

Rapport des Conseillers bénévoles pour le Comité Label

Conseillers bénévoles IDEAS : Olivier Geoffray / Olivier de Gonneville

Table des matières :

1.	Présentation de l'organisme : "Pour un Sourire d'Enfant"- PSE	2
1.1.	Objet.....	2
1.2.	Organisation.....	6
1.3.	Les Missions sociales.....	9
1.4.	Finance.....	11
1.5.	Stratégie de développement (plan stratégique à 3-5 ans).....	14
2.	Rapport sur l'accompagnement.....	16
2.1.	Évolution des 12 grands objectifs du Guide IDEAS	16
2.2.	Commentaires des conseillers bénévoles sur les chantiers menés lors de l'optimisation.....	17
2.3.	Les points forts sur lesquels l'organisme devra construire son futur.....	18
2.4.	Les points d'amélioration qui devront être traités durant la phase Post Label.	19

1. Présentation de l'organisme : "Pour un Sourire d'Enfant"- PSE

Regardez cette vidéo de 7 mn qui présente l'association PSE

<https://youtu.be/4So5pOh-Kus>

1.1. Objet

1.1.1. Vision

Apolitique et non confessionnelle, PSE défend les Droits des Enfants.

Depuis 1995, après une première expérience au Liban, elle agit au Cambodge pour sortir les enfants de l'extrême misère et les mener jusqu'à un métier. Reconnue par les autorités cambodgiennes, l'Association intervient dans le respect du pays, en collaboration avec les Cambodgiens.

Lauréate du Prix des Droits de l'Homme de la République Française.

Christian et Marie-France des Pallières, fondateurs de « Pour un Sourire d'Enfant » (PSE), ont vécu et travaillé au Cambodge depuis le début de leur action dans le pays.

Pendant près de 20 ans, au printemps, ils ont sillonné la France et les pays voisins au volant de leur camping-car, pour faire connaître l'urgence de la situation.

Dès l'origine, Christian et Marie-France ont veillé à s'entourer de personnels khmers compétents, de manière à ce que PSE ne dépende pas d'eux.

1.1.2. Les Missions permanentes

PSE intervient au Cambodge, principalement dans la capitale Phnom-Penh et ses alentours, et aussi à Sihanoukville et Siem Reap (Angkor), où elle est implantée.

Les plus de 6.000 enfants pris en charge dans les programmes sont tous issus de familles extrêmement pauvres, directement identifiées par l'équipe sociale.

Enfants contraints de travailler, petits chiffonniers des rues, ramasseurs de liserons d'eau, casseurs de pierre, enfants déscolarisés, maltraités, orphelins ... leurs familles vivent en très grande précarité dans les bidonvilles et les banlieues des grandes villes.

PSE leur assure une couverture totale de leurs besoins, de la nutrition et de la protection, à l'éducation, en passant par la santé et le soutien aux familles. Et va jusqu'à leur insertion digne dans la société cambodgienne, en leur apprenant un métier qualifié.

1.1.3. Les Valeurs

Les valeurs de l'association telles que définies dans la charte de PSE s'appuient sur la déclaration des droits de l'enfant *tels qu'approuvé à l'assemblée générale de l'ONU du 20 novembre 1989.*

« L'association se veut apolitique et non confessionnelle.

Elle a le souci d'agir avec modestie, dans le respect de la mentalité locale et sans aucun esprit conquérant qui présupposerait une supériorité de sa manière de vivre et de penser. Elle souhaite accompagner et contrôler, non décider et faire elle-même. »

La charte de PSE définit également

- Ses relations vis-à-vis des enfants, des bénévoles
- Le respect des fonds confiés et leur utilisation optimale
- Le refus du misérabilisme et de la culpabilisation de ses interlocuteurs
- La volonté de garder la maîtrise et le contrôle des financements

Par ailleurs, ces valeurs ont été traduites de manière opérationnelle pour renforcer la motivation et fédérer le personnel à Phnom Penh.

- L'enfant, avenir du pays
- Passion pour l'éducation,
- Engagement et responsabilisation
- Protection des plus faibles
- Recherche de l'excellence

1.1.4. Périmètre de son action

PSE est significativement représentée au sein deux entités géographiques principales :

1/ Hors du Cambodge : Au total, 26 antennes locales animent le réseau de bénévoles à travers le monde. Principalement la France qui regroupe 18 Délégations Régionales (quasiment toutes constituées sous forme d'association), mais aussi 6 antennes en Europe (Allemagne, Belgique, Espagne, Luxembourg, Suisse) et 2 antennes hors d'Europe (USA et Hong-Kong), constituées et animées par des bénévoles (environ 350). Ces équipes ont pour mission de collecter les fonds à destination des équipes opérationnelles cambodgiennes.

(Les relations entre les antennes et le siège de PSE sont décrites dans le règlement intérieur de l'association, le manuel du siège (en cours d'élaboration) et une convention signée avec chaque antenne.)

PSE ne salarie que quatre personnes en France. Ces salariés et les bénévoles qui les assistent au siège ont en charge de coordonner l'action des associations de bénévoles locales et de la totalité des missions administratives.

2/ Le Cambodge, principalement dans la capitale Phnom-Penh et ses alentours, et aussi à Sihanoukville et Siem Reap (Angkor).



De la misère... à un métier

L'effectif des salariés au Cambodge est d'environ 600 personnes. L'équipe dirigeante locale et l'ensemble de la structure est – sauf exception – d'origine Cambodgienne. Elle assure la réalisation des programmes éducatifs et d'accompagnement.

Les salariés assurent des fonctions très diverses : professeurs, formateurs, médecins, psychologues, assistants sociaux, informaticiens, techniciens de maintenance, employés administratifs, personnels de cuisine...

Cette répartition géographique est la caractéristique forte de PSE et implique une structure financière particulière avec des produits en Euros en Europe et des charges en dollars au Cambodge. Le budget de PSE est dépendant de l'évolution relative de ces devises.

D'autre part, le niveau d'aboutissement des process pourra être différents dans l'une ou l'autre des entités.

1.1.5. Le développement

En octobre 1995, Christian et Marie France des Pallières, en mission humanitaire au Cambodge, découvrent l'horreur de la décharge de Phnom Penh.

Là, vivent et travaillent des centaines d'enfants qui se nourrissent des déchets.

Immédiatement ils décident de « faire quelque chose ».

Au printemps 1996, l'aventure commence avec une vingtaine d'enfants, nourris à même la décharge : ils sont hébergés dans une maison en location qui s'avère vite exigüe.

Ce sont bientôt des centaines, des milliers de petits chiffonniers sauvés.

A chaque obstacle qui se dresse devant eux, Christian et Marie-France des Pallières trouvent la solution répondant au seul intérêt de l'enfant.

Désormais, près de 6.500 enfants sont pris en charge : nourris, soignés, scolarisés puis formés à un métier. Grâce à une solide formation, ils ont alors la certitude d'entrer dans la vie active avec une vraie qualification.

Jusqu'à son décès fin 2016, Christian était membre du Conseil d'Administration et jouait pleinement son rôle d'Administrateur. Marie-France a rejoint le conseil et continue de s'assurer, comme elle le faisait avec son époux, du respect des engagements pris vis-à-vis des parrains et des donateurs et du respect de l'éthique de PSE, tels qu'exprimés dans la Charte.

Christian des Pallières avait depuis déjà plusieurs années engagé l'association dans un processus de renforcement de son organisation, son ancrage dans la culture khmère (la "khmérisation") et de sa professionnalisation. Il avait pour cela initié l'embauche simultanée de deux jeunes cadres qui ont commencé à structurer les processus.

La démarche formelle de labellisation démarrée effectivement avec IDEAS en janvier 2017 s'inscrit dans ce processus démarré en 2013.

1.1.6. Les habilitations administratives :

Les habilitations administratives répertoriées sont les suivantes :

- Association d'intérêt général, reconnue de bienfaisance.
- Association reconnue de bienfaisance Prix des Droits de l'Homme de la République Française.
- Agréée par les autorités cambodgiennes.
- Lauréate du Prix des Droits de l'Homme de la République Française.

1.2. Organisation

1.2.1 Le Conseil d'administration de PSE (AG du 17 mars 2018) et le Comité d'Audit

Membres du Bureau

Madame Ghislaine DUFOUR – **Présidente**
Monsieur Pierre-Yves RAMBAUD – **Vice-Président**
Monsieur Jean- Michel DROUAULT – **Trésorier**
Madame Céleste MESSINA – **Membre du bureau**
Monsieur Anthony TIGE – **Membre du bureau**

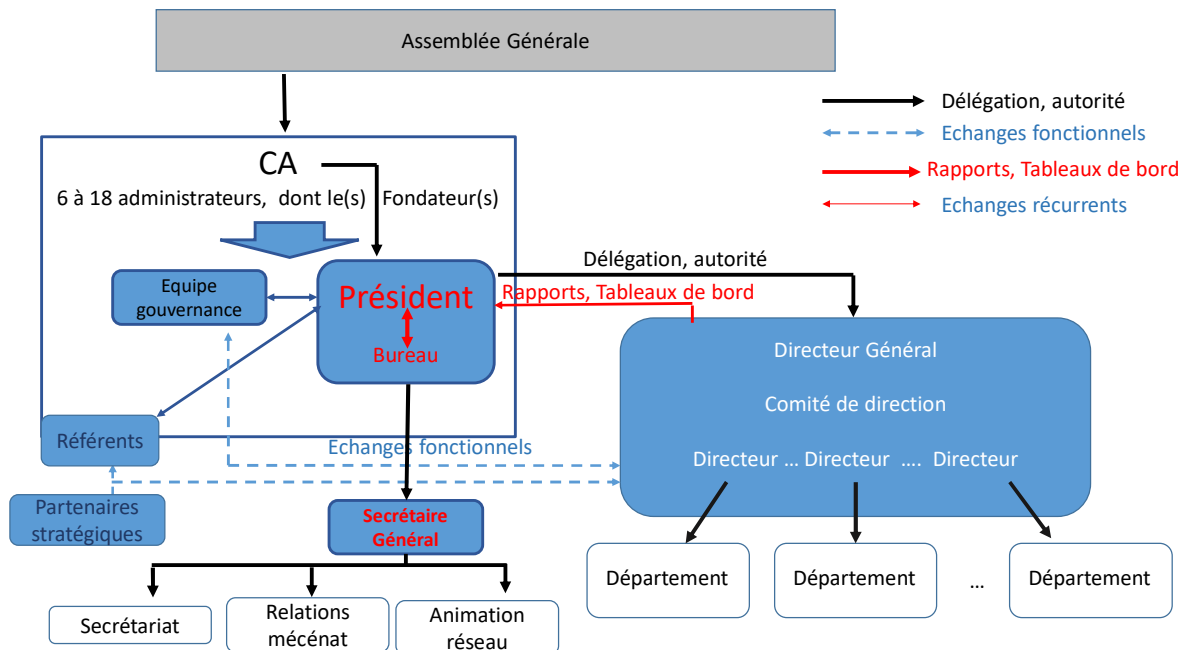
Autres Membres

Madame Marie-France des PALLIERES - **Co-fondatrice de l'association**
Monsieur Fernando ALONSO - **Président du comité d'audit**
Madame Marisa ALONSO
Madame Elisabeth BARDON-DEBATS
Monsieur Paul BERRANGER
Monsieur Geoffroy BAZIN
Monsieur Jean-Michel BOUCHARD - **Past-President**
Madame Blandine GRAVEREAU
Monsieur Martin de ROQUEFEUIL
Monsieur Michel SEBBAN
Monsieur Yann LAVENAN

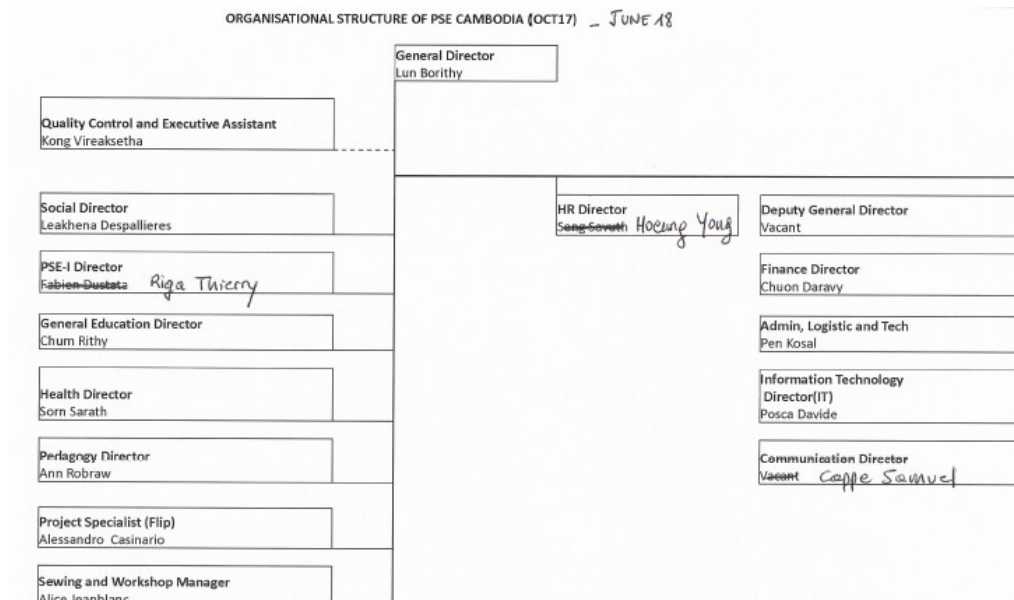
Membres du Comité d'audit

Monsieur Fernando ALONSO - **Président du comité d'audit, Administrateur**
Monsieur Geoffroy BAZIN - **Expert, Administrateur**
Monsieur Alvaro MAYORAL - **Expert indépendant**

1.2.2 L'organisation de l'association



1.2.3 L'organigramme au Cambodge



La gouvernance de l'association, les prises de décisions financières et sur les actions sociales, ainsi que le suivi des contrôles opérationnels sont décidés en France.

1.2.4 Les moyens humains (effectifs salariés et bénévoles)

France : Quatre salariés; environ 350 bénévoles en Antennes Régionales,

Cambodge : Plus de 600 salariés (enseignants, assistants sociaux, employés administratifs, personnel médical, cadres locaux, ...), dont 18 expatriés (le plus souvent en contrat local ou volontaires) et 23 volontaires cambodgiens.

1.3 Les Missions sociales

1.3.1 Nourriture

Parce qu'on ne peut apprendre le ventre vide, PSE a dès les tout débuts, inclus au moins un repas par jour pour chaque enfant accueilli dans nos programmes.

Deux cantines fonctionnent dans notre Centre de Phnom-Penh. Les enfants scolarisés en écoles publiques, comme ceux accueillis dans nos centres de services communautaires dans les villages, bénéficient, eux aussi, d'au moins un repas par jour, apporté du Centre ou **fourni sur place**.

1.3.2 Education :

Plus de 6.000 enfants sont pris en charge dans les programmes sont tous issus de familles extrêmement pauvres, directement identifiées par notre équipe sociale.

PSE leur assure une couverture totale de leurs besoins, de la nutrition et de la protection, à l'éducation, en passant par la santé et le soutien aux familles. Et nous allons jusqu'à leur insertion digne dans la société cambodgienne, en leur apprenant un métier qualifié.

1.3.3 Formation professionnelle :

PSE a créé l'Institut de Formation Professionnelle PSE à Phnom-Penh car, seule, l'acquisition d'un métier qualifié permet, aux jeunes défavorisés, de s'intégrer dignement dans la société cambodgienne. Et dans ce pays où tout avait été détruit, il n'y avait pas de formations valables.

L'Institut PSE accueille près de 1.500 étudiants.

Trois écoles, dans les domaines de l'hôtellerie et du tourisme, de la gestion et de la vente et dans celui des métiers techniques, forment à de nombreux métiers, tous en adéquation avec les besoins du marché du travail au Cambodge.

Près de 100% des étudiants trouvent un emploi qualifié, une fois leur diplôme obtenu. Reconnu officiellement par le Gouvernement Royal du Cambodge, l'Institut PSE délivre des diplômes agréés par le Ministère du Travail et de la Formation Professionnelle

1.3.4 Protection et hébergement

Ce programme, qui permet d'offrir un pensionnat et dans certains cas une famille d'accueil, s'adresse aux enfants orphelins ou en grand danger dans leur famille (violences, viol, risque de vente ou de prostitution...).

Quelque 160 pensionnaires, dont plus de la moitié sont des filles, bénéficient de cet accueil protégé dans notre Centre de Phnom-Penh. Les plus jeunes et les fratries, une petite centaine d'autres enfants, sont pris en charge dans des familles d'accueil, rémunérées et suivies de près par notre équipe sociale.

Par ailleurs, le développement des projets immobiliers à Phnom Penh a contraint de nombreuses familles à quitter la ville. Ainsi, de nombreux enfants ne pouvaient plus poursuivre leur scolarité ou leurs études au Centre.

PSE a alors construit un internat où sont logés près de 250 élèves et étudiants.

1.3.5 Aide aux familles

Les familles sont si pauvres que nombre d'entre elles ont besoin, pour survivre, d'une compensation pour le manque à gagner qu'elles subissent en laissant leurs enfants venir étudier, au lieu de rapporter quelques riels en travaillant.

PSE donne cette compensation en riz, distribuée chaque semaine. Toutes les familles bénéficiaires sont désignées par l'équipe sociale.

1.3.6 Médical et santé mentale

Ce département a vocation à suivre la santé des enfants et de leur famille. Les soins sont dispensés en matière de prévention et de médecine générale, de soins dentaires, en kinésithérapie, en accompagnement psychologique et à destination des femmes enceintes et des nourrissons. Environ 1.500 consultations par semaine sont effectuées dans les différents centres de PSE. Un système de carte santé a été mis en place pour les soins aux adultes les responsabilisent en leur demandant une participation financière modulée en fonction de leur faible niveau de ressources (de 30 % à 100 % des coûts des soins).

1.3.7 Les résultats

4.000 anciens de PSE sont actuellement dans le monde du travail.

Les résultats sont là ! Près de 100% des diplômés de PSE trouvent un emploi qualifié à leur sortie et s'intègrent dignement dans la société cambodgienne.

Ils aident, à leur tour, leur famille et participent au développement de leur pays.

Chaque année, ils sont quelque 400 jeunes, nouveaux diplômés, sortis de la misère et intégrés dans la vie active avec un métier qualifié comme cuisinier, réceptionniste, guide touristique, commercial, comptable, assistant administratif, mécanicien, électricien.../...

1.4 Finance

1.4.1 Les ressources de l'association

En majorité des ressources de PSE provient de la générosité publique, de dons de mécènes et de sponsors (particuliers, fondations, entreprises), en France.

Le nombre de parrains personnes physiques en France représente environ 8.500 personnes avec un don moyen mensuel de 43 €.

Une part de la collecte des dons est réalisée par des antennes régionales (18 en France) et par 8 structures à l'étranger (Allemagne, Belgique, Espagne, Hong-Kong, Luxembourg, Royaume-Uni, USA, Suisse) et dont le poids financier n'est plus marginal (env. 1 M€ en 2016/ 2017¹). Le rôle des antennes est de *"mettre en œuvre toute action de sensibilisation dans le but de susciter des parrainages et toute autre forme de soutien afin de donner les moyens à PSE de mener sa mission auprès des enfants défavorisés du Cambodge"*.

La collecte est opérée essentiellement par prélèvement et par chèques mais le don internet se développe : en 2016-17, internet représentait 30% des flux (nouveaux parrainages et dons ponctuels).

Le montant annuel des ressources s'élève à 8.7 M€ en 2017.

Ces ressources ont connu lors de cet exercice une forte progression (+ 16 %), sans doute ponctuelle, en raison de la sortie en salles du film « LES PEPITES » et du décès du fondateur.

L'essentiel des ressources provient des parrainages de particuliers destinés à la prise en charge des enfants et de leur famille (4.8 M€ soit 55 % des ressources totales) ainsi que des dons reçus pour financer les programmes (missions sociales) de l'association (1.5 M€).

Un parrainage est un don correspondant à un engagement pris par le parrain (le donateur) à verser régulièrement une somme destinée à couvrir les besoins de l'association pour venir en aide aux enfants et assurer la sécurité de leur prise en charge. Le parrainage de référence est fixé à 47 € par mois et par enfant. Ces parrainages non nominatifs couvraient, en 2015-16, 75% du coût des missions sociales. Le bon niveau des parrainages en 2016-17 associé aux dons affectés aux programmes directement par les donateurs ont dépassé provisoirement le besoin de financement des missions sociales au Cambodge, l'excédent étant alors reversé au fonds de parrainage.

Les dons affectés aux programmes ou aux investissements, proviennent d'entreprises ou de fondations (1.0 M€ soit 12 % des ressources totales), ou d'antennes, associations ou particuliers (0.8 M€ soit 9 %).

L'association reçoit également des fonds sans affectation, pour lesquels le donateur fait confiance à l'association pour les affecter au mieux en fonction des besoins (1.6 M€ soit 19 %).

Enfin d'autres produits sont collectés pour un montant total de 210 K€ à travers notamment des ventes d'objets en France ou au Cambodge, via la boutique de centre de Phnom Penh et des

¹ L'exercice comptable de PSE démarre le 01/09/N et se termine le 31/08/N+1

ventes de différentes prestations (restauration et hôtellerie, coiffure, réparation mécanique, couture) réalisées au Cambodge par les élèves de l'Institut PSE.

L'association reçoit très peu de legs ou subventions publiques.

Enfin, la maîtrise de la position de change de l'association est un élément important et sensible et liée à la volatilité US dollar/ Euro. Les fonds collectés sont essentiellement en Euros alors que les charges sont essentiellement en US dollars. Le gain de change des 2 dernières années représente entre 30 et 50 K€, le gain de change réalisé en 2015 atteignant 800 K€.

Le CER (Compte Emplois Ressources) précise également le montant des ressources non affectées non utilisées des exercices antérieurs (environ 2 M€) destiné à permettre de lisser le risque de baisse des ressources sur plusieurs années.

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

Ils se décomposent en trois éléments principaux :

a - Les frais d'appel à la générosité du public, qui se sont élevés à 145 K€ en 2016/ 2017, stables par rapport à l'exercice précédent, soit environ 2.3 % du total des charges. Ces frais sont constitués des montants engagés pour la réalisation des manifestations (France, Cambodge), les tournées de collecte de fonds, les coûts d'impression, l'envoi du journal aux parrains et les frais liés au site internet.

b - Les frais généraux de l'association (480 K€, soit 8 % des charges totales), correspondant aux frais de fonctionnement du siège à Versailles (personnel, location/ entretien des locaux), dépenses de communication, frais bancaires, coût des déplacements, honoraires, frais postaux et télécommunication en France, pertes de change éventuelles.

c - Tous les autres frais sont affectés à la réalisation des missions sociales de l'association. La forte baisse des dépenses liées aux missions sociales entre les 2 exercices 2016/ 2017 et 2015/ 2016 (5.4 M€ vs 6.2 M€, soit -13 %) s'explique notamment par un certain attentisme dans les actions menées au Cambodge en raison des changements intervenus dans la direction opérationnelle du centre à Phnom Penh et par l'évolution défavorable du taux de change USD/ Euros en début d'exercice.

1.4.3 Evolution des ratios suivants sur 3 ans :

- **Missions sociales sur total des emplois**
2014/ 2015 : 91 %
2015/ 2016 : 91 %
2016/ 2017 : 90 %
- **Frais de fonctionnement sur total des emplois**
2014/ 2015 : 7.8 %
2015/ 2016 : 6.5 %
2016/ 2017 : 6.5 %
- **Frais de collecte sur fonds collectés**
2014/ 2015 : 1.5 %
2015/ 2016 : 2.1 %
2016/ 2017 : 2.4 %

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

1.5.1 Les axes stratégiques

Un nouveau plan stratégique à 5 ans ("Vision 2022") a été présenté lors de conseil d'administration de PSE le 22 juin 2018. Il a fait l'objet de travaux en ateliers avec les membres de l'association.

Ce plan d'action repose sur 6 axes majeurs et cherche à répondre aux enjeux vitaux auxquels l'association doit faire face :

a - Les zones de recrutement des bénéficiaires et les modes soutien aux enfants et à leur famille

Face à l'afflux croissant du nombre de familles dans les grands centres urbains du Cambodge, comment accroître le nombre d'enfants et leurs familles qui pourraient suivre les parcours offerts par PSE sans renoncer à la qualité des actions menées ?

b - L'éducation générale

Comment améliorer la réussite scolaire des enfants pris en charge dans les programmes d'éducation générale de PSE ?

c - La formation professionnelle

Comment améliorer la qualité et la pertinence des formations face aux envies des jeunes, et motiver les jeunes à renforcer leurs compétences ?

d - Modèle économique

Comment pérenniser et sécuriser le financement des missions sociales de l'association ?

e - Communication et réseaux

Face à la profondeur accrue de la communauté des soutiens de PSE, mais à la diversité grandissante, comment développer une plateforme de communication adaptée et engageante pour chacun de ces publics et maintenir la tension de la nécessité de l'urgence au Cambodge ?

f - Structure, organisation, gouvernance

Comment mettre en place une gouvernance optimale, garant de la pérennité de l'association, favorisant la Khmerisation de l'action au Cambodge, permettant de renforcer la maîtrise des risques, la professionnalisation des équipes et de référencer les savoirs faire ?

Pour chacun de ces axes majeurs, des indicateurs de suivi sont identifiés et feront l'objet d'un suivi décliné dans les différentes strates de l'association.

1.5.2 Les projets qui concrétisent ces axes :

Pour chacun des 6 axes correspond des actions à développer. Parmi celles-ci, nous pouvons citer les plus structurantes pour l'évolution de PSE :

- la croissance du nombre d'enfants dans les différents programmes, ou dans de nouvelles villes (Sihanoukville, Siem Reap),
- la création de nouveaux programmes pour les enfants (informatique, langues étrangères, soutien scolaire, plan de développement dans les paillotes,...) ou pour des adultes (extension des formations courtes de moins de 6 mois - cuisine, couture, ménage, accompagnement en gestion financière, ...),
- Renforcer la qualification des équipes pédagogiques,

- Diversifier les sources financement (ouverture de nouvelles antennes à l'étranger) et consolider les équipes dans les antennes existantes,
- Renforcer l'expertise de l'équipe de managers au Cambodge, les rendre plus autonome,
- Renforcer la maîtrise des risques par une organisation efficace, des audits réguliers, améliorer l'échange et la transmission des connaissances acquises.

1.5.3 La prévision budgétaire correspondante

Le budget 2017/ 2018 est en cours de finalisation à la suite du Conseil d'Administration du 22 juin.

Les principales variables du modèle de construction du budget repose sur :

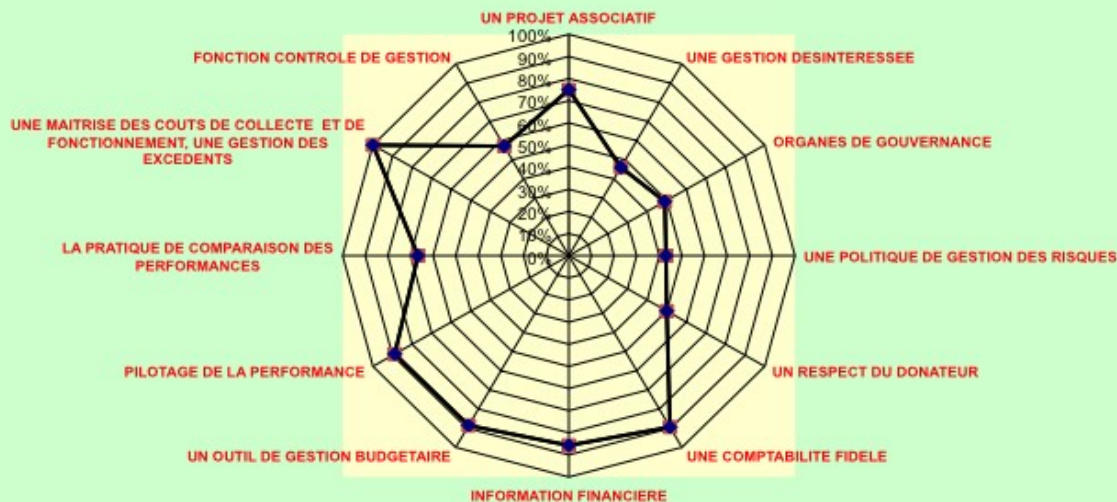
- l'évolution du nombre d'enfants globalement mais aussi dans les différents programmes proposés par PSE, les coûts par enfants étant largement supérieurs dans les formations professionnalisantes.
- Les activités nouvelles (par exemple, renforcement des langues étrangères), des coûts spécifiques étant engagés pour recruter des enseignants et pour le matériel pédagogique.

Par ailleurs, le coût par enfant est également à intégrer dans la démarche pour maintenir une qualité de formation sans atteindre néanmoins des excès qui pourraient nuire à la nécessité de faire croître les effectifs compte tenu de la croissance des besoins de la population cambodgienne.

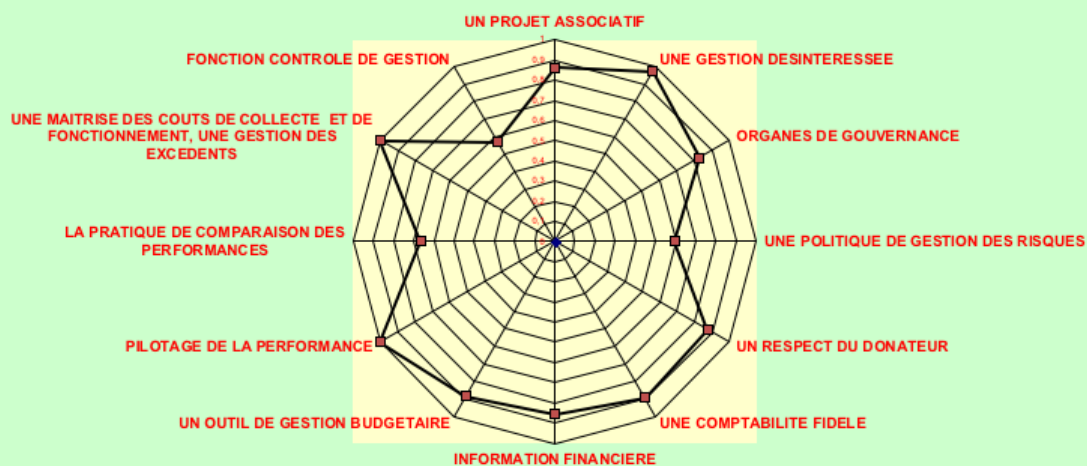
2. Rapport sur l'accompagnement

2.1 Évolution des 12 grands objectifs du Guide IDEAS

Situation Fin de diagnostic 16 Mai 2017



Situation fin de phase d'optimisation: 14 Juin 2018



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

Les chantiers de diagnostics et d'optimisation se sont déroulés dans une ambiance de transparence et confiance réciproque. Si les conseillers ont peut-être été perçus, lors des premières réunions comme des auditeurs, ils ont rapidement été acceptés comme des membres de l'équipe et le climat de bienveillance et de confiance s'est installé rapidement.

Les conseillers ont été invités à l'Assemblée Générale, aux journées des antennes, aux réunions de levée de fonds et de recherches de parrains.

Le bureau de PSE a montré une volonté constructive pour l'obtention du label.

Précision sur le périmètre concerné par la labellisation :

Le périmètre de couverture du futur Label IDEAS couvrira l'association « mère » PSE constituée du siège de Versailles et des activités sociales au Cambodge.

Il ne couvre pas les antennes locales régionales ou étrangères constituées elles-mêmes, pour la plupart, en associations indépendantes et qui ne pourront pas se prévaloir du label IDEAS.

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

L'état d'esprit général issu de la personnalité forte des fondateurs de PSE est l'ADN de l'association. C'est bien la vision et l'énergie et le charisme des fondateurs qui ont permis à l'association de se développer dans un esprit exceptionnel d'entraide et de générosité.

La **gestion financière** est solide. Dès le départ, une attention a été portée sur les finances et la transparence nécessaire sur ce sujet. Plusieurs audits financiers ont été menés dans les années précédentes dont l'audit principal de la Cour des comptes en 2009 - 2011.

Par-delà cet aspect, la vision des fondateurs irrigue l'ensemble de l'association, les antennes en France comme à l'étranger, à travers le **respect apporté aux bénévoles / donateurs** qui animent les diverses manifestations de l'association et la focalisation de l'énergie de PSE vers les enfants de Phnom Penh à travers la recherche d'amélioration continue de l'efficacité des services qui leurs sont apportés ("passer de la misère à un métier") ainsi qu'à leur famille. La maîtrise des coûts de fonctionnement et de collecte des fonds est un principe durable de cette association, mais aussi grâce à des reporting de suivi des actions, de leur efficacité, des indicateurs dans les départements, au siège et pour le Conseil d'Administration.

Le film grand public **"Les pépites"** réalisé par Xavier de Lauzanne et sorti sur les écrans en 2016 a donné un coup de projecteur médiatique sur l'association (200.000 entrées en salles).



2.4 Les points d'amélioration qui devront être traités durant la phase Post Label.

Après une phase de croissance exponentielle, l'association PSE est entrée dans une phase de maturité.

L'influence majeure de l'esprit des fondateurs va naturellement s'amoinrir : Christian des Pallières est décédé fin 2016. Son épouse, Marie-France, continue son œuvre au Conseil d'Administration malgré un âge relativement avancé.

Le Conseil d'Administration a longtemps été constitué de proches voire même de l'entourage familial immédiat des fondateurs. Les membres du bureau appartiennent à la classe d'âge des seniors. Tous les administrateurs en place en 2017 ont été approuvés par les fondateurs.

La transition est en marche : Un jeune secrétaire général a été recruté récemment. Issu d'une formation supérieure et ayant fait ses armes chez PSE au Cambodge sur une mission de consulting, il aura été un des interlocuteurs majeurs du projet de labellisation.

La présidente et le conseil d'administration devront assurer dans les années qui viennent la transition entre une organisation familiale solide et une organisation plus formalisée s'appuyant sur des process tout en maintenant le fantastique enthousiasme qui a permis à l'association son démarrage fulgurant.

Le renouvellement des administrateurs et du bureau a été engagé en 2018.

Le projet de labellisation IDEAS est un acte majeur de cette transition nécessaire.

Parmi les points qui devront être renforcés durant la phase post-label, nous pouvons citer les axes qui nécessitent des actions prioritaires selon le graphique "radar" :

- **Un projet associatif**

- Le suivi du plan stratégique et de sa déclinaison (à venir) dans les différents services de l'association.

- **Les organes de gouvernance**

- Le comité d'audit devra prendre de l'assurance et confirmer sa position de véritable organe de contrôle interne. Ses missions devront progressivement s'élargir et y accueillir la proposition d'IDEAS : le respect des règles gouvernance par les dirigeants, le contrôle des informations financières et comptables, le contrôle des risques notamment ceux mis en évidence par les autorités d'habilitation et le suivi du plan stratégique.

- **Une politique de gestion des risques**

- Le renforcement de la gestion des risques et en particulier, la revue périodique (annuelle) de la cartographie des risques, la mise en place de scénario de gestion de crise (et de communication) y compris auprès des autorités locales,
- La mise en place des recommandations des différents audits (informatique, ...) réalisés ou en cours,
- La diffusion et la mise en place effective des nouvelles procédures et des compléments apportés récemment aux procédures existantes (Règlement intérieur, RH, Finance, Manuel Fonctionnement Siège et Cambodge, Manuel Antennes, ...).

- **La fonction contrôle de gestion**

- Grâce à la mise en place très récente d'un contrôle de gestion, le renforcement de la comptabilité analytique (déjà existante) par une meilleure articulation avec la comptabilité générale et le raccourcissement des délais de production de l'arrêté annuel des comptes (environ 7 mois).

- **Respect du donateur**

- Rappel lors de l'Assemblée Générale de règles déontologiques pour la collecte des dons et la communication.

- **La pratique de comparaison des performances**

- La mise en œuvre de références permettant d'aider l'association à réaliser des comparaisons externes.