



Renouvellement du Label Rapport des Conseillers IDEAS pour le Comité Label

Conseillers bénévoles : Ambroisine DUMEZ et Dario TARANTELLI

Table des matières

.....	1
1. Présentation générale (très synthétique, voir rapport du précédent Label)	3
1.1. Projet associatif	3
1.2. Missions sociales.....	3
2. Changements majeurs depuis le dernier Label	4
2.1. Gouvernance.....	4
2.2. Projets ou missions nouvelles.....	6
3. Évolution du modèle socio-économique depuis le dernier Label	7
3.1. Ressources financières et emplois.....	7
3.2. Ressources humaines.....	10
4. Focus sur les processus majeurs	11
4.2. Comité d'audit	11
4.3. Cartographie des risques	12
4.4. Tableau de bord de la direction	12
5. Focus sur les chantiers menés pour satisfaire aux attentes du guide V2.....	12
5.1. Cartographie des parties prenantes	12
5.2. Gestion des risques.....	12
5.3. Dispositif de contrôle interne	13
5.4. Contrôle de Gestion au Cambodge.....	13
5.5. Prise en compte de la RSE.....	13
5.6. Cadre de la relation avec les partenaires.....	14
5.7. Évaluation / Mesure d'impact.....	14
6. Conclusions de l'analyse	14
6.1. Points forts.....	14
6.2. Points restant à améliorer ou à compléter	15
6.3. Graphiques de situation (extrait du fichier des indicateurs)	16
6.4. Avis général des conseillers à l'issue de leur accompagnement	16

1. Présentation générale (très synthétique, voir rapport du précédent Label)

1.1. Projet associatif

Pour un Sourire d'enfant (PSE) est une association fondée en 1995 par un couple de jeunes retraités, Christian et Marie-France des Pallières. Apolitique et non confessionnelle, PSE agit depuis sa création au Cambodge pour sortir les enfants de l'extrême misère et les mener à un métier. Reconnue par les autorités cambodgiennes, l'association intervient dans le respect du pays, en collaboration avec les Cambodgiens, dans une optique de développement durable.

Le projet associatif de PSE, rappelé de façon régulière sur de nombreux supports (site internet, Rapport d'Activité ...), exprime clairement la mission, la vision ainsi que les valeurs qui guident au quotidien l'association :

VISION

Nous souhaitons un monde où il n'y ait plus d'enfants laissés sur le bord du chemin ; un monde où chaque enfant, quelle que soit sa famille, ait la possibilité de se construire dans une ambiance de paix, de respect et d'amour, et de se former pour devenir un acteur responsable dans la société.

MISSION

PSE a pour mission de sortir les enfants de l'extrême misère et de les conduire à un métier qualifié, digne et correctement rémunéré à travers un ensemble de solutions adaptées à leurs besoins.

VALEURS

Nous nous engageons tous à respecter les valeurs suivantes qui se reflètent dans notre approche avec les enfants, entre membres de l'association - salariés et bénévoles - et avec nos partenaires :

- RESPECT *All people have the right to be respected*
- ENTRAIDE *We help each other to meet the challenge ahead*
- TRANSPARENCE *We say what we do*
- EXEMPLARITE *We do what we say*

1.2. Missions sociales

PSE dispose de 3 centres au Cambodge mais intervient principalement dans la capitale Phnom-Penh et ses alentours.

Depuis plus de 25 ans, PSE soutient les enfants des familles dans la détresse et marginalisées et leur apporte :

- nourriture et soins
- éducation et scolarisation
- une formation professionnelle solide

Les plus de 6.000 enfants pris en charge dans les programmes de PSE sont 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, en premier lieu la capitale Phnom-Penh.

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, jusqu'à leur insertion digne dans la société cambodgienne en leur apprenant un métier qualifié.

2. Changements majeurs depuis le dernier Label

2.1. Gouvernance

La gouvernance de PSE est assurée par une Assemblée Générale, un Conseil d'Administration, un bureau appuyé par un Secrétariat Général salarié en France, un réseau d'antennes de soutien et un Comité de Direction au Cambodge.

Les règles de fonctionnement de ces instances sont décrites dans les Statuts et dans le Règlement intérieur.

Il n'y a pas eu de changement significatif à ce sujet par rapport au dernier Label mais une simple mise à jour des documents

- Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration se compose actuellement de 15 membres, élus pour une durée de 3 ans par l'Assemblée Générale des adhérents. Sa composition (5 administratrices et 10 administrateurs) est présentée sur le site internet de PSE (AG du 26 mars 2022).

Une réflexion a été menée durant l'année 2020 sur la composition et le rôle du Conseil d'Administration, dans la perspective d'une démarche d'amélioration continue.

- Le Bureau

Le CA élit un Bureau parmi ses membres, pour une durée d'un an renouvelable. Actuellement, le Bureau est composé de 5 administrateurs élus dont la Présidente, le Vice-Président et le Trésorier :

- Madame Ghislaine DUFOUR– Présidente (*déjà Présidente lors de la labellisation Ideas de 2018 et membre du Bureau*)
- Monsieur Fernando ALONSO – Vice-Président (*nouveau*)
- Monsieur Thierry KUTER – Trésorier (*nouveau*)
- Madame Céleste MESSINA – Membre du Bureau (*déjà membre lors de la labellisation de 2018*)
- Monsieur François NICOLAS - Membre du Bureau (*nouveau*)

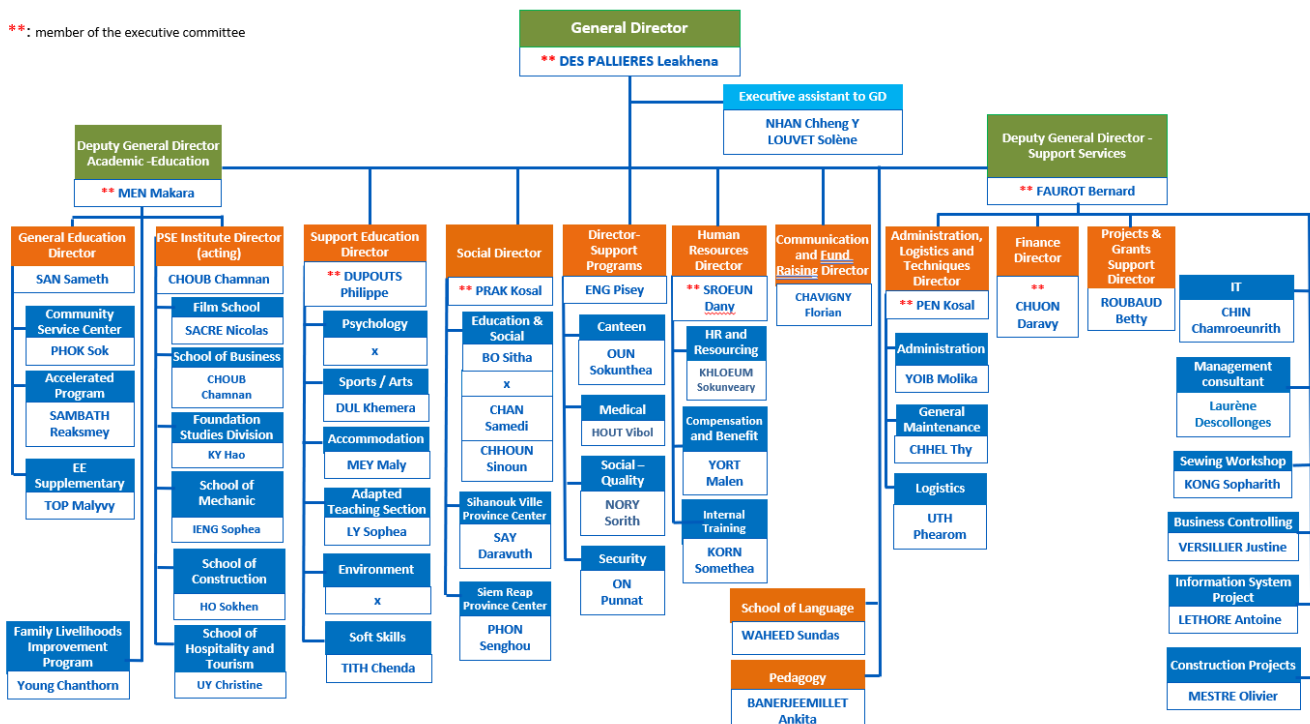
- Organigramme

Le siège de l'association se trouve toujours à Versailles (78) et l'équipe de 6 permanents est sous la responsabilité d'un Secrétaire Général. 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.

Au Cambodge, PSE compte environ 600 salariés. L'équipe dirigeante sur place est organisée sous la direction d'une Directrice Générale (Leakhéna des Pallières, ancienne petite fille des décharges prise en charge par PSE) et de deux directeurs adjoints (Makara Men et Bernard Faurot). Chaque année, en fonction des objectifs, elle propose au Conseil d'Administration un plan d'action et un budget pour l'exercice à venir. Avec son équipe, elle assure la gestion et la réalisation des programmes.

Par rapport à l'organigramme présenté au moment de la labellisation 2018, on note une nouvelle organisation avec un renforcement de l'équipe dirigeante, composée d'un trio (auparavant il y avait un seul DG). Un des constats de PSE a été qu'il fallait renforcer l'équipe dirigeante et l'organisation s'est faite en séparant 2 grands pôles : éducation et formation d'un côté et services supports de l'autre. Par ailleurs, deux des membres de l'équipe dirigeante sont des locaux, ce qui était un des objectifs de PSE. Le troisième membre de la Direction Générale, Bernard Faurot, est Français et a exercé de longues années comme Directeur Financier. Il a en charge la partie financière et le contrôle de gestion.

**: member of the executive committee



2.2. Projets ou missions nouvelles

La crise de la Covid a eu beaucoup d'impact sur l'activité de l'association PSE. En effet, avec la fermeture des écoles et le confinement des populations privant de nombreuses familles de leurs maigres revenus, ce sont des milliers d'enfants et de jeunes qui se sont retrouvés déscolarisés et exposés à toutes sortes de dangers.

Cependant, les équipes se sont fortement mobilisées et ont réussi à faire preuve d'agilité pour s'adapter à ce contexte et proposer de nouvelles actions comme :

- La mise en place de cours à distance ;
- La distribution de paniers alimentaires d'urgence pour s'assurer que les familles suivies mangeaient à leur faim ;
- Le maintien du lien avec les enfants pour les aider à faire face aux situations rencontrées et à limiter le nombre de décrochages scolaires ;
- L'hébergement en familles d'accueil pour ceux qui ne pouvaient pas rentrer chez eux et la mise en place d'une permanence médicale pour ceux qui en avaient besoin.

De nouvelles actions et projets ont néanmoins pu voir le jour malgré le contexte difficile de ces 2 dernières années :

- **Mise en place de nouveaux outils informatiques :**
 - Changement du logiciel comptable Ciel par un ERP (Odoo) mis en service en juin 2020, intégrant un module achat et le transfert dans la comptabilité tenue au Cambodge du suivi des immobilisations qui figuraient jusque-là dans les comptes de PSE en France ; cet outil permet de tracer chaque mouvement, d'enregistrer informatiquement les factures, de gérer les approbations ...
 - Nouveau logiciel pour la RH (SIRH) avec 2 modules : un module pour la paie disponible depuis novembre 2021 et un second module pour le suivi des effectifs qui sera mis en service fin 2022.
 - Nouvelle base bénéficiaire avec pour objectif de :
 - Disposer d'une information complète, fiable et en temps réel sur les familles et les enfants (informations personnelles, niveau social, programmes, historique du parcours à PSE...)
 - Fluidifier les étapes du processus de sélection des nouveaux bénéficiaires, ainsi que celui des sorties de programmes
 - Enregistrer et suivre la réponse aux demandes d'urgence des familles
 - Partager les données avec les autres départements (écoles, infirmerie...)

Ces outils sont d'une grande aide pour les équipes au Cambodge, afin de pouvoir suivre les actions mises en place et pour la bonne gestion financière. Selon le Directeur Adjoint en charge de la partie financière au Cambodge, ces outils (notamment l'outil RH) ont permis également d'apporter de la transversalité au sein des équipes, afin de casser les silos qui peuvent exister traditionnellement dans une société très hiérarchique comme c'est le cas au Cambodge. Des évolutions sur les outils existants et de nouveaux outils vont encore s'ajouter (comme un nouveau tableau de bord permettant de suivre la présence des enfants, d'ajouter les commentaires des professeurs ...).

- **Lancement de grands projets d'investissements immobiliers au Cambodge** (rénovation de l'hôtel-restaurant d'application « Le Lotus Blanc » et construction de nouvelles classes). Ce sont ainsi de nouveaux bâtiments scolaires construits, permettant d'accueillir 42 classes et

d'augmenter la capacité d'accueil tout en permettant de réduire le nombre d'élèves par classe, qui ont vu le jour fin 2020.

- **Lancement d'un plan budgétaire à 3 ans** : PSE a choisi de mettre en place un plan budgétaire à 3 ans qui est en cours d'élaboration (d'ici la fin de l'année) et qui permettra d'initier la démarche d'élaboration d'un nouveau plan stratégique prévue en 2023.

3. Évolution du modèle socio-économique depuis le dernier Label

Le modèle économique de PSE est fondé sur l'appel à la générosité du public, les ressources de l'association étant constituées à 99% de dons privés. Les parrainages, dons réguliers de particuliers engagés dans la durée, représentent la première ressource et assurent la pérennité du modèle.

Les autres sources de financement sont :

- **les dons**, reçus en direct ou collectés par un réseau d'antennes de bénévoles qui organisent des événements et manifestations de soutien
- **le mécénat** d'entreprises et de fondations
- **les legs, donations et assurances-vie** sont depuis peu (2020/21), une nouvelle source de financement

3.1. Ressources financières et emplois

- *Produits par origine*

	31/08/2019		31/08/2020		31/08/2021	
	En K€	en %	En K€	en %	En K€	en %
Subventions	0	0%	0	0%	0	0%
Dons	7056	78%	6 813	74%	6 468	70%
Legs, Donations et assurances vies		0%	7	0%	295	3%
Mécénat	1096	12%	1 499	16%	1 516	16%
Autres produits liés à la générosité du public	223	2%	34	0%	26	0%
Total produits liés à la générosité du public	8 375	92%	8 353	91%	8 305	90%
Produits non liés à la générosité du public	208	2%	215	2%	91	1%
Utilisation de fonds dédiés antérieurs	354	4%	479	5%	761	8%
Autres	132	1%	128	1%	120	1%
Total	9 069	100%	9 175	100%	9 277	100%

Au global, on constate que les produits liés à la générosité du public sont restés stables.

Le tableau montre une baisse entre 2019 et 2021 sur la ligne « don ». Cependant, cette baisse s'explique par la mise en place d'un nouveau plan comptable en 2019/2020 avec la distinction des dons d'un particulier et le mécénat qui n'existait pas en 2019 avec des transferts entre comptes

- *Charges par destination*

	31/08/2019		31/08/2020		31/08/2021	
	En K€	en %	En K€	en %	En K€	en %
Missions sociales	6 336	77%	6 068	71%	5 853	69%
Frais d'appel à la générosité du public	384	5%	410	5%	428	5%
Frais de fonctionnement	245	3%	264	3%	230	3%
Reports en fonds dédiés de l'exercice	738	9%	1 124	13%	1 896	22%
Autres	517	6%	711	8,3%	125	1,5%
Total	8 220	100%	8 577	100%	8 532	100%
Excédent	848		598		744	

L'activité de l'association au Cambodge a été très perturbée par la pandémie de la Covid 19, le centre ayant été fermé les deux tiers du temps. La baisse importante du coût des opérations explique le niveau élevé d'augmentation du fonds dédié parrainage et le maintien d'un résultat positif sur l'exercice.

- *Réserves et fonds dédiés*

- Réserves

	31/08/2019	31/08/2020	31/08/2021
	En K€	En K€	En K€
Total	11 381	11 979	12 723
Variation		598	744

- Fonds dédiés

	31/08/2019	31/08/2020	31/08/2021
	En K€	En K€	En K€
Fonds reportés liés aux legs	0	0	265
Fonds dédiés			
Fond dédié parrainage	5 145	5 507	6 804
Fonds dédiés investissements	407		
Fonds dédiés projets pilotes	72		
Fonds dédiés projets	0	762	335
Total	5 624	6 269	7 404
Variation		645	1 135

- Un montant élevé de liquidités

Au 31/08/2021, PSE dispose d'un montant important de liquidités (9 M€ de valeurs de placement et environ 7,5 M€ de disponibilités).

Ce montant est supérieur au montant cible de liquidités souhaitées qui a été évalué à une année de dépenses (soit 8 à 9 M€), compte tenu de l'activité de PSE. En effet les missions sociales de PSE conduisent à prendre en charge des enfants sur des longues durées de 5 à 10 ans. En cas de baisse de la collecte, une réserve du niveau d'une année de dépenses permet de donner à PSE le temps

de rechercher des solutions palliatives sans devoir dégrader immédiatement les prestations fournies.

Une démarche est en cours pour continuer à placer ces liquidités sans remettre en cause le principe de la gestion en bon père de famille.

Le montant des liquidités a atteint ce niveau pour trois raisons principales :

- Chez PSE, l'établissement des budgets a toujours été réalisé avec prudence, ce qui amène régulièrement à ce que les dépenses réelles soient inférieures au budget. La nouvelle approche consiste à encourager le Cambodge à présenter des budgets plus réalistes, sachant que si des dépenses non prévues méritaient d'être engagées, il serait possible de puiser dans les réserves pour y faire face.
- Le film *Les Pépites*, sorti en 2016 a amené un montant de ressources important (dons ponctuels, parrainages, ...). On estime que sur ces cinq dernières années, ce film a amené 2,5 M€ de recettes en plus.
- La covid : PSE a pu maintenir le niveau de la collecte mais les dépenses ont baissé significativement pendant les deux derniers exercices générant ainsi des excédents significatifs.

Le niveau des liquidités a vocation à diminuer :

- Lors du premier plan budgétaire à trois ans (2019-2020, 2020-2021 et 2021-2022), l'hypothèse était que la première année serait à l'équilibre mais avec un déficit les deux autres années, conduisant à consommer une partie des réserves. La Covid a perturbé ce scénario qui reste valable pour les années à venir.
- PSE est confrontée au Cambodge à une hausse des coûts, notamment en ce qui concerne la masse salariale (nouveaux coûts liés à la protection sociale, hausse des salaires pour fidéliser les bons profils et limiter le turn-over). Les prochains budgets à trois ans devraient matérialiser ces hypothèses
- Enfin, l'excédent de liquidités restant sera utilisé pour augmenter les prestations fournies par PSE (soit par l'augmentation du nombre de bénéficiaires, soit par un renforcement de l'aide apportée à chaque enfant qui se traduirait par une augmentation du coût par enfant), en veillant à conserver durablement un niveau de réserves de l'ordre d'une année de dépenses

- *La Fondation PSE*

Jusque-là, PSE recevait annuellement de l'ordre de 200 K€ via AMANJAYA (abritée Fondation de France). Pour améliorer la visibilité et répondre aux attentes de donateurs préférant cibler PSE, PSE a créé une Fondation en 2021 « la Fondation PSE », sous l'égide de la Fondation Caritas. Bien que cette fondation n'ait pas pour vocation d'augmenter sensiblement la collecte, ce montant a augmenté par l'effet de visibilité apporté.

Les fonds collectés par cette fondation serviront à financer des projets, pas exclusivement ceux de PSE car il est prévu que 20% des fonds puissent financer des projets d'autres associations œuvrant en synergie avec les activités de PSE au Cambodge.

Un comité de gestion composé d'une ancienne administratrice de PSE, d'une personnalité externe, du secrétaire général de PSE et d'un représentant de Caritas examine les projets de financement proposés.

3.2. Ressources humaines

- Les effectifs en France sont passés de 4 au moment du Label en 2018, à 5 début 2019 puis 6 personnes à partir du mois d'avril 2021 ;
- Les effectifs au Cambodge ont été sur l'exercice de 580 salariés dont 556 locaux, 22 expatriés (9 en contrat VSI et 13 en contrat local) et 2 volontaires locaux ;
- Sur l'exercice précédent, les effectifs au Cambodge étaient de 619 salariés dont 575 locaux, 17 expatriés et 27 volontaires ;
- Le bénévolat est une composante essentielle de PSE. Plus de 300 bénévoles sont engagés dans l'aventure PSE. La plupart agissent au sein d'un réseau de plus de 26 antennes et relais de soutien, dont des antennes à l'international : Allemagne, Belgique, Espagne, Etats-Unis, Hong-Kong, Luxembourg, Royaume Uni, Suisse.

3.3. Partenariats

- Partenariats avec d'autres associations
 - On peut noter la mise en place d'un nouveau partenariat débuté en 2018 : Ecole du Bayon – Siem Reap avec la création financée à part égale d'une école d'agro-écologie. Le partenaire apporte sa connaissance de l'activité agricole et PSE, le terrain et bâtiments et son expertise dans la formation professionnelle.
 - Co-crédation et financement à 50/50 d'une école d'agroécologie dans le centre de PSE
 - Ce partenariat a débuté en 2018 et la première promotion a été lancée en 2021 avec 10 étudiants diplômés en mars 2022
 - Renouvellement pour une deuxième année avec 16 étudiants
 - Un renouvellement de partenariat avec KSH à Phnom Penh dédié à la prise en charge des jeunes adultes porteurs de handicap issus de la section d'enseignement adapté de PSE
- Des mécènes engagés dans une relation de partenariat dans la durée, avec notamment :
 - Des accords de partenariat avec des entreprises en support des programmes, avec à la fois un apport financier mais aussi un partage de leurs expertises (formations de formateurs par des collaborateurs etc). Par exemples, Schneider Electrics, Monin, Motul, Ma Place en Crèche, Natixis, Hyg'Up ou encore l'accord de partenariat renouvelé pour trois ans avec la Fondation Norauto dont l'entreprise accompagne l'école de mécanique depuis sa création en 2005
 - Des fondations familiales / philanthropiques, comme la Fondation suisse Albatros a renouvelé son soutien pour trois ans à la formation des étudiants de PSE à l'Ecole de Gestion et Vente

4. Focus sur les processus majeurs

4.1. Plan stratégique

Après l'adoption d'un premier plan stratégique en 2013, le passage au label en 2018 a permis de réaliser des progrès par une meilleure formalisation et un meilleur suivi du plan stratégique 2018-2023. Fruit d'une réflexion commune menée durant une année entre le Conseil d'Administration et l'équipe au Cambodge, il repose sur quatre grands piliers (*extrait site PSE*) :

- *Pilier 1 : Une présence renforcée dans nos zones d'intervention actuelles et auprès des familles*
- *Pilier 2 : Des programmes adaptés aux jeunes les plus fragiles*
- *Pilier 3 : La meilleure école pour permettre aux plus pauvres une insertion digne dans la société*
- *Pilier 4 : Une gouvernance efficace et une vie associative dynamique*

En respectant les fondamentaux de l'association : respect de la souveraineté du pays, travail avec les Administrations tout en conservant notre indépendance, respect de la culture locale, maîtrise des frais généraux et de collecte

- Ce plan stratégique a fait l'objet de suivis d'avancement en Conseil d'Administration et a été plutôt bien appliqué, même si la Covid a bouleversé sa mise en œuvre. Par rapport à ce premier plan stratégique, l'association note que cela lui a apporté la possibilité d'avoir un regard commun sur les objectifs de l'association (Conseil d'Administration, équipe de direction).
- Les travaux pour définir le « nouveau » plan stratégique ou plan stratégique actualisé seront lancés début 2023 pour qu'il soit disponible fin 2023. Ce plan stratégique suivra les recommandations des bonnes pratiques IDEAS tant en ce qui concerne le mode collégial d'élaboration (ce qui était déjà le cas pour le précédent) que pour intégrer des objectifs de RSE (préoccupation largement présente chez PSE mais à matérialiser dans le plan stratégique). La mobilisation efficace des équipes au Cambodge sera facilitée par l'expérience acquise ces dernières années de travail en mode projet avec des comités transverses, etc.

4.2. Comité d'audit

- Comme pour le plan stratégique, le comité d'audit a été créé à l'occasion du premier label. Au démarrage, il n'y avait pas de personne extérieure à l'association, ce qui est le cas maintenant.
- Le président du comité d'audit est Geoffroy Bazin, et ses membres sont Fernando Alonso, Anthony Tigé et Patrick Genzling qui est le membre extérieur à l'association PSE.
- Geoffroy Bazin est allé au Cambodge en mars 2022 pour rencontrer les équipes sur place et notamment évaluer le fonctionnement du contrôle de gestion qui avait été mis en place en février 2020, et faire un point avec la contrôleur interne recrutée quelques semaines auparavant.

4.3. Cartographie des risques

- PSE disposait d'une cartographie des risques avant le premier label. Elle a fait l'objet d'une mise à jour à l'occasion du label. Une nouvelle version a été réalisée en 2021 intégrant les recommandations des bonnes pratiques IDEAS du nouveau référentiel.
- Son évolution suit également les bonnes pratiques et s'adapte au nouveau référentiel.
- L'objectif à partir de 2022 est de s'assurer de la bonne appréhension des risques pour les équipes opérationnelles et la mise en place d'action de maîtrise des risques, en commençant par les risques identifiés comme étant les plus critiques. Un comité de suivi a été mis en place en juin 2022 avec des membres du comité d'audit, de la direction Cambodge et le Secrétaire Général au siège.

4.4. Tableau de bord de la direction

- Le tableau de bord de la direction existait mais a été fortement perturbé par le changement d'outil informatique et la Covid. PSE est en phase de mise en œuvre des nouveaux tableaux de bord opérationnels et consolidés au niveau de la direction en 2022, à la fois sur l'efficacité (l'atteinte des objectifs fixés) et l'efficience (le contrôle des dépenses).
- C'est l'un des thèmes que les conseillers IDEAS suggéreront de suivre particulièrement dans la phase d'accompagnement post label

5. Focus sur les chantiers menés pour satisfaire aux attentes du guide V2

5.1. Cartographie des parties prenantes

- Un gros travail a été réalisé par PSE pour concevoir une cartographie des parties prenantes et pourrait servir d'exemple dans les partages d'expérience entre les associations labellisées.
- Une volontaire a été embauchée pour travailler sur cette action à partir de novembre 2020. Un travail d'identification a été mené pour faire le point sur les différentes parties prenantes et les actions à envisager pour les mobiliser.
- Ce document a été présenté au CA du 1^{er} juillet 2021 pour discussion. Cette discussion a été très riche car elle a permis de partager la vision sur les parties prenantes clés et sur les modes d'action à mettre en œuvre. Ce constat vient témoigner l'intérêt essentiel de cette bonne pratique mise en avant par IDEAS.

5.2. Gestion des risques

Depuis le dernier label, un gros travail a été effectué par PSE en matière de gestion des risques. La cartographie des risques a été mise à jour en février 2022. Elle a été élaborée de manière collaborative en impliquant la Direction au Cambodge, le comité d'audit, le trésorier et le secrétaire général.

Des groupes de travail se sont constitués pour analyser et proposer des remédiations aux risques principaux recensés. A titre d'exemple, il est prévu que lors du bureau de 21 septembre 2022, le sujet des risques de maltraitance et abus sur les enfants soit traité : prévention, identification, signalisation, ...

Malgré le travail effectué et en cours par PSE, les trois bonnes pratiques de la gestion des risques ont été évaluées à « A perfectionner et/ou à documenter », ce qui amène à un pourcentage de 67% ne permettant pas malheureusement de matérialiser sur le radar les progrès effectués.

Ce sujet de la gestion des risques est l'un des thèmes qui devrait fortement progresser dans le cadre du suivi post label.

5.3. Dispositif de contrôle interne

Il existe un système de contrôle interne mais il n'y a pas de structure formelle. Il existe ainsi beaucoup de guides et de procédures mais il reste un travail de centralisation / consolidation à effectuer pour PSE, ainsi que de contrôles du respect de ces guides et procédures par les équipes opérationnelles.

5.4. Contrôle de Gestion au Cambodge

Avant l'arrivée du Directeur Général Adjoint Bernard Faurot en septembre 2021, le contrôle de gestion n'entrait pas dans le périmètre de la direction financière mais était réalisé par un volontaire. Depuis, le volontaire a été intégré à la direction financière, au sein d'un pôle contrôle de gestion, permettant d'assurer la pérennité de cette compétence. De manière générale, l'équipe de la direction financière a été renforcée pour améliorer son travail de soutien auprès de la Direction Générale au Cambodge ;

La mise en place d'Odoo (ERP) - en remplacement du logiciel de compta CIEL - depuis deux ans a permis d'optimiser le suivi des différents process comptables, permettant par exemple de pouvoir mettre en place un système d'approbation (avec appel d'offre en fonction des montants engagés) et de rapprochement des factures et des réceptions.

Le plan annuel est élaboré par la Direction Financière au Cambodge, après consultation de chaque responsable de centre de coûts, qui est ensuite mensualisé. Chaque mois, un point est fait par la Direction Financière au Cambodge sur les besoins en trésorerie du mois suivant. Après contrôle du montant appelé, l'association (France) transfère au Cambodge la somme nécessaire au fonctionnement du mois suivant.

Des tableaux de bord de 3 types sont mis en place, permettant de vérifier chaque trimestre les écarts entre le réalisé et le budgété. Chaque responsable est tenu de commenter ces écarts. Ces tableaux de bords sont en cours d'évolution suite au travail effectué par une jeune volontaire (avec un profil financier) pour tenir compte notamment des changements des différents outils utilisés comme la base bénéficiaire.

5.5. Prise en compte de la RSE

Le volet RSE n'a pas été détaillé dans le plan stratégique en cours (2018-2023) mais sera pris en compte pour le prochain. Cependant, si la RSE / RSO n'est pas évoqué sur plan stratégique

actuel, en réalité sur le terrain, les équipes de PSE veillent à s'assurer de la mise en œuvre de ses implications.

Nous pouvons citer par exemple la réalisation d'un audit environnemental, réalisé dans le cadre du lancement d'un projet sur 3 ans d'éducation à l'environnement et de transformation du Centre de Phnom-Penh en « Eco-School » (gestion des déchets, de l'eau, de l'énergie, réduction de l'usage du plastique etc.), qui implique salariés et étudiants.

5.6. Cadre de la relation avec les partenaires

- Une section du nouveau règlement intérieur est consacrée à ces partenaires et à la mise en place des partenariats. Par exemple, il est indiqué que des conventions sont rédigées et signées par la Présidente (ou autres, selon délégation) permettant de régir les relations et obligations réciproques.
- Enfin, pour ce qui concerne les relations financières, un Guide du Mécénat détaille le cadre de ce type de partenariat et indique toutes les étapes du processus d'approbation d'un nouveau partenaire.

5.7. Évaluation / Mesure d'impact

- Au niveau de l'évaluation, dès que les nouveaux indicateurs seront mis en place, PSE disposera de différents tableaux de bord permettant une évaluation et un suivi de la réalisation des actions décidées. Des synthèses régulières seront présentées au CA dont notamment une revue du plan stratégique, avec une évaluation des actions menées selon des indicateurs prédéfinis (ce qui était déjà le cas dans le cadre du projet stratégique en vigueur)
- PSE a également initié une démarche de mesure d'impact en 2021 en s'appuyant sur la cartographie des parties prenantes. Pour commencer, il a été décidé par PSE que cette mesure devait servir en interne, afin de prendre du recul sur leurs actions pour ajuster la stratégie en cas de besoin. Par ailleurs, PSE a choisi de se concentrer sur deux parties prenantes : les bénéficiaires actuels sur 2 programmes spécifiques (école de rattrapage et formation professionnelle) et les bénévoles. Cette mesure d'impact doit se mettre en œuvre au cours de l'année 2022 avec notamment la collecte des données.

6. Conclusions de l'analyse

6.1. Points forts

- **L'état d'esprit général, la culture.** Cet état d'esprit, issu de la personnalité forte des fondateurs de PSE est l'ADN de l'association. Cet état d'esprit se reflète dans les valeurs de l'association :
 - RESPECT
 - ENTRAIDE
 - TRANSPARENCE
 - EXEMPLARITE
- **La gestion financière et le pilotage.** Dès le départ, une attention a été portée sur les finances et la transparence nécessaire sur le sujet. La maîtrise des coûts de fonctionnement et de collecte de fonds est un principe durable de l'association. La culture

du reporting, de suivi des actions, de leur efficacité / efficience s'appuyant sur des indicateurs pertinents (qui sont en cours de reconstruction).

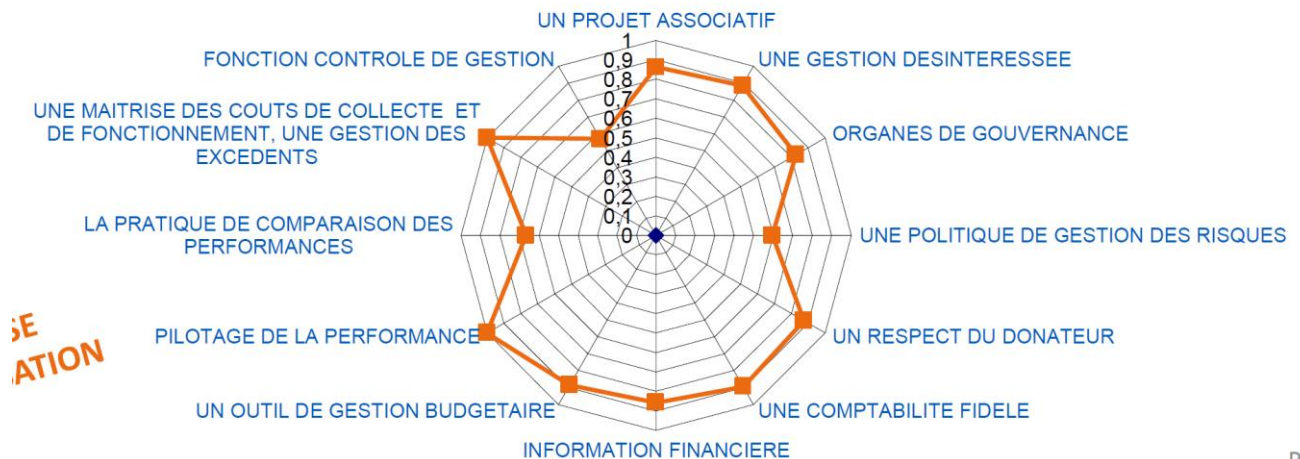
- **Des donateurs qui ont répondu présent malgré la Covid.** Pendant la Covid, les ressources liées à la générosité du public n'ont pas diminué, signe d'un intérêt durable, de bon augure pour les projets à venir. Par ailleurs le financement des programmes repose pour une grande part sur les parrainages, c'est-à-dire l'engagement pris par chaque donateur de verser régulièrement une somme destinée à couvrir les besoins de l'association pour venir en aide à un enfant. Cet engagement est donc plus pérenne que des dons ponctuels.
- **Des réserves importantes.** Avec des réserves de 12,7 M€ et des fonds dédiés à hauteur de 7,4 M€, PSE dispose en réserve de plus de deux ans de dépenses d'activité. Cela en fait une réelle force à la fois pour résister à des imprévus ou pour financer des décisions d'investissement ou de développement.
- **Une organisation au Cambodge renforcée pour relever de nouveaux défis.** La nouvelle organisation au Cambodge avec une directrice générale cambodgienne et deux directeurs généraux adjoints, l'un chargé des programmes d'éducation et l'autre des services support donne à l'équipe de direction une capacité d'action nouvelle.
- **Une démarche en amélioration continue s'appuyant sur des bonnes pratiques.** En France PSE est une petite organisation avec seulement 6 salariés mais cela ne l'empêche pas avec le support voire la demande du CA et du bureau d'adopter avec intérêt les bonnes pratiques IDEAS car PSE est consciente que cela lui permet de progresser dans une démarche d'amélioration continue.
- **De nouveaux partenariats.** Le nouveau partenariat avec Le Bayon de co-crédation d'une école d'agroécologie inaugure une nouvelle façon de fonctionner qui peut s'avérer particulièrement fructueuse pour l'avenir

6.2. Points restant à améliorer ou à compléter

- Améliorer la formalisation du dispositif de contrôle interne
- Elaborer le nouveau plan stratégique et améliorer son suivi
- Intégrer une partie financière au prochain rapport d'activité (un groupe de travail a été lancé à ce sujet)
- Assurer la mise à jour de la cartographie des risques en impliquant davantage les équipes locales au Cambodge, en complétant les actions de remédiation pour les risques principaux, la communication interne aux équipes, l'information aux partenaires
- Suivi de l'application de la nouvelle démarche budget annuel, en lien notamment avec la décision de mettre en place un plan à trois ans glissant facilitant l'élaboration budgétaire
- Formalisation d'un plan de contrôle de gestion conforme aux attentes d'IDEAS
- Suivi de la mise en œuvre, en cours, des nouveaux tableaux de bord : stratégique, direction, opérationnels

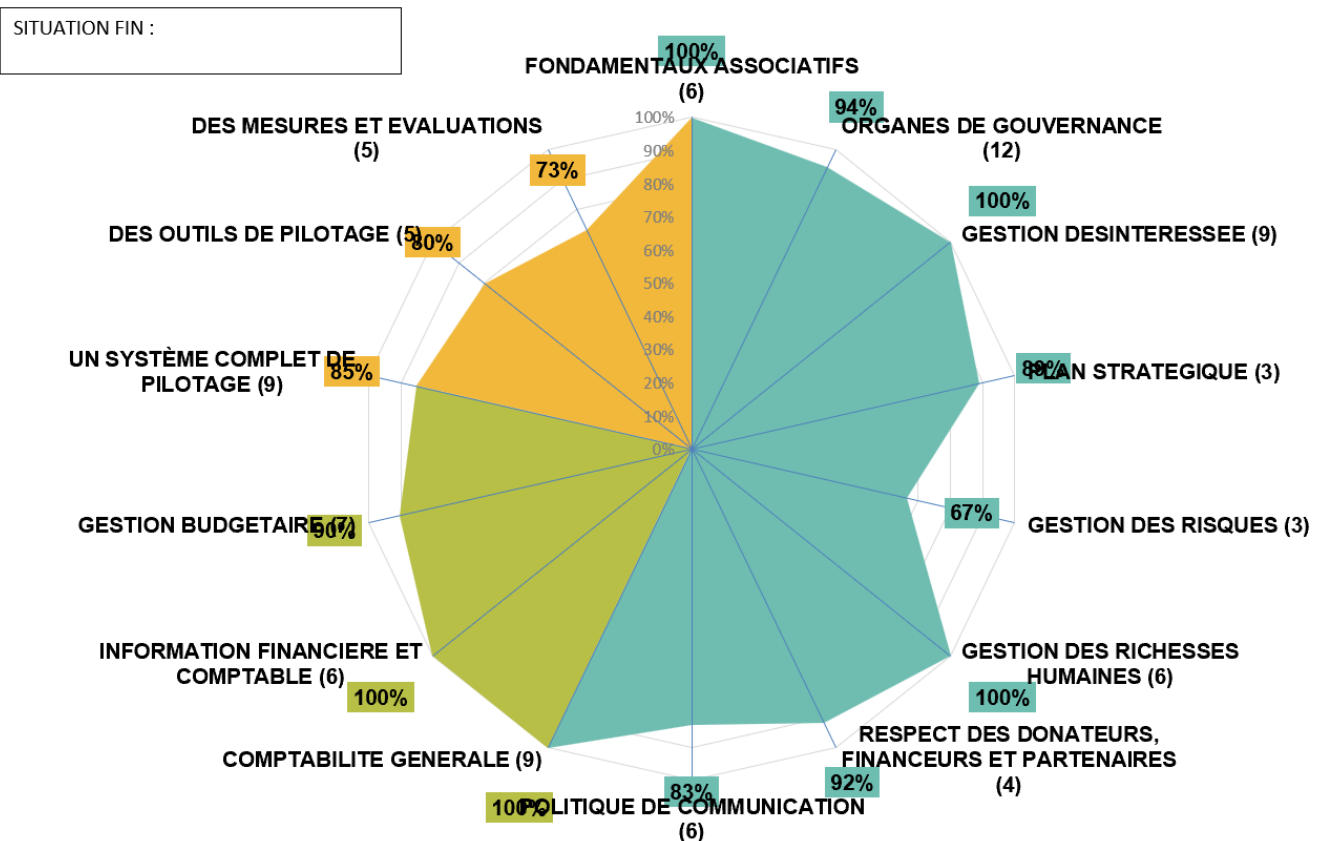
6.3. Graphiques de situation (extrait du fichier des indicateurs)

Situation au moment du Label précédent (graphe des 120 Indicateurs)



Pa

Situation au moment du renouvellement (graphes des 90 Bonnes Pratiques avant/après)



6.4. Avis général des conseillers à l'issue de leur accompagnement

Nous tenons à remercier Thierry Kuter et Thomas Valleteau pour la qualité de nos échanges pendant toute cette phase, d'autant plus que l'équipe des conseillers bénévoles a évolué. Au lancement, Luc Jeunhomme était seul puis il a été rejoint par Dario Tarantelli puis, c'est Ambroisine Dumez qui a remplacé Luc. Un grand merci à Luc pour son implication dans le passage de témoin.

Dans les échanges avec Thierry et Thomas, nous avons pu co-construire une vision commune de l'évaluation par rapport aux bonnes pratiques et à travers les points de progrès à réaliser nous avons pu préparer et clarifier le travail à effectuer dans la phase de suivi post label.

Nous avons également pu échanger avec Bernard Faurot depuis le Cambodge (Directeur Général Adjoint à PSE au Cambodge), ce qui nous a permis d'aborder la partie comptable et contrôle de gestion au Cambodge ainsi que les nouveaux outils dont s'est doté PSE (Odoo, SI RH ...).

Le chemin parcouru par PSE depuis le dernier label est évident et impressionnant : projet associatif, cartographie des parties prenantes, avancées dans la cartographie des risques, fonctionnement du comité d'audit, démarche d'analyse d'impact, ...

Le radar ne reflète cependant pas tous ces progrès car il se trouve que PSE est dans une phase transitoire en ce qui concerne toutes les bonnes pratiques liées aux tableaux de bord et les indicateurs. Ils existaient mais, compte tenu de la mise en place d'un nouveau logiciel ainsi que de l'impact de la COVID, ces tableaux de bord sont en cours de refonte. N'étant pas complètement terminés à ce jour, nous avons évalué toutes ces pratiques à « est à perfectionner et/ou à documenter »

D'une façon générale, il apparaît clairement que PSE perçoit les pratiques IDEAS comme nécessaires et si tout n'est pas encore mis en œuvre, il ne fait pas de doute que la démarche en cours engage PSE sur ce chemin vertueux.

Livrables attendus en fin de phase de renouvellement

1. Rapport de renouvellement des conseillers
2. Fichier des Bonnes Pratiques à jour
3. Dernier rapport annuel
4. Statuts si modifiés depuis dernier label
5. Comité d'audit (Compte rendu des réunions et Bilans de fin d'année)
6. Rapports du CAC (avec CER si appel à la GP)
7. Livrables induits par le nouveau guide
 - a. Projet associatif
 - b. Cartographie des parties prenantes
 - c. Plan stratégique enrichi de la dimension RSE