Passerelles numériques
Un passeport pour la vie

# Passerelles numériques
# Rapport des Conseillers Bénévoles
# Comité Label du 18 décembre 2019

**PLAN DU RAPPORT**


**1. Présentation de l'association**

1.1. **Son objet**
Sa Vision
1.2. **Ses grandes Missions permanentes**
Ses Valeurs (son éthique)
Les habilitations administratives
Les labels et agréments obtenus
1.3. **Son organisation**
Les personnes clés
L'organigramme
Les moyens humains (effectifs salariés et bénévoles)
Appartenance à une fédération, réseaux …
Ses actions et projets majeurs récents
Activité lucrative (éventuellement)
1.4. **Finances :**
Les partenaires financiers
Les ressources par type (subventions, dons, legs, cotisation), et l'évolution sur 3 ans, avec les ratios suivants :
1.4.1.1. Missions sociales sur total des emplois
1.4.1.2. Frais de fonctionnement sur total des emplois
1.4.1.3. Frais de collecte sur fonds collectés
1.5. **La stratégie de développement (plan stratégique à 3-5 ans)**
Les axes stratégiques
Les grands projets qui concrétisent ces axes et la prévision budgétaire correspondante

**2. Rapport sur l'accompagnement :**
2.1. **Evolution des 12 grands objectifs du Guide IDEAS entre la fin du diagnostic et la fin de la phase d'optimisation incluant :**
Les deux graphiques de type Radar
2.2. **Commentaires des conseillers bénévoles sur les chantiers menés lors de l'optimisation**

**3. Conclusions des conseillers à l'issue de leur accompagnement :**
3.1. **Les points forts sur lesquels l'organisme devra construire son futur**
3.2. **Les points d'attention qui devront être améliorés durant la phase Post Label.**

# 1. Présentation de L'association

## 1.1 Son objet

Passerelles Numériques est une association de droit français, créée le 13 novembre 2006 par une équipe issue d'Enfants du Mékong. Elle est habilitée à délivrer des reçus fiscaux en raison de son objet humanitaire, à savoir faire sortir de la grande pauvreté des jeunes issus des bidonvilles en les préparant à des métiers de l'informatique.

Au Cambodge et au Vietnam, elle exerce son activité sous la forme d'établissements.
S'agissant des Philippines, l'association a dû confier l'exercice de ses missions à une fondation d'utilité publique de droit local pour l'obtention de l'accréditation de ses formations, tout en conservant un établissement chargé exclusivement de la gestion des volontaires internationaux

Une réflexion est en cours pour faire évoluer son nom et son logo, qui s'ils sont bien adaptés à son objet social semblent insuffisamment explicites en anglais.

Assurément, son principal atout est l'employabilité des élèves formés : 98% des jeunes diplômés obtiennent un emploi dans les deux mois suivant le programme PN.

**Vision**

Extrait du site :

> *« Notre ambition est de permettre qu'au moins 90% des jeunes bénéficiaires de nos programmes échappent à la pauvreté et réussissent mieux professionnellement que la moyenne nationale, bénéficiant ainsi d'un « Passeport pour la vie ». Soucieux de réduire les inégalités et d'offrir l'égalité des chances entre filles et garçons, PN s'efforce de sélectionner au moins 50% de jeunes filles (ou un maximum de deux tiers) dans chacun de nos centres ».*

## 1.2 Les grandes Missions permanentes

Extrait du site :

> *« Notre mission est de permettre à des jeunes très défavorisés d'accéder, grâce à leurs capacités et à leur volonté, à une éducation et à une formation technique et professionnelle, dans le secteur du numérique. Nous œuvrons pour leur construire une véritable employabilité qui leur permettra, ainsi qu'à leur famille, d'échapper durablement à la pauvreté, et de contribuer au développement socio-économique de leur pays. Nos bénéficiaires sont pauvres ou défavorisés, en situation de grande précarité dans leur pays, au regard de critères que PN aura su préciser/spécifier pour chacune de ses zones d'intervention »*

L'originalité de PN est son approche holistique de ses missions. Tout en leur fournissant une formation qualifiante qui se décompose en 2 ans à 3 ans de formation technique et pratique, PN assure aux jeunes une préparation à leur insertion sociale et professionnelle sous la forme de culture générale et d'éducation civique.

### 1.2.1 Ses Valeurs (son éthique)

Les valeurs qui guident leur action sont les suivantes :

- Confiance
- Responsabilité
- Solidarité
- Respect
- Exigence
- Éducation de qualité
- Égalité des sexes
- Formation professionnalisation
- Aide à la recherche d'emploi

Elles sont affirmées dans les statuts, l'information communiquée au public et dans la charte de déontologie récemment adoptée et qui vient parachever les codes de conduite préexistants propres aux trois sites de formation

### 1.2.2 Les habilitations administratives

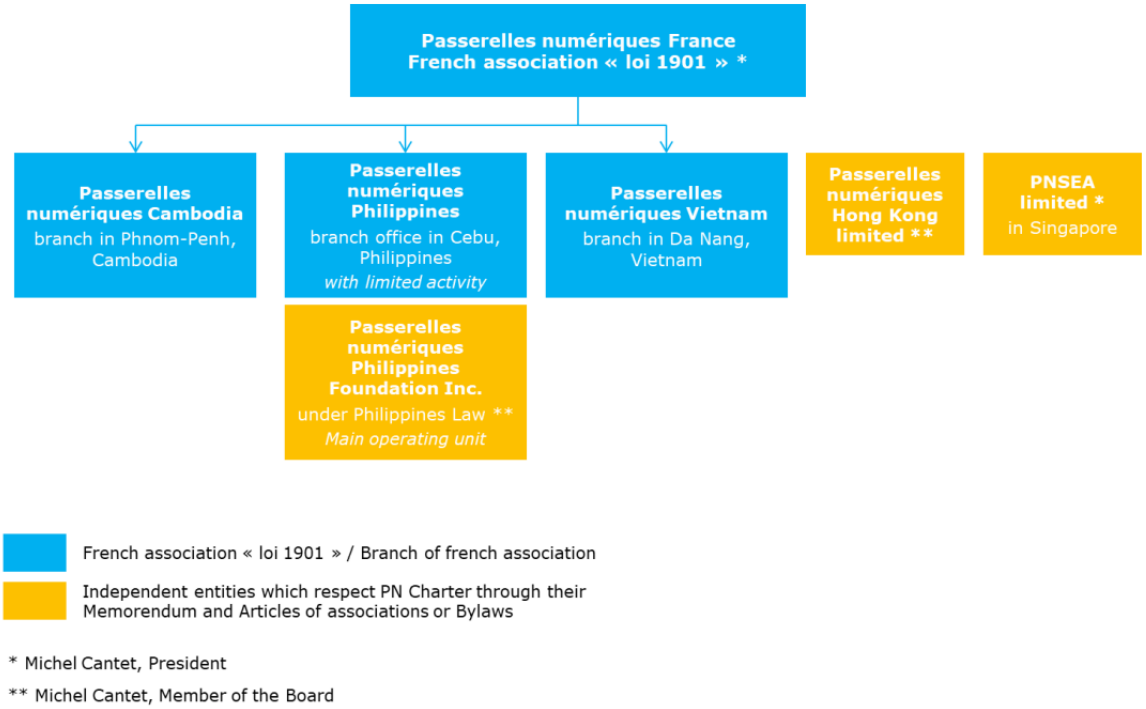
L'autorisation d'exercer une activité avec poursuite ou ouverture de centres de formation au Cambodge à Phnom Penh en 2005 par l'ONG Enfants du Mékong, aux Philippines en 2009 à Cebu City et au Vietnam à Danang en 2010.

### 1.2.3 Les labels et agréments obtenus

- Autorisation de délivrer des reçus fiscaux, 10 mars 2008

## 1.3 L'organisation

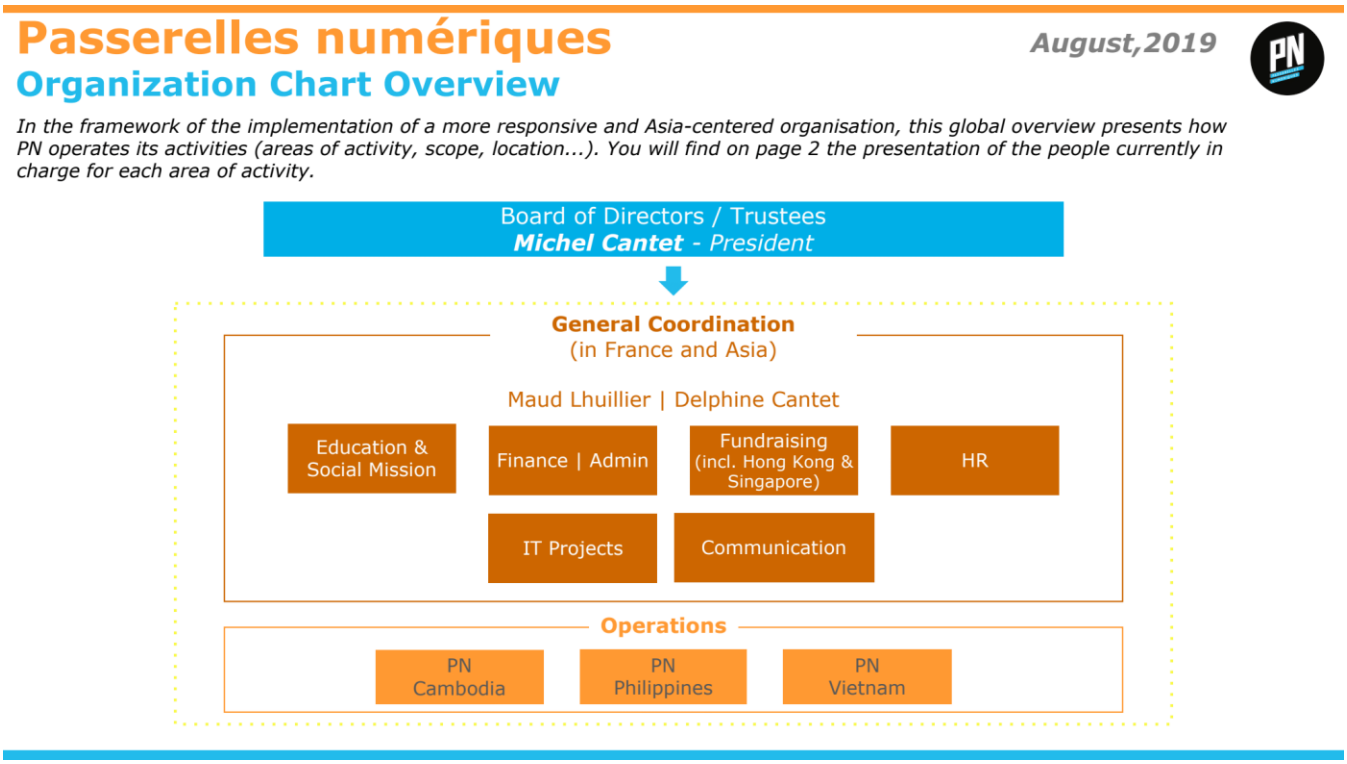
### 1.3.1 Les personnes clés

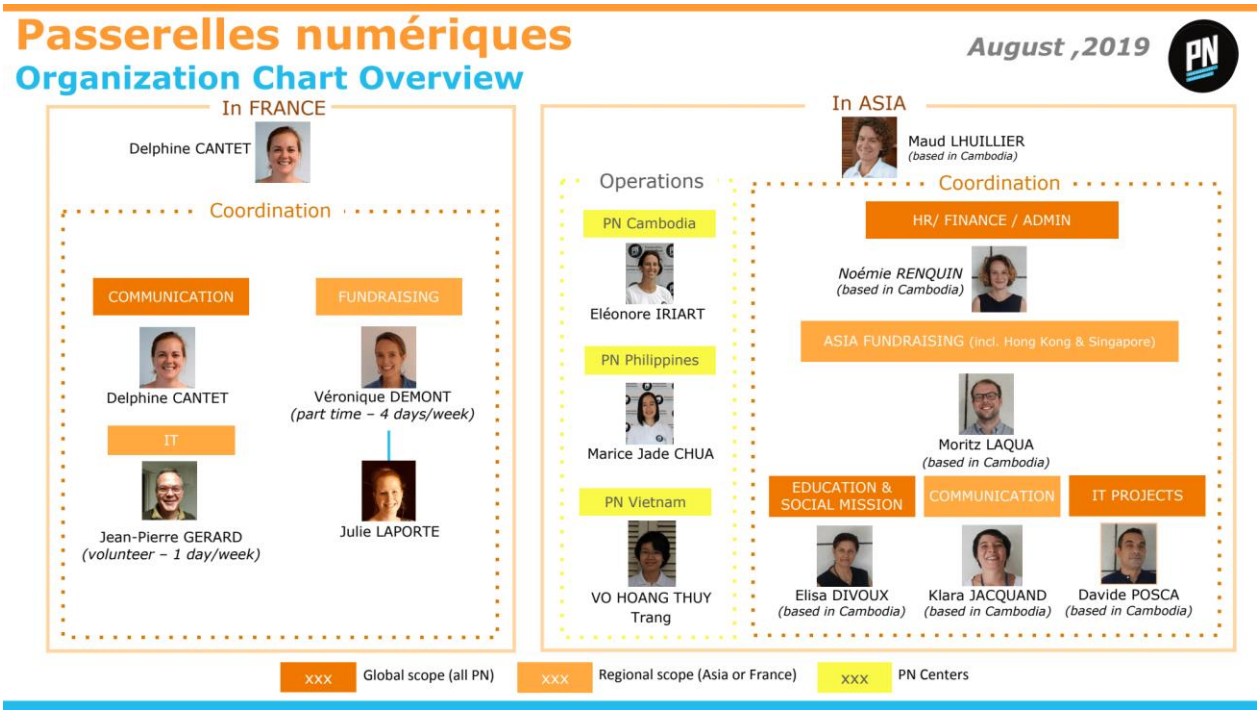



L'association PN est administrée par un Conseil d'administration de membres, élus pour 3 ans par l'assemblée générale. Le président du Conseil d'administration Michel Cantet, assure la direction effective de l'association. Il succède au président historique Benoît Genuini.
Le président est assisté d'un bureau.
La fondation d'utilité publique aux Philippines est gérée par son propre Conseil d'administration auquel Michel Cantet participe comme administrateur. La fondation PN Philippines est financée quasi exclusivement par les dons que lui fait Passerelles Numériques. Ses performances mesurées par le taux d'employabilité des élèves philippins est comparable à ceux des deux autres pays.

La gestion est assurée par deux équipes :
- Une équipe chargée de la coordination au sein de laquelle on relève, pour l'Asie, la directrice Asie Madame Maud Lhuillier basée au Cambodge, et, basée en France, Delphine Cantet, responsable de la communication.
- Une équipe, opérationnelle en charge de la gestion des cycles de formation. Pour chacune des entités, les établissements Vietnam et Cambodge, ainsi que la fondation de droit local des Philippines, on retrouve la même organisation : avec à la tête de chacun d'eux un Manager assisté d'un responsable pour l'administratif et les finances, d'un responsable de la sélection, d'un responsable de la formation, d'un responsable de la vie éducative, et d'un chargé des relations externes.

### 1.3.2 L'organigramme



### 1.3.3 Les moyens humains (effectifs salariés et bénévoles)

Passerelles numériques comptait 66 salariés en Asie et 3 en France, ainsi que 8 volontaires de solidarité internationale (VST) en Asie à fin 2018.
En 2018, PN a accueilli 5 volontaires du service civique en Asie et 1 en France. Elle dénombre 161 bénévoles en Asie et 20 en France.

Au Cambodge, les équipes assurent chaque année la sélection et la prise en charge d'une centaine de jeunes choisis au sein des couches sociales défavorisées. Ces équipes ont été progressivement étoffées pour permettre d'assurer à partir de Phnom Penh les missions de la direction Asie.
Aux Philippines, le projet est mené depuis son lancement en 2009, en partenariat avec l'Université de San Carlos à Cebu.
Au Vietnam, depuis 2016, une expérimentation a été lancée par les équipes visant à fournir en partenariat avec le collège technologique de Danang, puis avec le Danang Vocational Training College à partir de 2017, une formation en 3 ans permettant la délivrance aux élevés d'un diplôme universitaire reconnu par les autorités gouvernementales. Précédemment, PN au Vietnam était en partenariat avec l'Université de Danang et proposait une formation en 2 ans.
Le rapport d'activité décrit précisément pour chaque pays le processus de recrutement des jeunes et insiste sur le rôle clé des partenaires multiples et notamment des ONG.

### 1.3.4 Appartenance à une fédération, réseaux ...

Les réseaux de PN sont essentiellement constitués par ses partenariats avec des organismes qui les soutiennent financièrement ou sur lesquels ils s'appuient pour développer leurs activités. On relève une proximité avec Enfants d'Asie, Enfant du Mékong et PSE.

Dans le droit fil du projet stratégique adopté par le CA en 2015, une recherche active de collaboration avec des entreprises et des universités a été lancée pour favoriser une plus grande insertion de PN dans ce type de réseaux.

### 1.3.5 Ses actions et projets majeurs récents

Ses actions, comme celles de tout établissement de formation sont scandées par un rythme régulier : une sélection en 4 étapes de février à septembre, formation en 2 à 3 ans, et remise de diplômes à la fin des études, accompagnement à la recherche d'emploi.
Les principaux changements résultent de la refonte ou révision périodique des programmes de formation pour les adapter à l'évolution des techniques et du marché du travail. L'accent est mis sur l'auto-apprentissage et l'esprit d'équipe.

PN a eu pour ambition de diversifier ses prestations en s'adressant aux publics qui n'ont pas pu remplir les conditions de la sélection, ce qui la conduirait à dispenser des formations courtes sur place dans les zones défavorisées.

### 1.3.6 Activité lucrative

Le montant des prestations de service vendues est marginal (4654€ en 2017 et 547€ en 2018).
L'association revoit son modèle économique basé exclusivement sur la collecte de dons afin de réduire sa dépendance à cette dernière.

## 1.4 Finance :

### 1.4.1 Les partenaires financiers

Les partenaires privés sont essentiels pour PN car ils lui fournissent la totalité de ses financements.
En tête figure le mécénat d'entreprise qui représente 62% des ressources en 2018 avec des entités telles que Accenture, partenaire historique rejoints par d'autres entreprises comme Gemalto, Thales, Ubifost Philippines, Microsoft ou JP Morgan. Viennent ensuite les fondations privées, des dons de particuliers et des subventions d'ONG.

PN enregistre depuis la réforme de l'ISF un relatif désengagement de partenaires privés français qu'elle s'efforce de compenser par une recherche active de partenariats financiers locaux et une diversification géographique vers des pays tels que Hong Kong, Singapour, cibles traditionnelles des recherches de fonds, et plus récemment les États Unis ou la Suisse.

**1.4.2** Les **ressources par type** (subventions, dons, legs, cotisations, …) et l'évolution sur 3 ans avec les ratios suivants :

| | 2016 | 2017 | 2018 | Budget 2019 |
|---|---|---|---|---|
| Production vendue | | | | |
| Cotisations | | | | |
| Mécénat d'entreprise | 38% | 50% | 62% | |
| Dons particuliers | 24% | 14% | 17% | |
| Dons fondations privées | 33% | 30% | 10% | |
| Subventions ONG | 3% | 3% | 5% | |
| Produits financiers-Ecarts de change | - 73 | 10 868 | | |
| Autres produits | 2% | 1% | 6% | |
| **TOTAL** | **1 336 756** | **1 407 600** | **1 344896** | **1 509 766** |

L'association a fait le choix de se concentrer sur la recherche de partenariats financiers plutôt que de miser sur une croissance des adhérents.
Des appels de fonds sont lancés périodiquement. Sur un objectif visé en 2018 et 2019 de recueillir 1,5M€, 1, 3M€ ont été recueillis. PN, comme d'autres associations a pâti de la réforme de l'ISF.

La recherche de fonds mobilise le Président et le pôle Communication qui se renforce par l'action des bénévoles. Les administrateurs tendent à s'engager de plus en plus activement dans cette recherche, essentielle pour la survie de l'institution.

#### 1.4.2.1 Missions sociales sur total des emplois

Les missions sociales représentaient 86% des emplois en 2016, 85% en 2017, 84% en 2018 et 85% pour le budget 2019. Elles recouvrent l'activité des établissements.

#### 1.4.2.2 Frais de fonctionnement sur total des emplois

| | Montant frais de fonctionnement | Ratio FF/ total des emplois |
|---|---|---|
| 2016 | 103 496 | 7 % |
| 2017 | 76 818 | 6 % |
| 2018 | 71839 | 6% |
| Budget 2019 | 78284 | 5% |

#### 1.4.2.3 Frais de collecte sur fonds collectés

| | Frais de collecte | Ratio FC/ total fonds collectés |
|---|---|---|
| 2016 | 72020 | 5,5% |
| 2017 | 96 454 | 6,7% |
| 2018 | 123 330 | 11,1 |
| Budget 2019 | 145 652 | 9,6% |

## 1.5 Stratégie de développement (plan stratégique à 3-5 ans)

Passerelles Numériques a débuté son histoire au Cambodge en 2005 sur l'initiative de quelques passionnés issus de grandes entreprises et d'ONG, qui ont décidé de se lancer dans un projet social dirigé avec grand professionnalisme. L'objectif défini sera de donner à des jeunes issus de la pauvreté une meilleure chance d'accéder au monde professionnel grâce à une formation aux métiers de l'informatique et du digital.

Dans sa phase de démarrage, PN obtient rapidement des dons financiers et bénéficie aussi dans ses centres de la contribution temporaire de bénévoles issus d'entreprises internationales. Les résultats initiaux sont très encourageants puisqu'après 3 années l'effectif atteint 100 étudiants par session.

### 1.5.1 Les axes stratégiques

**2005-2015 Période de lancement et de croissance**

Une première revue stratégique s'est tenue trois ans après le démarrage, et s'appuyant sur ces premières années d'expérience, il fallait organiser la croissance pour élargir l'impact.

- Rédaction de la Charte (vision, mission, valeurs) et de la description détaillée de l'activité de PN.
- Ouverture de deux autres centres, l'un aux Philippines en 2009 et l'autre au Vietnam en 2010.

C'est aussi le début d'une période de forte croissance,

- L'organisation prend forme autour des centres qui sont alors gérés par des managers et de l'équipe support à Paris qui est constituée principalement de bénévoles.

Il apparaît toutefois en 2011 le besoin de développer des synergies entre les centres pour mieux coordonner l'ensemble et pour améliorer les opérations dans les centres.

**2015-2018 Mieux accompagner la croissance et mieux s'adapter à l'environnement**

Les environnements dans les pays deviennent plus complexes, la levée de fonds est insuffisante, les coûts dans les centres sont plus importants, et la gouvernance de l'ensemble est dorénavant trop fragile. Sur ce constat, des axes stratégiques sont validés début 2015.

Pour ce qui est de la gouvernance,

- PN reste dirigé à partir de la France, mais les fonctions supports sont déplacées à Phnom Penh sous la responsabilité de la Directrice Asie dans le but d'une meilleure réactivité opérationnelle et d'une réduction significative des coûts.
- La levée des fonds reste à la charge d'une équipe française réduite, toutefois des efforts importants sont déployés en Asie et en particulier à Hong Kong et Singapour qui permettent déjà de lever des fonds à hauteur de 20% de la collecte globale.

Pour ce qui est de la formation dans les centres,

- Rénovation et adaptation des programmes de formation dans les centres avec l'objectif d'améliorer la pédagogie.
- Petite réduction de la taille des promotions au Cambodge et aux Philippines pour réduire les coûts. Les effectifs représentent 430 jeunes dans les trois programmes à la rentrée 2016.
- Dans les centres l'accent est mis notamment sur l'auto-apprentissage, l'esprit critique, et le travail en équipe, ainsi que sur l'apprentissage de l'anglais.
- De nouveaux partenariats initiés par les centres avec des entreprises locales permettent aux jeunes lors de leurs formations d'accéder à la pratique de nouvelles technologies (robots, imprimantes 3D, drones). Développement et renforcement des partenariats avec des entreprises, des universités, et des ONG, dans le but de davantage insérer Passerelles Numériques dans les écosystèmes locaux.
- Mise en avant de l'entrepreneuriat dans les programmes de formation.

98% des jeunes diplômés obtiennent un emploi dans les deux mois suivant le programme PN.

88% des dépenses opérationnelles sont allouées à la mission sociale de PN, les coûts de fonctionnement hors centres représentent 7% et la levée de fonds nécessite 5% des dépenses.

**2017 Une réflexion stratégique menée pour la période 2018-2023**

L'environnement change et des freins au développement de PN apparaissent : l'évolution du secteur du numérique et les besoins de formation associés, la différenciation par rapport aux autres ONG et organismes de formation, la levée de fonds auprès des donateurs particuliers et

les nouvelles exigences des organismes internationaux, la nouvelle donne de responsabilité sociale des entreprises (…)

**PN convient qu'il est essentiel de préserver son identité, ses valeurs, et son objectif d'amener sur le marché du travail des jeunes formés.**
Dans ce cadre, PN se fixe 4 orientations stratégiques :

- Augmenter le nombre d'étudiants par promotion à partir d'un socle de 436 en 2017.
- Elargir les programmes et *étendre l'impact de PN en développant des projets satellites pertinents*.
- Pas de coût additionnel.
- Etendre la visibilité en communiquant sur la cohérence de la mission de PN avec les objectifs de développement durable des Nations Unies. Pour ce faire ces ODD ont été intégrés courant 2018 dans les supports de communication et déclinés dans les mesures d'impact.

**2019 Une réflexion stratégique profonde est actuellement menée pendant l'exercice en cours**

Dans des environnements économiques qui évoluent, PN s'interroge sur la pertinence de sa mission et de ses actions, sur sa compétitivité face aux autres ONG dans l'environnement dans lequel elles interagissent. PN mène cette réflexion avec l'appui du cabinet de consulting IMPACT46 et de HEC Junior entreprise. Les sujets étudiés ont été présentés au Conseil d'Administration du 04 octobre 2019.

Pour continuer à fournir une éducation et une formation technique et professionnelle pertinente et de qualité à de jeunes défavorisés, PN fait le constat de devoir rester en phase avec les contextes de ses pays d'action, et souhaite continuer à s'adresser à ceux qui en ont le plus besoin, et à collaborer avec ses partenaires, employeurs et donateurs, afin d'être en mesure de remplir avec succès sa mission, et pérenniser son modèle.

Aussi, quelles autres actions supplémentaires pourraient être conduites ? Les freins identifiés à la croissance de PN peuvent-ils être levés ?

**Sommaire des conclusions aux réflexions menées, qui ont été présentées au CA du 04 octobre 2019. PN pourrait potentiellement :**

• Adopter une interprétation plus large de l'informatique et du numérique
• Former pour des emplois qualifiés dans le secteur des TIC mais aussi au-delà : notamment pour les professions qui utilisent les TIC à des degrés divers dans plusieurs industries
• Proposer ses programmes à un groupe cible plus large : aux personnes défavorisées (jeunes et adultes) pour un apprentissage du numérique en formation continue pour accéder à de meilleures opportunités
• Proposer des programmes de formation de haut niveau et pour une large palette d'orientations en TIC (compétences de base et/ou avancées et/ou compétences spécialisées)
• Élargir son offre en intégrant de nouveaux programmes d'initiation
• Évoluer vers davantage de partenariats qualitatifs en adoptant une approche d'externalisation de la formation
• Associer ses activités de formation d'ONG à des activités génératrices de revenus (IGA) toutefois socialement alignées
• Travailler dans tous les pays (au-delà de l'Asie) où son organisation est nécessaire et peut répondre pleinement à sa mission sociale
• Investir davantage dans la collecte de fonds et élargir les zones géographiques des collectes de fonds de PN

• Communiquer de façon plus dynamique sur le nombre de bénéficiaires directs et indirects de PN
• Envisager sous certaines conditions de changer le nom PN pour le rendre plus approprié/compréhensible dans les environnements internationaux

### 1-5.2 Les réalisations récentes 2018-19

Des réalisations complémentaires accomplies dans le cadre de projets satellites :

- NOMAD LAB qui vise à fournir aux enseignants et aux étudiants des contenus d'apprentissages numériques, en particulier auprès des populations défavorisées et dans des zones retirées (Il s'agit d'une solution informatique complète regroupant des composants matériels et logiciels ainsi qu'un programme de formation des formateurs).
- Partenariat avec Project Girl Code, pour contribuer à réduire l'illectronisme des jeunes filles au Cambodge.
- Partenariat avec SIPAR, une ONG qui soutient l'accès à la lecture.

### 1-5-3 Les projets envisagés dans le cadre de la nouvelle stratégie

- Aménagement de la formation en termes géographiques (présence envisageable sur d'autres continents), en termes de bénéficiaires (accueil de nouveaux élèves plus jeunes), et de contenu avec une approche différente de la notion de digital, davantage conçu comme un outil au service de multiples fonctions.

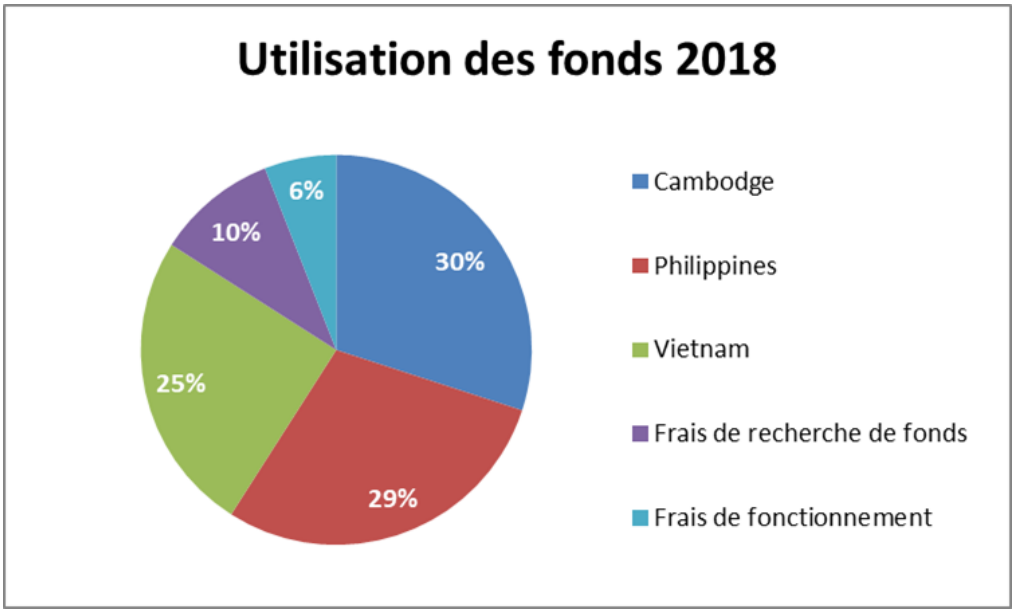
- Diversification des modes de financement par un recours accru à des ressources propres et élargissement de la gamme des partenariats financiers.

- Evolution de l'organigramme pour clarifier encore davantage les responsabilités.

- Communication plus dynamique afin d'accroitre la notoriété de l'association.

### 1-5-4 La prévision budgétaire correspondante

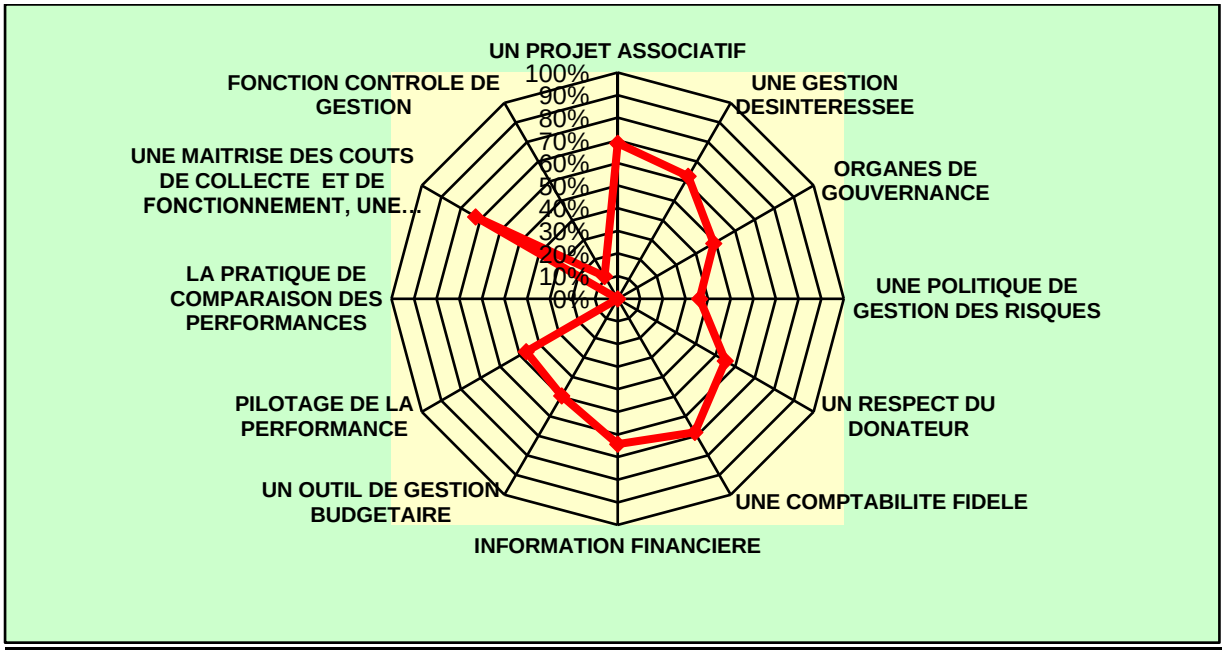
PN élabore un budget par établissement. Le graphique ci-dessous en détaille la réalisation pour 2018



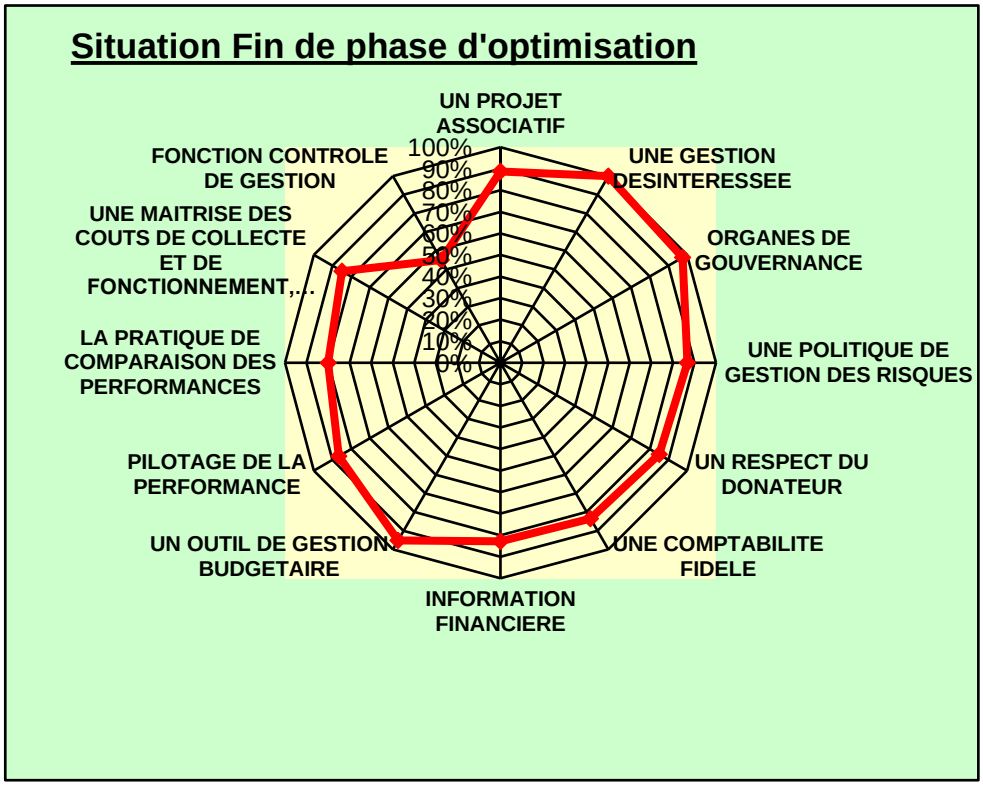

# 2. Rapport sur l'accompagnement :

## 2.1 Évolution des 12 grands objectifs du Guide IDEAS entre la fin du diagnostic et la fin de la phase d'optimisation incluant :

**Situation en fin de diagnostic – juin 2018**



**Situation en fin de phase d'optimisation – octobre 2019**




## 2.2 Commentaires des conseillers bénévoles sur les chantiers menés lors de l'optimisation

Passerelles Numériques ne dispose de points forts que la phase d'optimisation a permis de renforcer.

Sa mission principale consiste à faire sortir de la grande pauvreté 90% des jeunes dont elle prend en charge la sélection, la formation et l'accompagnement jusqu'au premier emploi.

Cette mission constitue le fil rouge de sa stratégie, de sa gouvernance, de son organisation et de son mode de fonctionnement. Aussi, est-elle restée tout au long de la phase d'optimisation le point d'appui de toutes les réformes introduites.

Les excellents résultats enregistrés dans l'insertion des jeunes au bout de 2 mois confirment la validité du modèle pédagogique retenu et qui se caractérise par une approche holistique de la prise en charge des élèves (éducative, comportementale et d'insertion sociale) inédite, ce qui permet d'envisager son essaimage. Aussi, **le nouveau projet stratégique** en cours de finalisation envisage-t-il une diversification vers d'autres continents et d'autres classes d'âge.

**Les organes de gouvernance** ont été complétés par la mise en place en juin 2019 d'un c**omité d'audit**. Il est appelé à se réunir deux fois avant la fin de l'année, une première fois pour la présentation et l'analyse des comptes, une seconde fois pour examiner les premières esquisses du nouveau plan stratégique.

Par ailleurs, PN a mis en place deux autres comités consultatifs : **un comité sur les levées de fond**s et **un comité stratégique**, ce qui marque une plus forte implication des administrateurs.

Il en est ainsi en particulier de la nouvelle trésorière et d'une administratrice spécialiste des questions financières.
Les membres du CA, en particulier le président, ne se font pas rembourser les frais de transport et de mission qui représentent une charge individuelle lourde garantissant ainsi une gestion désintéressée.
Par ailleurs, les processus formels de convocation des AG et Conseils ont été améliorés.

**L'organisation** est clarifiée. **Un dispositif de délégations de pouvoir**s a été élaboré.
U**n code de conduite** applicable dans toutes les entités a été adopté en direction du personnel.

La mission de diagnostic IDEAS avait conclu au renforcement du formalisme et la mise en cohérence des procédures en vigueur dans les différents établissements, ce qui a été réalisé.

**La gestion des risques** a connu des avancées à l'occasion de la mission IDEAS. PN a toujours mis l'accent sur la sécurité morale et matérielle des jeunes élèves et sur la collecte des fonds. La mission a été l'occasion pour elle d'élaborer **une cartographie des risques** très complète en suivant rigoureusement le modèle transmis par IDEAS, ce qui lui a fourni l'opportunité de passer en revue une gamme très large de risques. La mise en place déjà réalisée des divers processus (achats, embauches...;) facilitera la gestion de l'association.

La relation avec les donateurs a toujours mobilisé l'attention des dirigeants qui doivent souscrire aux conditions spécifiques posées par les de grands donateurs. PN a inclus dans sa charte de déontologie sous la rubrique éthique un chapitre consacré aux engagements que l'association souscrit envers ses donateurs.

Le traitement des données personnelles informatisées soumis au RGPD fait l'objet d'une information claire quant au droit à la consultation, la modification et l'opposition.

Les commissaires aux comptes certifient sans réserve la sincérité des comptes. Les CAC valident également le mode d'élaboration du compte emplois ressources avec son annexe explicative.

Un effort particulier a été fait pour améliorer la qualité de l'information financière, notamment dans les rapports annuels successifs pour présenter cette information de manière claire et synthétique.
Les comptes annuels sont publiés au JO.

La procédure budgétaire a été écrite. Une fiche d'analyse de comptabilité analytique a été élaborée .

L'association dispose de plusieurs indicateurs qui permettent de suivre l'activité des établissements. Ces indicateurs sont principalement liés aux coûts par élève de sélection, de formation, d'éducation et d'accompagnement. Ces coûts sont déterminés au moment de la fixation du budget et au stade du résultat. L'indicateur jugé par les dirigeants comme étant le plus pertinent est le taux d'employabilité des élèves.

De plus, l'implication des anciens élèves auprès des nouveaux et les actions menées par les différentes associations d'anciens élèves contribuent à améliorer l'impact de l'action de PN et son rayonnement.

Un suivi de la trésorerie et de l'exécution budgétaire est assuré.

La première étape de la mise en place d'un contrôle de gestion a été réalisée avec la formalisation du contrôle budgétaire et l'instauration d'un comité d'audit. Une fois en vitesse de

croisière, celui-ci suivra les efforts accomplis dans le cadre de l'amélioration continue du contrôle de gestion.

La comparaison systématique avec d'autres associations est difficile à mettre en œuvre dans le contexte dans lequel évolue PN, et qui est aussi parfois concurrentiel. Aussi, aucun livrable précis n'a été défini à ce titre. On note cependant que PN articule ses activités en complémentarité avec les ONG implantées dans les pays où elle opère, telles qu'Enfants d'Asie, PSE, Enfants du Mékong ou d'autres ONG locales ou internationales.

L'efficacité et l'efficience des actions de PN sont évaluées par le suivi des indicateurs sus mentionnées et par une série d'enquêtes auprès des élèves sortis. Il serait utile à l'occasion de la mise en place du futur plan stratégique que les outils de suivi soient mis à la disposition des membres du CA selon une périodicité plus rapprochée.

# 3. Conclusions des conseillers à l'issue de leur accompagnement :

## 3.1. Les points forts sur lesquels l'organisme devra construire son futur

• Une vision et des valeurs fortes et bien partagées qui sont le pilier du projet de l'association dont le but est d'assurer l'extraction de la grande pauvreté de jeunes d'Asie du Sud Est.

• Une prise en compte des enjeux locaux et des caractéristiques de chaque Etat, ce qui témoigne d'une forte capacité d'adaptation et d'une bonne réactivité.

• Un savoir-faire incontestable en matière de prise en charge de jeunes issus de classes défavorisées. Une approche holistique de l'enseignement dispensé aux élèves, tout à la fois théorique, pratique et éducatif, ce qui pourrait en faire un modèle exportable dans d'autres pays et continents. En témoigne l'intérêt que lui porte la fondation de l'Enfance pour la création d'un site à Madagascar. Le taux d'employabilité des élèves sur le marché du travail est un bon indicateur de qualité.

• Une forte mobilisation autour du projet de labellisation IDEAS, ce qui permet d'optimiser les divers outils de gestion mis en place dès la création de l'association et d'améliorer le dispositif de gouvernance en provoquant des questionnements sur les habitudes acquises.

- Une approche budgétaire collaborative complétée par un suivi rigoureux des indicateurs permettant d'évaluer l'efficacité et l'efficience de la mission principale.

## 3.2. Les points d'attention qui devront être améliorés durant la phase Post Label

• La contraction des appels de fonds en France en raison de la réforme du régime de l'ISF, ce qui contraint PN à intensifier ses recherches sur les pays étrangers (Asie, États Unis, Suisse) et à muscler son dispositif de recherche de fonds et à améliorer sa notoriété.

• Le futur plan stratégique va se déployer dans un environnement interne enrichi par les divers outils dont vient de se doter PN. Il conviendra d'être attentif à sa bonne déclinaison dans les différentes instances ainsi qu'au renforcement de son volet opérationnel.

• La gestion des risques, avec son nouveau support, la cartographie des risques, est à ancrer dans l'association avec une actualisation annuelle régulière, et à terme, un resserrement du focus sur les risques majeurs.

• L'annexe aux comptes figurant dans le rapport du commissaire aux comptes gagnerait à être clarifiée s'agissant du périmètre de couverture des entités et de la notion de comptes combinés inappropriée en l'occurrence. Le renforcement de la fonction Finances avec la désignation d'une nouvelle trésorière, l'intervention d'une autre administratrice expérimentée en la matière, ainsi que la mise en place des travaux du Comité d'audit contribuent à consolider le contrôle de gestion et à améliorer la qualité de l'information financière. Il en est notamment attendu un raccourcissement des délais de production des comptes, l'exercice 2019 ayant été à cet égard affecté par divers retards factuels imputés à un empilement de retards successifs de E&Y, puis du CAC, tout comme aux travaux de vérifications internes par PN.

• Enfin, les comités d'audit, stratégique, et de collecte des fonds devraient prendre leurs marques, et s'avèreront essentiels pour accompagner PN dans ses développements nouveaux.

Ceci devrait permettre à PN de capitaliser sur la forte mobilisation en cours.