

## Etude de cas-Phare Performing Social Enterprise–Cambodge

### Considérations générales

Ce rapport synthétique est issu de l'étude d'une organisation au prisme de la Scorecard des Social Business (SBS) développée par l'association CERISE et ses partenaires. Cette évaluation a été conduite dans le cadre du test de l'outil SBS auprès de Phare en décembre 2014 par CERISE. Pour en savoir plus, merci de vous référer à [www.cerise-sb.org](http://www.cerise-sb.org).



- **Nom** : Phare Performing Social Enterprise (PPSE)
- **Pays** : Cambodge
- **Année de démarrage** : 2012
- **Mission sociale** : Contribuer à la réduction de la pauvreté au Cambodge et à l'accès à l'éducation
- **Secteur** : Industrie créative
- **Initiateur du projet** : [Phare Ponleu Selpak](#) (PPS)
- **Public cible** : Les artistes formés par PPS
- **Statut de PPSE** : Entreprise privée à but lucratif, enregistrée auprès du gouvernement cambodgien
- **Investisseurs** : PPS (71%), la Fondation Grameen Crédit Agricole (16,1%), des investisseurs privés.

### Présentation de Phare Performing Social Enterprise

Née en 2012, **Phare Performing Social Enterprise** (PPSE) est une entreprise sociale qui crée, produit et diffuse des créations artistiques et culturelles au Cambodge et à l'étranger. Les artistes embauchés par PPSE sont issus des promotions formées par l'Association Phare Ponleu Selpak (PPSA). **PPSA** est une ONG cambodgienne créée en 1994, qui permet aux jeunes cambodgiens d'accéder à une éducation artistique, venant compléter une éducation conventionnelle. PPSA accueille en effet aujourd'hui environ 1200 enfants dans l'école publique installée depuis 20 ans dans la région de Battambang. Un tiers de ces enfants suit en plus une formation artistique prenant diverses formes : arts vivants, arts visuels, musique.

PPSE a pour **mission** de contribuer à la réduction de la pauvreté au Cambodge et à l'accès à l'éducation à travers un modèle basé sur une industrie créative.

Cette mission se décompose en trois axes :

- Fournir un emploi rémunéré à la jeunesse cambodgienne issue de milieux sociaux et économiques difficiles,
- Assurer la viabilité financière de son organisation mère, l'Association Phare Ponleu Selpak (PPSA)
- Soutenir la renaissance de l'art moderne cambodgien.

La **vision** de PPSE est de devenir le premier fournisseur cambodgien de divertissement artistique en Asie du Sud-Est et la principale entreprise sociale œuvrant pour l'autonomisation des jeunes Cambodgiens poursuivant une carrière d'artistes professionnels, et permettre à son organisation mère, PPSA, d'être financièrement viable.



## Gouvernance

PPSE constitue le bras financier de PPSA, l'actionnaire majoritaire de l'entreprise.

Le **Conseil d'Administration** de PPSE est composé de 7 membres :

- Benedicte GUILBERT, représentante de PPSA
- Vincent DROUILLARD, (President) représentant de PPS France<sup>1</sup>
- Det KHUON, représentant de PPSA et co-fondateur de l'école.
- Jean-Luc PERRON, représentant de la Fondation Grameen Crédit-Agricole
- Helene SANAKONINE, représentante de la Fondation Grameen Crédit-Agricole
- Evie DIETHELM, investisseur privé
- Soeung SOTHEARAT, représentant de PPSA

PPSE est aujourd'hui dirigée par Monsieur Dara Huot. Pour en savoir plus sur son histoire, se référer à la note<sup>2</sup>.

## Le public ciblé par PPSE

Les premiers bénéficiaires des services de PPSE sont les artistes formés par PPSA.

PPSE assure à ces artistes des opportunités professionnelles, au Cambodge et à l'étranger, leur permettant de percevoir une rémunération décente, puisque celle-ci est trente fois plus élevée que la moyenne des artistes cambodgiens.

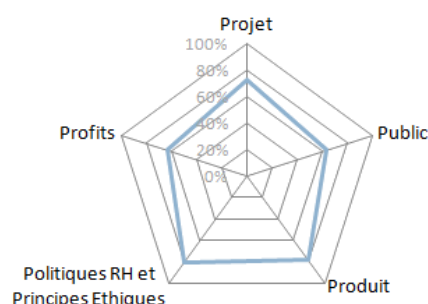
Par ailleurs, PPSE crée des emplois de qualité, sécurise des retombées touristiques au profit de la population locale. Enfin, les activités de PPSE permettent de renforcer l'identité culturelle cambodgienne et d'améliorer l'accès à l'éducation pour une jeunesse en déshérence.

## PPSE analysée à travers la grille d'analyse SBS (Social Business Scorecard)

Le cas de PPSE présente un intérêt certain de par la particularité du secteur d'activité, des services proposés, et des objectifs sociaux de l'entreprise.

Les éléments ci-dessous résument les observations issues de l'analyse conduite avec la Scorecard des Business Sociaux.

TOTAL	72%
Projet	73%
Public	63%
Produit	79%
Politiques RH et Principes Ethiques	81%
Profits	63%



<sup>1</sup> PPS France : Phare Ponleu Selpak France est une ONG Française fondée en 2010, dont l'objet est d'appui le programme de protection de l'enfance et les projets de PPS à travers différentes initiatives : parrainage des enfants et collecte de dons, organisation d'événements en France (expositions et conférences), levée de fonds, appui à la formation des étudiants de PPS à l'étranger, accueil en France des étudiants et artistes liés à PPS. <http://www.ppsfrance.org>

<sup>2</sup> <http://www.pharecambodjancircus.org/circus/our-fearless-leader-a-conversation-with-visionary-phare-ceo-dara-huot> (en anglais)

## Projet

La mission, vision et les objectifs sociaux sont formalisés dans les principaux documents stratégiques de PPSE, notamment à travers une charte sociale qui clarifie les engagements sociaux de l'entreprise.

Ces derniers sont partagés et soutenus par ses parties prenantes:

- Un pacte est signé entre les actionnaires pour garantir la protection et la poursuite de la mission sociale de PPSE. Par ailleurs, la Charte Sociale de PPSE est intégrée au pacte d'actionnaires ;
- Les artistes ont été associés à la définition de la vision, la mission et les valeurs de PPSE à travers un exercice de réflexion stratégique.
- L'ensemble des employés est sensibilisé aux valeurs de PPSE à travers un manuel (« Employee handbook ») remis à l'arrivée dans l'entreprise.

### Values:

Our values serve as principles, code of conduct and moral yardsticks to guide us in our conduct within the company and with external parties. We are:

**Passionate:** We are passionate about our work & our cause and we believe that having a fun environment will encourage free flow of ideas and creativity.

**Creative:** being creative and innovative are key to our success. We will always push boundaries, constantly innovate to remain fresh and unexpected and provide a one of its kind experience to our audience. This is achieved by having an open and free work environment.

**Respectful:** treat everyone with equality, dignity and respect regardless of position, gender, race, religion, sexuality or seniority. We will be kind to everyone, to have empathy and to be understanding and no form of abuse (verbal, physical, sexual, mental or financial) will be tolerated in this company.

**Honest:** we believe in approaching all matters in an objective, logical, fair & just manner, focus solely on facts.

**Cooperative:** to achieve greatness, we need to work as a closely knitted team, leveraging on each other's strengths. Department silos and group mentality have no place in our company.

**Balanced:** we believe in working smart, not working hard. We want all employees to have "me" time and family time, which are crucial for our well-being and provide us the support to continuously strive for the best at work.

Des indicateurs sociaux permettant de suivre l'atteinte effective de ces objectifs n'avaient pas encore été définis à la date de l'analyse (novembre 2014). Ceux-ci devaient être validés par le Conseil d'Administration de PPSE - notamment sur la base de l'analyse « social business » - et être appliqués dès 2016, comme le prévoit la charte sociale de PPSE.

## Public

Les activités de PPSE visent essentiellement un public vulnérable composé de jeunes artistes cambodgiens poursuivant une carrière professionnelle. En fournissant à ces artistes des opportunités professionnelles, à travers un emploi rémunéré, et un soutien dans la durée au développement de leur carrière, PPSE s'adresse à un **public situé en amont de la chaîne de valeur**<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> La grille d'analyse différencie un public amont (ex. salariés en insertion, dans le cas du Relais) d'un public aval (ou l'utilisateur final d'un produit, ex. enfants bangladais qui consomment des yaourts enrichis en micronutriments, dans le cas de Grameen Danone Foods)

Les artistes sont tous d'anciens étudiants formés pour la plupart aux métiers du cirque par l'Association PPS. L'école tenue par PPSA est née au milieu des quartiers démunis de Battambang. La plupart des jeunes bénéficiant de la formation de PPSA appartient à la communauté avoisinante, généralement issue de milieux défavorisés (orphelins, enfants des rues, enfants grandissant dans un contexte familial difficile). PPSE exprime toutefois une volonté de favoriser une mixité sociale au sein des promotions d'étudiants. Cette mixité participe en effet à l'inclusion sociale des bénéficiaires les plus pauvres. Ainsi, et ce dès ses débuts, PPSA ouvre ses portes également, au-delà des populations défavorisées, à toutes les origines et à tous les milieux sociaux.

Un travail est aussi fait au niveau de PPSA, à travers un réseau de travailleurs sociaux, pour promouvoir les initiatives de l'école dans les zones rurales aux alentours, sensibiliser les familles à l'importance de l'éducation, et favoriser ainsi l'accès des jeunes en déshérence à la formation fournie par l'école.

Afin de mieux accompagner les bénéficiaires, et suivre l'impact dans le temps des activités de PPSE sur leurs conditions de vie, un outil formel permettant d'évaluer les profils socio-économiques des artistes devrait voir le jour en 2016.

## Produits

PPSE contribue, à travers les services offerts, à la structuration d'une industrie créative. Le mécanisme de distribution de ces services revêt un caractère innovant au Cambodge et plus largement en Asie.

D'une part, les bénéficiaires sont associés à la conception de ces services sur différents plans :

- Les bénéficiaires, constitués en groupes d'artistes, créent les spectacles qu'ils joueront devant un public au chapiteau de Siem Reap (appartenant à PPSE), à des événements privés, ou en tournée à l'étranger.
- Des réunions individuelles sont tenues régulièrement entre les artistes et l'équipe managériale afin d'évaluer la satisfaction des bénéficiaires. Notamment, les raisons des départs des bénéficiaires peuvent être discutées à ces occasions.

D'autre part, les salaires des artistes contractualisés par PPSE sont nettement supérieurs à la moyenne des artistes travaillant au Cambodge<sup>(4)</sup>. Les salaires ont par ailleurs été récemment ajustés à la hausse afin de tenir compte des besoins exprimés par les artistes.

Enfin, afin de permettre une meilleure professionnalisation des artistes, ces derniers sont formés sur une base continue, par des professeurs de PPSA ou à travers des partenariats conclus avec des écoles étrangères.

Des stages professionnels au niveau du siège sont également proposés aux artistes afin de leur permettre de développer des compétences complémentaires à leur formation artistique (ressources humaines, gestion, finance, etc.) et d'élargir leurs opportunités de travail.

## Politiques RH

Les artistes engagés par PPSE bénéficient de contrats de travail de deux types, exclusifs ou non-exclusifs.

Dans le cadre d'un contrat exclusif (le plus commun), l'artiste est toujours autorisé à fournir des prestations artistiques pour un autre employeur durant toute la durée du contrat. PPSE le représente pour assurer une rémunération juste et fructueuse de la part de l'employeur de l'artiste de Phare. Ce dernier perçoit pour chacune de ses performances une rémunération fixe, et bénéficie d'une assurance santé/accident pour lui et deux membres de sa famille.

La politique de ressources humaines de PPSE est détaillée dans le manuel destiné aux employés « Employee Handbook ». Ce manuel, signé par chaque employé, intègre un code de conduite et aborde les aspects spécifiques de confidentialité ainsi que les mécanismes de résolution des plaintes.

---

<sup>4</sup> Selon une étude publiée en août 2014 par Cambodian Living Arts, "Training & employment needs assessment on cambodian performing arts sector".

Les employés travaillant pour PPSE sont dans leur grande majorité issus de communautés khmères, et bénéficient de contrats de travail locaux et d'une assurance santé/accident. Les contrats de travail décrivent les responsabilités de chaque employé et les modalités de leur emploi : termes, lieu de travail, horaires, rémunération, bénéfices sociaux, droits, politique de sécurité et santé, conditions de rupture.

L'équipe de PPSE compte plusieurs cadres et employés de nationalités étrangères, qui sont pour la plupart liés à PPSE par un contrat de travail local, ou comme volontaires internationaux.

PPSE participe au coût de l'assurance santé pour les employés de nationalité étrangère, mais couvre les accidents du travail. PPSE a par ailleurs formalisé une politique de sécurité au travail et forme plusieurs fois par an les employés aux procédures d'urgence.

Les rémunérations des employés respectent la législation relative au salaire minimum. La fixation des salaires est faite au cas par cas, et sont revues d'une année à l'autre en fonction du budget annuel et des performances des équipes.

Toutefois, il est à noter que PPSE ne dispose pas d'une grille salariale claire et accessible aux employés de l'entreprise. Les employés sont par ailleurs tenus de ne jamais divulguer leur salaire (tel qu'explicité par une clause de confidentialité du manuel de RH). On observe également un écart notable entre le salaire le plus bas et le salaire le plus haut (ratio de 1/23).

Les besoins en formation du personnel sont évalués annuellement par la DRH sur la base d'entretiens individuels avec les employés et les responsables d'équipes, et des formations régulières sont ainsi offertes aux employés (ex : l'équipe appartenant au département des ventes a été formée en 2014 sur la problématique de la relation clients).

Ces entretiens individuels sont également l'occasion pour la DRH d'évaluer la satisfaction des employés. Enfin, un entretien est réalisé avec chaque employé quittant l'entreprise afin d'identifier les raisons du départ.

## Principes éthiques

**Politique environnementale :** PPSE a mis en place un certain nombre d'initiatives en faveur de la protection de l'environnement en promouvant par exemple l'utilisation d'objets recyclés et de LED dans les spectacles, et en initiant des partenariats pour réduire l'impact environnemental de ses activités (utilisation de biocarburant).

PPSE participe également à des actions locales afin de sensibiliser la communauté aux problématiques environnementales.

**Responsabilité vis-à-vis de la communauté :** A travers son modèle, PPSE aide à structurer la filière artistique locale en promouvant des compétences cambodgiennes (qu'il s'agisse des artistes ou du personnel au siège qui à terme sera composée uniquement d'employés khmers). L'identité régionale est au cœur des thèmes traités dans les spectacles et diffusés au Cambodge et à l'étranger. A Siem Reap, haut lieu du tourisme cambodgien, PPSE joue le rôle crucial de promoteur de créations culturelles locales de grande qualité pour une demande exigeante.

**Transparence financière et fiscale :** Les comptes financiers de PPSE sont audités annuellement et rendus disponibles à ses parties prenantes. Ils ne sont toutefois pas rendus publics. Aucune infraction aux règles fiscales en vigueur n'est observée.

## Profits

La stratégie définie et mise en œuvre par PPSE afin d'atteindre ses objectifs sociaux repose sur un modèle économique robuste : les projections financières, cohérentes avec le projet social reflètent la durabilité du projet.

L'entreprise, avec un peu plus de deux années d'activités, est proche de l'atteinte du seuil de rentabilité, prévu pour 2015<sup>5</sup>.

La structure financière de l'entreprise est transparente, et présentée sur [la page web de PPSE](#) :

---

<sup>5</sup> Le seuil de rentabilité a finalement été atteint avant l'échéance fixée par les projections financières.



La charte sociale de PPSE établit comme principe essentiel la poursuite de la durabilité économique et financière. Au regard de cette charte, la maximisation du profit ne constitue pas un objectif principal. La charte sociale encadre également l'utilisation des dividendes par les actionnaires, dont la totalité doit être allouée à un projet social et en aucun cas en faveur d'un enrichissement personnel. Des dividendes devraient pouvoir être versés dès 2016, à hauteur de 15% des bénéfices d'après les projections financières. Les montants précis de dividendes à verser seront discutés par le Conseil d'Administration à l'avenir.

Afin de garantir la pérennité de la mission sociale, la charte sociale et le pacte d'actionnaires encadrent la structure de l'actionariat et les conditions de sortie des actionnaires : en théorie, PPSA demeurera l'actionnaire majoritaire de PPSE pour les 99 années à venir, sauf mise en danger de PPSA ou PPSE.

## Partenariat

Les deux entités partenaires, PPSE et PPSA, travaillent en complémentarité et semblent se renforcer mutuellement : PPSA dispense une formation de qualité et sur la durée aux artistes, assure leur suivi, et fournit ainsi une expertise et un support technique à PPSE.

PPSE assure de son côté des opportunités d'emploi aux artistes professionnels formés par PPSA.

PPSE reverse également des royalties à PPSA et constitue ainsi le bras armé de l'association.

PPSE s'appuie également sur des partenariats avec des écoles d'art étrangères pour renforcer la formation des artistes, ainsi que différentes sociétés de production de spectacles vivants, parmi lesquelles figurent Phare Ponleu Selpak International, et [Clowns d'ici et d'ailleurs](#).

### Analyse transversale

#### Points forts :

- Engagements sociaux formalisés
- Projet social innovant et pertinent dans le contexte cambodgien
- Ancrage culturel et social importants
- Encadrement clair de la gestion des profits

#### Points de vigilance :

- Renforcement des politiques RH (notamment sur les aspects de la rémunération des employés/grilles salariales)
- Suivi de la stratégie de ciblage afin de s'assurer que les populations défavorisées resteront au cœur du projet, même si la politique de mixité sociale promeut une ouverture à toutes les origines et toutes les classes sociales.