

**ENFANTS DU MEKONG**  
**RAPPORT DU CONSEILLER IDEAS**  
**OCTOBRE 2019**

**SOMMAIRE**

<b>Présentation générale</b>	<b>P 2</b>
<b>Evolutions majeures depuis 2015</b>	<b>P 2</b>
<b>Evolution financière depuis le renouvellement du label en 2015</b>	<b>P 3</b>
<b>Evolution des principaux indicateurs depuis 2015</b>	<b>P 4</b>
<b>Plan stratégique</b>	<b>P 5</b>
<b>Outils de suivi de l'activité</b>	<b>P 6</b>
<b>Conclusion</b>	<b>P 10</b>

## **Présentation générale :**

Enfants du Mekong est une association à but non lucratif régie par les dispositions de la Loi de 1901. Fondée initialement au Laos, en 1958, elle a été enregistrée à la Préfecture de Police de Paris en 1969. Elle intervient aujourd'hui dans huit pays d'Asie du Sud Est, où elle déploie son activité au travers de 929 programmes de parrainage et 154 programmes de développement. EDM développe également une activité en France Métropolitaine, au travers de 3 programmes de développement.

Le Vietnam et les Philippines sont les pays où l'activité d'EDM est la plus importante, avec respectivement 9591 et 3584 enfants parrainés filleuls à fin 2018. La Birmanie enregistre pour sa part une forte croissance de l'activité, avec une progression de 28% des parrainages entre 2016 et 2018.

## **Vision**

Face à la souffrance et la pauvreté d'une partie des populations qui vivent dans les pays d'Asie du sud Est, EDM a mis en place depuis sa création des actions destinées à venir en aide aux plus démunis, via des aides aux familles pauvres et le financement de l'éducation des enfants de ces familles.

## **Mission :**

Eduquer, former et accompagner les enfants et adolescents des pays d'implantation, en améliorant leurs conditions de vie matérielles et celles de leur famille, en finançant leur accès à l'éducation pour les aider à se construire intellectuellement, affectivement et moralement.

EDM exerce ses missions via le parrainage individuel d'enfants ou d'adolescents, par les donateurs français, la construction d'écoles ou de foyers d'accueil, ainsi qu'au travers de programmes de parrainage collectifs.

## **Valeurs**

Valeur centrale de l'action d'EDM, le respect de la personne humaine, quelles que soient sa condition, sa culture, sa religion. Fidélité, engagement dans la durée et gratuité de l'engagement sont les valeurs qui structurent l'action d'EDM.

Intégrité et humilité sont d'autres marqueurs de la culture de l'association, non écrits dans les supports de communication, mais qui sont constitutifs de l'ADN de l'association.

## **Evolutions majeures depuis 2015 :**

Depuis le renouvellement du label en 2015, plusieurs évolutions sont intervenues au sein des instances de direction.

La Présidence de l'association est toujours assurée par Christine Lortholary-Nguyen, nommée à ce poste en 2011. Volontaire Bambou dans les camps de réfugiés en Thaïlande en 1990, Christine Lortholary-Nguyen est médecin, et administrateur d'EDM depuis 20 ans.

Guillaume d'Aboville, auparavant DGA, a été nommé au poste de Directeur Général en 2016, en remplacement d'Yves Meaudre, parti à la retraite. Yves Meaudre est maintenant vice-président d'EDM.

En 2017, EDM a créé un poste de directeur du personnel, en charge des volontaires Bambou et du personnel salarié à Asnières.

A cheval sur 2017 et 2018, EDM a réorganisé son service Asie, pour passer d'une organisation par métiers (parrainages, projets de développement, bambous) à une organisation par pays.

Systeme d'information et de gestion : EDM utilise le système Sales Force, mis en place avant 2015.

Ce système permet une gestion fiable des actions de l'association, ainsi qu'un reporting précis des actions menées.

Sales Force permet l'établissement de tableaux de bord « à façon », selon les besoins exprimés par les différentes parties prenantes.

Sales Force permet un dialogue dynamique au sein de l'association, entre le siège d'Asnières et les équipes sur le terrain, avec des échanges de messages en temps réel et une disponibilité immédiate de l'information.

Des droits d'accès modulés, avec des règles d'habilitation strictes, permettent d'assurer la sécurité du système. Chaque utilisateur signe une charte de confidentialité.

L'outil est hébergé sur un système cloud et offre des 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, du fait de la grande mobilité de ses acteurs, grâce à un applicatif android et IOS.

Pour le soutien de ses volontaires Bambous, EDM a obtenu en mars 2013 l'agrément du Ministère des Affaires Etrangères pour le Volontariat de Solidarité International. Cet agrément a été renouvelé en 2018 pour une nouvelle période de 5 ans.

Il permet de porter les contrats de l'ensemble des volontaires Bambous déployés dans les différents pays d'Asie (62 bambous à mai 2019). EDM est la 26<sup>ème</sup> association à avoir obtenu cet agrément.

L'exercice 2018 a par ailleurs été marqué par l'intégration au sein de l'activité « parrainages » d'EDM de l'Association Française de Solidarité (AFS). Cette association, fondée dans les années 80 par deux couples de français intervenait au Cambodge, fonctionnait via un système de parrainage équivalent à celui d'EDM et partageait les mêmes valeurs. Au total, ce sont 160 enfants et 35 étudiants parrainés qui ont rejoint EDM.

Parallèlement à son activité de parrainage, EDM développe de façon active ses programmes de développement. Le nombre de programmes actifs s'est établi à 154 à fin 2018, soit une progression significative par rapport à 2016 : 110. Ces 154 programmes se répartissent entre les « programmes de soutien social et couverture des besoins de base » (42 programmes), la construction d'équipements pour l'éducation (58 programmes) et enfin des programmes « de formation intégrale » (2 000 jeunes accueillis en 2018, et formés dans les foyers et centres scolaires).

En 2018, l'activité « parrainage » a enregistré une légère progression par rapport à 2017, avec 22 059 enfants parrainés. Depuis 2015, ils sont en progression de 2.9%.

### **Situation financière**

Après un exercice déficitaire en 2015, (RN -116 920€) les exercices 2016, 2017 et 2018 ont enregistré des résultats positifs de respectivement 230, 391 et 229 K €. Cette évolution favorable résulte des efforts menés pour développer les parrainages, qui progressent de 17,5% en valeur au

cours de la période 2014 à 2018<sup>1</sup>, d'une progression significative des legs au cours des 4 derniers exercices (521 K € en 2018), et en parallèle d'un bon contrôle des charges d'exploitation : à titre d'exemple, la progression des frais de personnel a été limitée à 7.8% sur la période 2014-2018.

A fin 2018, la trésorerie d'EDM s'établit à 4 818 K €, ce qui permet une certaine sécurité de fonctionnement pour l'association, en cas de baisse de ses recettes. Ce niveau représente 38,8% des ressources annuelles de l'association.

#### Evolution des principaux indicateurs d'activité pour la période 2015-2018 :

		2014	2015	2016	2017	2018
<b>actions</b>	Enfants soutenus	60 000	60 000	60 000	60 000	65 000
	Enfants parrainés	21 241	21 428	21 706	21 712	22 059
	Programmes de développement	86	96	110	151	154
<b>acteurs</b>	Bénévoles	1200	1200	1200	1200	1300
	Bambous(VSI)	68	61	62	55	62
	Salariés	34	35	35	35	36
<b>principaux agrégats</b>	<b>Ressources(K €)</b>	10 557	10 772	10 977	11 270	12 755
	<i>dont</i>					
	produit de la générosité du public	7 804	7 960	8 183	8 591	9 654
	autres fonds privés	2 420	2 442	2 492	2 399	2 763
	autres ressources	333	368	302	319	330
	<b>Dépenses missions(en % du total des dépenses)</b>	83,5%	84,2%	83,0%	85,1%	85,1%
	frais de recherche et traitement de fonds	10,30%	8,90%	10,50%	9,10%	9,30%
	frais de fonctionnement	6,20%	6,90%	6,50%	5,80%	5,6%
	Trésorerie nette(K €)	3 142	3 137	3 647	4 595	4 818
	engagements à réaliser sur ressources affectées	1 847	1 673	1 973	2 130	2 698
Trésorerie nette hors engagements à réaliser	1 295	1 464	1 674	2 465	2 120	

#### Evolution des ressources :

##### Parrainages :

L'évolution des parrainages individuels est relativement linéaire sur la période, EDM a passé le cap des 22 000 enfants parrainés en 2018. Entre 2014 et 2018, la progression des parrainages individuels (en volume) s'établit à 3.85%.

Dans un univers des ONG très concurrentiels, EDM mène des actions de suivi systématiques auprès des parrains avec pour objectif une fidélisation accrue de ceux-ci.

Ces efforts ont porté leurs fruits, comme l'illustrent les chiffres de 2018, avec 1598 nouveaux parrainages, vs 1347 en 2017, et une baisse des arrêts de parrainage (1251, vs 1341 en 2017).

<sup>1</sup> Cette progression résulte également de la revalorisation des parrainages, intervenue au 01-10-2017, le parrainage enfant passant de 24 à 28 € mensuels

Si le parrainage individuel demeure le cœur de l'action d'EDM, l'association a développé depuis plusieurs années une activité de parrainage collectif. Ces parrainages collectifs permettent de répondre, au-delà du financement de la scolarité, au besoin d'une « formation intégrale » des enfants, ils permettent également de financer les frais de vie et de scolarité des enfants accueillis dans les foyers ouverts par les responsables locaux.

Les actions de parrainage collectif s'adressent également aux enfants des camps de réfugiés et de déplacés internes, ainsi qu'aux enfants des minorités ethniques.

Parallèlement aux activités de parrainage individuel ou collectif, EDM établit et finance des **programmes de développement** sur le terrain.

Ainsi, en 2018, EDM a mis en œuvre (ou poursuivi) 154 programmes, se répartissant entre les rubriques suivantes :

1. Soutien social et besoins essentiels, (notamment construction ou amélioration de l'habitat),
2. Construction d'équipements pour l'éducation : construction ou rénovation d'écoles, collèges ou lycées ou de foyers d'accueil (budget 2018 : 664 K €),
3. Formation intégrale (budget 2018 : 902 K €).

Les deux principaux projets lancés en 2018 ont été le démarrage de la construction du centre scolaire de Banteay Chmar<sup>2</sup>, et le projet social pour des familles très pauvres des bidonvilles à Phnom-Penh.<sup>3</sup>

Au cours des trois derniers exercices, la part des dépenses consacrées aux programmes de développement a représenté entre 23 et 24% des dépenses « Asie ».

#### **Coûts de fonctionnement :**

Les dépenses de fonctionnement et de recherche de fonds ont représenté environ 15% du total des dépenses d'EDM les deux derniers exercices, démontrant la bonne maîtrise des coûts de l'association. Les frais de fonctionnement stricto sensu oscillent s'élèvent à 6% du total des dépenses de l'association chaque année, ce qui est très raisonnable.

#### **Plan stratégique-vision à moyen terme**

Le dernier plan stratégique complet a été établi en juin 2015. Ce plan, intitulé « Vision à cinq ans », rappelle les missions, les valeurs, les différents moyens d'action de l'association, ainsi que les objectifs de parrainage à l'horizon 2020. Ce document a été largement diffusé et décliné au sein des différents services d'EDM.

Il a été depuis cette date complété par différents documents : document EDM « 2016-2018 -vision politique », document EDM « vision stratégique 2016-2020 », et enfin « Codir annuel juin 2019 », avec bilan 2018 et plan d'action 2019-2020.

Le document de base « Vision à cinq ans » ainsi que ses déclinaisons successives insistent sur les valeurs de base d'Enfants du Mekong : l'assistance aux enfants les plus démunis (et à leurs familles), la compassion mais avec un refus marqué de tomber dans le misérabilisme. L'inspiration chrétienne de l'association est systématiquement invoquée.

---

<sup>2</sup> coût total 933 K€, construction étalée sur 2 ans, bénéficiaires 150 filleuls

<sup>3</sup> Coût annuel 194 K €

Le principe de base de l'action d'EDM est d'accompagner les enfants les plus défavorisés dans les pays d'implantation, de leur fournir les moyens matériels (nourriture, locaux, paiement des frais scolaires, etc..) leur permettant de suivre une scolarité normale, dans le primaire, et dans certains cas jusqu'au collège ou au lycée. Un des principes forts est de maintenir les enfants dans leur environnement, sans les déraciner. En complément de l'enseignement scolaire, EDM développe une pédagogie visant au développement personnel, psychologique, humain et spirituel des enfants. C'est l'objet des programmes de développement « formation intégrale » mentionnés plus haut.

L'objectif ultime est de sortir ces enfants de la pauvreté, de leur permettre d'accéder à une formation, et d'accéder ensuite à un emploi rémunérateur.

Pour l'ensemble de ses actions sur le terrain, en Asie, EDM s'appuie sur ses propres équipes : les « Bambous », mais aussi sur des intervenants locaux, entrepreneurs, éducateurs, bénévoles, mais aussi sur l'Eglise, congrégations religieuses implantées localement, celles-ci jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre des programmes d'aide.

Parallèlement à son cœur d'activité, EDM développe quelques programmes en France, en finançant les études supérieures en France d'anciens filleuls venus d'Asie. Le budget consacré à ces actions reste modeste (15 K € en 2018).

### **Comité d'audit et cartographie des risques**

Le Comité d'audit se réunit régulièrement, (minimum deux fois/an) et s'assure du respect des règles de bonne gouvernance de l'association (RGPD, suivi du budget, frais des dirigeants...).

EDM a établi une cartographie détaillée des risques auxquels l'association est exposée.

Les principaux risques identifiés sont répartis en cinq catégories :

- ⇒ Risques aux personnes : exemple, intégrité physique des filleuls en foyers, des volontaires Bambous sur le terrain,
- ⇒ Risques pays : survenance crise politique, catastrophe naturelle
- ⇒ Risque d'image : lié à un éventuel comportement inadéquat d'un membre d'EDM, qu'il soit salarié ou bénévole
- ⇒ Risques financiers : corruption dans les pays où EDM déploie ses actions, détournements, piratage, désaffection des parrains
- ⇒ Risques aux biens : données informatiques, biens matériels, etc..

Face à ces risques, les différentes mesures de sécurité ou procédures sont répertoriées, elles font l'objet de rappels réguliers aux membres de l'association.

### **Pilotage et suivi de l'activité**

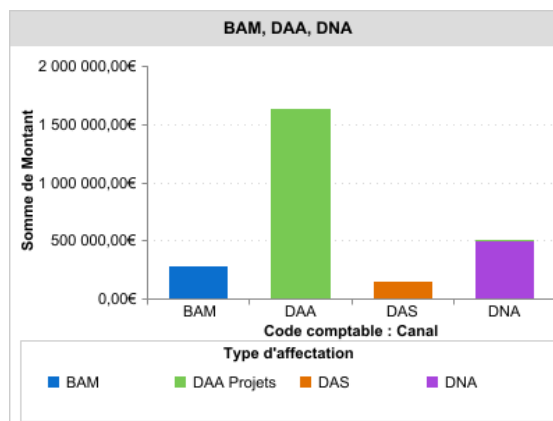
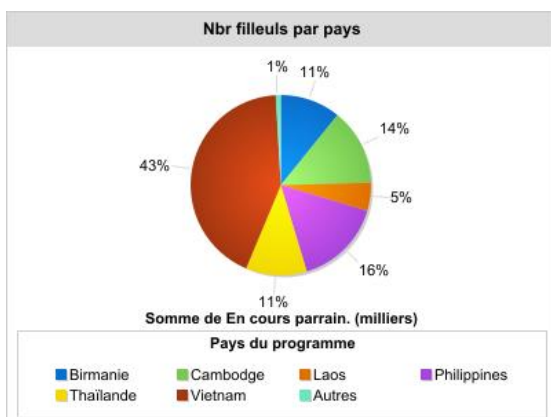
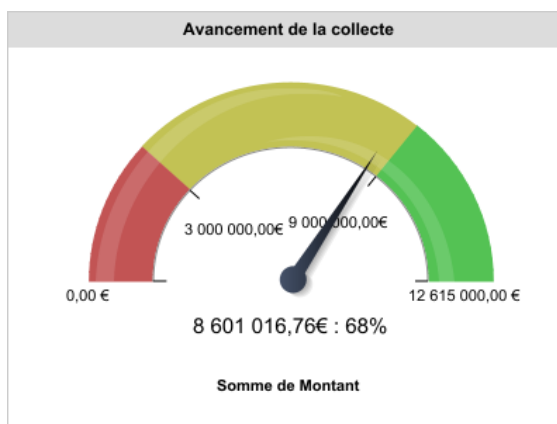
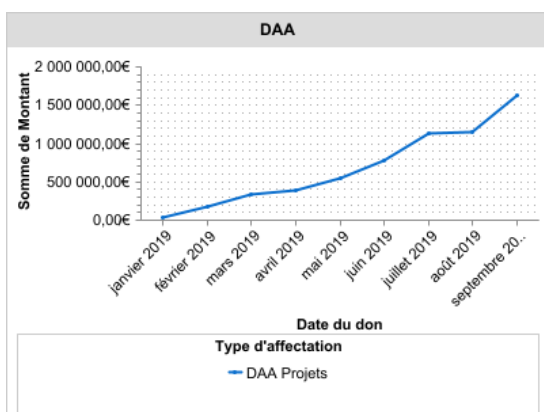
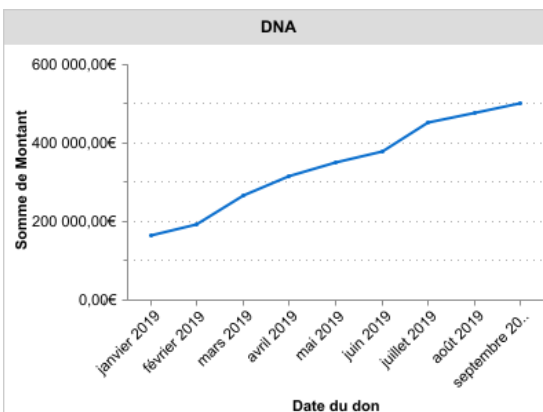
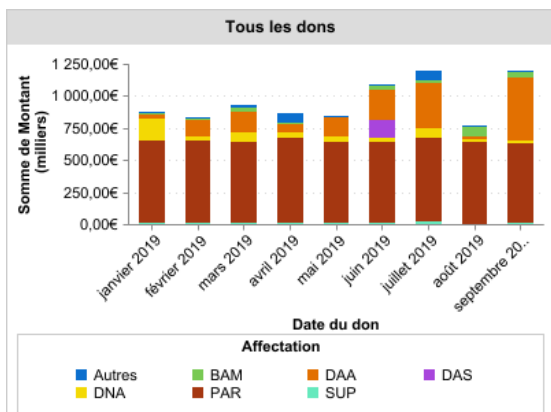
Pour le pilotage et le suivi des actions, le management d'EDM dispose d'un ensemble de tableaux de suivi, générés mensuellement par le logiciel salesforce.

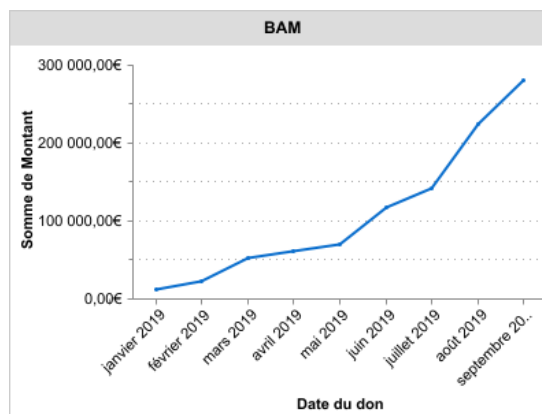
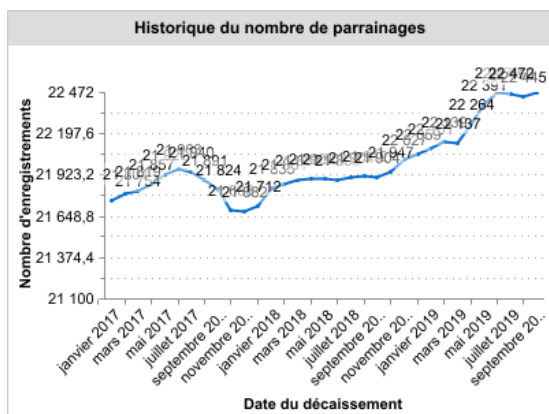
Les tableaux fournissent :

- ⇒ Le montant des dons collectés chaque mois
- ⇒ L'évolution des dons non affectés(DNA) et des dons affectés Asie(DAA)
- ⇒ Les 10 donateurs principaux par type de dons
- ⇒ La courbe d'évolution des parrainages

⇒ Le schéma d'avancement de la collecte de l'année

ci-dessous, les principaux indicateurs à fin septembre 2019 :





## Conclusions de l'analyse

### Points forts

EDM a mis en place au fil des années une organisation solide et performante, tant en matière de parrainages ou de programmes de développement en Asie, que pour la collecte de fonds.

L'efficacité d'EDM repose sur son large réseau de responsables locaux, et bien sûr à la présence des volontaires « bambous ». Ensemble, ils assurent un maillage local, permettant la collecte d'information et la définition des besoins, et assurent la distribution optimale des parrainages, des actions pédagogiques et des aides matérielles, quelle qu'en soit la nature.

La supervision par les bambous permet d'exercer un contrôle effectif de l'emploi des fonds sur le terrain, et contribue à apporter la sécurité nécessaire aux donateurs.

En parallèle, les échanges de courriers entre parrains et filleuls, ainsi que les visites de parrains sur le terrain, permettent d'établir un lien fort avec les filleuls, et contribuent à donner une dimension personnelle supplémentaire à la générosité des donateurs.

L'organisation d'EDM est rigoureuse, tant lors de la phase amont des projets (identification des besoins, définition des actions, impact attendu, équilibre financier, pérennité) que dans le suivi de leur déroulement. Pour les projets de développement, des rapports intermédiaires et finaux sont rédigés et communiqués à chaque financeur. Ils permettent de s'assurer de l'utilisation adéquate des fonds levés.

Les témoignages de remerciement des filleuls ou de leurs familles constituent un lien supplémentaire important, et attestent de l'impact positif des différentes actions menées.

Le fonctionnement d'EDM repose sur la mobilisation de 1200 bénévoles, de 62 à 65 volontaires Bambous en VSI, et de 35 salariés au siège, ainsi que celle des 18 administrateurs.

L'utilisation par EDM de l'outil Salesforce permet un suivi fin de l'activité, une capacité de réaction rapide, essentielle dans un contexte de dispersion géographique des acteurs et des actions menées<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Accessibilité possible pour les bambous au niveau local.



En termes de gouvernance, le management d'EDM veille à rappeler régulièrement les bonnes pratiques au sein de ses équipes<sup>5</sup>, tant au siège, via la diffusion de supports, des réunions d'information fréquentes (les « café info »), des réunions /séminaires annuels, etc..

### **Points d'amélioration-risques potentiels**

L'analyse de l'organisation par les 120 indicateurs du référentiel IDEAS n'a pas mis en évidence de point de faiblesse notable dans l'organisation. Les points d'amélioration qui subsistent sont marginaux au regard de la qualité globale de l'organisation.

Dans certains pays, comme par exemple le Vietnam, afin d'éviter une trop grande emprise de l'administration locale, avec les risques inhérents (corruption, ingérence dans la gestion, lourdeur voire paralysie administrative), EDM a fait le choix de ne pas officialiser son action, et de ne pas être déclaré. Une existence « officielle » emporterait un contrôle de l'action de l'association par la puissance publique locale, avec des limitations de la liberté d'action-par exemple auprès de minorités ethniques souvent opprimées par le pouvoir central.

EDM intervient donc dans ce pays au travers de congrégations religieuses implantées localement.

La non formalisation de la présence d'EDM (présence néanmoins connue des autorités...) implique le risque que l'association soit un jour empêchée de poursuivre son action, voire qu'elle doive quitter le pays. Mais, au regard de l'aide concrète apportée sur place (9561 filleuls aidés, 408 programmes de parrainage) Enfants du Mékong considère que sa présence aux côtés des populations défavorisées de ce pays est essentielle, et poursuit son activité dans ce pays.

Un des risques principaux pour EDM provient de la concurrence potentielle d'autres ONG impliquées dans des programmes d'aide similaires, dans des pays similaires, mais ayant une approche marketing plus agressive, qui pourrait se traduire pour l'association par une baisse de ses ressources, donc de ses moyens d'action. Il peut exister, dans le monde de l'action humanitaire, une certaine dichotomie entre la capacité à lever les fonds, d'une part, et les compétences (et la probité) réelles pour mettre en place les actions dans la durée.

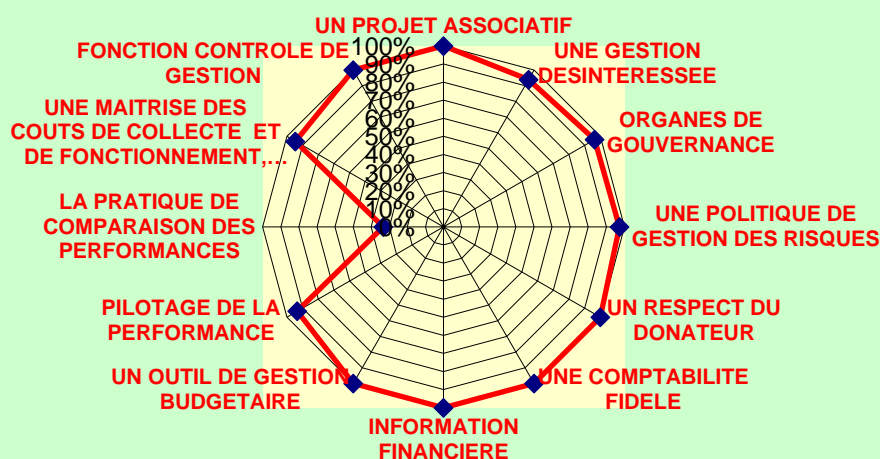
EDM dispose de toutes les compétences en termes d'action et agit dans le cadre d'un corpus de valeurs indiscutable, mais pourrait se trouver concurrencée sur le terrain de la levée de fonds par des acteurs plus agressifs.

### ***Graphique de situation des indicateurs :***

---

<sup>5</sup> Rappel des objectifs centraux, des valeurs, des règles de déontologie,..

## Situation 2019



**NB: Tous les objectifs ne regroupent pas le même nombre d'indicateurs**

Comme lors du renouvellement du label en 2015, EDM respecte la quasi- totalité des indicateurs du référentiel IDEAS. Les quelques points d'amélioration concernent la définition d'un quorum pour les assemblées, à préciser dans les statuts, la limitation des pouvoirs donnés à un même sociétaire lors des assemblées, et l'organisation d'un vote à distance pour ces mêmes assemblées. Ces remarques avaient déjà été formulées en 2015.

### Conclusion

Les Enfants du Mékong est une ONG de grande qualité, animée par une équipe dirigeante très impliquée et professionnelle. Les membres de son Conseil d'administration jouent pour leur part un rôle actif dans le pilotage et la définition des grands axes de développement.

Le management s'est montré réceptif, pendant toute la durée de la mission, aux remarques ou suggestions d'amélioration que j'ai pu être amené à faire.

Au regard de la taille de l'association, il apparaît que les principes de gouvernance mis en œuvre par EDM s'établissent à un niveau remarquable. L'association déploie son activité sur des terrains souvent difficiles et contraignants avec efficacité, constance et pragmatisme, et aussi avec une humilité et un sens de l'engagement portés au plus haut niveau.

Fait à Paris, le 30 octobre 2019

Daniel Poisson

Conseiller IDEAS

