

Introduction

Dans un pays dont les 2/3 des habitants ont moins de 30 ans, l'éducation de la jeunesse Cambodgienne est le défi majeur du pays. Avec une croissance moyenne de 7% par an ces dernières années, les perspectives sont là. Néanmoins, du fait d'un exode rural croissant, provoqué par la disparition d'activités traditionnelles dans les campagnes, ou par des évictions de leur lopin de terre à la campagne ou de leur maison à la ville, conséquence des projets immobiliers de grande échelle, des familles par milliers se retrouvent à la périphérie des villes avec encore moins de perspectives d'emploi, souvent écrasées par le surendettement et coupées de leurs réseaux traditionnels de solidarité. Encore aujourd'hui, la majorité des jeunes quittent le système scolaire sans avoir obtenu une éducation secondaire ou une formation professionnelle (données ADB Asian Development Bank).

Le rôle de PSE demeure toujours aussi crucial : aider cette jeunesse, et en particulier les plus pauvres des plus pauvres, à passer « de la misère à un métier ». Pour cela, PSE doit continuellement éduquer, former et accompagner ces jeunes pour leur assurer un avenir meilleur.

En près de 25 ans, PSE est devenue non seulement l'une des plus grandes ONG cambodgiennes mais également l'une des plus reconnues localement. Aujourd'hui, plus de 6500 enfants sont accompagnés, chaque année, dans les différents programmes de l'association. PSE vient ainsi en aide à plus de 3 500 familles à Phnom Penh, Sihanoukville, Siem Reap ou encore dans certaines zones rurales du pays. Par ailleurs, l'association a développé PSE-I, son centre de Formation Professionnelle, qui accueille environ 1500 étudiants au sein de ses **classes préparatoires** et quatre écoles.

Notre ambition à cinq ans, est de continuer à faire grandir la jeunesse cambodgienne, en poursuivant le développement et la structuration de notre projet de « destruction de la misère ». Et ce, toujours grâce à votre remarquable et constant soutien. Merci !

Ce document expose notre stratégie et nos priorités d'action à cinq ans, pour construire une association dont nous serons collectivement toujours plus fiers. Bonne lecture...

Une feuille de route pour les 5 prochaines années

Message de Ghislaine Dufour, Présidente de PSE

« Là où il n'y a pas de rêve, il n'y a pas de vie » disait Papy, Christian des Pallières. Depuis 22 ans, fidèles à l'esprit de la charte des fondateurs et pour que se réalise le rêve de sortir des milliers d'enfants de la misère, les amener à un métier respectable et en faire des acteurs du développement de leur pays, la grande famille PSE se mobilise : une équipe locale à plus de 95% cambodgienne, un noyau de quatre salariés seulement au siège pour limiter les frais, et des centaines de bénévoles en France et au-delà. La réalisation du rêve ne pourrait se renouveler chaque année sans le soutien fidèle des milliers de parrains et des amis de PSE au sein des fondations et des entreprises.

La démarche stratégique adoptée s'est appuyée sur les évolutions constatées au cœur de la société cambodgienne dont celles des besoins des enfants que nous accueillons. Le pays connaît une croissance forte et durable depuis près de vingt ans et nos jeunes, issus des familles laissées pour compte, sont néanmoins entrés dans l'ère des nouvelles technologies et de la mondialisation. Laissant aux générations précédentes les spectres du passé, ils sont tournés vers le monde et tournés vers l'avenir. Ils comptent sur nous pour les y accompagner. Avec l'entrée du Cambodge dans l'ASEAN, un marché du travail élargi s'offre à eux avec toutefois l'exigence de pouvoir accéder à une formation professionnelle compétitive avec celles de leurs voisins.

Notre stratégie pour les cinq années à venir s'inscrit autour de trois priorités :

- Continuer à accueillir davantage d'enfants en poursuivant l'élargissement de nos sources de financement ;
- Renforcer la qualité de nos services : pédagogie, programmes de formation, accompagnement des familles, solutions pour les plus vulnérables ;
- Poursuivre l'effort de professionnalisation entamé lors de l'exercice précédent.

Au cœur de nos préoccupations, permettre à chaque enfant d'accéder à une vie digne, offrir les mêmes chances à tous au sein de notre Centre. Renforcer la formation humaine, la transmission des valeurs. Porter une attention particulière à ceux qui décrochent parce que trop blessés par la vie, et à ceux dont la situation de handicap compromet l'autonomie à terme. Et aussi, adapter continuellement nos formations professionnelles afin de répondre au plus près aux attentes du marché du travail. Enfin, élargir notre réseau de soutiens, et optimiser l'emploi des ressources par une gestion rigoureuse pour remplir au mieux notre mission.

Ceci passe par une communication qui se veut efficace tout en restant fidèle à l'esprit auquel ont adhéré nos parrains et nos amis sans qui rien ne serait possible. Nous ne pouvons, et ne saurions, tout faire nous-mêmes ; alors, nous nous orientons vers le renforcement de partenariats avec des acteurs qui portent la même vision et les mêmes valeurs que PSE.

Comme disent nos anciens élèves : « All together we can ! »

1) Zones de recrutement des bénéficiaires et modes de soutien aux enfants et à leur famille

- **Contexte et constats**

PSE est l'une des plus grandes ONG cambodgiennes à assurer une prise en charge globale des enfants, de la plus jeune enfance jusqu'à un métier, et dans toutes les dimensions de la personne, physique, émotionnelle, cognitive ou encore sociale. PSE peut ainsi accompagner le jeune jusqu'à un emploi respectable et bien rémunéré, lui permettant de s'intégrer et de réussir dans la société cambodgienne. L'action s'exerce à travers la préscolarisation, l'enseignement primaire et secondaire, la formation professionnelle ou l'enseignement supérieur, mais aussi l'accompagnement et le soutien apportés aux familles afin que l'enfant soit dans de bonnes conditions pour se développer.

Le succès du « modèle » PSE repose également sur une présence dans les plus grandes villes du Pays : Phnom Penh, Siem Reap et Sihanoukville. Si les études récentes démontrent que 90% des populations les plus défavorisées vivent en zones rurales, l'exode rural croissant et l'éclatement des réseaux de solidarité traditionnels font que la misère urbaine y est particulièrement dramatique.

- **Enjeu et axes stratégiques à cinq ans**

L'enjeu pour PSE est le suivant : accompagner davantage d'enfants, tout en développant la qualité des services, dans le respect des ressources financières et humaines de l'association, et sans se substituer à la structure publique.

Comment sortir davantage d'enfants, et leur famille, de la misère tout en renforçant la qualité de nos actions ?

1. Recentrer notre action sur nos zones actuelles de présence

Face à l'afflux croissant de familles vers les grands centres urbains du Cambodge, et à la difficulté d'intervenir dans les zones rurales éloignées **tout en restant fidèle à son modèle**, il est nécessaire de concentrer, en la consolidant, l'action de l'association sur les trois principales zones actuelles de présence : Phnom Penh, Sihanoukville et Siem Reap.

Cette focalisation de l'action permettra à l'association de renforcer la qualité des services rendus aux enfants et aux familles **tout en restant fidèle à son modèle** et en optimisant ses ressources :

- Maintenir les critères sociaux de recrutement des familles afin de s'assurer de donner priorité aux familles en situation de très grande précarité ;
- Renforcer la qualité de la prise en charge en veillant à donner les mêmes opportunités à tous les enfants (ex. protection, santé, soutien scolaire, formation humaine, langues étrangères, informatique, sport, activités culturelles...);
- Adapter le développement des programmes à Siem Reap et à Sihanoukville en fonction de l'évolution du contexte socio-économique local et des besoins des familles. Engager des partenariats avec des ONG locales partageant la même vision que PSE.

2. Renforcer le soutien aux familles

Dans le modèle de PSE, la prise en charge des enfants est indissociable du soutien aux familles. Il s'agit de permettre aux enfants de grandir dans un environnement propice à leur développement. Une fois insérés dans la vie professionnelle, les jeunes, à leur tour, viennent en aide à leur famille. C'est dans cette optique que le projet « Family Life Improvement Program (FLIP) » a été créé en 2011 et a

été intégré en tant que programme en 2018, suite à ses résultats probants. Il offre l'opportunité aux parents des jeunes de PSE, pour les familles les plus en difficulté, de rapidement accroître leurs revenus au travers de formations courtes (couture, nettoyage ou cuisine). Ces formations permettent de sécuriser l'environnement familial et de limiter le travail et l'abandon scolaire des jeunes.

- Ouvrir le programme à un plus grand nombre de parents et renforcer l'accompagnement des familles vers l'autonomisation ;
- Etendre le programme FLIP à des jeunes adultes ayant décroché du programme de formation classique, avec un choix élargi de formations ;
- Créer de nouveaux Centres de Service Communautaires (les "paillottes") au sein des communautés dans lesquelles PSE intervient et développer le programme d'accompagnement des familles.

3. Consolider la prise en charge des enfants porteurs de handicap

Enfin, environ 50 enfants, au sein des familles accueillies dans les programmes, sont porteurs de handicaps, parfois très lourds (troubles moteurs et mentaux sévères). Ils sont pris en charge au Centre PSE, au sein de la SEA (Section d'Enseignement Adapté) et du Centre de nutrition. Vingt d'entre eux sont hébergés au Foyer Source de Vie. Certains pourront accéder à un niveau de semi-autonomie une fois adultes, d'autres non. Il est de notre devoir de leur assurer à tous un avenir.

- Renforcer la qualité de la pédagogie au niveau de l'éducation spécialisée dans la classe d'Enseignement Adapté et dans la classe Spéciale ;
- Continuer à développer le lieu de vie qu'est le Foyer Source de Vie ;
- Continuer à développer le partenariat avec l'association ACH (Action Cambodge Handicap), en vue d'assurer un avenir aux enfants porteurs de handicaps quand ils deviennent adultes.

• Résultats attendus

- **Le nombre de bénéficiaires dans les actuelles zones de présence de PSE au Cambodge, est en croissance raisonnable et maîtrisée**
 - Indicateur : nombre d'enfants par site et par grand programme au Cambodge
 - Indicateur : nouveau(x) projet(s) de développement, formalisé(s) et démarré(s) dans les provinces de Siem Reap et/ou Sihanoukville
- **Le nombre d'actions de soutien, et le nombre de familles en bénéficiant, sont en croissance**
 - Indicateur : nombre de programmes de soutien aux familles
 - Indicateur : nombre de parents et de jeunes adultes bénéficiant des programmes de soutien
- **Chaque enfant porteur de handicap, dans les programmes de PSE, se voit proposer un parcours adapté tout au long de sa vie**
 - Indicateur : % d'enfants porteurs de handicaps bénéficiant d'un accompagnement personnalisé
 - Indicateur : évolution du partenariat avec ACH

2) Education Générale

- *Contexte et constats*

La quasi-totalité des enfants cambodgiens sont aujourd'hui scolarisés au niveau du primaire. Par ailleurs, le Ministère de la Jeunesse et des Sports s'est engagé, depuis 2015, dans la voie d'une éducation de qualité, incluant les nouvelles technologies. Et ce, via l'engagement du Cambodge à suivre les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations-Unies.

Néanmoins, on constate toujours un très fort décrochage des enfants lors de leur arrivée dans le secondaire. Enfin, les enfants des familles les plus pauvres continuent à accéder à l'école avec plusieurs années de retard.

La plupart du temps, ces enfants ne bénéficient pas, à la maison, de l'environnement leur permettant de grandir et d'étudier sereinement. PSE doit être leur lieu, celui d'une pédagogie de qualité, dispensée par une équipe éducative compétente, bienveillante, et dont l'expertise et l'engagement vont au-delà de l'enseignement de base.

A date, PSE scolarise plus de 4 000 enfants par an en Education Générale : 400 en classe maternelle dans les paillotes, 700 au Centre de Rattrapage du Centre et plus de 3 000 dans les écoles publiques.

- *Enjeu et axes stratégiques à cinq ans*

Comment contribuer à améliorer les chances de réussite scolaire des enfants pris en charge par PSE dans les écoles publiques alors que la journée scolaire s'appuie sur une double rotation et que les classes sont souvent surchargées.

- **Donner accès, aux enfants PSE scolarisés dans les écoles publiques, au même niveau de qualité d'enseignement qu'à ceux scolarisés au Centre de Rattrapage de PSE**

Les élèves PSE dans les écoles publiques sont scolarisés à mi-temps et pâtissent souvent de discrimination parce qu'ils sont « pauvres ». Nous souhaitons qu'ils aient accès au même niveau de qualité d'enseignement qu'au Centre PSE. Pour ce faire PSE envisage :

- De travailler à une meilleure collaboration avec les équipes éducatives des écoles publiques ;
- De continuer à développer la qualité du soutien scolaire et le nombre d'enfants en bénéficiant ;
- De renforcer le processus d'orientation pour diminuer le taux d'abandon, et optimiser l'alignement entre les capacités et les intérêts des élèves, et le choix de l'école.

- **Poursuivre le développement des classes maternelles**

Les effets positifs de la scolarisation précoce ne sont plus à démontrer. Outre l'impact sur la capacité à apprendre et à s'adapter au monde scolaire, la fréquentation de l'école maternelle joue un rôle important pour réduire les inégalités sociales.

Ainsi, PSE souhaite continuer à favoriser le développement des enfants de 3 à 6 ans au travers :

- d'environnements d'apprentissage conviviaux et sécurisés ;
 - d'une sensibilisation des familles à l'importance de la scolarisation précoce ;
 - d'une augmentation de la capacité d'accueil dans les classes de maternelle ;
 - du renforcement de la formation des équipes des paillottes (Community Social Centers).
- **Renforcer la qualité de la pédagogie au Centre de Rattrapage et au Soutien Scolaire**

Les conséquences des événements qui ont bouleversé le pays pendant trente ans, et en particulier durant la période khmère rouge, se font encore sentir, toute une génération n'ayant pu bénéficier de l'accès à l'éducation. Par ailleurs, les nouveaux diplômés sont insuffisamment attirés par l'enseignement, la profession étant mal rémunérée.

PSE s'est distingué par sa capacité à exploiter des pratiques innovantes en matière de pédagogie, en vue de compenser le retard des enfants qui entrent dans ses programmes et le soutien qu'ils ne trouvent pas dans leur environnement familial.

- Faire perdurer cette tradition d'innovation pédagogique en développant le Département Pédagogique créé fin 2017, avec pour objectif de développer un programme de formation continue pour les enseignants de PSE.
- Introduire de nouvelles méthodologies (pédagogie active, digitalisation, création de plateformes ...) en s'appuyant notamment sur de nouveaux partenaires porteurs d'approches pédagogiques innovantes.
- Limiter à 26, le nombre d'enfants par classe au Centre de Rattrapage et en Soutien Scolaire.
- Renforcer l'enseignement des langues étrangères (anglais et français) et les « soft skills » (Formation Humaine), nécessaires à la bonne intégration des enfants.

- *Résultats attendus*

- **Le programme de classe maternelle dispose d'outils formalisés et d'intervenants formés**
 - *Indicateur. Nombre d'enfants bénéficiant de la scolarisation en classe maternelle*
 - *Indicateur. Nombre d'intervenants ayant bénéficié d'une formation*
- **Les élèves en scolarisation dans les écoles publiques ont amélioré leur réussite scolaire par un accompagnement éducatif et un soutien scolaire renforcés**
 - *Indicateur. Taux de réussite aux examens nationaux*
 - *Indicateur. Taux de passage à un cycle d'étude qualifiante (formations professionnelles, universités...)*
- **Les enfants dans les programmes d'Éducation Générale de PSE ont une maîtrise accrue de l'anglais**
 - *Indicateur. Niveau de maîtrise de l'anglais, attendu pour intégrer une filière de formation professionnelle*
- **Les jeunes adultes qui sortent des programmes de PSE ont un comportement adapté au monde du travail et à la vie en société**
 - *Indicateur. Taux de satisfaction des employeurs sur le comportement des diplômés*
- **Un département pédagogique performant et reconnu**
 - *Indicateur : nombre de professeurs du Centre de Rattrapage et du programme de Soutien Scolaire, bénéficiant de modules de formation*
 - *Indicateur : certifications validées par le Ministère*

3) Formation professionnelle

- *Contexte et constats*

Le monde cambodgien du travail est en très forte évolution et le Gouvernement porte une attention croissante à la formation professionnelle des jeunes. Le marché devient plus exigeant sur les compétences, les diplômes et les comportements des élèves.

PSE doit donc continuellement améliorer la qualité de son enseignement : qualité et pertinence des formations et méthodes d'apprentissage. Par ailleurs, cet enseignement doit veiller à refléter les besoins économiques et sociaux des élèves, ainsi que les besoins de recrutement des entreprises. La digitalisation est également une opportunité pour améliorer la qualité et la portée de l'éducation.

Lancée en 2000, la formation professionnelle PSE compte environ 1500 étudiants répartis dans la classes préparatoires et passerelles (« Foundation Studies Division » et quatre écoles : Hôtellerie-Tourisme, Métiers Techniques, Gestion et Ventes et Média. Les formations sont dispensées sur le site de Phnom Penh. Néanmoins, des besoins existent également à Siem Reap et à Sihanoukville.

PSE observe par ailleurs des difficultés à faire parfaitement correspondre les envies des enfants finissant leur formation en Education Générale, avec la capacité (~1600 places) des écoles et filières professionnelles. Ainsi, l'association peut investiguer des pistes pour valoriser ses filières, comme l'École de Média (SoM), initiative unique au Cambodge, et en cours d'enregistrement (août 2018) dans deux Ministères (Ministère du Travail et de la Formation Professionnelle ainsi que Ministère de la Culture et des Beaux-Arts).

Par ailleurs, l'association peut davantage s'ouvrir sur l'extérieur pour se développer : création ou renforcement de partenariats avec certaines ONG, des entreprises, des écoles renommées à l'étranger, ou encore davantage mobiliser et impliquer les 4 000 anciens jeunes PSE aujourd'hui dans la vie active au Cambodge.

- *Enjeu et axes stratégiques à cinq ans*

Comment motiver plus de jeunes à intégrer les filières, eux qui sont souvent attirés par l'attrait apparent d'un emploi nécessitant peu d'éducation et leur offrant un salaire, mais avec peu d'avenir ? Comment optimiser l'impact sociétal de nos jeunes une fois qu'ils sont lancés dans la vie active ? Comment adapter nos formations aux besoins du marché cambodgien et de l'ASEAN ?

1. Aligner nos dispositifs d'enseignements sur les besoins du marché cambodgien :

Les besoins financiers des jeunes évoluent, de même que le marché cambodgien du travail, « les employeurs sont confrontés à d'importantes pénuries de compétences, de sorte que le système éducatif et l'augmentation des investissements dans l'éducation ont un rôle important à jouer pour combler ces lacunes¹ »².

Afin de toujours garantir à nos jeunes les meilleurs débouchés possibles, le modèle d'enseignement de PSE doit gagner en flexibilité et innover dans ses modes d'enseignement, ainsi que continuer à développer des partenariats avec les entreprises. L'établissement de partenariats avec les entreprises locales est prioritaire, même si subsiste toujours le besoin du soutien des entreprises et écoles internationales renommées.

Ainsi, PSE souhaite engager :

- Une maîtrise des approches et outils pédagogiques de base
- Des formats d'apprentissage plus flexibles : alternance, modularisation, formation continue (modules plus courts, le soir, le weekend)
- Des matières complémentaires : langues, culture
- L'intégration de nouvelles technologies, telles que la digitalisation dans la gestion et l'enseignement

2. Développer l'excellence au sein de notre équipe pédagogique

Il est nécessaire de disposer d'une équipe qualifiée, compétente et engagée, pour développer une formation pédagogique de qualité.

A cinq ans, cela passe par :

- Des moyens de collaboration et une évaluation régulière de tout le personnel enseignant ;
- Des liens resserrés avec le Département Pédagogique, qui doit embaucher des experts en Formation Professionnelle, Pédagogie ou Education Générale, tout en évitant des doublons de postes.
- Des liens plus étroits avec l'Education Générale pour anticiper et orienter le choix des enfants
- Un apport complémentaire, à temps partiel, d'enseignants motivés ;
- Une constitution de groupes de travail parmi les enseignants.

3. S'ouvrir vers l'extérieur pour compléter notre offre et favoriser l'insertion de nos jeunes

Nous sommes plus forts quand nous travaillons avec des partenaires engagés, alignés avec notre vision, avec des bénéfices clairs pour chaque partenaire. Notre réseau d'anciens élèves est sous-utilisé alors que plusieurs seraient prêts à apporter un soutien plus actif.

Pour ce faire, PSE ambitionne de nouer différents types de partenariats à cinq ans : avec des ONGs ciblées, pour renforcer ou compléter nos formations, avec des écoles à l'étranger, pour les élèves de nos écoles, ainsi qu'avec les entreprises locales, pour favoriser et élargir les opportunités d'insertion de nos jeunes, et celles, bien ciblées, ouvertes au modèle de l'apprentissage « à la française ». Vue une volonté annoncée, de la part des Ministères, de s'intéresser davantage à l'éducation, PSE suivra aussi les projets du Ministère TVET et de l'AFD. Dans ce même esprit, PSE souhaite renforcer et mobiliser son réseau « Alumni » de plus de 4000 anciens élèves.

Enfin, et à l'image de la labellisation reçue pour son programme « Skill-Bridging », l'association souhaite maintenir et renforcer ses liens avec le Ministère du Travail sur le volet Formation Professionnelle.

4. Faire converger les envies des jeunes avec les capacités d'accueil de PSE

Les filières actuelles de Formation Professionnelle sont diversement appréciées et parfois méconnues par nos jeunes et, par ailleurs, nos capacités d'accueil dans certaines écoles sont limitées. Afin de satisfaire au maximum nos jeunes tout en aidant le plus grand nombre, nous devons travailler sur la valorisation de certaines filières au sein de PSE (communication et promotion des métiers par les enseignants et conseillers en Education Générale, sensibilisation auprès des parents) ainsi qu'explorer de nouvelles pistes de recrutement pour les places vacantes, comme l'accueil de jeunes d'autres ONGs, l'ouverture de certaines formations « payantes ».

• Résultats attendus

- **Le niveau de satisfaction des employeurs vis-à-vis de nos étudiants, en termes de compétences et de comportements, est meilleur qu'aujourd'hui**
 - Indicateur. Taux de satisfaction général des employeurs par école et par filière
- **Les filières sont attractives pour les jeunes en âge de les intégrer et leurs capacités d'accueil sont optimisées**
 - Indicateur. Taux de remplissage des classes et % de demandes (candidatures) par rapport aux places disponibles
- **Les réussites scolaires sont améliorées, avec moins d'abandons**
 - Indicateur. Taux d'abandon par école et par filière
- **Les filières sont adaptées aux besoins du marché et permettent aux diplômés d'obtenir un emploi stable, avec des perspectives d'évolution et un salaire décent à la sortie**
 - Indicateur. Salaire à la sortie et 6 mois après

- **L'enseignement est de qualité et innovant, le corps enseignant est qualifié et motivé**
 - **Indicateur.** Nombre d'enseignants ayant reçu au moins une formation et nombre de formations reçues par enseignant
- **Les diplômés aident leur famille à sortir de la misère et sont plus nombreux à s'investir dans PSE-Institut**
 - **Indicateur.** % de diplômés reversant une partie de leur salaire à leur famille et nombre de diplômés investis dans la vie de PSE (stages / embauches, conférences etc.)

4) Modèle économique

- *Contexte et constats*

La situation financière de PSE aujourd'hui est saine et confortable, renforcée par une année 2017 particulièrement favorable, liée à la diffusion du film « les Pépites ».

Le modèle économique de PSE repose largement sur des parrains proches, et de la génération des fondateurs, sur une collecte essentiellement en euros pour des dépenses essentiellement en dollars et sur des frais généraux et de collecte extrêmement bas et contenus, grâce à une gestion stricte et à un recours important au bénévolat. Le nombre de salariés en France est aujourd'hui faible au regard de l'activité à couvrir et comporte un risque opérationnel.

Néanmoins, des questions se posent à cinq ans, tant sur la pérennité de la tournée traditionnelle, qui constitue une part notable du développement des parrainages, que sur la maîtrise de nos coûts. On constate aussi une évolution du comportement des donateurs, plus exigeants face à un « marché de la générosité » plus concurrentiel.

PSE se doit de porter une attention constante à son modèle si elle veut pérenniser l'équilibre de ses comptes et financer ses projets futurs.

- *Enjeu et axes stratégiques à cinq ans*

Comment pérenniser et sécuriser le financement des missions sociales de l'association ?
Comment améliorer notre communication financière vis-à-vis de nos donateurs et notamment de nos mécènes ?

1. Diversifier et internationaliser nos sources de financement

Au-delà de la préservation de ce qui fait la force du modèle PSE, à savoir plus de 8 000 parrains qui garantissent plus de 70% de nos ressources pour le budget de fonctionnement, et permettent l'accompagnement de l'enfant et de sa famille dans la durée, PSE souhaite investiguer deux pistes complémentaires, à cinq ans :

- Diversification géographique de la collecte et, notamment, au-delà de la zone €
 - a. Dans la foulée des récentes ouvertures d'antennes hors de France et d'Europe (Hong Kong, USA), et du succès que PSE y a connu, ouvrir de nouvelles antennes étrangères à l'international, en particulier en zone \$;
 - b. Développer des sources de financement locales au Cambodge, notamment au travers des anciens élèves, pour sensibiliser les ressortissants du pays aux besoins des enfants défavorisés ;
- Diversification des canaux de collecte : constatant que les formes et les outils de dons évoluent, l'association ambitionne d'investir dans de nouvelles sources de financements, dont le digital, les micro-dons, pour recruter de nouveaux parrains et donateurs, en particulier dans les classes plus jeunes et, enfin, par de nouvelles formes de mécénat - au travers de partenariats renforcés, durables et de qualité.

Le maintien et la pérennisation des ressources et, au-delà, la croissance du niveau de la collecte, doivent permettre, à la fois, la prise en charge d'un nombre accru de bénéficiaires, et l'augmentation de la qualité de notre offre et de nos prestations, pour donner plus de chances d'insertion à tous nos bénéficiaires.

2. Continuer à maîtriser et à accroître la visibilité de nos coûts

La maîtrise des coûts et la bonne gestion de l'association sont, pour PSE, une préoccupation de tous les jours. A ce titre, les frais généraux de PSE, aux alentours de 10%, sont très inférieurs à ceux pratiqués chez beaucoup d'autres associations (env. 20%).

Ce modèle, basé sur une très forte implication des bénévoles, nous permet de redistribuer 90% de nos dons aux missions sociales de l'association. A cinq ans, l'association souhaite maintenir cet état d'esprit de « vigilance économique » et continuer à identifier des leviers d'efficacité,

- en conservant et en accroissant la qualité et le soutien apportés aux enfants et aux familles,
- sans se freiner excessivement mais sans s'interdire les investissements ou les dépenses nécessaires pour consolider son fonctionnement et développer son action.

3. Développer notre capacité de pilotage fin de nos coûts et de notre communication financière

Afin de répondre aux attentes des parrains et des mécènes, l'association souhaite disposer d'une vision améliorée de ses coûts par enfant et par programme, avec une meilleure anticipation des évolutions, à la fois pour tracer plus finement les contributions des parrains et des donateurs et l'usage qui en est fait, et pour mieux communiquer en retour, à leurs auteurs, sur ce qui a été fait de leurs dons.

A cinq ans, PSE doit également engager une réflexion pour développer sa capacité à anticiper, à suivre et à communiquer ses résultats financiers, notamment pour pouvoir répondre aux demandes, toujours plus exigeantes, des mécènes et de la législation.

Ces objectifs appellent une évolution et une modernisation des Systèmes d'Information (SI), notamment en matière de gestion des achats, de gestion financière, de gestion des Ressources Humaines et de gestion de la base de données / enfants et familles. Un grand chantier d'évolution de ces SI est en cours

- *Résultats attendus*

- **Nos sources de financement sont diversifiées et internationalisées**
 - Indicateur : % de ressources par zone géographique et en \$ vs. €
 - Indicateur : % des nouveaux modes de collecte (internet, participatif, etc ...) dans le total des ressources
- **L'évolution de nos coûts est maîtrisée**
 - Indicateur : % des frais généraux et de collecte
 - Indicateur : % de variation du coût par enfant et par programme
- **La planification, le suivi et le reporting financier sont améliorés**
 - Indicateur : écart entre le prévu et le réalisé, dans le budget et dans les plans glissants
 - Indicateur : date de finalisation des comptes
 - Indicateur : disponibilité opérationnelle, appropriation et satisfaction des utilisateurs des nouveaux SI (RH, Achats – Finances, Gestion des enfants et des familles)
 - Indicateur : disponibilité opérationnelle et qualité, d'un outil de pilotage « financement / dépenses », pour les programmes, les investissements et les projets.

5) Communication et réseaux

- *Contexte et constats*

De par son histoire, sa notoriété et ses multiples actions, PSE jouit aujourd'hui d'une communauté de plus de 30 000 personnes, composée d'élèves, de collaborateurs et de bénévoles du siège et des antennes, de parrains, de donateurs ou encore d'alumni (anciens élèves). Son modèle, basé en très grande partie sur le bénévolat pour la levée de fonds, est très puissant par son effet démultiplicateur et la maîtrise des frais généraux et de collecte, qu'il permet. PSE a également la chance de bénéficier, depuis fin 2016, de « l'effet Pépites » (plus de 200 000 spectateurs au cinéma et une visibilité jamais atteinte auparavant). Ce sont des atouts précieux sur lesquels capitaliser pour redynamiser sa communication.

Un autre atout est la diversité et la profondeur de notre programmes, qui va de la petite enfance jusqu'à la formation professionnelle, de l'éducation jusqu'à la santé, de l'aide aux enfants jusqu'au soutien des familles. Cette diversité de programmes, réalité distinctive de PSE, peut également être une faiblesse car le risque est grand, de diluer notre communication tant il y a de choses à dire !

Dans le même temps, l'association fait face à des évolutions importantes : changement des formes de bénévolat (toujours attractif mais les bénévoles ont moins de temps à donner qu'avant, peuvent parfois craindre d'être trop « envahis » par les responsabilités associatives), urgence de donner au Cambodge, moins évidente qu'avant aux yeux des donateurs (perception d'un pays qui se développe et qui pourrait avoir dans une avenir proche les moyens de venir en aide lui-même à ses enfants en grande difficulté), volonté de donner pour des actions sociales en France (banlieues, migrants, SDF...), évolutions fiscales (pression fiscale sur les retraités, refonte de l'ISF par exemples). Nos ressources proviennent encore, pour la très grande partie, de France (et d'Europe).

Il est donc clé, pour l'association, de mieux expliquer les urgences qui restent énormes au Cambodge, de synthétiser son action pour la rendre compréhensible et de mieux mettre en avant l'impact puissant de ses programmes. En mobilisant de manière accrue les parties prenantes locales (Alumni, entreprises locales etc.)

- *Enjeu et axes stratégiques à cinq ans*

Comment développer une plateforme de communication distinctive, et engageante pour chacun de nos publics (« communautés ») dans le monde ? Comment continuer à mobiliser, dans un contexte où l'urgence d'agir au Cambodge est moins évidente qu'avant aux yeux des donateurs tout en développant nos ressources locales ?

1. Elaborer une plateforme de communication distinctive et engageante, soutenue par de nouveaux porte-paroles et de nouveaux outils

Pour s'adapter au contexte décrit ci-dessus, il est nécessaire, pour l'association, de formaliser un **discours distinctif, englobant toute notre réalité quotidienne d'action pour les enfants, et capable de susciter l'engagement** de chacun de nos publics (« communautés ») dans le monde. Cette plateforme assurera la cohérence de nos prises de parole, tant en interne qu'en externe, dans tous les pays.

Cette plateforme devra être déclinée, dans ses messages et ses supports, pour chacun de nos publics : bénévoles, parrains, mécènes, jeunes, alumni, entreprises au Cambodge et salariés. Cette **personnalisation** est la condition du succès pour maximiser leur attachement et leur engagement avec l'association.

Afin d'incarner cette plateforme et lui donner toutes les chances de visibilité, il est indispensable d'identifier et de mettre en avant des **nouveaux porte-paroles** en complémentarité de la fondatrice.

- Personnalités médiatiques
- Porte-paroles venant de l'interne

Cette plateforme doit aussi être déclinée sur le **digital**, permettant à l'association de s'adresser à un public nouveau. Nos contenus, diffusés sur nos réseaux et notre site, doivent être conçus pour générer une visibilité accrue, plus de visites et plus d'engagements (contacts, dons etc.) sur le site internet. Des relations de long-terme doivent être établies avec des **influenceurs(ses) / blogueurs(ses)** qui relayeront notre cause auprès de leurs vastes communautés.

Enfin, un **voyage de presse au Cambodge** sera organisé régulièrement, afin de regrouper, dans le cadre idéal du centre de Phnom-Penh, tous les journalistes pouvant traiter notre sujet. Découvrir notre travail au quotidien, nos actualités à venir dans les cinq prochaines années et disposer d'un large éventail des intervenants, présents sur le site, sera un moyen percutant d'intéresser les grands médias à notre action.

2. Consolider notre réseau d'antennes, en France et à l'étranger (notamment dans les zones hors €) avec des bénévoles motivés, formés et rajeunis.

Une « **école de formation des bénévoles** » doit être lancée, afin de mieux les accompagner dans leurs actions du quotidien (comptabilité, juridique, presse, communication etc.). Les outils mis à disposition des antennes doivent viser la plus grande simplicité possible. En effet, les bénévoles doivent conserver un grand plaisir à donner du temps ; ainsi, si les tâches administratives doivent être cadrées avec rigueur, elles doivent néanmoins être facilitées au maximum.

Un **voyage d'antennes au Cambodge** sera organisé régulièrement. Découvrir, en réel, la vie du **Centre** où l'activité grouille et où tant d'enfants retrouvent le sourire, est un puissant vecteur de motivation !

Chaque année, plus d'une centaine de **jeunes Français** rentrent du Cambodge (VSI, missions de solidarité et camps d'été). Ils sont des témoins privilégiés de nos actions pour les enfants : leur enthousiasme communicatif doit être mieux mis au profit de nos actions de notoriété et de collecte (témoignages, événements dédiés). Pour cela, les antennes doivent nouer un contact étroit avec eux (mise en relation systématique, « afterworks » réguliers).

Un **nouveau format de temps fort à l'automne**, alter-ego de la tournée de printemps, sera testé.

Le modèle « **d'équipes-relais** » peut être étendu pour couvrir de nouvelles zones où la présence de l'association est encore faible. Enfin, nos **antennes anglo-saxonnes (USA, UK)**, collectant dans une autre devise que l'euro, sont encore fragiles et doivent être accompagnées pour que leur pérennité soit assurée ; nécessité, aussi, de trouver des relais locaux pour assurer la pérennité de ces antennes.

3. Développer les ressources au Cambodge et en Asie du Sud-Est

Si des actions de levée de fonds (événements, financements de projet) ainsi que des initiatives auto-financées (activités pratiques de l'Institut, atelier de couture) ont été menées ces dernières années, les ressources viennent encore très majoritairement de France / Europe. L'implication des communautés locales est indispensable à la pérennité de l'association : elle permet de réduire la dépendance aux financements internationaux et de responsabiliser en mobilisant les ressources locales (humaines et financières).

Pour ce faire, la création d'une « **Antenne Alumni** » au Cambodge est une priorité absolue. En effet, il est indispensable que les anciens se mobilisent pour apporter tous les soutiens possibles (stages, emplois, dons, compétences, etc.). Ils sont les futurs responsables de l'association au Cambodge.

Dans le même temps, en prolongement de nos relations avec les anciens, nous devons poursuivre notre effort de mise en place de **partenariats pérennes avec les entreprises locales** (partenariats financiers, d'assistance technique, placements de stagiaires et de diplômés. Cf. chapitre sur la formation professionnelle).

Enfin, suivant le modèle et le dynamisme de notre antenne de Hong-Kong, une **antenne de l'association à Singapour** sera lancée.

4. Inventer de nouvelles manières de susciter des parrainages

Le parrainage est aujourd'hui, de loin, la première source de financement de l'association. Il garantit une sécurité financière qu'aucune autre forme de financement ne peut garantir. En outre, le parrainage est une des manières les plus positives et les plus émouvantes de pratiquer le don.

Un **programme « de témoins à parrains »** sera développé. En effet, parler du parrainage doit devenir un « réflexe » pour tous les membres de l'association (bénévoles, salariés, jeunes de retour du Cambodge, Alumni...). Chacun doit pouvoir être **formé à devenir ambassadeur du parrainage** (auprès de sa famille, de ses amis, de ses collègues, lors d'une soirée etc.)

Inventer de nouvelles manières de susciter des parrainages et viser un public plus jeune :

- Nouvelles formes de dons réguliers : « parrainage du distributeur de café ». ...
- Relancer les parrainages pour donner suite aux visites du Centre, à Phnom Penh
- Sécuriser les parrainages via internet

Enfin, de **nouveaux formats de soirées parrainages**, dans et hors de la tournée, seront testés.

- *Résultats attendus*

- **Une plateforme de communication et ses outils, sont développés et adaptés à chaque public (« communautés »)**
 - Indicateur. Nombre de publics (« communautés ») couverts par des outils de communication spécifiques
- **Les prises de parole grand public de PSE, sont plus nombreuses, et assurées en partie par de nouveaux intervenants (en relai de la fondatrice)**
 - Indicateur. Nombre de prises de paroles, dans les grands médias, par de nouveaux porte-paroles
- **Le réseau d'antennes (et d'équipes relais) est consolidé, rajeuni et étendu**
 - Indicateur. Nombre de nouvelles antennes et de nouvelles équipes relais en France et à l'étranger
 - Indicateur. Nombre d'Alumni engagés dans l'antenne Cambodge
- **De nouvelles manières / actions de déclenchement de parrainages, sont actives**
 - Indicateur. Part des nouveaux « canaux » de génération de parrainages dans le total des nouveaux parrainages
- **La présence de PSE sur internet et les réseaux sociaux est amplifiée**
 - **Indicateur**. Nombre de visites et d'engagements sur le site internet

6) Structure, organisation et gouvernance

- *Contexte et constats*

Depuis sa création, PSE a pour vocation, dans le plein respect de la souveraineté des pays où elle intervient, de chercher à s'intégrer dans les plans d'action des pays où elle œuvre et de développer ses projets en étroite collaboration avec les Administrations locales, tout en conservant une indépendance totale d'action et de contrôle. Elle s'efforce d'intégrer, autant que possible, les partenaires locaux.

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 notre manière de vivre et de penser. Elle souhaite accompagner et contrôler, non décider et faire elle-même.

Par ailleurs, la spécificité de l'association (des dons en France pour des enfants au Cambodge) implique une efficacité et fluidité de fonctionnement ainsi qu'une bonne communication entre les instances et les collaborateurs du siège, des antennes et du Cambodge.

Enfin, la croissance rapide de l'association implique de travailler sur la professionnalisation de l'association et le référencement du modèle PSE. Ce sujet est un enjeu majeur des cinq ans à venir, à la fois dans la transparence vis-à-vis des parrains et donateurs que pour l'efficacité et la sérénité de fonctionnement en interne.

- *Enjeu et axes stratégiques à cinq ans*

Comment mettre en place une gouvernance optimale, garant de la pérennité de l'association ?

Comment clarifier les règles de partage de responsabilités entre le CA, le siège et l'équipe au Cambodge et poursuivre la délégation des tâches opérationnelles jusqu'à maintenant effectuées par le CA et son bureau ? Comment mettre en place un contrôle efficace et constructif ? Comment trouver les bonnes compétences aux postes de direction en maintenant « l'esprit de famille » qui anime l'association depuis 22 ans et une priorité pour les professionnels cambodgiens ?

1. Disposer d'une équipe de direction locale, stable et qualifiée et d'un Centre autonome

Depuis sa fondation, PSE a construit les bases d'un modèle efficace, autonome et en partenariat avec les Cambodgiens. L'objectif de « Khmérisation » s'inscrit dans cette philosophie souhaitée par les fondateurs Christian et Marie-France des Pallières. Dans cette même optique, un des défis de PSE est de rendre le site de Phnom Penh parfaitement autonome opérationnellement.

Cela implique, à cinq ans, une équipe de direction locale à la fois complète, stable et à majorité cambodgienne. Une « Khmérisation » qui pourrait également s'incarner par une plus grande représentativité dans les instances de l'association.

Un programme de détection des hauts potentiels sera également créé dans le centre de Phnom Penh, pour identifier et concevoir les parcours des futurs managers de PSE.

Cette autonomie des équipes locales permettra également au conseil d'administration de pleinement se consacrer sur son rôle stratégique, de représentation et de recherche de fonds. Le conseil d'administration pourrait notamment réfléchir à des sujets stratégiques comme la lutte contre la pauvreté, l'optimisation des capacités opérationnelles des centres existants à Siem Reap et Sihanoukville ou encore sur le renforcement de l'expertise comptable au siège comme au Cambodge.

Enfin, cette autonomisation permettra de davantage clarifier et faciliter le rôle des instances en interne. A ce sujet, il semble important de travailler l'appropriation du rôle des instances et des individus (administrateurs et opérationnels) en s'appuyant sur les documents existants (notamment RI)

2. Renforcer la maîtrise des risques et référencer les savoirs faire de l'association ...

La croissance de l'association doit se faire dans le souci du maintien d'une organisation efficace qui inclut l'adjonction des bonnes ressources. Ainsi, l'association envisage de renforcer l'efficacité de ses opérations et la maîtrise de ses risques à cinq ans au travers, notamment, de la mise en place d'un comité d'audit interne à Phnom Penh, ainsi que par des audits externes réguliers, de ses programmes et de ses services.

Enfin, PSE doit s'engager dans un processus **visant à répertorier le savoir** acquis depuis sa création, par un processus de « knowledge management » **visant à cartographier les savoirs**, les processus et les bonnes pratiques de l'association, et ainsi, permettre l'échange et la transmission ainsi que l'aide à d'éventuelles ONGs partenaires.

3. ...tout en continuant à nous professionnaliser

La poursuite de la professionnalisation des fonctions est au cœur du plan stratégique de PSE pour les cinq années à venir. Cette professionnalisation est en cours dans la gestion de projets, la gestion des systèmes d'information, la direction des ressources humaines ou encore la finance et la comptabilité. Nous devons désormais la poursuivre de manière permanente, pour accroître le niveau d'excellence de chaque domaine géré. L'informatisation progressive des procédures est appelée à jouer un rôle clé dans cette dynamique. De même, la professionnalisation se traduit par la mise en place d'indicateurs de suivi et l'assignation d'objectifs qui nous permettront de suivre et de piloter notre stratégie à cinq ans.

- *Résultats attendus*

- **L'équipe de direction au Cambodge est qualifiée, stable et à majorité cambodgienne**
 - Indicateur. % de directeurs correspondant aux niveaux de qualification et de performance demandés.
 - Indicateur. % de Cambodgiens aux postes de direction
 - Indicateur. Existence d'un plan de succession et de détection des hauts potentiels
 - Indicateur. Nombre de sujets traités, avec succès, en autonomie, par les directions locales
 - Indicateur. Progression du montant des budgets alloués à la formation
- **Une démarche d'audits réguliers des programmes et des services, est opérationnelle**
 - **Indicateur**. Nombre d'audits internes et externes réalisés chaque année et nombre de programmes et de services audités au moins une fois
- **Les connaissances des membres et les processus des programmes et des services de l'association sont organisés, mémorisés et partagés.**
 - Indicateur. % des programmes et des services bénéficiant de leur manuel de fonctionnement, mis à jour
 - Indicateur. Existence d'un corpus de formalisation des savoir-faire (« knowledge management »)
- **La gouvernance de l'association répond aux bonnes pratiques du secteur**
 - Indicateur. Labélisation IDEAS obtenue et renouvelée