



Renouvellement du Label Rapport des Conseillers IDEAS pour le Comité Label du 18 octobre 2021

1. Présentation générale	2
1.1. Vision.....	2
1.2. Valeurs.....	2
1.3. Missions sociales	Erreur ! Signet non défini.
1.4. Approche.....	Erreur ! Signet non défini.
2. Changements majeurs depuis le dernier Label	3
2.1. Gouvernance	3
2.2. Structure.....	3
2.3. Projets ou missions nouvelles	3
3. Situation financière - Evolution depuis le dernier Label	Erreur ! Signet non défini.
3.1. Ressources	5
3.2. Emplois (ratios).....	5
4. Focus sur les processus majeurs	6
4.1. Plan stratégique.....	6
4.2. Comité d'audit	6
4.3. Cartographie des risques.....	6
4.4. Tableau de bord de la direction.....	7
5. Conclusions de l'analyse	7
5.1. Points forts	7
5.2. Points à améliorer	7
5.3. Graphiques de situation (extrait du fichier des indicateurs).....	8
5.4. Avis général du conseiller à l'issue de son accompagnement.....	9

**Conseillers IDEAS : Claire Baltora 07 86 35 50 17 claire.baltora@gmail.com
Michel Clément 06 99 94 95 16 mic-clement@live.fr**

1. Présentation générale

Reconnue d'utilité publique, Enfants d'Asie est une association fondée en 1991 pour agir auprès d'enfants défavorisés d'Asie du Sud-Est (Cambodge, Laos, Philippines, Vietnam).

Elle accompagne plus de 8 000 enfants et subvient aux besoins de base de ces enfants et assure leur scolarisation et formation jusqu'à leur insertion professionnelle.

E.A. a mis en place un ensemble de dispositions visant à écarter tout risque d'abus ou de violence vis-à-vis des enfants soutenus.

Grâce à l'obtention d'un emploi stable, ces jeunes démunis peuvent devenir des acteurs-trices de changement dans leur famille et dans leur communauté tout en contribuant au développement économique de leur pays.

L'association est financée sur les trois dernières années par un système de parrainages individuels et collectifs, de dons privés et de libéralités.

1.1. Vision :

Enfants d'Asie a pour mission de permettre aux enfants défavorisés d'Asie du Sud Est, de se construire un avenir meilleur, de sortir durablement de la pauvreté et devenir des acteurs responsables de leur pays

1.2. Valeurs :

Respect, Engagement, Responsabilité

1.3. Missions sociales :

- Permettre aux populations défavorisées un accès durable à une éducation de qualité.
⇒ *Chaque enfant acquiert son autonomie et devient acteur du changement*
- Impliquer la famille et/ou la communauté villageoise dans le projet éducatif de l'enfant.
⇒ *Améliorer le taux de réussite scolaire des enfants en prenant en compte toutes les dimensions de son environnement*
- Protéger l'enfance en danger
⇒ *Améliorer les conditions de vie de l'enfant et de sa famille et leur permettre de s'adapter aux changements socio-économiques et environnementaux de leur pays.*

1.4. Approche :

Enfants d'Asie se distingue par de faibles coûts de gestion, et surtout son expérience du terrain, avec 30 années d'interventions en direct dans les pays concernés, avec ses équipes sur place.

En tant qu'acteur direct dans ses quatre pays d'intervention, Enfants d'Asie agit selon une double logique d'accompagnement :

- Individualisé : connaissance fine de l'enfant, de sa famille, son école, son lieu de vie (village/bidonville)
- Collectif : souhait de toucher le plus d'enfants en accompagnant une école, un village

Par ailleurs, Enfants d'Asie accompagne deux types de bénéficiaires : des bénéficiaires internes, parfois orphelins ou dont les familles n'ont pas les moyens de s'occuper, accueillis dans ses centres ou dans des pensionnats gérés par des partenaires et des bénéficiaires externes, vivant dans leurs familles.

2. Changements majeurs depuis le dernier Label

2.1 Gouvernance

Le siège social a été transféré début 2020 de Paris XIème à Montreuil (93).

Les **statuts** de 2007- toujours en vigueur à juin 2021- ont donc dû être révisés, ; mais ils n'entreront en vigueur qu'après approbation du ministère en charge, probablement pas avant 2022.

Les principales modifications proposées au vote de l'assemblée générale de mai 2021 résultent pour l'essentiel de la prise en compte des nouveaux statuts-type d'une association reconnue d'utilité publique édictés par le Conseil d'Etat en 2018. Ces modifications visent à renforcer la gouvernance d'Enfants d'Asie :

- réduction de la durée des mandats des administrateurs de 4 à 3 ans (article 7)
- réduction du nombre d'administrateurs d'une fourchette de 14 à 20, à une nouvelle fourchette de 15 à 18 administrateurs (article 7)
- réduction du nombre de pouvoirs qu'un membre peut détenir pour voter à l'AG, de 10 à 5 pouvoirs (article 5)
- prévention des conflits d'intérêts (article 10)
- le titre de Membre bienfaiteur est créé.

La révision du **Règlement Intérieur**, qui précise les modalités d'application des statuts interviendra fin 2021/ début 2022, après la validation finale des nouveaux statuts par les autorités concernées, Ministère de l'Intérieur et Conseil d'Etat.

Le RI révisé sera soumis à l'approbation de l'AG 2022.

2.2 Structure

Conseil d'Administration :

Pas de changement notable, hors documents cités en 2.1 et renouvellement de quelques administrateurs en application des statuts.

Le Bureau de l'association est renouvelé chaque année au sein du conseil d'administration et est actuellement composé d'un président, d'un vice-président, d'une trésorière, d'une secrétaire et d'une secrétaire adjointe.

Composition du Bureau au 1er juin 2021 :

- Président : A. Dugueyt
- Vice-président : J. Cacheux
- Trésorière : L. Labey
- Secrétaire : H. Wadowski

- Secrétaire adjointe : M. Jacquin



En résumé :

- Stabilité de l'organisation opérationnelle sur les années récentes
Une équipe de sept salariés au siège organisée selon quatre pôles (Communication et Développement, Parrainages, Programmes et Comptabilité/Finances)
Des équipes dans les quatre pays d'intervention (Cambodge, Laos, Philippines et Vietnam) placées sous la responsabilité d'« expatriés / VSI » et dotées de travailleurs sociaux et d'animateurs programmes au Cambodge et aux Philippines
- Renforcement des profils des quatre responsables pays en termes d'expérience et de maturité à l'occasion des renouvellements de postes intervenus en 2020
- Un directeur général salarié recruté en mai 2020 doté d'une grande expérience de l'éducation et de l'humanitaire, notamment dans trois des pays d'intervention.
- Des bénévoles très engagés (gestion des parrainages, comptabilité)
- Des référents pays bénévoles contribuant à l'action dans les pays d'intervention
- Un Bureau composé d'un président, d'un vice-président, d'une trésorière, d'une secrétaire et d'une secrétaire adjointe réuni mensuellement et renouvelé chaque année
- Un comité d'audit présidé par une personnalité indépendante et composée de cinq administrateurs, dont le trésorier

2.3 Projets ou missions nouvelles :

E.A. a démarré depuis 2019 une réorientation progressive d'une partie des parrainages individuels vers des parrainages « collectifs ». Un enjeu majeur pour E.A. étant de convaincre une part significative de parrains individuels du bien-fondé de cette évolution.

A la fois sous l'impulsion des exigences du Label IDEAS et du nouveau Directeur sensibilisé à ce type de démarche, Enfants d'Asie a conçu et met en œuvre progressivement des outils de suivi et de pilotage :

- Des outils de mesure de l'impact social et économique des programmes d'Enfants d'Asie sur les bénéficiaires directs (un zoom sur les indicateurs d'impact est joint en annexe) ;
- Des indicateurs stratégiques basés sur le nombre de bénéficiaires et le montant des collectes afin de mesurer la mise en œuvre du plan stratégique ;

- Des scores de performance qui permettront une évaluation objective de l'efficacité, l'efficience, la pertinence, la pérennité, ainsi que la prise en compte du genre et de l'environnement dans les programmes d'EA.
- Des indicateurs de suivi du taux de consommation budgétaire par programme et du coût par bénéficiaire des programmes
- Des 'cadres logiques' pour le Cambodge et pour les Philippines (et prochainement pour le Laos et le Viet-Nam) afin de mesurer l'atteinte des résultats pour chacun des pays.
- Des "fiches projets élaborées" ou des tableaux dotés d'indicateurs "S.M.A.R.T" pour mieux évaluer l'atteinte des objectifs et mesurer les performances.

La bonne réalisation d'une cartographie des Parties Prenantes (Paris et par Pays) a permis de fournir de nouvelles pistes de progrès pour le proche futur.

Un plan de communication et de développement à 3 ans a été formulé et a démarré début 2021 sous l'impulsion de la nouvelle Responsable de la Communication et du Développement.

Enfin, la gestion efficace de la période de crise covid par E.A. aussi bien au siège que dans les pays, lui a permis d'en limiter grandement les conséquences, même si la plupart des objectifs ont été impactés.

3 Situation financière - Evolution depuis le dernier Label

Le nouveau Plan Comptable a été mis en œuvre par Enfants d'Asie pour les comptes 2020.

Le CROD a été réalisé, et le CER sur le nouveau périmètre des ressources liées à la générosité du public. Les informations de ces deux tableaux ont été utilisées pour les commentaires ci-dessous.

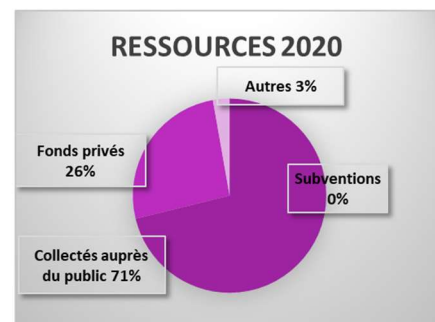
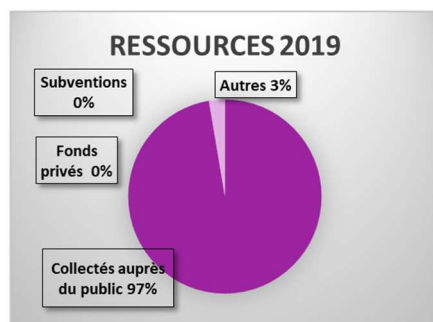
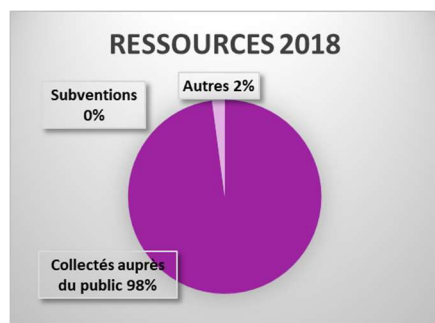
3.1 Ressources

Origines et Evolution sur 3 années

(Subventions, Dons, Legs, mécénat en nature, ventes, etc.)

Les ressources de l'association proviennent à plus de 97% de la collecte auprès du public. La rubrique Fonds Privés apparaît en 2020 suite à une requalification de dons de Mécènes privés qui figuraient auparavant dans la collecte auprès du public.

Le montant des subventions est négligeable sur les trois derniers exercices.



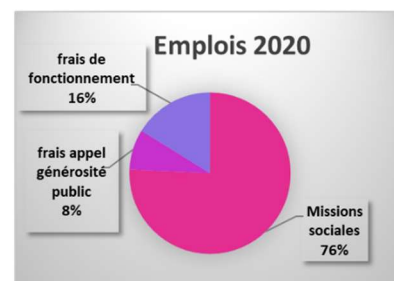
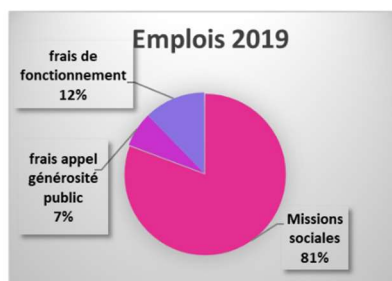
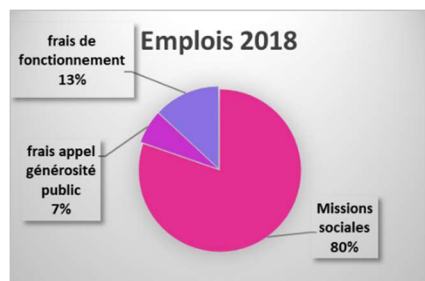
3.2 Emplois (ratios)

La part consacrée aux missions sociales sur 2019 est en augmentation par rapport à 2018. Sur l'année 2020, suite à l'impossibilité de mener certains projets en raison de la crise sanitaire, le montant consacré aux missions sociales a été réduit de 30% par rapport à celui de 2019.

La ratio missions sociales/emplois d'environ 80% en 2018 et 2019, subit une baisse à 76% en 2020.

Une baisse des frais de fonctionnement a été réalisée en 2019 par rapport à 2018, permettant d'améliorer le ratio frais de fonctionnement par rapport au total des emplois qui passe de 13% en 2018 à 12% en 2019. Ce ratio remonte à 16% en 2020, la crise sanitaire ayant conduit à une baisse des emplois, et ceci malgré une baisse du montant des frais de fonctionnement de 9% en 2020 par rapport à 2019.

Le ratio frais de recherche de fonds par rapport aux fonds collectés reste stable à 8% en 2020 comme en 2019, après une augmentation des frais de collecte de fonds en 2019 faisant passer ce ratio de 6 en 2018 à 8% en 2019.



4 Focus sur les processus majeurs

4.1- Plan stratégique

Le Plan Stratégique sous l'appellation « Notre Nouvelle Ambition » a été décliné sur la période 2019 – 2023 avec pour principal objectif un accroissement de 50% du nombre des bénéficiaires et de 50% des recettes sur les cinq prochaines années, tout en poursuivant l'amélioration de la qualité de l'accompagnement de l'association auprès des populations les plus défavorisées.

Ce « Plan Stratégique » est progressivement décliné depuis un an en plan d'actions par pays, sous l'appellation « Cadre logique » (Cambodge et Philippines : 2020 – Laos et Vietnam : 2021).

En mai 2021 un document « Plan stratégique 2021-23 » a été créé, structuré en tenant compte des recommandations issues du diagnostic. Il se décline en cinq grands axes assortis d'objectifs et de résultats à atteindre. Il rassemble désormais les éléments nécessaires à un suivi efficace de la mise en œuvre du plan.

En outre, ce nouveau Plan 2021–2023 a établi le bilan à mi-parcours de la « Nouvelle Ambition » et a proposé une révision des objectifs en termes du nombre des bénéficiaires et du montant des collectes.

4.2 - Comité d'audit

La nouvelle procédure du Comité d'Audit a été validée par le C.A. en décembre 2020.

Les missions du Comité d'Audit ont été complétées pour tenir compte des bonnes pratiques du référentiel IDEAS : il est maintenant précisé qu'il doit « vérifier la réalité et la qualité du Contrôle Interne mis en place au sein de l'association » et « s'assure de la réalisation du plan stratégique ».

4.3 - Cartographie des risques

Une version plus complète a été réalisée en novembre 2020. De nouveaux risques ont été identifiés, et surtout, bien davantage de « parades » et d'actions correctives ont été prévues pour compléter les réactions palliatives immédiates.

4.4 - Cartographie des Parties Prenantes

Une cartographie des Parties Prenantes, a été réalisée en 2020 pour le siège et pour chaque pays pour remplacer une première version établie en 2019, trop succincte.

4.5 - Gestion des Partenariats

Un groupe de travail a été constitué pour réfléchir en profondeur à la question des partenariats. Il a présenté ses conclusions fin 2020, et le CA de mars 2020 a validé la stratégie d'E.A. pour développer

résolument et au plus tôt les partenariats (plusieurs ciblés parmi O.N.G., Entreprises, Fondations...). Des résultats significatifs ont été d'ores et déjà enregistrés.

4.6 - Tableau de bord de la direction

Le pilotage opérationnel de l'association est mis en place avec :

- Un point mensuel du siège EA à Paris est réalisé avec chacun des directeurs des pays sur la base d'un reporting sur les différentes actions/programmes et le suivi budgétaire.
- Un tableau de bord mensuel est réalisé à destination du bureau, il comporte les faits marquants du mois et est essentiellement axé sur le suivi de la collecte et le point financier.

Ce dispositif a été complété en début d'année 2021 d'indicateurs permettant de suivre les objectifs définis dans le plan stratégique (nombre d'enfants bénéficiaires) ainsi que le coût par bénéficiaire. Il sera enrichi au second semestre 2021 par les indicateurs inclus dans le plan stratégique, selon une périodicité adaptée.

4.7 - Pilotage stratégique

Un point financier régulier est réalisé en CA.

Dans le cadre du « Plan stratégique 2021-23 » un travail important a été réalisé par Enfants d'Asie afin de définir les différents niveaux d'indicateurs, intégrant en particulier les indicateurs d'impact et les indicateurs stratégiques. Une réflexion est en cours au sein de l'association sur la présentation qui en sera faite au CA.

Il est à noter qu'Enfants d'Asie est bien avancé sur le sujet de la mesure d'impact, les indicateurs ont été définis et des études terrain déjà réalisées sur le sujet.

5 Conclusions de l'analyse

5.1 Points forts

E.A s'est dotée d'une organisation à la fois robuste dans sa structure et souple pour faire face efficacement aux événements.

La gouvernance et le pilotage financier de l'association sont assurés conformément aux bonnes pratiques. L'ensemble des membres d'E.A. font preuve d'un très fort engagement. Cet engagement a, entre autres, permis que malgré la charge du quotidien, d'importants progrès ont été réalisés pour le renouvellement rendu plus exigeant par le changement de référentiel.

Les nouveaux outils mis en place devront être rôdés, mais ils paraissent perçus comme des facteurs de progrès bien plus que comme des simples moyens de satisfaire au référentiel.

Le logiciel Salesforces permet un suivi très fin des flux depuis les dons jusqu'à leur utilisation ; il permet en outre l'enregistrement et le suivi de tout appel d'un parrain.

Le site Internet d'E.A. est bien conçu, et tenu à jour avec toutes les informations nécessaires.

5.2 Points à améliorer

La plupart des points à améliorer issus du diagnostic l'ont été grâce à un plan d'action très réactif.

Une nouvelle procédure "Réclamations" vient d'entrer en vigueur : E.A. devra être attentif à sa bonne application pour les réclamations significatives.

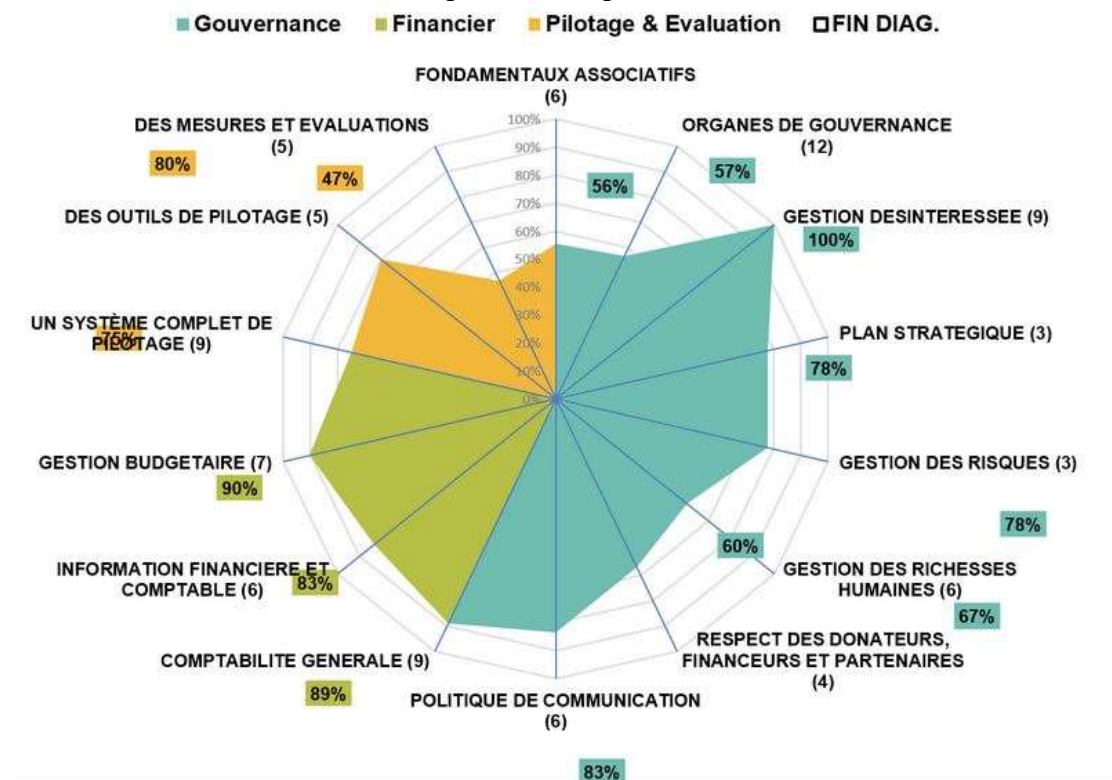
E.A. a produit et accumulé beaucoup de documents (probablement plus que nécessaires) pour fixer, décrire son organisation, ses règles internes, ses ambitions et objectifs....etc : il y a une vraie difficulté pour savoir à coup sûr si ce qu'on examine est complet, toujours en vigueur, à jour, validé...

E.A aurait tout à gagner à prévoir un chantier pour mettre en place une gestion et une maîtrise efficace de son système documentaire.

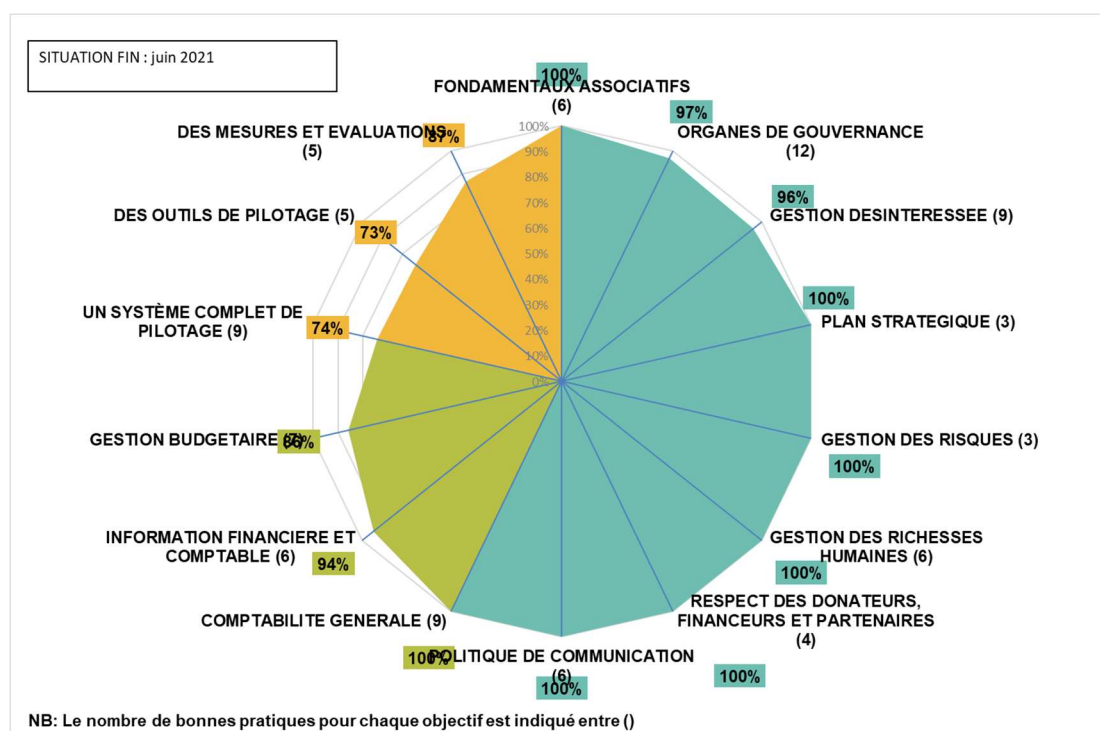
La poursuite du déploiement de l'utilisation des nouveaux outils de pilotage au niveau opérationnel et la mise en œuvre d'une vision synthétique pour les organes de gouvernance permettra d'améliorer le suivi de la mise en œuvre du Plan Stratégique.

5.3 Graphiques de situation (extrait du fichier des indicateurs)

a - Situation fin 2019 après transcription des 120 indicateurs vers les 90 B.P.



b – Situation mi-juin 2021 après actions post-diagnostic



5.4 Avis général du conseiller à l'issue de son accompagnement

Enfants d'Asie est dans une démarche de progrès continu.

Avec une nouvelle équipe de direction, aux compétences renforcées, Enfants d'Asie va être à même de mettre en œuvre le plan stratégique et piloter l'association afin d'atteindre ses objectifs.

Nous remercions Enfants d'Asie pour la transparence et la disponibilité de nos interlocuteurs.

ANNEXE Extrait du Plan Stratégique zoom sur les indicateurs d'impacts.

Indicateurs	Objectifs	Sources de Vérification	Cibles	Périodicité recueil indicateur
Indicateurs d'Impacts	Mesurer en quoi les programmes EA permettent de briser le cercle de la pauvreté intergénérationnelle.	Enquête d'impact socio-économique sur les bénéficiaires sortant.	A la sortie des programmes, les bénéficiaires ont un revenu supérieur d'au moins 30% de plus que le revenu moyen d'un membre de leur foyer d'origine.	Biannuel
	Mesurer en quoi les programmes d'EA permettent d'améliorer le bien-être global des bénéficiaires.	Outil étoile de progression.	A la sortie des programmes, les bénéficiaires ont connu une progression dans l'ensemble des 8 paramètres du bien-être (environnement de vie, santé, sécurité, relations parents, estime de soi, éducation, relations, émotions et comportement).	Annuel