



Rapport des Conseillers bénévoles pour le Comité Label

Table des matières

1. Présentation de l'organisme.....	2
1.1. Objet.....	2
1.2. Historique.....	5
1.3. Organisation.....	6
1.4. Missions sociales.....	10
1.5. Finance :.....	13
1.6. Stratégie de développement (plan stratégique à 3-5 ans).....	15
2. Rapport sur l'accompagnement.....	16
2.1. Evolution des 12 grands objectifs du Guide IDEAS.....	16
2.2. Commentaires des conseillers bénévoles sur les chantiers menés lors de l'optimisation.....	17
3. Conclusions des conseillers à l'issue de leur accompagnement :.....	19
3.1. Les points forts sur lesquels l'organisme devra construire son futur.....	19
3.2. Les points d'amélioration qui devront être traités durant la phase Post Label.	20

Conseillers IDEAS : Evelynne LAMBERT, Christophe de BLIGNIERES.....

Coordonnées des Conseillers : 80evelyne.lambert@gmail.com chrislbdb@sfr.fr

1. Présentation de l'organisme

1.1. Objet

1.1.1. Vision (cf *Charte de déontologie*)

CAMELEON aspire à un monde sans violences sexuelles.

Dans un monde où les violences sexuelles sont insidieuses, banalisées, taboues et rarement punies, nourries par la culture du silence liée à l'ignorance, la peur, la honte ou le déni, il est urgent d'agir.

1.1.2. Valeurs (cf *Charte de déontologie*)

Depuis sa création en 1997, forte d'une approche réaliste du contexte philippin, CAMELEON agit pour lutter pour un monde sans violences sexuelles à l'égard des enfants et des adolescents. Ses actions sont construites autour des valeurs suivantes :

Dignité : sur le terrain, CAMELEON permet aux enfants victimes de violences sexuelles, touchés dans leur intégrité et leur intimité, de reconquérir leur dignité et de la préserver.

Courage : les enfants, qui luttent contre leurs agresseurs et pour le respect de leurs droits, font preuve d'un courage sans égal. Le courage est aussi celui des personnes qui ont fait le choix de s'engager auprès de CAMELEON.

Responsabilité et engagement : CAMELEON encourage chacun de ses bénéficiaires, enfants, familles ou communautés, à devenir responsable et acteur engagé de demain afin de protéger l'enfance. CAMELEON s'engage vis-à-vis de ses bénéficiaires ainsi que de chaque membre, donateur, partenaire, ou sympathisant de l'association à poursuivre son action dans le respect des valeurs rappelées dans la Charte de Déontologie.

De forts principes guident également les actions de CAMELEON dans la mise en œuvre de ses programmes :

Le respect des droits de l'Homme et de l'Enfant est indissociable des actions de CAMELEON qui veille notamment à ce que l'intégrité de chaque enfant soit protégée, promue et défendue.

L'éthique : CAMELEON est attachée au respect de la loi et à la prévention de la corruption, du blanchiment d'argent et du terrorisme.

La probité : CAMELEON recherche à collaborer avec des parties prenantes ayant de fortes valeurs éthiques.

La transparence de CAMELEON sur ses ressources et leur utilisation est totale, notamment avec ses donateurs et partenaires.

L'indépendance : CAMELEON est une association apolitique, indépendante, aconfessionnelle et qui agit de manière neutre, désintéressée et non discriminatoire.

Le partage d'un objectif commun et de valeurs communes évolue au delà des frontières, du milieu social ou des opinions de chacun. Les différents points d'ancrage de CAMELEON dans le monde visent à favoriser un échange réciproque d'expériences, d'expertises et de pratiques.

Le respect de la population et de la culture locale est assuré avec une équipe « 100% philippine » et un travail en étroite collaboration avec les acteurs locaux pour porter et mieux développer ses projets.

La qualité et l'efficacité de ses programmes et de sa gestion est assurée par des politiques internes, des audits, des actions de contrôle, de suivi et d'évaluation.

La communication auprès du grand public s'effectue de manière fiable, claire et cohérente sur l'ensemble des programmes et des résultats.

L'innovation : CAMELEON est dans une démarche constante d'amélioration et de développement de ses actions et programmes.

1.1.3. Les Missions permanentes :

CAMELEON est une association de solidarité internationale qui développe une approche globale pour agir sur les causes et les effets des violences sexuelles à l'égard des enfants et des adolescents. Elle agit pour :

PROTÉGER ET SOUTENIR les victimes de violences sexuelles aux Philippines en les accompagnant avec leur famille sur la voie de la résilience.

FAVORISER l'autonomie des bénéficiaires et le développement socio-économique des familles dans leurs communautés.

FORMER et ACCOMPAGNER les bénéficiaires pour qu'ils s'engagent comme porte-parole et soutiens actifs de l'association.

SENSIBILISER le grand public, notamment les jeunes aux Philippines et en Europe, afin d'éveiller les consciences sur les droits de l'Enfant et libérer la parole sur les violences sexuelles.

PLAIDOYER auprès des institutions et des médias afin de militer pour les droits de l'Enfant et contre les violences sexuelles au niveau local, national et international.

A cet effet, l'Association met en œuvre des actions de prévention, de protection et de formation pour réinsérer les enfants en marge de la société ainsi que des programmes de parrainages et de collecte de dons et mécénats, legs et donations. Elle met à la disposition des équipes opérants en France et à l'étranger ainsi qu'aux organismes partenaires à l'étranger, les moyens nécessaires (humains, financiers, techniques, réseau d'experts, ou autres) à la réalisation de ces missions.

1.1.4. Périmètre de son action

A ce jour, les Philippines et la France sont les deux territoires principaux de l'action de CAMELEON :

Missions aux Philippines

Accueillir et reconstruire : CAMELEON a construit trois Maisons d'Accueil aux Philippines destinées à accueillir, protéger et héberger des jeunes filles victimes de violences sexuelles. Grâce à une équipe locale

et professionnelle qui leur est dédiée, les jeunes filles vont à l'école, bénéficient de soins médicaux, psychologiques, d'une assistance juridique et pratiquent des activités sportives (telles que le cirque), artistiques ou récréatives afin de reconstruire leur avenir.

Réinsérer : Après le séjour passé en Maison d'Accueil, les jeunes filles sont réinsérées. Elles restent accompagnées et suivies par CAMELEON jusqu'à ce qu'elles deviennent complètement autonomes et responsables.

Développer les familles et les communautés rurales : Grâce à des parrainages scolaires, des enfants, des jeunes garçons et jeunes filles, issus de familles défavorisées et en situation de forte déscolarisation ont accès à l'éducation, à des formations professionnelles ou à un cursus d'études supérieures. CAMELEON agit directement auprès des familles et des communautés locales avec des actions sanitaires et de soutien à des projets générateurs de revenus pour les parents. Les jeunes et les familles sont formés et responsabilisés ; ils deviennent acteurs et modèles dans leur communauté et peuvent partager leurs bonnes pratiques.

Prévenir : CAMELEON mène des actions de sensibilisation et de plaidoyer auprès des populations, des autorités locales, nationales et internationales afin de prévenir les violences sexuelles et la maltraitance sur les enfants. Dans ce cadre, CAMELEON forme d'anciens bénéficiaires afin que ces derniers deviennent ambassadeurs et interviennent auprès des populations locales afin de promouvoir la protection de l'enfance.

Intervenir en urgence : CAMELEON peut, via la mobilisation de ses équipes et de ses donateurs, intervenir en urgence (notamment en cas de catastrophes naturelles) pour fournir des soins, de la nourriture, des vêtements ou toute autre forme d'aide comme la reconstruction des maisons des familles/du personnel local et des structures d'accueil.

Missions en France

Prévenir et éduquer : Le programme de prévention et de sensibilisation en milieu scolaire vise, en France, à faire connaître aux enfants leurs droits et leurs responsabilités et ce, afin qu'ils soient mieux protégés contre les violences, et leur donner envie d'agir pour un monde plus solidaire.

Sensibiliser et former : CAMELEON agit dans le but d'éveiller les consciences auprès du grand public sur les violences sexuelles et renforcer les compétences des parents et des professionnels pour protéger et prendre soin des enfants.

Construire et mobiliser : CAMELEON mène des actions de plaidoyer auprès des institutions et des pouvoirs publics dans la perspective de faire évoluer les lois et inscrire les droits de l'Enfant comme priorité stratégique et politique. En travaillant avec les membres de son réseau, CAMELEON encourage les débats publics et interpelle les pouvoirs publics pour mieux protéger les enfants contre les violences.

La vie associative : CAMELEON pilote et anime un réseau international d'antennes et de relais à l'étranger. La communication, les actions de collecte de fonds, de recherche de parrains et l'organisation d'événements permettent de faire vivre l'association.

Missions ailleurs dans le monde

Les relais et antennes à l'étranger (Luxembourg, Suisse, Andorre, États-Unis et Belgique) permettent de contribuer à assurer la pérennité de CAMELEON et de développer sa notoriété et sa visibilité.

1.2. Historique

1.2.1. Le développement

- 1997 Création de l'Association CAMELEON Philippines par Laurence Ligier
- 1998 Création de l'Association CAMELEON France, Construction de la première Maison d'Accueil à Passi et mise en place du programme Santé
- 1999 Mise en place du programme Education et Développement
- 2000 Construction de la maison des volontaires
- 2001 Mise en place de relais en Belgique et à Andorre et Mise en place du programme Prévention et Plaidoyer
- 2002 Ouverture du Jardin aux Papillons à Passi et Mise en place du programme de Formations Professionnelles
- 2003 Construction de la Ferme agricole à San Enrique
- 2004 Lancement du programme de Thérapie par les Arts du Cirque
- 2005 Création de l'association CAMELEON Luxembourg
- 2006 Ouverture du bureau parisien et Construction de la deuxième Maison d'Accueil à Passi
- 2007 Sortie du livre de Laurence Ligier : « Princesses des Rues », Ed. Tchou
- 2008 Construction du Complexe Sportif à Passi et mise en place du programme d'Education par le sport et le cirque
- 2009 Ouverture du premier Foyer d'étudiantes à Iloilo
- 2010 Ouverture du deuxième dortoir à Iloilo
- 2011 Création de l'association CAMELEON Suisse, Construction de la Maison du Personnel à Passi et d'un Centre de documentation et d'apprentissage à Iloilo
- 2013 Reconstruction de 200 maisons après le passage du typhon Quinta
- 2014 Lancement du groupe des jeunes Ambassadeurs de CAMELEON pour la promotion des droits de l'Enfant (Voice of CAMELEON's children- VCC) Reconstruction des structures d'accueil des jeunes filles et de 330 maisons des bénéficiaires, endommagées après le passage du typhon Haiyan
- 2015 Lancement du groupe des jeunes Ambassadeurs de la santé de CAMELEON (CAMELEON Youth Health Advocates – CYHA)
- 2016 Préparation de la construction d'une troisième Maison d'Accueil sur l'île de Negros
- 2017 Célébration des 20 ans de CAMELEON aux Philippines
- 2018 Nouvelle directrice aux Philippines
- 2019 Inauguration du 3^e centre sur l'île de Negros et création d'un pôle Mission Sociale France
- 2020 Gestion de la crise pandémique COVID 19 – Recrutement DO France (Charlotte Pietri)

1.2.2. La démarche de labellisation IDEAS : pourquoi, quels objectifs ?

Après une vingtaine d'années d'activité, CAMELEON éprouve le besoin de :

- Améliorer la crédibilité de l'association auprès des financeurs,
- Mettre à plat en interne toutes les procédures et s'inscrire dans une démarche de progrès continu
- Améliorer la communication interne

La démarche IDEAS a été initiée par une réunion de lancement le 20 novembre 2018 et vise une présentation au Comité Label du 16 octobre 2020. La fin du diagnostic a eu lieu en mai 2019. La phase d'optimisation qui a suivi a fait l'objet d'une revue par le Comité Qualité IDEAS le 23 juin 2020.

On notera que la labellisation visée est qualifiée de « vrai plus » dans le journal CAMELEON 2019 !

1.2.3. Les habilitations administratives

- INPI du 22 septembre 2014 (14 4 119 507) pour la marque et le logo CAMELEON Association France
- INPI du 13 octobre 2010 (10 3 773 891) pour la marque et le logo à l'étranger et notamment aux Philippines (CHAMELEON)
- OMPI (Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle) du 21 janvier 2015 (1 240 018)
- Qualification d'Association de Bienfaisance et d'Assistance du 21 juillet 2014, renouvelée pour 5 ans le 27 août 2019 par la Préfecture de Saône et Loire

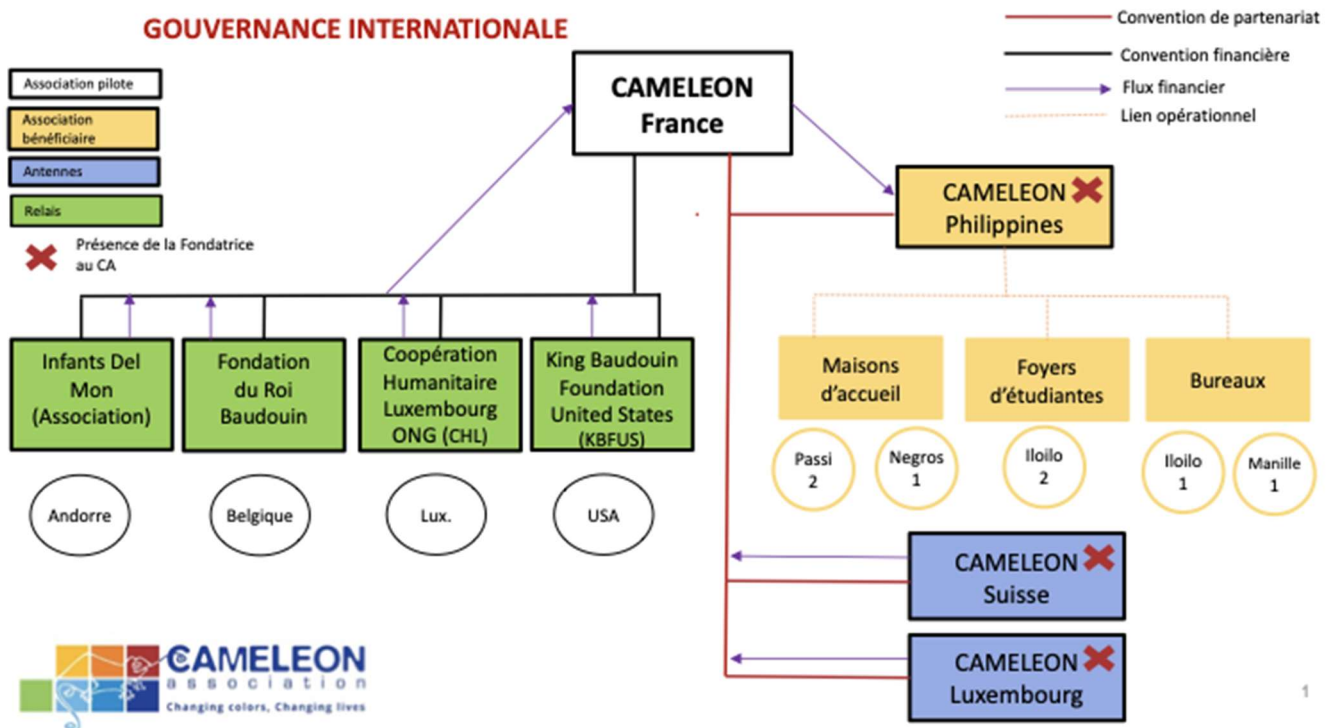
1.2.4. Les labels et agréments obtenus

Démarche IDEAS visant le label fin 2020

1.3. Organisation

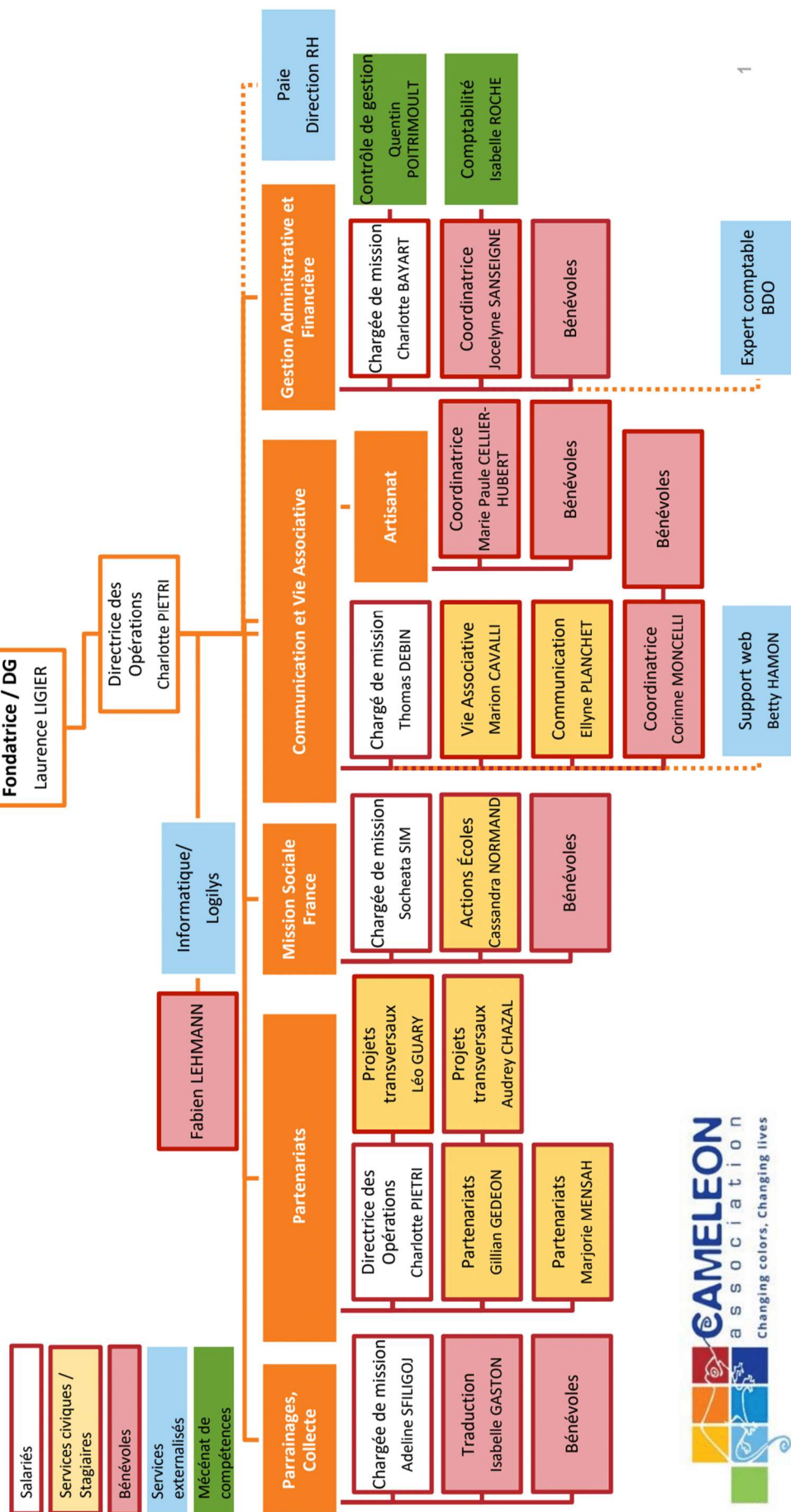
1.3.1. Les organigrammes

ORGANIGRAMME GENERAL GOUVERNANCE INTERNATIONALE



ORGANIGRAMME France

CAMELEON FRANCE



1.3.2. Appartenance à une fédération, à une structure plus complexe, à un réseau, ... L'organigramme général en 1.3.1 montre le réseau international de CAMELEON

1.3.2.1. Liens existants avec les autres entités de ce groupement L'organisation CAMELEON

L'association CAMELEON France pilote et anime un réseau international d'antennes et de relais CAMELEON.

ANTENNES

Les antennes de CAMELEON sont des associations qui portent son nom, la représentent dans leur pays auprès des décideurs institutionnels et économiques, du grand public et des médias et contribuent à collecter des fonds, des dons et des parrainages pour assurer la mise en place et la pérennité des actions réalisées sur le terrain par CAMELEON Philippines, à l'exclusion de toute autre cause ou association. CAMELEON France compte aujourd'hui 2 antennes (CAMELEON Suisse et CAMELEON Luxembourg).

Les antennes CAMELEON (France, Philippines, Suisse, Luxembourg) sont des associations/entités juridiques séparées, dépendant du droit de chaque pays (elles ont des statuts, un CA et des comptes séparés qui leur sont propres). C'est CAMELEON France qui détient la marque « CAMELEON », déposée en France et à l'international. Des conventions de partenariats régissent ses relations avec chaque antenne (Philippines, Suisse, Luxembourg). Certains projets communs peuvent aussi faire l'objet de conventions spécifiques (ex. nouveau centre à Negros).

Laurence Ligier, fondatrice de CAMELEON et DG salariée de CAMELEON France, assure un lien avec droit de regard entre ces entités en étant membre de tous les Conseils d'Administration étrangers, voire VP pour la Suisse et le Luxembourg.

Chaque année le Comité International de CAMELEON réunit (en général à Paris) les présidents ou membres du CA de chaque entité (FR, SU, LUX, PHILs). Chacun y présente ce qu'il a fait dans l'année et les grandes lignes de l'année suivante y sont validées. Ce comité n'a toutefois pas de valeur proprement juridique et une Fédération (ou Groupement) CAMELEON n'a pas (encore ?) été créée.

L'antenne CAMELEON Philippines où se déroulent l'essentiel des programmes dispose de 2 maisons d'accueil et une ferme agricole (pour les familles) à Passi City, dans l'île de Panay (province d'Iloilo – Visayas occidentales). Un 3^e centre a été inauguré dans l'île voisine de Negros en 2019. Pour accompagner les 500 enfants accueillis et scolarisés (dont ¼ de filles victimes de violences sexuelles), CAMELEON Philippines s'appuie sur 50 salariés permanents, 20 bénévoles internationaux et une centaine de locaux. Par ailleurs, CAMELEON accompagne 3000 enfants et familles et 300 000 personnes sont sensibilisées au plaidoyer.



PARTENAIRES RELAIS

CAMELEON s'appuie également sur des organisations partenaires qui sont ses relais à l'international et contribuent à soutenir financièrement ses programmes : La Fondation du Roi Baudouin en Belgique, The King Baudouin Foundation United States aux Etats-Unis, L'Association Enfants Del Mon en Andorre et l'ONG Coopération Humanitaire Luxembourg au Luxembourg.

AUTRES RESEAUX

CAMELEON est par ailleurs membre de plusieurs réseaux de défense des Droits de l'enfant afin de mutualiser compétences et expertises pour que la lutte contre les violences envers les enfants soit une priorité politique et stratégique :

- participation aux assises de **Stop aux violences sexuelles**
- participation au réseau **COFRADE** (Conseil Français des Associations pour les Droits de l'Enfant) fédérant 53 associations
- **La Voix de l'Enfant** fédère 80 associations dans près d'une centaine de pays pour l'écoute et la défense des enfants en détresse

CAMELEON apporte au réseau son expertise en France et aux Philippines, partenariat qui permet d'interpeller les pouvoirs publics sur des revendications communes.

CAMELEON a aussi développé des partenariats privilégiés comme avec les **Apprentis d'Auteuil**, **l'Agence Française de Développement** (AFD) ou la **Fondation Air France** qui finance des programmes depuis plus de 10 ans.

1.3.2.1.1. Les flux financiers

CAMELEON Luxembourg/CHL et CAMELEON Suisse versent tous les trimestres ou semestres à CAMELEON France les fonds collectés pour le parrainage, les cadeaux, les dons affectés et non affectés, les fonds du Ministère des Affaires Etrangères du Luxembourg.

CAMELEON France fait un virement trimestriel à CAMELEON Philippines des fonds privés et publics collectés en France, Suisse, Luxembourg et autres pays. Le montant annuel des versements aux Philippines est actuellement en moyenne de l'ordre de 1M€.

1.3.2.2. Le périmètre de la labellisation

L'opération de labellisation est limitée au périmètre de CAMELEON France

1.3.3. Les personnes clés

Le Conseil d'administration (dont bureau) issu de l'AG du 25 juillet 2020 est constitué de :

Président : Jean-Pierre JOLIVOT

Vice-Présidente : Florence PROVENDIER (députée des Hauts de Seine)

Secrétaire : Violaine METMAN

Secrétaire adjoint : Mathilde MAGNIEN (entrée à l'issue de l'AG du 25 juillet 2020)

Trésorière : Noëlle COUGET

Membres actifs : Catherine RENARD, Marc EYER, Marguerite CHEVAT

Fondatrice et Directrice Générale : Laurence LIGIER

Directrice des Opérations : Charlotte PIETRI

1.3.4. Les moyens humains (effectifs salariés et bénévoles)

L'équipe permanente

Salariés (6) :

Fondatrice et Directrice Générale : Laurence LIGIER

Directrice des Opérations : Charlotte PIETRI

Chargée de mission MSF / Prévention, Sensibilisation et Plaidoyer : Socheata SIM

Chargée de mission Parrainages et collecte : Adeline SFILIOJ

Chargé de mission Communication et Vie Associative : Thomas DEBIN

Chargée de mission Gestion administrative et financière : Charlotte BAYART

Services civiques (6) Ellyne, Gillian, Marjorie, Leo, Marion, Audrey (arrivée prévue le 21.09)

Services externalisés : Expert comptable (BDO), paie/RH, informatique, support web

Mécénat de compétence : Contrôle de gestion, comptabilité

Bénévoles France : 70

Parrains et marraines : 403 en 2019 (dont 36 nouveaux) ; 13 ont rendu visite à leurs filleul(le)s

1.4. Missions sociales

1.4.1. Les actions et projets majeurs récents

Programmes 2018 (extrait journal annuel)

Philippines

- **Reconstruction personnelle** : protéger et soigner les filles de 5 à 17 ans victimes de maltraitance physique et sexuelle et hébergées dans les maisons d'accueil de CAMELEON. Programmes de santé, d'éducation, d'accompagnement juridique, d'émancipation par les sports et le cirque
➔ 51 filles accueillies et accompagnées dont 48 ont intenté des poursuites contre leurs agresseurs (3 procès gagnés)
- **Réinsertion et autonomie** : réinsertion familiale et professionnelle après les séjours en maison d'accueil tout en continuant de bénéficier d'accompagnement (santé, éducation juridique, sport)
➔ 65 jeunes filles accompagnées, toutes diplômées (dont 7 diplômes universitaires)
➔ 52 filles ont intenté des poursuites contre leurs agresseurs (17 procès gagnés, 16 procès en cours, 19 procès en suspens car agresseur en fuite)
- **Education** : parrainage scolaire pour les enfants défavorisés de 10 à 24 ans (30% de contribution des parents aux frais annexes de scolarité) avec accompagnement santé, logement, orientation professionnelle, bourses...
➔ 359 enfants accompagnés et scolarisés (64 diplômes universitaires)

➔ 43 des 64 étudiants ayant fini leurs études ont trouvé un emploi

-**Développement communautaire** à l'intention des familles (formations professionnelles et projets générateurs de revenus)

➔ 175 familles bénéficiaires dont 28 en élevage, 27 en boulangerie, 13 en couture et 13 en jardin potager

- **Prévention et Plaidoyer** : campagnes de défense des Droits de l'enfant en milieu scolaire ou public, grâce notamment à 25 jeunes ambassadeurs des Droits de l'enfant

➔ 300 000 personnes sensibilisées à travers les médias (radios, TV, journaux, ateliers)

➔ 5138 étudiants sensibilisés, 4038 enfants et 220 familles touchés

- **Santé** : accès aux soins et services médicaux et interventions de sensibilisation en collège et université

➔ 402 enfants ont eu accès aux soins, y compris suivi psychologique et 4 hospitalisations et opérations

- **Sport et cirque** : acquisition de compétences physiques, artistiques et sociales permettant l'épanouissement

➔ arts martiaux (50 bénéficiaires), natation (65), rugby (87), cirque (62), camp d'été (410)

- **Evènements et Communication** : lancement d'une nouvelle maison d'accueil, film documentaire Yann Arthus-Bertrand, film sur la situation des enfants victimes de violences sexuelles (Alibangbang), distribution de matériel scolaire, vêtements et nourriture dans une communauté villageoise, spectacle sur les Droits de l'enfant par les jeunes ambassadeurs

France

- **Sensibilisation et prévention** : participation à des événements sportifs (course des héros, Garmin triathlon de Paris) ou des interventions sur les médias (Radio Fréquence Paris Plurielle) ou en entreprise (Société Générale). Premier prix du concours SGIVE et dotation dans le cadre du prix Clarins.

➔ 24 559€ récoltés dont 19 600€ grâce aux actions sportives

➔ 35 interventions de sensibilisation dans des écoles collèges et lycées (61 éducateurs, 829 enfants sensibilisés)

PROGRAMME 2019 (extrait journal annuel)

Philippines

Prévention et plaidoyer

- médias : 5 interviews TV (250 000 personnes sensibilisées), 10 radios, 5 publications presse locale
- convention annuelle Ministère de l'éducation d'Iloilo (7000 étudiants touchés par les conférences et ateliers)
- campagnes de sensibilisation (918 parents)
- spectacles de cirque (2700 personnes)
- 2 batailles judiciaires victorieuses (24 et 28 ans d'emprisonnement pour les violeurs !)

Réinsertion et autonomie

- à destination des victimes de violence sexuelles entre 5 et 24 ans. Après un séjour d'environ 4 ans dans les maisons d'accueil, elles sont accompagnées jusqu'à leur réinsertion familiale et/ou professionnelle
➔ en 2019, 26 jeunes filles réinsérées dans leur famille biologique et 7 dans des familles d'accueil

Education et développement

- scolarisation d'enfants défavorisés et accès aux soins (médicaux, dentaires, vaccinations) pour 300 enfants
- développement socio-économique durable à travers des formations professionnelles (informatique, couture, hôtellerie, agriculture, pâtisserie...) pour 378 familles
- activités génératrices de revenus à travers des coopératives autogérées (ferme, boulangerie, atelier couture...) pour 37 bénéficiaires
- sensibilisation au sein des communautés par 77 parents leaders motivés
- nettoyage communautaire et plantation d'arbres par 157 parents

France

Prévention et sensibilisation

- intervention en milieu scolaire du primaire au lycée
-> 22 interventions, 417 enfants et 28 éducateurs touchés
- enrichissement de l'offre pédagogique sur la prévention des violences grâce au partenariat avec la Fondation Air France

Plaidoyer

- Assises internationales de Stop aux violences sexuelles
- Participation à La voix de l'enfant, constituée partie civile dans le jugement du chirurgien retraité de Jonzac

Communication et événements

- collectes de fonds pour CAMELEON : festival Montagne Musique, Course des héros, Prix Clarins, Food festival philippin
- contribution médiatiques : film Woman de Yann Arthus Bertrand, documentaire M6 sur la cyber pédocriminalité, expo photos Filles Caméléon

A noter que CAMELEON répond stratégiquement à l'objectif 16 des ODD (Paix, justice et institutions efficaces) mais aussi par ses actions transversales aux objectifs 1, 3, 4, 5, 8 et 10 ...soit 7 sur 17.

En 2020, CAMELEON prévoit d'accueillir 26 nouvelles jeunes filles, de parrainer 11 nouveaux bénéficiaires dans les villages et de recruter 40 nouveaux parrains.

1.4.1.1. Les résultats obtenus

Bénéficiaires

- **2 980** enfants et familles accompagnées (urgences, protection, soins, assistance juridique, suivi psychologique, accès à l'éducation et à la formation professionnelle)
- **515** enfants accompagnés et scolarisés dont 135 jeunes filles victimes de violences sexuelles, 378 enfants des villages et 2 enfants boursiers
- **517** parrainages, **102** bénévoles et **178** donateurs
- **300 000** personnes sensibilisées via des campagnes de prévention et de plaidoyer sur les droits de l'Enfant, relayées par les médias

Voir détails ci-dessus en 1.4.1

Par ailleurs CAMELEON fournit en fin de projet aux grands bailleurs et aux fondations un [rapport reprenant le](#) cadre logique avec les objectifs [et les résultats](#) concernés et les indicateurs correspondants ([en sus d'un rapport financier](#)). De leur côté les grands partenaires, type AFD ou Apprentis d'Auteuil, conduisent des audits financiers annuels sur leur projet ainsi que des études d'impact tous les 2 ou 3 ans.

1.4.2. L'activité lucrative

Marginale. Vente d'artisanat philippin (suivi des stocks) pour quelques milliers d'euros ainsi que des formations rémunérées représentant quelques pourcents des ressources.

1.5. Finance

1.5.1. Les partenaires financiers

Fonds publics

AFD, Ministère des Affaires Etrangères du Luxembourg, Le Grand Chalon

Fonds privés :

Fondation Air France
Fondation ENGIE
Fondation OMBRIE
Fondation des Apprentis d'Auteuil
Fondation ARTELIA
Fonds Meyer Louis-Dreyfus
Global Giving
CLARINS
Cocktail Scandinave
Coopération Humanitaire Luxembourg (CHL)
CDC Développement Solidaire
Talents & Partage (Société Générale)
Delta Trailers
La Voix de l'Enfant
International Impact
A Chacun Son Everest
Eliza les Ailes du Voyage
Couture4Cameleon

1.5.2. Les ressources par type (subventions, dons, legs, cotisations, ...),

Ressources par type	2017	2018	2019
Ventes de marchandises	5 129 0,7%	8 671 0,6%	2 808 0,2%
Productions vendues	4 164 0,5%	35 893 2,5%	2 959 0,2%
Subventions d'exploitation	296 987 38%	871 460 61%	725 498 55%
Cotisations	6 477 0,8%	8 040 0,6%	8 125 0,6%
Autres produits*	474 369 60%	507 001 35%	578 123 44%
Total	787 126	1 431 065	1 317 514
Fonds dédiés utilisés	188 417	116 891	462 112
*dont collectes	471 319	266 128	

N.B. : à partir de 2018, la ligne collecte se limite aux dons des particuliers

1.5.3 Les emplois par type (missions sociales (France/Etranger), fonctionnement, collecte)

Emplois par type	2017	2018	2019
Missions sociales	691 024	1 039 643	980 756
France	124 625	78 679	55 849
Etranger	566 399	960 964	924 907
Fonctionnement	109 957	112 361	86 460
Collecte	96 383	69 918	64 790

N.B. : les frais de fonctionnement 2019 marquent une baisse consécutive à des vacances de personnel (délais de recrutement, absences maladie...).

1.5.4 Evolution des ratios suivants sur 3 ans :

	2017	2018	2019
Missions sociales/Total Emplois	77%	85%	87%
dont France	14%	6%	5%
dont étranger	63%	79%	82%
Frais fonctionnement/Total Emplois	8,1%	11%	11,2 %
Frais collecte/Fonds collectés	16,9%	11,3%	3,3%

Les CER 2017, 2018 et 2019 ayant été élaborés sur des bases parfois différentes, les ratios 2019 sont parfois difficiles à comparer aux années précédentes.

Toutefois, on notera une forte augmentation de la part de missions sociales sur la période 2018/2019 correspondant à la création du nouveau site philippin ; ainsi qu'un niveau stable de frais de fonctionnement (11%) et une forte baisse en 2019 des coûts de collecte, les années précédentes ayant été impactées par des dépenses significatives concernant le site internet et la base de données donateurs (PRODON).

1.6. Stratégie de développement (plan stratégique à 3 ans)

1.6.1. Les axes stratégiques

Les grandes orientations du Plan stratégique 2019-2021 ont été approuvées au CA du 27 septembre 2019. Il comporte 3 axes :

1-Pérennité de l'association

- a- pérennité financière (mécénat, partenariats collectivités, parrainages, collecte)
- b- pérennité institutionnelle (restructuration interne, labellisation IDEAS, réseaux institutionnels, formation et bonnes pratiques)
- c- efficacité et efficience des actions (optimisation de la gestion interne et de la coordination avec Philippines et antennes, renforcement du contrôle de gestion)

2- Développement de la mission sociale France

- a- actions de sensibilisation et prévention (jeunes en école, ateliers d'adultes, création de jeunes ambassadeurs France, échanges de bonnes pratiques)
- b- plaidoyer (au sein de réseaux d'associations, lobbying, publications, organisation d'événements)

3- Visibilité de l'association

- a- communication (image, stratégie print et digitale)
- b- RP et médias (stratégie VIP – *ambassadeurs et marraine* – et mobilisation médias)

1.6.2. Les projets qui concrétisent ces axes

Voir programme 2019 et pistes 2020 en 1.4.1

Plan d'actions en cours de développement

1.6.3. La prévision budgétaire correspondante

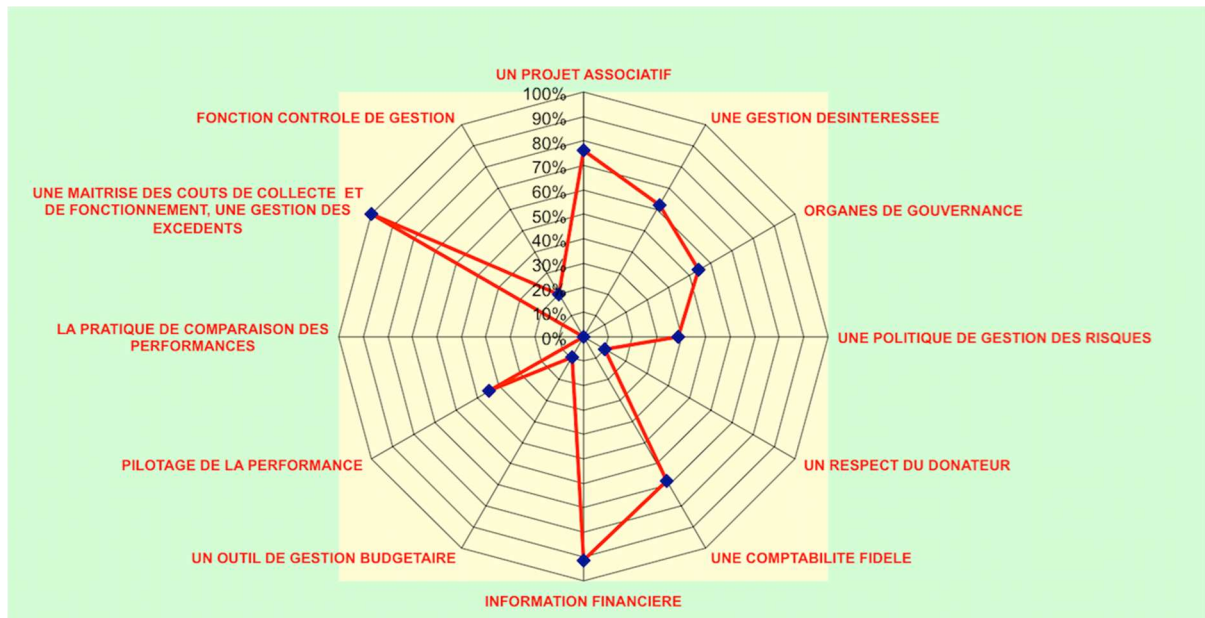
Les budgets 2020 et 2021 sont disponibles.

2. Rapport sur l'accompagnement

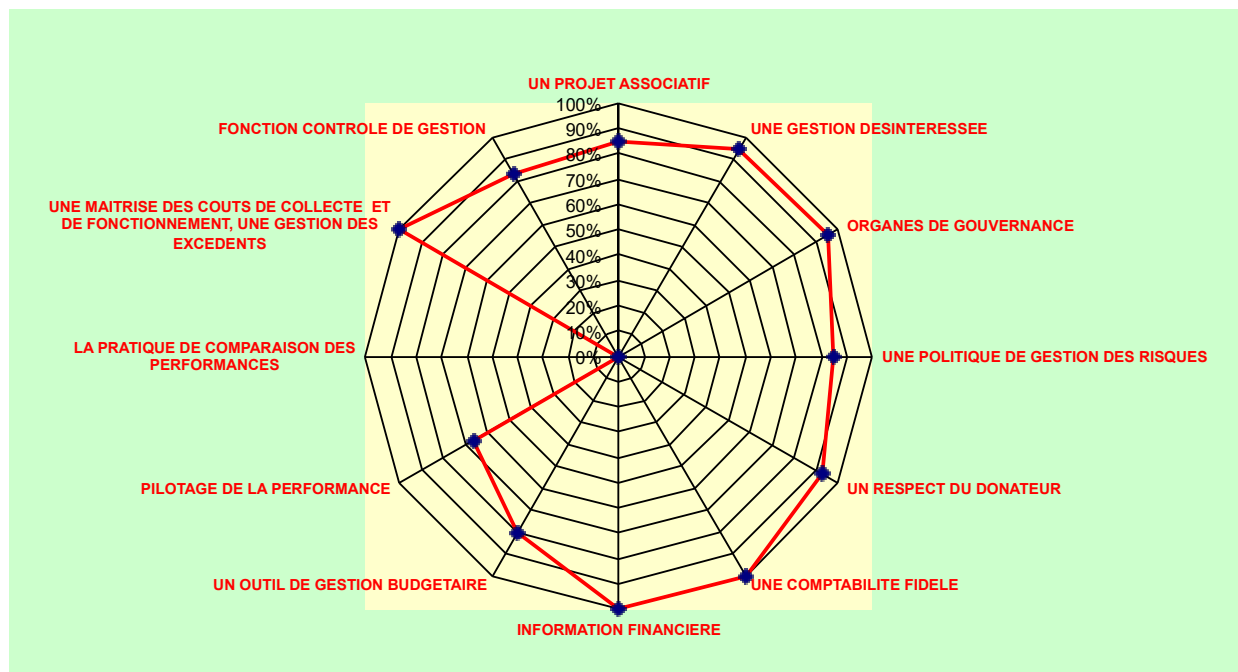
2.1. Evolution des 12 grands objectifs du Guide IDEAS

- o Les deux graphiques de type Radar (fin Diagnostic et fin Optimisation)

RADAR FIN DIAGNOSTIC (MAI 2019)



RADAR FIN OPTIMISATION (SEPT 2020)



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

AVANCEMENT DES PRINCIPAUX CHANTIERS

Les principaux chantiers à mettre en œuvre lors de la phase d'optimisation ont été identifiés lors du diagnostic:

GOUVERNANCE

- Projet associatif : élaboration d'un **plan stratégique triennal** (projets et budgets)
- Gestion désintéressée : formalisation de **procédures (achats, RH, administrateurs)**
- Organe de gouvernance : mise en place d'un **Comité d'audit** et rédaction d'une **Charte de déontologie**
- Gestion des risques /audit : élaboration d'une **cartographie des risques** révisée régulièrement
- Respect du donateur : préparation d'une **procédure pour la collecte des dons et la gestion des financeurs**

10 livrables majeurs étaient à produire :

- ➔ le **Plan stratégique 2019-2021** a été révisé sur la base des axes approuvés par le CA en septembre 2019 puis en janvier 2020 (plan d'action et budget prévisionnel). Il intègre également la dimension COVID 19. Le budget 2021 a été préparé.
- ➔ De nombreuses procédures ont été formalisées : **achats/dépenses, RH** (recrutement, rémunération, entretien professionnel, fiches de poste, enregistrement comptable...), **administrateurs**.
On notera également la formalisation d'une politique de **protection des bénéficiaires contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuel**, une charte de prévention et de gestion du sexisme, du harcèlement et de la discrimination ainsi que d'une procédure interne de recueil des signalements. Par ailleurs, aux Philippines, une politique spéciale et engageante est en place (Cameleon's child protection policy).
- ➔ Les **statuts** ont été actualisés en cohérence avec la création d'un **Règlement intérieur**, la modification des statuts et l'instauration du Règlement intérieur ayant été approuvés à l'AGE du 25 juillet 2020
- ➔ Un **comité d'audit** a été décidé, les documents afférents rédigés (fiche de mission, RI) et ses membres nommés (un membre du CA et 2 personnalités externes). Il a été mis en place par le CA du 11 juin 2020 et a tenu sa 1^{ère} réunion le 21 août 2020 en présence d'IDEAS
- ➔ Une **charte de déontologie** a été élaborée à la fois pour la communication interne et externe ainsi que pour l'engagement des nouveaux arrivants chez CAMELEON (signature par les salariés, stagiaires, services civiques et bénévoles ; ces derniers devant aussi signer la **charte du bénévolat**)
- ➔ La **cartographie des risques** est finalisée et sera revue par le Comité d'audit
- ➔ La **procédure pour la collecte des dons et la gestion des financeurs** (qui inclut le volet communication aux donateurs) a été élaborée au cours de l'été

FINANCES

- Comptabilité fidèle : **CER** revu avec CAC, notamment annexes
- Gestion budgétaire : mise en place d'une **comptabilité analytique** et élaboration d'une **procédure de gestion budgétaire**

- ➔ Un **CER** conforme, y compris les annexes et le rapport spécial des conventions réglementées a été émis pour le CA du 11 juin 2020. A noter un changement de CAC à partir de l'exercice 2020 (AG du 25 juillet 2020)
- ➔ La **procédure comptable**, élaborée grâce à un mécénat de compétence, a été finalisée.

SUIVI et EFFICACITE des missions sociales

- Pilotage de la performance : élaboration d'un **tableau de bord** à l'intention du CA et du DG
- **Contrôle de gestion** : organisation à décrire y compris rôle du Comité d'audit
 - ➔ Un **tableau de bord** a été élaboré à l'usage du CA et du DG. Il comporte 6 volets (engagement parrains/engagement partenaires/projets en cours/plaidoyer/communication/RH)
 - ➔ Une **procédure contrôle de gestion et budgétaire** a été élaborée. De même un contrôle de gestion analytique a été lancé en 2019.

Remarque : la dimension benchmark interne comme externe n'a pas été retenue pour le programme d'optimisation visant l'obtention du label par CAMELEON. A noter que le Cercle des labellisés IDEAS devrait sans doute ultérieurement pouvoir contribuer utilement au développement de cette dimension.

Malgré les difficultés (voir notamment ci-dessous), l'organisation CAMELEON a su mobiliser l'ensemble de ses ressources avec détermination pour formaliser nombre de ses process qui existaient souvent mais demeuraient informels et parfois assez embryonnaires.

DIFFICULTES RENCONTREES

Le recours important à des bénévoles, des stagiaires et des services civiques conduit structurellement à un fort turnover des effectifs de CAMELEON (l'ancienneté du personnel est un indicateur du tableau de bord). D'où la nécessité de procédures détaillées pour assurer une bonne continuité des opérations. Dans cette tâche, le Directeur des Opérations est un rouage capital, ce qui n'a pas échappé à CAMELEON qui s'est fortement investi dans le recrutement de cette personne clé (création de poste). Malheureusement la première recrue a dû abandonner pour raison de santé et les 2 suivantes n'ont pas souhaité poursuivre au delà de leur période initiale. CAMELEON n'en a pas pour autant baissé les bras et a su trouver au sein de ses équipes une ancienne bénévole pour remplir la fonction de DO à partir de l'été 2020 (Charlotte Pietri).

CAMELEON a continué à démontrer sa motivation sans faille à tenir ses échéances pour un objectif de labellisation le 16 octobre 2020, ceci en dépit de la crise pandémique qui évidemment depuis le 17 mars complique fortement les opérations (généralisation du télé-travail, des réunions vidéos, AG à distance, personnel affecté par le virus – *dont 3 membres du CA*, rédaction de procédures COVID 19...).

Par ailleurs, la difficulté de communication entre CAMELEON et son expert-comptable en 2019 a compliqué la production d'un CER conforme (format, absence d'annexes...) mais son remplacement (BDO) en 2020 a permis une amélioration significative sur les résultats 2019. A noter également le changement de CAC à l'AG de juillet 2020.

La météo est un risque récurrent aux Philippines et le typhon Phanfone suivi d'un tremblement de terre, à Noël 2019, sans s'avérer mortel pour CAMELEON Philippines, a occasionné de forts dommages dans ses centres et créé des situations très difficiles pour le personnel ainsi que pour une trentaine de familles accompagnées : CAMELEON a su se montrer réactif en mobilisant de fortes ressources pour remédier à cette catastrophe.

CONFORMITE DES INDICATEURS

A ce stade, 79% des indicateurs (86% pour ceux jugés indispensables) sont considérés comme existants et conformes, compte tenu de 4 indicateurs non pertinents, 3 indicateurs inexistantes et 21 non encore conformes.

Au delà des contraintes de calendrier en matière de CA et d'AG, compliquées encore par la pandémie COVID 19, 3 raisons essentielles expliquent les principales non conformités :

- les outils tout récemment mis en place (Plan stratégique, Comité d'audit, gestion des risques, tableaux de bord...) n'ont pas encore eu le temps de faire preuve de leur caractère opérationnel. L'organisation doit se les approprier et devra les faire vivre lors de la phase post-label.
- bien que déjà lancés, certains processus d'ampleur sont encore trop embryonnaires pour être considérés comme totalement opérationnels (comptabilité analytique, processus budgétaire, contrôle de gestion complet...)
- quelques indicateurs (comptes combinés, benchmarks interne et externe) ont délibérément été reportés à un horizon plus lointain.

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

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

CAMELEON dispose indiscutablement de points forts, encore consolidés lors de la phase d'optimisation IDEAS :

GOUVERNANCE (G1/2/3/4)

Le projet associatif est bien défini et documenté. Des outils ont été améliorés (statuts mis à jour et complétés par un Règlement Intérieur) ou développés (Charte de déontologie, formalisation de procédures RH/achats/administrateurs...). Un Comité d'audit est mis en place ainsi qu'un plan stratégique. Une démarche de cartographie des risques est lancée, intégrant également le risque d'atteinte à l'image et à la réputation et sa gestion de crise, y compris pour les cas d'exploitation, d'abus, de harcèlement sexuel, de sexisme, de discrimination mais aussi de corruption et de vol.

FINANCES (F1/F2/F3)

L'information financière est de qualité, lisible, accessible et largement diffusée.

EFFICACITE (E3/E4)

Bonne maîtrise des coûts de fonctionnement et de collecte.

Suivi régulier par CAMELEON des projets aux Philippines (missions DG, rapports intermédiaires et finaux pour les partenaires et les bailleurs...) et audit a posteriori des projets soutenus par les principaux financeurs (ex. rapport d'évaluation d'impact du programme 2012-2017 par le

Gouvernement luxembourgeois ou rapport d’audit financier Bakertilly pour le compte de l’AFD – mars 2018/août 2019), sans oublier le suivi des conclusions et recommandations.

La comparaison des radars en début et fin d’optimisation montre en particulier les progrès importants accomplis pendant cette phase en matière de contrôle de gestion, gestion budgétaire et respect du donateur. Sur ce dernier point la communication vis-à-vis des parties prenantes (donateurs, personnel en charge de la collecte...) reste toutefois à renforcer. Par ailleurs, le pilotage de la performance par CAMELEON connaît encore une marge de progrès certaine, notamment en s’appuyant sur des pratiques de benchmark interne et externe à mettre en place.

3.2. Les points d’amélioration qui devront être traités durant la phase Post Label.

A l’issue de la phase d’optimisation, il reste encore évidemment des points à améliorer, même si nombreux ont pu l’être dès l’été 2020, c’est à dire entre le Comité Qualité et le Comité Label. Les points d’amélioration identifiés pour la phase post-label sont les suivants :

GOUVERNANCE

CAMELEON devra s’approprier et faire vivre les outils tout récemment mis en place (Comité d’audit, Plan stratégique, cartographie des risques, procédures diverses dont collecte des dons et gestion des financeurs...).

Mais surtout le respect des donateurs (G5) sera assuré par une plus grande implication dans la communication du Président ainsi que de la DG qui a reçu délégation de signature et de pouvoirs à ce titre. **La meilleure lisibilité du CER** (favorisée par l’arrivée d’un nouvel expert comptable et un changement de CAC) et le renforcement de la gouvernance (recrutement d’administrateurs prêts à s’investir pour des missions propres ; mise en place d’un comité d’experts, réflexion sur la Gouvernance internationale...) devraient aussi contribuer favorablement à ces enjeux.

FINANCES

La comptabilité fidèle pourrait être complétée par la présentation de comptes combinés (F1) étendue à l’antenne philippine (horizon à débattre)

Mais surtout la **gestion budgétaire** (F3) qui se met en place devrait rapidement permettre des progrès (ventilation des grandes missions, comptabilité analytique, ...)

EFFICACITE

CA et DG devront s’approprier les **tableaux de bord** créés (E1) comme outil de pilotage

Mais surtout la mise en place d’un **Contrôle de gestion complet** (E4) devra se faire avec une forte implication du Comité d’audit

A moyen terme, CAMELEON pourra développer une pratique de **benchmarking** (E2), à l’interne (entre projets) ainsi qu’à l’externe (au sein par exemple du Cercle des labellisés IDEAS).

Par ailleurs, à l’issue de la labellisation, il sera sans doute avisé de passer rapidement au nouveau référentiel IDEAS pour assurer le suivi de la phase post-labellisation en bénéficiant immédiatement des améliorations de ce nouvel outil.

.....