



Appel à la générosité publique

Contrôle du compte d'emploi des ressources de l'association Petits Princes

Rapport définitif

Anne BURSTIN

Didier NOURY

Emilie SEFFRAY

Membres de l'inspection générale des affaires sociales

2020-083R
Août 2021

SYNTHÈSE

Déclaration de conformité : à l'issue de son contrôle qui s'est concentré sur l'exercice 2018/2019, la mission estime **que les dépenses engagées par l'association Petits Princes sont conformes aux objectifs poursuivis par les appels publics à la générosité**. Cette déclaration de conformité est accompagnée de huit recommandations.

L'association Petits Princes

[1] En 1987, à la suite d'un reportage sur une association américaine qui avait permis à des enfants gravement malades de passer deux jours dans un cirque auprès de clowns, une jeune monitrice de ski devenue professeur de gym décide de créer, avec sa belle-sœur infirmière, une association similaire en France. L'association est rapidement constituée, en novembre 1987, avec un premier conseil d'administration à composition largement familiale.

[2] En 1988, le premier rêve est réalisé pour deux enfants de 10 et 16 ans, passionnées de danse, qui découvrent les coulisses de l'Opéra Garnier. En dépit du scepticisme ou de l'incrédulité que peut alors susciter une action que Petits Princes est la seule association à proposer, l'activité se développe rapidement :

- le 1000^{ème} rêve est réalisé en 1999 avec quatre enfants en ouverture de la finale de la coupe de la Ligue de football au stade de France ;
- le 7000^{ème} rêve en 2018 permet à huit enfants de chanter en première partie d'un concert au Casino de Paris.

[3] Depuis 2011, les relations nouées avec les services pédiatriques pour la réalisation des rêves conduisent au soutien de quelques projets initiés et menés par les équipes hospitalières, pour des aménagements ou ateliers ludiques bénéficiant à des enfants hospitalisés

[4] Pour son exercice du 1er juillet 2019 au 30 juin 2020, Petits Princes dispose d'un budget prévisionnel de 3,5 M€ avec 540 rêves programmés, dont seulement 306 auront pu être réalisés du fait de l'épidémie de coronavirus. L'association est reconnue d'utilité publique en juin 2010.

Les garanties apportées par Petits Princes en matière de générosité publique

[5] L'association ne perçoit pas de concours publics, ce qui garantit une totale indépendance d'action et l'exempte d'un contrôle sur l'emploi des subventions versées. Toutefois, l'existence d'autres regards extérieurs de nature à fonder la confiance des donateurs mérite d'être brièvement soulignée :

- elle ne peut agir qu'avec le concours d'une centaine de bénévoles ; la grande fidélité de ceux-ci ne pourrait qu'être affectée en cas de dérives dans l'exercice des missions ;
- les rêves comme les projets hospitaliers sont validés ou proposés par les équipes soignantes, ce qui fournit un gage de qualité et de pertinence des activités de Petits Princes ;

- le protocole d'accord conclu pour l'utilisation du nom « Petits Princes » permet aux ayants-droit d'Antoine de Saint-Exupéry d'assurer une pleine vigilance quant au contenu des activités et du marketing de l'association ;
- enfin, l'association est périodiquement soumise aux contrôles du comité de la charte du Don en confiance à laquelle elle adhère depuis 2000.

Les principaux constats du rapport de contrôle

- **L'attachement de l'association à sa mission première de réalisation de rêves de qualité pour des enfants gravement malades se traduit par un développement maîtrisé de l'activité et une diversification mesurée vers le financement de projets hospitaliers.**

[6] Les dirigeants de Petits Princes entendent « *maintenir l'âme de l'association* » et prévenir tout risque de dilution lié à un objectif purement quantitatif de croissance. Cette croissance est subordonnée à la réunion préalable des moyens humains et financiers nécessaires à une action de qualité, accompagnant les enfants malades dans la durée, tout au long de leur parcours de soins.

[7] Depuis 2011, l'association finance également des projets initiés par les équipes hospitalières qui visent des aménagements ou ateliers ludiques à l'hôpital et, plus rarement, correspondent à des sorties à l'extérieur de l'hôpital avec l'équipe soignante. Cette action complémentaire qui bénéficie à 3000 enfants hospitalisés reste toutefois modeste financièrement, à hauteur de 12 % du montant des missions sociales.

- **La cofondatrice de Petits Princes, devenue directrice générale, apparaît comme le véritable moteur de l'association ; sa succession devra être préparée avec soin, au regard de son influence majeure sur les décisions et le fonctionnement.**

[8] Depuis 33 ans, le rôle déterminant de la cofondatrice explique une bonne part de la réussite de l'association, qui a su faire rêver un nombre croissant d'enfants confrontés, avec leur famille, aux duretés de la maladie et des traitements. Cette œuvre d'une vie, réalisée avec des proches partageant les mêmes valeurs, doit pouvoir se poursuivre avec succès au travers des progrès accomplis en termes de structuration et professionnalisation de l'association.

[9] Ces progrès devraient permettre de réduire l'impact de l'effacement, à moyen terme, d'une génération qui, à la direction générale comme au conseil d'administration, a servi Petits Princes depuis sa fondation.

- **Les activités opérationnelles sont formalisées et encadrées pour gagner en efficacité et équité, sans compromettre l'impératif d'humanité qui caractérise la mission de Petits Princes.**

[10] L'attention portée à la sélection, la formation, la promotion et la fidélisation des bénévoles et salariés a été relayée par un effort de formalisation des procédures qui a permis de conforter la complémentarité entre les premiers, centrés sur les activités opérationnelles (organisation des rêves, contact avec les familles et les soignants, relations avec les donateurs) et les seconds, positionnés sur la supervision des actions et les tâches les plus techniques ou complexes. Cette formalisation est un gage de qualité des interventions et d'équité dans le traitement des demandes et fait place, chaque fois que nécessaire, à la souplesse qu'exigent les situations difficiles.

[11] L'association s'est également engagée dans une démarche de maîtrise des risques, qui lui a notamment permis de progresser en matière de confidentialité des données, de respect du temps de travail ou de prévention du risque de réputation lié aux partenariats avec des entreprises. Même si le dispositif doit rester adapté à la taille modeste de Petits Princes, cette démarche devrait être prolongée au moyen d'une ré-interrogation périodique du niveau des risques, de l'actualisation régulière des procédures et de la mise en œuvre de quelques points de contrôle en routine. Fondamentalement, Petits Princes devrait davantage s'appropriier son contrôle interne, qui est d'abord un outil de renforcement de son pilotage et d'amélioration de sa gestion.

- **Le modèle financier de l'association consacrant une position prépondérante au soutien des entreprises et à l'organisation d'évènements solidaires, les appels directs à la générosité du public sont relativement modestes au regard de la place des actions de communication.**

[12] L'appel à la générosité du public poursuit deux objectifs considérés comme également importants, le recrutement de nouveaux bénévoles, déterminant pour la vie de l'association, et la collecte de fonds. Les actions de collecte de fonds de générosité visent essentiellement des donateurs existants. L'association n'a pas de démarche de prospection offensive.

[13] En l'absence de politique de marketing direct, les opérations publicitaires constituent un élément clef pour la notoriété de l'association, rejaillissant tant sur la mobilisation des donateurs particuliers ou associatifs que sur l'intérêt des potentiels sponsors ou mécènes. Une recherche active de partenariats avec les entreprises garantit une proportion traditionnellement majoritaire des ressources.

- **La rentabilité satisfaisante de la collecte de fonds repose sur une politique volontariste d'obtention de contributions volontaires en nature.**

[14] La rentabilité de la collecte apparaît d'autant plus satisfaisante qu'une part significative des opérations publicitaires sont conduites en fonction des opportunités de gratuités offertes à l'association par les médias et régies publicitaires.

- **La communication de l'association est globalement équilibrée et respectueuse des enfants et de leurs familles. L'information aux donateurs doit cependant gagner en précision et en exhaustivité ; le niveau atteint par les réserves interdit en outre toute tonalité d'urgence dans l'appel aux dons.**

[15] L'association met un point d'honneur à adopter une communication qui préserve l'intimité des enfants et s'entoure des garanties nécessaires dans l'utilisation médiatique de leur histoire et de leur image.

[16] Les messages d'appels aux dons ne donnent pas une vision complète de l'activité de l'association en focalisant sur la mission historique de réalisation des rêves des enfants et en évoquant insuffisamment les activités et projets hospitaliers, qui ont pourtant vocation à occuper une place croissante. La communication sur l'usage de la générosité publique doit gagner en précision.

[17] La croissance en partie conjoncturelle des excédents comme le niveau structurellement élevé des réserves impose une expression retenue dans des appels aux dons qui peuvent, ponctuellement, donner une impression, induite, de frein financier à la réalisation des rêves des enfants.

- **Le respect des droits des donateurs doit être conforté grâce à une pleine mise en œuvre du règlement général sur la protection des données (RGPD).**

[18] Engagé en 2018, le chantier de mise en conformité au RGPD a apporté de premiers éléments d'amélioration, notamment en matière de protection des données des enfants et d'exercice des droits des personnes. Il doit rapidement être conduit à son terme, avec une attention particulière à la durée de conservation des données et aux enjeux d'habilitation et de sécurité pour l'accès aux données informatiques et papier, avec une vigilance accrue concernant les données de santé.

- **Le compte d'emploi des ressources (CER) est élaboré selon une logique analytique très fine qui entraîne de nombreux retraitements manuels et confère un poids excessif aux missions sociales.**

[19] La méthode d'élaboration du CER est stable et bien documentée ; la mission a relevé quelques erreurs d'imputation des ressources qui ne modifient cependant pas les équilibres globaux entre générosité du public et autres ressources.

[20] Les charges d'exploitation sont soumises à une logique analytique poussée qui fragilise l'élaboration du CER. Près de deux-tiers des charges sont ventilées à partir d'une clef de répartition basée sur une interprétation erronée du cadre réglementaire. Les choix analytiques aboutissent à une surpondération des missions sociales au détriment des frais de recherche de fonds et de fonctionnement, ce qui donne une vision déformée des activités.

- **Croissantes, les ressources de générosité publique entrent en concurrence avec les partenariats privés pour financer les rêves et les projets hôpitaux.**

[21] Petits Princes bénéficie d'un niveau élevé de contributions volontaires en nature (bénévolat et gratuités) que le CER valorise de manière satisfaisante. Les autres ressources de générosité publique, issues des dons et libéralités, sont croissantes ; en moyenne sur les 3 exercices contrôlés, le CER indique que ces ressources ont couvert 59 % des emplois liés aux missions sociales, avec un pic à 89 % en 2018-2019 lié au niveau exceptionnel des legs.

[22] L'augmentation des ressources de générosité publique révèle un risque de double financement des missions sociales dans la mesure où les entreprises partenaires financent directement une part croissante des rêves et des projets hôpitaux. En ne tenant pas compte de ces affectations d'autres fonds privés, le CER ne reflète qu'imparfaitement l'emploi des ressources issues de la générosité du public.

- **L'information relative au suivi des ressources de la générosité du public et aux réserves est incomplète.**

[23] Jusqu'en 2018-2019, l'information financière des donateurs a été imparfaite puisque l'association a considéré, de manière irrégulière, qu'une partie de ses ressources issues de la générosité du public n'étaient pas disponibles, parce que réservées pour des projets précis, alors qu'elles soutenaient, en réalité, l'ensemble de l'objet social. En conséquence, le reliquat annuel de générosité du public a été minoré dans les CER, tant pour le calcul du report initial, qui ne tenait pas compte de ces ressources, que pour les reports successifs. Cette situation a été corrigée en 2018-2019.

[24] Portées par des excédents de collecte et des plus-values immobilières successifs, les réserves atteignent plus de 7 millions d'euros au 30 juin 2019 ; la part de la seule générosité du public est estimée par la mission à près de 50 %. L'augmentation de ces réserves, plus rapide que celle des

dépenses, s'est encore accélérée avec les nombreux reports de rêves liés à la COVID-19, fragilisant les arguments apportés par Petits Princes pour en justifier le niveau.

- **Petits Princes a procédé à une analyse extensive de ses partenariats dont elle place 99 % en mécénat.**

[25] La nouvelle réglementation comptable inclut le mécénat, entendu comme les dons d'entreprises sans contrepartie significative, dans le périmètre de la générosité du public. Pour son exercice 2019/2020, l'association a considéré que 99 % des produits issus des entreprises partenaires relevait du mécénat, contre 1 % du parrainage (relation de nature commerciale), et a ainsi estimé que la générosité du public constituait forfaitairement 99 % de ses fonds propres.

[26] Or, l'analyse des conventions met en évidence un faisceau d'indices qui souligne le caractère de parrainage pour plusieurs d'entre elles. Si cette différenciation entre mécénat et parrainage n'emportait jusqu'à lors pas de conséquences pour la conformité du CER, la nouvelle réglementation nécessite d'opérer une distinction plus fine.

RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

La déclaration de conformité des dépenses engagées aux objectifs poursuivis par les appels publics à la générosité s'accompagne des recommandations suivantes :

n°	Recommandation
1	Régulariser la délégation du pouvoir de paiement en faveur de la directrice générale et fixer un seuil au-delà duquel le paiement des dépenses impose la signature du trésorier
2	Offrir une vision plus équilibrée des missions sociales de Petits Princes en accordant plus de place aux projets hospitaliers dans la communication aux donateurs.
3	Apporter plus de rigueur dans la présentation des emplois de la générosité publique dans la communication en direction des donateurs.
4	Reformuler de façon plus circonscrite l'autorisation concernant le droit à l'image des enfants et la clause partageant ce droit avec les partenaires.
5	Finaliser la construction d'une politique de conservation des données globales, cohérente et proportionnée aux usages ; réviser les mentions légales en conformité avec le principe de minimisation des données.
6a	<p><u>Sur l'amélioration du CER :</u></p> <p>Formaliser un tableau de passage pour le déversement des produits en ressources dans le CER et corriger les erreurs d'imputation des ressources en affinant l'analyse de leur contenu.</p>
6b	Accroître la robustesse de l'élaboration du CER en simplifiant le traitement et la ventilation analytique des charges de l'association.
6c	Conformer aux prescriptions réglementaires la clef de répartition des charges salariales sur les missions sociales.
7	Maitriser le niveau des réserves en engageant une stratégie de dépenses adaptée et en informer les donateurs.
8	Procéder à une analyse juridique des conventions de partenariat en cours et à venir pour distinguer mécénat de parrainage.

SOMMAIRE

SYNTHESE	3
RECOMMANDATIONS DE LA MISSION	9
RAPPORT	13
1 LA GOUVERNANCE ET LE FONCTIONNEMENT DE L'ASSOCIATION	14
1.1 UNE ASSOCIATION CENTREE SUR SA MISSION D'ORIGINE, QUI DOIT PREPARER LA RELEVÉ D'UNE GENERATION AUX COMMANDES DE PETITS PRINCES DEPUIS SA FONDATION.....	14
1.1.1 <i>Une stratégie de développement maîtrisé pour préserver la mission d'origine</i>	14
1.1.2 <i>Une gouvernance marquée par l'empreinte de la fondatrice</i>	15
1.1.3 <i>Des garanties de transparence et de gestion désintéressée</i>	19
1.2 UNE ACTIVITE PRUDEMMENT ELARGIE AUX PROJETS HOSPITALIERS, DES EXCEDENTS CONJONCTURELS QUI DOIVENT ETRE RESORBES	20
1.2.1 <i>La prédominance de la réalisation des rêves d'enfants malades</i>	20
1.2.2 <i>Un excédent croissant de ressources, issues notamment de la générosité du public</i>	22
1.3 UNE ORGANISATION ADMINISTRATIVE STRUCTUREE, ALLIANT PROFESSIONNALISATION ET BENEVOLAT	24
1.3.1 <i>Une organisation de taille réduite mais bien structurée</i>	24
1.3.2 <i>Une gestion des moyens axée sur la qualité du travail des équipes salariées et bénévoles</i>	25
1.3.3 <i>Des procédures mieux formalisées et des progrès importants dans la maîtrise des risques</i>	28
2 LA COLLECTE DES RESSOURCES ISSUES DE LA GENEROSITE DU PUBLIC ET LE RESPECT DES DROITS DES DONATEURS	31
2.1 UN PROGRESSIF REEQUILIBRAGE DE LA RECHERCHE DE RESSOURCES ENTRE GENEROSITE PUBLIQUE ET FONDS PRIVES	31
2.1.1 <i>Un modèle financier et une organisation consacrant une position prépondérante au soutien des entreprises</i>	31
2.1.2 <i>Une diversification des canaux d'une collecte de générosité publique qui progresse</i>	33
2.1.3 <i>Des partenariats avec les entreprises demeurant un levier majeur de la collecte</i>	39
2.2 UNE BONNE RENTABILITE DE LA COLLECTE FAVORISEE PAR UNE RECHERCHE ACTIVE DE GRATUITES.....	43
2.2.1 <i>Des résultats satisfaisants au regard de la modestie des actions spécifiques d'appel au don</i>	43
2.2.2 <i>Une appréciation de la rentabilité globale de l'appel à la générosité sous forte dépendance aux gratuités</i>	45
2.3 UNE VIGILANCE A RENFORCER EN MATIERE D'INFORMATION ET DE RESPECT DES DROITS DES DONATEURS.....	49
2.3.1 <i>Une communication respectueuse des personnes, mais une information qui pourrait parfois être précisée</i>	49
2.3.2 <i>Le respect des droits des donateurs doit être conforté grâce à une pleine mise en œuvre du règlement général sur la protection des données (RGPD)</i>	53
3 L'ELABORATION ET LA CONFORMITE DU COMPTE D'EMPLOI DES RESSOURCES	57
3.1 UN CER REPOSANT SUR DES PRINCIPES STABLES ET DOCUMENTES MAIS UNE ELABORATION NECESSITANT DE NOMBREUX RETRAITEMENTS.....	57
3.1.1 <i>Un CER basé sur des principes globalement stables depuis 2011, une présentation conforme aux exigences réglementaires</i>	57
3.1.2 <i>Une logique analytique parfois excessive qui complexifie le déversement des charges dans le CER</i>	59
3.2 UN EMPLOI DES RESSOURCES IMPARFAITEMENT RETRACE PAR LE CER.....	64
3.2.1 <i>Une générosité du public croissante, devant être mieux articulée avec les autres fonds privés</i>	64
3.2.2 <i>Des ventilations de charges conduisant à majorer les missions sociales</i>	66
3.3 UNE INFORMATION FINANCIERE DES DONATEURS A RENFORCER ET ETENDRE SUR L'EMPLOI DE LA GENEROSITE DU PUBLIC ET LES RESERVES.....	70
3.3.1 <i>Un suivi des ressources de générosité publique dans le temps à approfondir</i>	70
3.3.2 <i>Une progression des réserves qui appelle une stratégie d'accroissement des dépenses</i>	72
3.4 UNE NOUVELLE REGLEMENTATION COMPTABLE NECESSITANT DE DISTINGUER PLUS FINEMENT MECENAT ET PARRAINAGE	75
3.4.1 <i>Une exercice 2019/2020 marqué par plusieurs modifications comptables</i>	75
3.4.2 <i>Une conception extensive du périmètre de la générosité du public</i>	75

PIECES JOINTES	79
COMPTES D'EMPLOI DES RESSOURCES 2018/2019	79
BILAN 2018/2019	81
ANNEXE 1 : UNE ACTIVITE ENCADREE PAR DES PROCEDURES OPERATIONNELLES FORMALISEES	83
1 LES PROCEDURES ENCADRANT LA REALISATION DES REVES	83
2 LES PROCEDURES ENCADRANT LES PROJETS HOSPITALIERS.....	87
ANNEXE 2 : DECOMPOSITION DES RESSOURCES 2016-2019	89
ANNEXE 3 : DECOMPOSITION DES COUTS D'APPEL A LA GENEROSITE PUBLIQUE	91
ANNEXE 4 : CER ET EMPLOI DE LA GENEROSITE DU PUBLIC.....	93
ANNEXE 5 : METHODOLOGIE D'ELABORATION DU CER.....	95
1 PRINCIPES METHODOLOGIQUES D'ELABORATION DU CER DE L'ASSOCIATION PETITS PRINCES (NOTE DE L'ASSOCIATION DE SEPTEMBRE 2011).....	95
2 PASSAGE DE LA COMPTABILITE GENERALE A LA COMPTABILITE ANALYTIQUE.....	97
3 VENTILATION DES CHARGES DE PERSONNEL DETERMINANT LA CLEF « CHARGES DE PERSONNEL »	98
ANNEXE 6 : ELEMENTS FINANCIERS RELATIFS AUX REVES	99
ANNEXE 7 : FONDS DEDIES ET FONDS PROPRES	101
SIGLES UTILISES.....	105
REPOSE DU PRESIDENT ET DE LA DIRECTRICE GENERALE DE L'ASSOCIATION PETITS PRINCES AU RAPPORT PROVISOIRE N°2020-083R DE L'IGAS DE MAI 2021	107
OBSERVATIONS DE LA MISSION SUR LA REPOSE AU RAPPORT PROVISOIRE	121

RAPPORT

[27] Le ministre des solidarités et de la santé a confié à l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) le contrôle du compte d'emploi annuel des ressources de l'association Petits Princes, afin de vérifier la conformité des dépenses engagées aux appels à la générosité publique. Cette association n'avait jusqu'alors pas fait l'objet d'un tel contrôle permettant aux donateurs de s'assurer de l'utilisation des ressources issues de leur générosité.

[28] La mission de contrôle est fondée sur l'exercice des pouvoirs confiés à l'IGAS en matière de compte d'emploi des ressources (article 42-II de la loi 96-452 du 28 mai 1996) :

« Dans les domaines de la sécurité sociale et de la prévoyance sociale, de la protection sanitaire et sociale, du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, l'inspection générale des affaires sociales exerce (...) un contrôle du compte d'emploi des ressources collectées auprès du public dans le cadre de campagnes menées à l'échelon national (...) afin de vérifier la conformité des dépenses engagées par ces organismes aux objectifs poursuivis par l'appel à la générosité publique. Ce contrôle peut comporter des vérifications auprès d'autres organismes qui reçoivent (...), sous quelque forme que ce soit, des ressources collectées dans le cadre de ces campagnes ».

[29] Ce contrôle repose sur trois dimensions propres à fonder un jugement étayé sur la conformité des dépenses aux objectifs de l'appel à la générosité :

- l'appréciation des garanties apportées par le fonctionnement de la gouvernance et du contrôle interne quant à la conformité de l'action conduite à l'objet social ;
- La loyauté des campagnes de collecte et la maîtrise de leurs coûts ainsi que le respect de la volonté et des droits des donateurs ;
- la fiabilité et la sincérité de l'information délivrée quant à l'utilisation de la générosité publique dans la durée (au travers notamment du CER).

[30] Le contrôle a été notifié au président de l'association Petits Princes le 22 octobre 2020 et s'est déroulé de novembre 2020 à mars 2021, parallèlement au contrôle du CER d'une autre association de taille similaire faisant appel à la générosité du public dans un champ différent. Visant les exercices 2016/2017 à 2018/2019, le contrôle s'est concentré sur l'exercice 2018/2019 clos au 30 juin 2019.

[31] La mission s'est entretenue avec les responsables élus et administratifs de Petits Princes et avec des interlocuteurs de niveau plus technique. En raison d'un contexte marqué par l'épidémie de coronavirus, les entretiens se sont déroulés par visio-conférence. Les investigations sur pièces et sur place au siège parisien de l'association ont été fortement réduites et la mission n'a pu se déplacer pour vérifier la conformité des activités opérationnelles, notamment les projets mis en œuvre dans les hôpitaux. Elle ne s'est pas davantage déplacée dans les quatre délégations interrégionales de l'association, au vu de leur rôle encore très limité en termes de collecte de fonds.

[32] La mission a rencontré les représentants du ministère de l'Intérieur. Elle s'est également entretenue avec le contrôleur du Don en confiance et le commissaire aux comptes de l'association.

[33] Le présent rapport fait l'objet d'une procédure contradictoire avec l'organisme contrôlé.

1 La gouvernance et le fonctionnement de l'association

1.1 Une association centrée sur sa mission d'origine, qui doit préparer la relève d'une génération aux commandes de Petits Princes depuis sa fondation

1.1.1 Une stratégie de développement maîtrisé pour préserver la mission d'origine

1.1.1.1 L'attachement à la mission fondatrice de l'association

[34] Depuis son origine en 1987, Petits Princes n'a guère dévié de sa mission fondatrice qui est de réaliser les rêves des enfants gravement malades. A cet égard, le conseil d'administration comme la direction générale entendent « *maintenir l'âme de l'association* » et prévenir tout risque de dilution.

[35] Actuellement, une bonne quinzaine d'associations réalisent en France les vœux d'enfants malades¹. La spécificité de Petits Princes est que l'association ne limite pas sa mission à la réalisation ponctuelle du rêve d'un enfant malade, parfois en fin de vie ; elle conçoit son action comme faisant partie d'une globalité de soins dispensés, au long d'un parcours qui comporte de nombreux traitements et hospitalisations. Cet accompagnement dans la durée revêt une importance particulière lors des rechutes ou récidives : continuer alors à faire rêver permet de redonner l'énergie de se battre à des enfants qui n'y croient plus, de relever des parents qui baissent les bras et de soulager des fratries en souffrance.

[36] Cette conception exigeante conduit à faire prévaloir le maintien de la qualité des rêves et de l'accompagnement des enfants, sur l'objectif de croissance quantitative de l'activité. Cette stratégie de croissance maîtrisée a plusieurs conséquences sur les priorités d'action de Petits Princes.

1.1.1.2 Une stratégie de croissance mesurée pour préserver l'âme de Petits Princes

[37] Au plan externe, il n'est pas question de s'engager dans des voies telles que la création d'antennes locales de l'association ou dans le développement d'une communication suscitant une demande à laquelle il ne pourrait être répondu. Mais des évolutions prudentes sont menées pour étendre l'action de l'association.

[38] C'est notamment le cas de l'extension des pathologies au-delà d'une prise en charge initialement limitée à l'oncologie et l'hématologie, ou encore de la mise en place de quatre délégations régionales pour étendre la notoriété de l'association auprès des acteurs locaux en termes de contacts ou contributeurs potentiels (*cf. 2.1.1.2*).

[39] C'est surtout le cas du renforcement des liens avec les équipes hospitalières, principaux prescripteurs des rêves réalisés par Petits Princes. Ce renforcement s'est accompagné d'un soutien mesuré aux projets ludo-récréatifs que des services pédiatriques peuvent mener en faveur des enfants hospitalisés : ce soutien aux projets hospitaliers est ainsi devenu la seconde mission sociale de Petits Princes. Là encore, l'évolution reste prudente puisque dans les nouveaux

¹ Ce recensement ne prend pas en compte les petites associations locales, parfois rattachées à un centre hospitalier. A noter également que l'association américaine dont l'exemple a inspiré la cofondatrice de Petits Princes, est implantée en France depuis 2005 et a réalisé 69 vœux d'enfants gravement malades en 2019.

statuts adoptés fin 2020, la reconnaissance de cette mission n'est explicite qu'au niveau des moyens d'action et pas dans l'objet social de l'association.²

[40] Au plan interne, l'objectif de croissance est conditionné à la réunion préalable des moyens financiers et humains nécessaires à une activité de qualité.

[41] L'association a maintenu pour l'essentiel son modèle économique d'origine reposant sur un large appel aux contributions volontaires (bénévolat des particuliers, prestations gratuites des entreprises) et sur la prospection à moindre coût du soutien des entreprises. Au regard d'un budget contraint, la prospection auprès des particuliers occupe une place secondaire (cf. 2.1.2.1).

[42] Au niveau des équipes travaillant pour l'association, les priorités vont à la formation des bénévoles, indispensable notamment pour la réalisation des rêves. Ceci n'est pas exclusif d'un mouvement de professionnalisation du management et de la gestion comme du contrôle de la qualité des rêves.

[43] Formellement, la stratégie de l'association se traduit dans un plan glissant à trois ans, validé chaque année par le conseil d'administration : prolongeant l'exercice annuel de prévision budgétaire, ce document fixe les objectifs de progression du nombre de rêves (soit + 5 % par an) ainsi que l'enveloppe annuelle allouée aux projets hospitaliers (stable à 170 K€ jusqu'en 2018-2019). Ce plan concrétise la volonté d'une croissance mesurée et maîtrisée, qui traduit le souci premier de préserver la qualité des actions de l'association. Pour autant, ce plan est dépourvu de tout indicateur qualitatif permettant aux instances d'objectiver et suivre en lecture directe les progrès comme les insuffisances dans les interventions de Petits Princes : ces éléments sont évoqués par la directrice générale lors des conseils d'administration mais au fil de l'eau.

1.1.2 Une gouvernance marquée par l'empreinte de la fondatrice

[44] Depuis 33 ans, la fondatrice de Petits Princes apparaît comme le véritable moteur de l'association, d'abord en tant que responsable de l'équipe des Rêves puis comme directrice générale restant très proche de l'activité opérationnelle.

1.1.2.1 Une assemblée générale composée de proches de l'association

[45] Au titre de son exercice 2019/2020, l'association comptait 213 membres soit 205 personnes physiques et 8 personnes morales. Hormis les 10 membres d'honneur qui en sont dispensés, ces adhérents doivent acquitter une cotisation de 20 € (personnes physiques) ou 100 € (pour les 8 adhérents personnes morales). D'un montant inchangé depuis 2020, cette cotisation représente une recette annuelle de 4 700 €.

[46] Entre mars 2017 et juillet 2020, le conseil d'administration a agréé 64 nouveaux membres, ce qui correspond à un taux de renouvellement des adhérents d'environ 10 % par an. Ces adhérents ont en moyenne 60 ans et sont franciliens à 85 % (dont parisiens pour 1/3). Parrainés par un membre de l'association et un administrateur, ces adhérents sont constitués à 41 % par des bénévoles de Petits Princes ; les autres adhérents sont des proches de l'association : des anciens bénévoles ou des parents et amis de bénévoles ou des anciens bénévoles (21 %) ;

² Le soutien aux projets hospitaliers continue à s'inscrire dans l'objet social sous le vocable « *toutes formes d'actions de nature à aider les enfants et leur famille* » ; la reconnaissance explicite n'intervient qu'au niveau des moyens d'actions avec l'adjonction d'un cinquième item : « *en organisant et finançant la réalisation des rêves ou des projets des enfants gravement malades et les actions en ce sens des hôpitaux les accueillant, grâce notamment à des partenaires* ».

également, la famille et amis de salariés ou des anciens salariés (22 %), des Petits Princes et leur famille (5 %) ainsi que quelques donateurs réguliers et entreprises partenaires.

[47] Le nombre d'adhérents est stabilisé autour de 200 membres et ce niveau est considéré comme suffisant. L'objectif assumé n'est pas d'avoir beaucoup d'adhérents mais d'avoir des adhérents investis et attachés à Petits Princes, ce qui explique la forte proportion des bénévoles ou de proches des salariés. Ce qui importe en terme d'audience de l'association, c'est la progression de la notoriété avec une attractivité et une visibilité médiatique. C'est également une visibilité institutionnelle comme la présidence du jury du prix Gallien (catégorie accompagnement du patient), une reconnaissance jugée précieuse par l'association et qui soutient la communication externe envers les donateurs et les partenaires.

1.1.2.2 Des instances consensuelles avec une participation réduite aux assemblées générales

[48] Réunie tous les ans en novembre, l'assemblée générale de Petits Princes n'est pas soumise à une règle de quorum, qui imposerait une présence minimale des adhérents, mais à la simple règle de décisions prises à la majorité des membres présents ou représentés.

Tableau 1 : Présences et votes aux assemblées générales de Petits Princes (2017-2019)

	AG 2017		AG 2018		AG 2019		AG 2020 <i>en visio</i>	
Membres de Petits Princes	208		215		212		222	
présents	40	19 %	53	25 %	61	29 %	75	34 %
+ représentés	109		92		109		83	
= votants	149	72 %	145	67 %	170	80 %	158	71 %
Absents non votants	59		70		42		83	

Source : Mission IGAS à partir des procès-verbaux des assemblées générales de Petits Princes

[49] D'une durée de deux heures en soirée, les dernières assemblées générales réunissent en moyenne un quart des adhérents, mais du fait de l'importance des pouvoirs, $\frac{3}{4}$ des membres participent au vote des décisions³. La présence réduite aux AG peut s'expliquer par le profil des adhérents qui, en tant que bénévoles ou proches de salariés de Petits Princes, s'estiment suffisamment informés de la vie et des activités de l'association. En pratique, les décisions sont prises à l'unanimité (approbation du rapport d'activité, des comptes annuels, du budget prévisionnel), la majorité n'intervenant que pour l'élection ou le renouvellement d'administrateurs (en 2017, 2019 et 2020).

[50] L'assemblée générale élit un conseil d'administration de 12 à 15 membres pour six ans, renouvelé par tiers. Ce conseil désigne pour trois ans un bureau composé de quatre administrateurs. Sur les années 2017 à 2019, les 12 membres du conseil d'administration se sont réunis deux fois par an, en mars et en octobre, pour des réunions d'un peu moins de deux heures en moyenne. Le quorum qui exige statutairement la présence d'un tiers des administrateurs a toujours été rempli, avec une participation physique allant de 8 à 10 administrateurs.

³ A la dernière assemblée générale tenue en présentiel en novembre 2019, la moitié des administrateurs (dont le président) étaient absents et les 109 pouvoirs (en blanc à 88 %) étaient répartis sur 29 adhérents présents.

[51] Depuis une dizaine d'années, il y a une grande stabilité des administrateurs avec seulement trois départs du conseil d'administration ; fin 2020, l'ancienneté moyenne dans le mandat est proche de 13 ans. Le profil des administrateurs s'est diversifié il y a une dizaine d'années en s'ouvrant au monde de l'entreprise, afin d'apporter des idées et des compétences pour accompagner la forte croissance de l'association.

[52] A chacune de ses réunions, le conseil d'administration est informé de la gestion de l'association, au travers d'un compte rendu d'activité de toutes les équipes et d'un point budget-trésorerie. La position des administrateurs est de prendre du recul par rapport à la gestion pour avoir une vision d'ensemble et participer collectivement à l'évolution de Petits Princes et cela, dans la préoccupation commune de conserver l'âme de l'association. La lecture des procès-verbaux fait ainsi ressortir une situation très consensuelle, dépourvue de questionnements ou débats majeurs susceptibles d'affecter l'unanimité avec laquelle sont prises toutes les décisions du conseil.

1.1.2.3 Un président résidant aux Etats-Unis et une large délégation de pouvoirs à la directrice

[53] Elu par le bureau fin 2009 et réélu depuis, le président de Petits Princes dirige depuis juin 2015 une société d'investissement basée aux Etats-Unis où il réside désormais. Cet éloignement le conduit à assister par visioconférence aux réunions des différentes instances de l'association.

[54] Non prévue jusqu'alors dans les statuts, la possibilité pour tout administrateur d'assurer sa présence par « *des moyens de visioconférence ou de télécommunication* » a été introduite dans les nouveaux statuts de l'association, en cours d'examen par le ministère de l'Intérieur. De même, les nouveaux statuts transfèrent à un « président de séance » la responsabilité de signer les procès-verbaux, jusqu'à présent non exercée par le président du conseil d'administration.

[55] Au-delà de ces considérations statutaires, cette présidence exercée à distance a conduit l'intéressé lui-même à faire part en conseil, en mars 2019, « *de sa réflexion sur son éventuelle décision de ne pas demander le renouvellement de son mandat, notamment en raison de son éloignement géographique* ». Après que la directrice générale a exprimé son souhait de voir le président conserver ses fonctions pour un nouveau mandat de trois ans, le mandat du président a été renouvelé à l'unanimité.

[56] Cet éloignement est en partie compensé par des échanges que le président indique avoir fréquemment avec l'association. Il contraste toutefois avec la forte présence de la directrice générale dans la vie des instances et les circuits de décision.

[57] Ainsi, dans la pratique institutionnelle, la directrice générale sélectionne les candidats au conseil d'administration qui sont par la suite auditionnés et proposés à l'élection de l'assemblée générale par les membres du conseil d'administration. De même, selon le règlement intérieur, elle « *fait partie* » du conseil d'administration et du bureau, en tant que cofondatrice de l'association et directrice générale : à la différence des autres salariés qui doivent y être invités, elle assiste de plein droit aux réunions de ces deux instances et y dispose d'une voix consultative, même lorsque sa situation personnelle est évoquée⁴.

⁴ Avec l'actualisation des statuts, cette participation aux réunions d'instances sera opportunément restreinte lors de l'examen de la situation personnelle et de la rémunération de la directrice générale. En cas de « *délibération sur sa situation personnelle* », cette dernière ne devrait ainsi plus pouvoir intervenir en réunion, comme ce fut le cas jusqu'à présent.

[58] L'importance du rôle reconnu à la directrice générale caractérise également le dispositif de délégation de pouvoirs en vigueur dans l'association.

[59] La possibilité réglementaire que le président délègue tout ou partie de ses pouvoirs au vice-président n'a pas été utilisée (article 7 du règlement intérieur), alors même que le président élu en 2010 s'installait aux Etats-Unis en 2015. L'éventualité d'une telle délégation au vice-président, mais également au trésorier, n'a été envisagée que récemment et pour faire face au risque d'incapacité temporaire de la directrice générale dans l'exercice de ses fonctions. Depuis 2010, le président a délégué à la directrice générale « *des pouvoirs les plus étendus afin de permettre le fonctionnement de l'association* », ce qui recouvre « *sans que la liste qui suit puisse être considérée comme exhaustive* », les pouvoirs de représentation vis-à-vis des tiers, de gestion du personnel, d'ordonnancement mais aussi de règlement des dépenses de fonctionnement et d'investissement. Sur ce dernier point, le trésorier qui est seul habilité à encaisser les recettes et à acquitter les dépenses, n'a pas formalisé de délégation en faveur de la directrice.

[60] Cette concentration de pouvoirs d'engagement et de paiement accordés à la directrice générale reste irrégulière dans le cadre des nouveaux statuts. Si ceux-ci prévoient que le trésorier puisse désormais déléguer ses pouvoirs au président (et donc subséquemment à la directrice), cette délégation ne peut concerner que les dépenses inférieures à un seuil fixé par le conseil d'administration. Or, l'actuelle délégation de pouvoirs du président à la directrice générale n'est pas limitée par un seuil financier. Cette confusion des pouvoirs d'ordonnateur et de payeur, délégués sans limite, contraste avec le soin mis par la direction générale dans l'encadrement financier des subdélégations d'engagement ou de paiement consenties aux responsables des services de l'association (cf. 1.3.3.2).

Recommandation n°1 Régulariser la délégation de pouvoirs en faveur de la directrice générale et fixer un seuil au-delà duquel le paiement des dépenses impose la signature du trésorier.

1.1.2.4 Les risques de continuité liés à la succession de la directrice générale

[61] Cette forte influence de la cofondatrice et directrice générale sur les décisions et le fonctionnement de l'association n'est désormais plus exempte de risque pour la pérennité de Petits Princes. Comme elle l'évoque elle-même périodiquement, la directrice générale, qui est âgée de 65 ans en 2021, doit préparer son retrait progressif de la direction de l'association. Cette perspective est clairement abordée dans la cartographie des risques réalisée en 2017 : classant le « *risque lié à l'intuitu personae de la directrice générale* » aux premiers rangs des risques pesant sur l'association, ce document souligne l'enjeu de continuité de l'activité de Petits Princes ; il recommande l'élaboration d'un plan de succession, avec la formation, suffisamment à l'avance, puis la mise en avant d'une personne, promue en interne ou recrutée en externe.

[62] Interrogée à ce sujet, la directrice générale indique que sa succession n'est pas d'actualité car elle est en pleine possession des moyens nécessaires pour diriger une association qui est restée à taille humaine. Cette position est partagée par le président de l'association qui souligne que la fondatrice de l'association s'est largement dégagée des actions opérationnelles et intervient davantage en « *chef d'orchestre* ». En cas d'incident, la professionnalisation et la structuration de l'association sont jugées suffisantes pour rendre son remplacement parfaitement gérable par des responsables devenus autonomes (cf. 1.3.3.2).

[63] Tout en relevant les progrès accomplis en termes de structuration et professionnalisation de l'association, **la mission invite l'association à poursuivre sa réflexion sur les actions à mener pour réduire l'impact de l'effacement à moyen terme d'une génération qui, à la direction générale comme au conseil d'administration, a servi Petits Princes depuis sa fondation.**

1.1.3 Des garanties de transparence et de gestion désintéressée

1.1.3.1 L'interrogation annuelle des administrateurs sur leurs éventuels liens d'intérêt

[64] Depuis plusieurs années, les administrateurs sont interrogés sur leurs éventuelles fonctions au sein de sociétés ou associations pouvant avoir des relations commerciales avec l'association. Ces déclarations, qui sont examinées par la responsable juridique, n'ont jamais soulevé de difficultés : la situation des administrateurs, qui sont souvent en fonction depuis longtemps, est considérée comme bien connue par l'association.

[65] Si la mission est bien consciente que ce dispositif déclaratif doit rester proportionné à la taille et aux enjeux de l'association, l'examen des déclarations d'intérêt pour 2019 fait ressortir quelques améliorations souhaitables.

[66] **Formellement, un plus grand soin pourrait être apporté à certaines déclarations, notamment pour la mention de leur date, absente dans la moitié des cas. Sur le fond, il paraît souhaitable de bien préciser que la déclaration doit porter sur les liens d'intérêt et non sur les conflits d'intérêt : ainsi, même si cela ne recouvre aucun conflit d'intérêt, un administrateur doit déclarer sa fonction de directeur de cirque, cirque qui en l'occurrence accueille gracieusement des Petits Princes. Enfin, le conseil d'administration pourrait débattre de l'opportunité d'inclure dans le dispositif de déclaration les directeurs salariés de l'association et de prendre en compte la situation des proches des dirigeants⁵.**

1.1.3.2 L'encadrement des remboursements de frais

[67] Excepté les deux administrateurs qui en tant que membres d'honneur en sont exemptés, les administrateurs acquittent régulièrement leur cotisation de 20 €. L'association Petits Princes ne leur verse pas de rémunération ni d'avantages en nature.

[68] S'agissant des remboursements des frais, ceux-ci concernent les frais de transport, de restauration ou d'hébergement. A la différence des autres bénévoles dont les frais sont remboursés selon le barème en vigueur à l'association, il s'agit d'un remboursement aux frais réels sur présentation de justificatifs pour les administrateurs qui en font la demande.

[69] En pratique, les administrateurs ne demandent pas de remboursement, la plupart résidant d'ailleurs à Paris ou en région parisienne. L'association indique ainsi n'avoir remboursé « *aucun frais aux administrateurs sur la période 2016/2017 à 2018/2019* ». La mission a pu vérifier que ces remboursements sont effectivement très rares. Les prises en charge se limitent à quelques invitations à des déjeuners pris avec les responsables salariés de l'association Petits Princes ; par

⁵ C'est-à-dire les « personnes interposées » visées par l'article L612-5 du code de commerce applicable aux associations : la parentèle en ligne directe ou collatérale de l'administrateur ainsi que les personnes physiques et morales avec lesquelles l'administrateur entretient des relations d'affaires habituelles.

ailleurs les administrateurs ne pratiquent pas d'abandon du remboursement de leurs frais au profit de dons à l'association, déductibles à 66 % de leur impôt sur le revenu.

1.2 Une activité prudemment élargie aux projets hospitaliers, des excédents conjoncturels qui doivent être résorbés

1.2.1 La prédominance de la réalisation des rêves d'enfants malades

[70] La mission première de réalisation des rêves des enfants et adolescents gravement malades inclut la possibilité de réaliser plusieurs rêves pour un même enfant en fonction de l'évolution de sa pathologie : l'association estime que chaque Petit Prince effectuerait ainsi trois rêves en moyenne (cf. annexe 6 : éléments relatifs aux rêves). En conséquence, Petits Princes assure le suivi des enfants ayant bénéficié d'un premier rêve, avec la proposition de nouvelles activités ou distractions : dans ce suivi, l'association s'efforce également d'apporter un soutien aux familles (parents et fratrie) qui vivent, dans la majorité des cas, les rêves aux côtés de l'enfant.

[71] En lien avec cette mission première, Petits Princes s'attache à développer ses relations avec les équipes hospitalières qui sont, pour 75 % des dossiers, prescripteurs des rêves que réalisent l'association. Ces partenariats avec les équipes soignantes peuvent se traduire par le soutien à des projets hospitaliers à caractère ludo-récréatif : depuis 2012/2013, l'aide au financement des projets menés par les hôpitaux a été isolée pour constituer la seconde mission sociale de Petits Princes : en 2018/2019, celle-ci représentait 12 % du montant des missions sociales inscrit au compte d'emploi des ressources (CER).

1.2.1.1 Les rêves et le suivi des familles

Les rêves

[72] Au titre de son exercice 2018/2019, l'association a réalisé 401 actions (pour 524 rêves d'enfant), ce qui correspond à 369 actions individuelles et à 32 actions collectives. Ces dernières réunissent de 2 à 30 Petits Princes et, au total, bénéficient à 155 enfants. Ces 524 rêves se décomposent en 300 premiers rêves des enfants nouvellement suivis par l'association et 224 rêves dits de suivi pour des Petits Princes ayant déjà bénéficié d'un ou plusieurs rêves.

[73] Conformément à ses statuts, l'association prend en charge les demandes de rêves exprimées personnellement par les enfants et répondant aux critères suivants :

- les enfants ont entre 3 et 18 ans : en pratique, la répartition par tranche d'âge est équilibrée entre les 3-7ans (31 %), les 8-12 ans (36 %) et les 13-18 ans (33 %) ;
- ils sont atteints de pathologies graves nécessitant des hospitalisations fréquentes ou des traitements intensifs : cancers (52 %), leucémies (11 %), certaines maladies génétiques (mucoviscidose 10 %, myopathies 2 %), maladies digestives (8 %), notamment.

[74] Quatre thématiques regroupent les $\frac{3}{4}$ des rêves réalisés : loisirs et parcs d'attraction (36 %), spectacle/concert/people (18 %), sports (13 %), nature et animaux (9 % : zoos, parcs animaliers). Les rêves examinés par la mission témoignent d'une grande diversité liée à l'écoute des attentes des enfants : 6 heures de relooking dans un grand magasin parisien pour une jeune fille de 18 ans, un match PSG/Nice pour un garçon de 10 ans, un séjour de 5 jours de découverte de Saint-Pétersbourg pour un garçon de 17 ans, un rêve de princesse au château de Vaux le Vicomte pour une petite fille de 4 ans, un séjour avec la marine nationale à Toulon pour un garçon de 10 ans,

une rencontre et un concert avec un célèbre chanteur pour une petite fille de 10 ans, une invitation à la coupe du monde de jeu vidéo *Overwatch* pour un adolescent de 17 ans, etc.

[75] La plupart des rêves sont réalisés sur un ou deux jours, avec généralement un bénévole et un accompagnement de 1 à 7 membres de la famille. Ces rêves sont réalisés en France mais quelques rêves de découverte ont lieu à l'étranger (Londres, New-York, Canada, St-Petersbourg, Naples, etc.). Les premiers rêves sont surtout individuels alors que les rêves de suivi sont un peu plus fréquemment collectifs ; la moitié des rêves collectifs mêlent premiers rêves et rêves de suivi. Enfin, le coût moyen d'un rêve par enfant (dépense directe et gratuités) est de 1357 € pour les premiers rêves, de 1171 € pour les rêves de suivi et de 1322 € pour les rêves collectifs « mixtes » (cf. annexe 6 : éléments relatifs aux rêves).

Le suivi des familles

[76] Conformément à ses statuts qui prévoient « *de proposer toutes formes d'actions de nature à aider les enfants et leurs familles* », l'association assure également un suivi rapproché aussi longtemps que l'état de l'enfant le nécessite⁶. Ce suivi proposé passe notamment par des prises de contact régulières et l'envoi de cadeaux/invitations ou l'envoi du magazine Petits Princes. L'association suivait ainsi activement 1512 enfants et leur famille pour un coût annuel direct estimé à 48 K€.

1.2.1.2 Les relations avec les hôpitaux et les projets hospitaliers

[77] Les relations avec les hôpitaux sont fondamentales : ce sont les équipes hospitalières qui sont à l'origine de la plupart des demandes de rêves⁷ et qui, ensuite valident médicalement les projets de rêves.

[78] L'association est ainsi en lien avec 150 services relevant d'une cinquantaine de grands hôpitaux, centres hospitalo-universitaires (CHU) et centres de lutte contre le cancer (CLCC), eux-mêmes en relation étroite avec les hôpitaux de proximité de leur aire géographique. Petits Princes dispose ainsi d'un maillage territorial assez homogène⁸, ce qui lui évite d'avoir à se constituer son propre réseau : cette association basée à Paris prend en charge les rêves d'enfants qui résident en province à 80 %.

[79] Les relations avec les hôpitaux se traduisent par une visite annuelle de services en charge d'enfants gravement malades (onco-hématologie, mucoviscidose, gastro-entérologie, néphrologie/dialyse, hospitalisation de jour) : en 2018/2019, 83 visites ont été effectuées pour rencontrer 233 soignants. Les rencontres passent également par la participation de Petits Princes à des forums et réunions médicales, à des journées portes ouvertes, etc.

[80] Depuis 2011, les relations peuvent conduire au soutien de projets initiés par les équipes hospitalières, sur une durée moyenne inférieure à 2 ans. En 2018/2019, Petits Princes a ainsi soutenu 22 projets hospitaliers concernant 3000 enfants et adolescents : ces projets visent des

⁶ Avant un suivi éloigné puis une phase de veille quand l'état de l'enfant se stabilise ou que la famille prend ses distances avec l'association.

⁷ Rapport d'activité 2018/19 : 75 % des demandes de rêves sont initiées à l'hôpital : 60 % directement par les soignants lors d'une consultation ou hospitalisation et 15 % après la visualisation des supports de communication mis à disposition des familles dans les hôpitaux.

⁸ Le maillage est moins dense dans le Centre et le quart Sud-Ouest, avec seulement Clermont-Ferrand, Bordeaux et Toulouse

aménagements ou ateliers ludiques à l'hôpital et plus rarement correspondent à des sorties à l'extérieur de l'hôpital avec l'équipe soignante.⁹

[81] Au compte d'emploi des ressources 2018/2019, la mission sociale Projets hôpitaux figure pour un montant de 285 K€, ce qui rapporté aux 22 projets soutenus correspond à un coût unitaire moyen de 12 962 € en 2018/2019, stable par rapport aux exercices précédents. Hors coûts indirects rattachés à cette mission, le budget consommé en 2018/2019 se limite à 144 K€, soit un coût unitaire par projet hospitalier de moitié inférieur (6545 €).

1.2.2 Un excédent croissant de ressources, issues notamment de la générosité du public

1.2.2.1 Une activité désormais excédentaire confortant une structure financière très solide

[82] En neutralisant les éléments exceptionnels¹⁰, la lecture des comptes de l'association sur cinq ans fait ressortir les trois points suivants.

[83] Avec une activité en progression sur la période (+ 18 % du nombre de rêves), les comptes de résultat enregistrent de légers déficits courants auxquels succède en 2019 un excédent exceptionnel de 1,2 M€, lié à un triplement du montant des legs encaissés.

[84] Les charges comptabilisées apparaissent globalement maîtrisées (-1 %), mais les charges couvertes par des prestations gratuites (impression et communication, transport et hôtellerie, spectacles) progressent sensiblement.

[85] La structure financière est très solide avec des fonds propres et fonds dédiés qui atteignent 7,3 M€. Ces capitaux stables, encore renforcés par le solde d'un emprunt immobilier (0,96 M€), couvrent largement un actif net immobilisé de 5,1 M€. L'activité courante étant de surcroît sur-financée par des dettes de court terme, les excédents de financement constatés sur l'actif immobilisé comme sur l'actif circulant dégagent une trésorerie de 4,2 M€, soit près de 16 mois de charges ou près de 2 ans de collecte grand public¹¹.

[86] Cette solidité financière est encore plus nette, en considérant que l'actif de Petits Princes comprend un siège social parisien dans le XIV^{ème} arrondissement, acquis et aménagé en 2014 pour 6,26 M€ (et en partie amorti depuis). La plus-value latente de cet actif majore sensiblement le niveau réel des réserves dont les comptes de l'association font état (*cf.* 3.3.2.2).

1.2.2.2 Des ressources provenant du public et des entreprises, pour moitié sous forme de gratuités

[87] Le compte d'emploi des ressources de Petits Princes fait l'objet d'analyses approfondies en partie 3 du présent rapport. Une présentation synthétique de ce document pour 2019 permet toutefois de fixer quelques ordres de grandeur, nécessaires pour caractériser l'activité de l'association.

⁹ A l'hôpital, le contenu ludo-récréatif est très varié : il vise notamment les clowns, les contes, les arts plastiques, la magie, la danse, le maquillage, le bien-être et la beauté, la zoothérapie, etc. A l'extérieur, les quelques sorties soutenues correspondent aux parcs d'attraction ou de découverte et à des séjours de voile ou de ski.

¹⁰ En 2019, reprise exceptionnelle au compte de résultat des 2,4 M€ de fonds dédiés du passif pour leur ré-imputation, via le résultat excédentaire, dans les réserves des fonds propres en haut de passif (*cf. infra*); en 2015, plus-value de 2,5 M€ sur la vente de l'ancien siège social

¹¹ Plus précisément, le fonds de roulement positif de 3 595 K€ majoré d'un excédent en besoin de fonds de roulement de 564 K€ se traduisent par une trésorerie de 4 159 K€ (équation de base FR – BFR = Trésorerie)

Tableau 2 : Compte d'emploi des ressources des Petits Princes pour l'exercice 2018/2019

Emplois en K€ :		Σ dépenses		sur générosité		Ressources en K€		
Missions sociales	2 374	74 %	2 117	83 %	Ressources grand public	2 550	59 %	
Recherche de fonds :	607	19 %	255	10 %	Autres fonds privés	1 755	40 %	
(dont appel à générosité)	(313)	(10 %)	(255)	(10 %)	Subventions	1	-	
Fonctionnement	217	7 %	179	7 %	Autres produits	50	1 %	
total	3 199	100 %	2 550	100 %	total	4 356	100 %	
(excédent de ressources : 1 156)								
Evaluation des contributions volontaires en nature en K€								
Missions sociales	2 172		54 %		Bénévolat	1 743		
Recherche de fonds	1 860		46 %		Dons en nature	2 289		
(dont appel à générosité)	(651)		(16 %)					
total	4 032				total	4 032		

Source : Rapport du CAC sur les comptes annuels 2018/2019

[88] Pour les ressources, la collecte auprès du public est constituée de 1,7 M€ de legs (0,6 M€ en 2018) et de 0,9 M€ de dons. Représentant habituellement près de 60 % des ressources, les autres fonds privés sont tombés à 40 % des ressources, du fait du niveau exceptionnel des legs : ces fonds correspondent en quasi-totalité à des participations versées par des entreprises et, résiduellement, aux gains liés à des émissions télévisées. Les subventions sont marginales et proviennent de collectivités territoriales.

[89] Les contributions volontaires constituent une ressource majeure pour l'association : il s'agit d'une part des prestations gratuites d'entreprises partenaires et d'autre part, du travail des 105 bénévoles (34,4 ETP) affecté à la réalisation des rêves pour deux tiers d'entre eux.

[90] Pour les emplois, l'association indique utiliser en priorité les fonds collectés auprès du public. De ce fait, 83 % des ressources de générosité publique sont affectées aux missions sociales, proportion stabilisée ces dernières années (82 % en 2014/2015). Cependant, du fait de leur progression exceptionnelle en 2019, ces ressources couvrent selon le CER, 89 % du financement total des missions sociales (soit 2 117 K€ sur 2 374 K€) contre seulement 32 % en 2015.

1.2.2.3 La croissance conjoncturelle des excédents liée à l'épidémie de coronavirus

[91] L'épidémie de coronavirus a eu un impact sensible sur le dernier des quatre trimestres de l'exercice clos au 30 juin 2020 :

- baisse de 558 K€ des charges d'exploitation liées à l'annulation de rêves et au report de projets hospitaliers ; contraction des produits limitée à 150 K€, en dépit du retour au niveau habituel de legs (695 K€ contre 1 653 K€ en 2019) ;
- excédent d'exploitation (1 170 K€ en 2019) qui progresse encore à 1 577 K€ en 2020, confortant un haut de bilan déjà bien doté et, à l'actif, une trésorerie atteignant 5,3 M€.

[92] Cette tendance aux excédents devrait encore s'accroître pour l'exercice en cours, clos au 30 juin 2021 : affecté en année pleine par le coronavirus, celui-ci devrait se caractériser par une relative stabilité des produits et, en regard, par une nouvelle réduction des dépenses opérationnelles¹². Bien qu'amplifiées, les mesures déjà prises pour soutenir les enfants gravement

¹² A la mi-mars 2021, les données de suivi budgétaire laissent apparaître que l'excédent prévu à 220 K€ sera dépassé avec des produits supérieurs de 29 % aux prévisions et des charges inférieures de 12 % à leur prévisionnel.

malades (mise en œuvre « d'avant-rêves », équipement en tablettes notamment¹³) ne devraient que partiellement limiter la progression des excédents.

[93] Déjà évoquée il y a près de cinq ans, **la définition de projets nationaux pouvant être déclinés dans plusieurs hôpitaux** afin de soutenir les enfants hospitalisés devrait sensiblement consolider la présence de Petits Princes à l'hôpital. Elle **pourrait répondre à la nécessité de réduire l'accumulation actuelle de ressources de générosité publique non utilisées** (cf. 3.3.2.2).

1.3 Une organisation administrative structurée, alliant professionnalisation et bénévolat

1.3.1 Une organisation de taille réduite mais bien structurée

[94] Petits Princes s'est doté d'un comité de direction qui réunit la directrice générale, le directeur de la communication et des partenariats et la directrice de l'administration et des finances. Il s'est élargi à l'automne 2020 à la directrice du pôle Rêves, à la directrice des affaires juridiques et sociales et au médecin coordinateur du pôle Hôpitaux.

[95] Ce comité pilote les trois directions opérationnelles suivantes (effectifs au 30 juin 2019) :

- Rêves et relations avec les hôpitaux :
 - pour l'équipe des rêves : 6 salariées avec une directrice, deux responsables, une chargée des relations avec les familles et deux assistantes administratives ; ces salariées travaillent avec 63 bénévoles (25,9 ETP) dont huit tutrices (cf. 1.3.3.1) et quatre administratives ;
 - pour les hôpitaux : 3 salariés avec un médecin coordinateur et deux chargées de relations hospitalières assistées de trois bénévoles (0,85 ETP).
- Communication et partenariats : 6 salariés avec un directeur supervisant deux pôles :
 - Un pôle partenariat et évènements avec une responsable ainsi que deux chargées d'évènements et de partenariat entreprises, assistées de huit bénévoles (1,6 ETP) ;
 - Un pôle communication avec une responsable assistée d'un chargé de communication ainsi que sept bénévoles (1,8 ETP) ; ce pôle comprend également quatre déléguées régionales bénévoles dont une assistée par une bénévole.
- Administration et finances : 5 salariés avec un directeur et une directrice adjointe, un assistant comptable, deux assistantes administratives ainsi qu'un assistant comptable en CDD pour la clôture des comptes ; 19 bénévoles (3,7 ETP) travaillent également dans ce service.

[96] Deux comités sont chargés, pour l'un, de l'instruction des demandes de rêves et pour l'autre, de la sélection des projets hospitaliers :

- le comité consultatif est composé de la directrice générale, du directeur de la communication et des partenariats, des médecins de l'association ainsi que des

¹³ Les « avant-rêves » correspondent à des actions permettant aux enfants de patienter (par exemple, un échange vidéo avec l'artiste que l'enfant rêve de rencontrer) ; 200 tablettes ont été distribuées dans les services pédiatriques partenaires et sont équipées d'applications à caractère éducatif, ludique et pédagogique.

responsables de l'équipe des rêves ; la concertation entre ces membres est souvent informelle pour étudier la situation de l'enfant et la nature de la demande de rêves au regard des critères de l'association ; le comité n'est formellement réuni que pour arbitrer sur les dossiers les plus problématiques, tous les trois mois environ ;

- le comité de sélection des projets hôpitaux comprend la directrice générale et le directeur de la communication et des partenariats ; il se réunit deux fois par an et en cas d'urgence, pour examiner l'adéquation aux missions et l'impact potentiel des dossiers présentés, dans le cadre de l'enveloppe budgétaire allouée (cf. Une activité encadrée par des procédures opérationnelles).

1.3.2 Une gestion des moyens axée sur la qualité du travail des équipes salariées et bénévoles

1.3.2.1 « Une équipe avant tout »

La coopération des salariés et des bénévoles

[97] Au 30 juin 2019, Petits Princes comptait 21 salariés et 105 bénévoles ce qui, sur la base de la quotité de travail effectuée, représentait respectivement 19,1 et 34,4 équivalents temps plein (ETP). Après avoir plus que doublé en 10 ans, les bénévoles apparaissent toujours plus essentiels, contribuant à 64 % du temps travaillé à Petits Princes (59 % au 30 juin 2009). Pour la directrice générale, cet apport enrichit aussi le travail en équipe de l'association.¹⁴

[98] Dans les fonctions opérationnelles (rêves et hôpitaux), les salariés de l'association sont chargés d'élaborer le cadre d'intervention, de formaliser les procédures et d'assurer le reporting. Mais ce sont les bénévoles qui sont en contact direct avec les enfants et les parents pour réaliser les rêves.

[99] Dans les fonctions support où le bénévolat peut apparaître moins valorisant, les salariés assurent les tâches les plus techniques ou complexes, sur lesquelles un bénévole risque de s'essouffler ou s'épuiser. Dans les fonctions qui nécessitent une réactivité que la présence d'un bénévole un à deux jours par semaine ne permet pas, les salariés interviennent en tuteurs auprès des bénévoles : c'est notamment le cas pour le développement des ressources et de la notoriété. La supervision est moins présente pour le traitement des dons, l'alimentation de la base de données ou la gestion des relations donateurs.

La gestion des effectifs salariés

[100] La gestion du personnel salarié fait une large place à la fidélisation avec, pour corollaire, une ancienneté moyenne des salariés de 4,5 ans, particulièrement importante dans l'encadrement (de 17 à 30 ans). Quand un poste se libère, la priorité va ainsi à la promotion des compétences internes. Le recours à des agences de recrutement spécialisées intervient surtout lorsque l'augmentation de la charge de travail liée à la croissance de l'activité impose d'accroître l'effectif salarié. Promotions internes comme recrutements externes s'accompagnent d'un effort important de formation.

¹⁴ « Petits Princes dispose de 60 bénévoles compétents, de tous âges. Ils sont aussi importants que les salariés. [La directrice générale] aime le travail en équipe, du fait qu'elle ait été sportive. Elle aime ses bénévoles. Elle parle d'eux comme d'une famille », La marchande de rêve des Petits Princes, Marie-Claire 2011

[101] La politique de rémunération conjugue des augmentations individuelles pour changement de fonction à des augmentations souvent générales mais parfois sous forme de primes. Elle apparaît conforme aux rémunérations médianes constatées dans le secteur caritatif. En 2019, les trois rémunérations les plus élevées représentaient un total de 218 K€. L'ensemble des salariés bénéficient également d'avantages sociaux en termes de complémentaires retraite, prévoyance et santé ainsi que d'intéressement et de chèques restaurant : ces avantages majorent de 12 % la masse salariale de l'association.

[102] S'agissant du temps de travail, un accord d'entreprise a été signé le 10 décembre 2019. Cet accord a permis de formaliser les usages qui s'appliquaient pour les salariés à temps complet comme à temps partiel, sur la base d'un temps de travail annualisé correspondant à 37 heures par semaine avec 12 jours de RTT.

La gestion des bénévoles

[103] Parce que la qualité des rêves organisés par les bénévoles et le suivi des enfants sont des impératifs premiers et parce que Petits Princes entend conforter son professionnalisme, l'association attache une grande attention à la sélection puis à la formation et l'intégration de ses bénévoles.

[104] Le recrutement de nouveaux bénévoles constitue une priorité pour Petits Princes. Presse écrite, radio et web sont utilisés (mais uniquement par le biais de gratuités cf. 2.1.2.1) et génèrent un flux important de candidatures examinées par l'association : au-delà des conditions impératives relatives à une résidence en région parisienne ou à une disponibilité suffisante pour un investissement dans la durée, les critères portent sur les compétences et un esprit collectif permettant de s'intégrer aux équipes. Pour les bénévoles Rêves, les exigences en termes de disponibilité (2 jours par semaine), de savoir-être (bienveillance et contrôle des émotions) sont renforcées et conduisent à ne retenir que de 2 à 4 % des quelque 250 candidatures annuelles reçues ces dernières années : très structuré, le processus de sélection comporte une présélection par une assistante administrative suivie de deux entretiens menés sur la base de grilles de questions et d'appréciations.

[105] A leur arrivée, tous les bénévoles bénéficient d'un parcours de formation interne pour leur prise de fonction. Ils s'engagent alors à respecter les règles de fonctionnement et la déontologie de l'association en signant la Charte des bénévoles : confidentialité sur les données médicales ou sensibles, obligation de réserve et de discrétion, encadrement des contacts auprès des familles, des enfants, de leurs proches, des donateurs ou testateurs, des partenaires.

[106] Pour les bénévoles de l'équipe des rêves, la formation dure 30 heures sur deux mois : fonctionnement de l'association, relations avec les enfants et les familles, étude de cas, mise en situation, etc. Après cette formation et leur intégration, ces bénévoles sont accompagnés par un tuteur bénévole pendant un an lors de la réalisation des rêves et pour le suivi des enfants ; par ailleurs, une psychologue organise régulièrement des groupes de parole.

[107] Par la suite, des formations pour l'ensemble des bénévoles sur des thèmes spécifiques sont régulièrement organisés par la directrice générale.

[108] Comme pour ses salariés, Petits Princes s'attache à fidéliser ses bénévoles en essayant, chaque fois que possible, d'organiser un parcours permettant de faire évoluer les tâches et responsabilités, voire de proposer un passage en salariat¹⁵. Ainsi, 36 % des bénévoles sont

¹⁵ Ainsi, l'actuelle directrice de l'équipe des rêves a débuté comme bénévole à Petits Princes il y a 19 ans.

présents depuis plus de 5 ans. Globalement, l'ancienneté moyenne est également proche de 5 ans, tant pour la réalisation des rêves ou les projets hospitaliers que pour les fonctions support de l'association (administration, traitement de dons, communication et partenariat). Le taux de rotation qui ressort globalement à 16,5 %, est un peu plus élevé pour les actions opérationnelles.

1.3.2.2 Des locaux adaptés aux besoins et des prestataires fidélisés

Les nouveaux locaux de l'association

[109] Pour répondre à la forte augmentation du nombre de rêves et au besoin croissant de nouveaux bénévoles pour les réaliser, l'association a déménagé le 1er septembre 2014 dans des locaux acquis avenue du Maine à Paris 14ème. Le prix d'achat de ces locaux de 1131 m² était de 5,6 M€ (6,26 M€ avec frais et aménagements).

[110] Ces nouveaux locaux sont plus spacieux et d'un seul tenant, ce qui a permis de réunir des services opérationnels et supports qui étaient séparés dans les anciens locaux, ce qui a globalement renforcé l'esprit d'équipe.

[111] Ce déménagement représente aussi une bonne opération financière : dégagement d'une forte plus-value de cession des anciens locaux (+2,5 M€), maintien d'un bon niveau de trésorerie disponible grâce à un recours limité à l'emprunt (2 M€) et accroissement du patrimoine de l'association. Sur la base des prix actuels des bureaux à Montparnasse, proches de 9000 € le m², l'acquisition du siège en 2014 se traduirait par une plus-value d'environ 4,5 M€ (+80 %).

[112] En revanche, cette acquisition a pesé sur les moyens disponibles pour la réalisation des rêves : en 2015, l'association estimait que son « point mort » avait progressé d'environ 600 K€ sous l'effet notamment des dotations aux amortissements et des charges financières, générant un résultat courant négatif à hauteur de 527 K€ (excédent courant de 189 K€ en 2013/2014).

Des fournisseurs et prestataires bien souvent « historiques »

[113] En 2018/2019, les cinq plus importants fournisseurs et prestataires sont les suivants :

Tableau 3 : Principaux fournisseurs de Petits Princes en 2018/2019

Nature de la prestation	Montant	Premier contrat
Gestion de la copropriété de l'immeuble	170 296 €	2014
Parc d'attractions et de loisirs	71 853 €	sans objet
Equipement et maintenance informatique	52 370 €	2010
Assurances (y compris pour rêves)	51 298 €	2002
Copieurs, imprimantes	49 109 €	2015
Total	394 926 €	
<i>soit 27 % du poste Autres achats et charges externes au compte de résultat (1 441 617 €)</i>		

Source : Petits Princes, direction de l'administration et des finances

[114] Les deux principaux prestataires correspondent d'une part au gestionnaire de l'immeuble du siège, dont le choix est opéré par l'ensemble des copropriétaires, et d'autre part, à un célèbre parc d'attraction francilien plébiscité par les jeunes enfants et où se réalisent 15 % des rêves de l'association.

[115] Les autres fournisseurs représentent des montants modestes, nettement en deçà du seuil de 5 % des dépenses d'Achats et charges externes. Parmi ceux-ci, deux prestataires peuvent être évoqués :

- une grande compagnie d'assurance qui fournit depuis près de 20 ans de nombreuses prestations à caractère généraliste (multirisque professionnelle, responsabilité des dirigeants, protection juridique, automobile, etc.) ou plus spécifique (assistance évènements, assistance enfants) ; envisagée, la recherche éventuelle d'autres prestataires à l'occasion de la renégociation de contrat ne semble pas avoir été concrétisée à ce jour¹⁶, en raison de la spécificité alléguée des prestations ;
- un prestataire chargé depuis 10 ans de l'équipement, maintenance et sauvegarde informatiques ainsi que des services et abonnements téléphoniques de l'association ; la prestation de cette TPE basée dans l'Yonne a fait l'objet en 2013 d'une offre concurrente, sans suite ; le prestataire conservé présente selon Petit Princes l'avantage de la proximité et réactivité, avec des tarifs « *extrêmement raisonnables* » qui n'ont pas justifié de remise en concurrence, y compris lors de la renégociation de la prestation mi-2019 (achat de 24 K€ d'équipement et matériel informatique).

[116] Il peut être relevé que la proximité de ce prestataire informatique l'a conduit à devenir membre de Petits Princes en tant que personne morale. Ce qui est également le cas pour d'autres prestataires, moins importants, comme l'éditeur des agendas ou le cabinet d'avocat de l'association.

[117] En référence aux engagements d'efficience et de rigueur dans la gestion pris devant le comité de la Charte, **une mise en concurrence périodique et formalisée des plus importants prestataires de Petits Princes apparaît souhaitable**. Cette évolution suppose toutefois la formalisation préalable d'une procédure de mise en concurrence prévoyant notamment un ou des seuils financiers de mise en concurrence (par exemple 50 K€), avec les modalités correspondantes (périodicité de 3 ou 5 ans, production de devis concurrents / appel d'offres, etc.).

1.3.3 Des procédures mieux formalisées et des progrès importants dans la maîtrise des risques

1.3.3.1 La formalisation des procédures

[118] Les efforts de professionnalisation de l'association et de maîtrise de ses risques ont permis de nets progrès dans la formalisation des procédures administratives et financières (traitement des dons, gestion des notes de frais, gestion sociale, traitement des factures, relations avec les partenaires, etc.).

[119] S'agissant des activités opérationnelles, le travail des bénévoles et des salariés s'est également davantage structuré, tout en conservant la souplesse nécessaire pour prendre en compte des situations souvent particulières. L'examen de plusieurs dossiers de rêves et de projets hospitaliers confirme que ces procédures sont bien appliquées et que la recherche d'efficacité et qualité dans les traitements s'accompagne d'équité et humanité dans la prise en compte des situations (*cf.* Une activité encadrée par des procédures opérationnelles).

¹⁶ Au vu du dossier fournisseur, la scission en octobre 2020 du contrat multirisque professionnelle pour individualiser une garantie tous risques informatiques n'a pas conduit à la consultation formalisée d'autres prestataires d'assurance.

[120] L'encadrement de la réalisation des rêves est précis : sauf cas très particuliers, le bénévole assiste au rêve de l'enfant qui lui a été confié. Il fait ensuite un retour oral à sa tutrice et rédige un compte-rendu détaillé annexé au dossier. Ce compte-rendu peut ensuite être exploité pour informer les partenaires ou nourrir la communication de l'association. Par ailleurs, pour chaque rêve réalisé, la procédure prévoit l'enregistrement, des frais réels comparés aux frais budgétés, enregistrement transmis ensuite au service comptable.

1.3.3.2 Le contrôle interne et la maîtrise des risques

[121] La démarche de contrôle interne a été approfondie en 2018, à la suite des constats et préconisations d'un cabinet externe qui a réalisé gracieusement une cartographie des risques de l'association. Cette cartographie a mis en évidence quelques risques majeurs auxquelles l'association s'est efforcée de répondre sous la supervision du trésorier, membre du conseil d'administration depuis 29 ans.

[122] Au terme des différentes phases de validation puis mise en œuvre et suivi des recommandations, plusieurs progrès importants ont pu être enregistrés :

- la confidentialité des données sensibles notamment les données de santé des enfants malades est en cours de renforcement à travers l'engagement de Petits Princes pour la mise en œuvre du Règlement général sur la protection des données (RGPD, cf. 2.3.2) ;
- le risque d'image, associée à certains donateurs ou partenaires entreprises, donne lieu à un examen formalisé de l'activité des entreprises candidates à un partenariat (cf. 2.1.3.1) ;
- le respect de la législation du travail (dépassement des heures supplémentaires effectuées lors des rêves) a été conforté par un suivi des feuilles de temps dans le cadre de l'accord d'entreprise sur le temps de travail et de la clarification du dispositif de repos compensateurs ;
- la forte dépendance envers les contributions des entreprises (longtemps près de 60 % des produits) a été réduite par une diversification des ressources permettant de rééquilibrer le modèle économique de l'association ;
- le risque de continuité, déjà évoqué plus haut et lié à l'*intuitu personae* de la directrice générale ne s'est pas traduit par un « plan de succession » mais par une autonomisation accrue de l'encadrement au travers de subdélégations aux responsables de service, assorties de seuils au-delà desquels la signature de la directrice générale s'impose¹⁷.

[123] Au-delà de ces acquis, la démarche de contrôle interne devrait se poursuivre avec la production chaque année d'un rapport annuel du trésorier au conseil d'administration sur les différentes mesures prises au titre du contrôle interne. L'arrivée d'une responsable juridique au

¹⁷ Ces subdélégations visent soit l'engagement, soit le règlement de dépenses ; lorsqu'elles agrègent commande et paiement, elles sont encadrées tant dans la nature des dépenses que dans un seuil financier assez bas :

- subdélégation au directeur de la communication et des partenariats en 2010 assortie d'un seuil d'ordonnancement (50 K€), avec subdélégation en 2019 à responsable partenariat (jusqu'à 10 K€)
- subdélégation au directeur administratif et financier en 2010 assortie d'un seuil d'ordonnancement et règlement des dépenses de fonctionnement et investissement (10 K€) ; subdélégation en 2020 à la responsable juridique
- subdélégation en 2020 à la nouvelle directrice administrative et financière, pour les règlements (10 K€) et la gestion financière (achat/vente <20 K€)
- subdélégation en 2020 à la directrice des Rêves de l'engagement des dépenses de réalisation des rêves ; le projet qui ne prévoyait pas de seuil autre que « dans la limite du budget voté par l'assemblée générale », a été opportunément revu pour limiter la subdélégation aux engagements inférieurs à 10 K€.

sein de l'association devrait également conforter la démarche. Toutefois, pour éviter que la démarche engagée ne s'essouffle et ne devienne un exercice un peu formel à vocation principalement externe, l'association doit davantage s'approprier son contrôle interne, qui est d'abord un outil de renforcement de son pilotage et d'amélioration de sa gestion.

[124] L'enjeu pour Petits Princes n'est pas de disposer d'un dispositif complet de contrôle interne prévoyant des audits réguliers à partir de plans de contrôle annuels visant à mesurer l'effectivité, la pertinence et la complétude des actions de maîtrise des risques. Ce dispositif serait sans doute disproportionné au regard de la taille de l'association. **Mais il importe que, avec pragmatisme, Petits Princes prolonge sa démarche de contrôle interne, au moyen d'une ré-interrogation périodique du niveau de ses risques, de l'actualisation régulière de ses procédures et de la mise en œuvre en routine de quelques points de contrôle, notamment en matière de qualité des interventions et de sécurisation des fonds gérés.**

2 La collecte des ressources issues de la générosité du public et le respect des droits des donateurs

2.1 Un progressif rééquilibrage de la recherche de ressources entre générosité publique et fonds privés

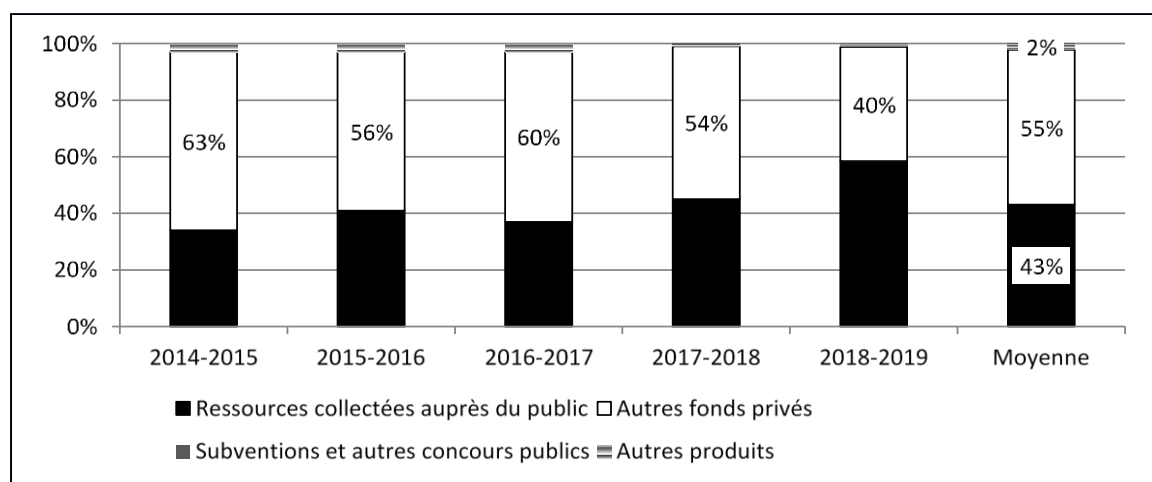
2.1.1 Un modèle financier et une organisation consacrant une position prépondérante au soutien des entreprises

2.1.1.1 Une part historiquement majoritaire des autres fonds privés

[125] Parce qu'elle a historiquement privilégié un modèle économique reposant prioritairement sur les soutiens des entreprises et sur l'organisation d'évènements solidaires, l'association Petits Princes a relativement peu développé les actions relatives à la générosité des particuliers.

[126] Les ressources issues des entreprises ont constitué jusqu'en 2018 une part largement majoritaire des ressources de l'association. Celle-ci évoque dans ses documents financiers une « norme de fonctionnement », à savoir une part des fonds privés longtemps prépondérante à hauteur de 60 % du financement global.

Graphique 1 : Structure des ressources de l'association depuis 2014



Source : Association Petits Princes

[127] L'association s'est toutefois interrogée plus récemment sur une évolution de son modèle économique et partant, de sa stratégie de collecte, en réponse à un relatif effritement des ressources issues des entreprises, la part des autres fonds privés n'atteignant plus que 40 % en 2018/2019, année marquée, il est vrai, par un essor exceptionnel de la générosité publique lié à d'importantes libéralités.

Tableau 4 : Ressources de l'association Petits Princes

	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Ressources collectées auprès du public	1 156 317	1 404 744	2 547 400 ¹⁸
Autres fonds privés	1 840 875	1 703 703	1 755 563
Subventions et autres concours publics	560	600	650
Autres produits	82 164	33 484	49 670
Total des ressources de l'exercice au compte de résultat	3 079 916	3 142 531	4 353 283

Source : Mission IGAS à partir des CER

[128] La cartographie des risques établie en 2017 pointe la nécessité d'une diversification des ressources pour une moindre dépendance à l'égard du monde économique. Dans les axes d'amélioration possibles sont suggérés : « *le développement de l'appel à la charité publique, notamment par les mesures suivantes : médiatisation TV/radio, démarchage de personnes dans la rue, marketing direct. Cet axe de développement nécessiterait éventuellement l'embauche d'un salarié.* ».

[129] Si elle ne présente pas encore de changement radical, la stratégie de collecte s'est de fait infléchie au cours des deux dernières années avec une attention plus poussée aux donateurs particuliers et légataires. La piste de la médiatisation accrue a été suivie avec la réalisation d'un spot attractif largement diffusé. La nécessité de la prospection et de la fidélisation de grands donateurs a par ailleurs été débattue dans les instances. En octobre 2019 est évoquée en conseil l'hypothèse de dîners organisés pour de grands donateurs privés. Cette piste n'est pas encouragée par le directeur de la communication et des partenariats, arguant de l'absence de réseau de grands donateurs et de la faible adéquation de ce format d'appel à la générosité publique à l'objet social de Petits Princes. Il est toutefois noté que « *cette hypothèse pourra être envisagée pour le 10 000e rêve de l'association, sachant qu'elle requiert un gros travail de préparation et donc beaucoup de temps* »¹⁹. L'intensification des relations avec les grands donateurs a néanmoins connu un début de mise en œuvre (cf. infra).

[130] Appuyée par l'un des administrateurs, l'association a par ailleurs exploré, au sein d'un groupe de travail, les façons de développer les dons d'entreprises mais aussi, plus largement, de redynamiser les partenariats afin d'enrayer la stagnation des autres fonds privés.

2.1.1.2 Une organisation qui reflète la hiérarchie historique des ressources

[131] Le positionnement moins prioritaire de la collecte auprès du public se reflète dans l'organisation des équipes comme dans la modération et l'internalisation des démarches d'appel à la générosité. La déclaration préalable d'appel à la générosité du public poursuit d'ailleurs deux objectifs également importants : « *recruter de nouveaux bénévoles, récolter des fonds pour prendre en charge davantage d'enfants malades* ». L'importance du renfort représenté par les nombreux bénévoles légitime en effet des campagnes ciblées et régulières de recrutement.

[132] La collecte est essentiellement réalisée au sein de l'association, en lien étroit entre direction de la communication et direction de l'administration et des finances, à l'exception de quelques prestataires de collecte en ligne²⁰ et de l'e-mailing délégué de 2017 à 2019. Jusqu'à 2020, aucun

¹⁸ En 2019/2020, ce chiffre retrouve un niveau inférieur de 1735 K€

¹⁹ Procès-verbal du CA d'octobre 2019

²⁰ Prestataires de pages de collecte à l'occasion d'événement collectifs ou individuels

salarié ne travaillait de façon dédiée à la relation avec les donateurs particuliers, ces tâches incombant essentiellement à des bénévoles, chargés notamment de tâches administratives au sein de la direction financière (réception des dons, échanges standardisés de remerciement aux donateurs, organisation des relances etc.).

[133] L'évolution de l'organisation de la direction de la communication et des partenariats témoigne de l'infléchissement de la stratégie à partir de 2019/2020 : au sein de cette direction structurée en deux pôles, partenariats et événements d'une part, communication de l'autre, un salarié est désormais en charge d'une intensification de la relation avec les grands donateurs et légataires potentiels. L'effort de prospection s'est également traduit par la mobilisation de nouveaux canaux de sollicitation (réseaux sociaux notamment), moins onéreux que le démarchage direct.

[134] Ces démarches axées sur la générosité des particuliers viennent compléter des tâches plus traditionnelles et actives de recherche de partenariats entreprises et de soutien à l'organisation d'événements solidaires. Le directeur des partenariats et de la communication est très investi dans la stratégie de prospection de partenariats entreprise et dans la négociation des plus significatifs (supérieurs à 10 K€). Outre les deux chargés de mission salariés et la responsable du pôle partenariats et événements, des bénévoles en nombre croissant sont impliqués, en particulier dans le démarchage d'écoles ou d'associations susceptibles d'initier des manifestations ou collectes en faveur de Petits Princes. Au cours de l'exercice 2018/2019, ce sont huit bénévoles qui viennent appuyer l'équipe partenariats, pour l'équivalent d'un temps plein (ETP) et demi.

[135] Ce rôle est aujourd'hui également exercé par 5 bénévoles²¹ au niveau territorial, au sein des quatre délégations²² créées en 2017 dans l'équipe des Partenariats, afin de développer des actions solidaires dans leurs régions, mais aussi de rechercher des partenariats au niveau local.

2.1.2 Une diversification des canaux d'une collecte de générosité publique qui progresse

2.1.2.1 Des actions directes d'appel à la générosité du public relativement modestes, au regard de la place plus marquée des actions de communication

[136] Dans le respect de la règle de déclaration préalable de l'appel à la générosité publique, Petits Princes présente chaque année les objectifs et les moyens de ses campagnes publiques. Ces campagnes visent à la fois à recruter des bénévoles, dont on a vu qu'ils sont essentiels à la vie de l'association, et à susciter des dons.

[137] Les opérations de collecte annoncées dans la déclaration préalable prennent essentiellement deux formes : d'une part, des actions programmées de relance des donateurs, et d'autre part, des opérations « publicitaires », au fil de l'eau et en fonction des opportunités présentées à Petits Princes.

Les actions en direction de donateurs

[138] Les actions directes d'appel à la générosité sont essentiellement des actions de fidélisation tournées vers les donateurs existants de l'association. L'association ne procède pas à l'achat de fichiers de donateurs potentiels et n'a pas à ce jour de démarche de prospection offensive en

²¹ Pour 0,65 ETP en tout

²² Auvergne Rhône-Alpes, Grand Est, Hauts de France et Pays de Loire

direction de nouveaux donateurs particuliers ; elle ne fait ni publipostage, ni démarchage de rue, ni campagne de téléphone.

[139] Trois fois par an (février, juin et octobre), le magazine de Petits Princes est adressé aux donateurs actifs pour les tenir informés des actions de l'association et secondairement, solliciter leurs dons²³. La diffusion de la revue est d'environ 20 000 destinataires (donateurs, mais aussi familles et partenaires).

Encadré 1 : Le magazine de Petits Princes

Dans son format antérieur à 2020, le magazine offre dans une première rubrique Histoire de rêver un panorama de multiples rêves, donne ensuite la parole aux Petits Princes-Princesses avant de mettre en lumière un rêve qui fait la Une, puis un parcours d'enfant illustrant un suivi dans la durée avec la réalisation de plusieurs rêves. Après une partie dédiée aux événements sont évoqués tantôt les liens avec les hôpitaux, afin qu'ils suscitent des demandes de rêves, tantôt les projets hospitaliers. Deux rubriques concluent le magazine : Du côté de la com' pointe opérations solidaires et actions de communication (agenda, cartes de vœux etc.) et Esprit d'équipe, qui met en avant les actions des partenaires.

En 2020, la maquette du magazine est repensée avec l'appui gracieux d'une agence, vers un format plus compact, un contenu plus resserré autour d'une analyse en profondeur d'un rêve et l'introduction d'une rubrique Regards croisés permettant de prendre plus de hauteur par rapport aux enjeux des rêves ou des projets hôpitaux (par exemple un article sur Le rêve comme tremplin possible vers l'avenir).

Un bulletin d'appel au don est systématiquement encarté dans le magazine. En février, l'Essentiel est intégré dans le magazine.

[140] A la fin de chaque mois, est menée, de façon systématique, une opération de relance par courrier, ciblée 6 mois, 12 mois et 18 mois après le dernier don. En décembre, une carte de vœux est adressée aux donateurs accompagnée d'un bulletin de don. En 2019, l'association a testé une carte de vœux au format digital pour les « VIP », mais au regard d'un taux d'ouverture de 50 % jugé insuffisant, la décision a été prise de revenir au format papier en 2020.

[141] Misant principalement sur son cercle existant de donateurs, l'association a récemment mis en place un suivi plus fin et personnalisé de quelques grands donateurs « VIP » (dons supérieurs à 1000 €), à qui sont offertes des démarches nouvelles, telles les visites dites d'immersion, auparavant réservées aux partenaires en entreprise. En amont de ce suivi renforcé, chaque donateur d'un montant supérieur à 500 € se voit remercier d'un courrier de la directrice administrative et financière.

[142] En 2019, la déclaration d'appel à la générosité du public prévoit de nouvelles modalités :

- l'envoi d'une lettre d'information électronique²⁴ ; celle-ci associe information et appel au don et a connu une intensification progressive du rythme de parution, compte tenu de l'impact jugé positif sur la collecte (avec un taux d'ouverture estimé entre 20 et 30%) ; en fin d'année, des envois à un rythme soutenu sont programmés (3 à 4 courant décembre) ;

²³ Depuis le nouveau magazine, l'appel aux dons ne se fait plus qu'à l'occasion du numéro d'octobre.

²⁴ Dont la date de lancement est l'été 2017.

- une campagne d'appel aux dons sur les réseaux sociaux ; principale action de prospection véritable, cette innovation vise à attirer des générations plus jeunes. En 2018/2019, année de lancement de la collecte sur Facebook, la recette est d'un peu plus de 20 000 € ; principalement destinés aux particuliers, ces canaux privilégient une communication centrée sur la mission et la vie de l'association, visent à l'appel aux dons et promeuvent les événements organisés par l'association.

[143] Le site internet de l'association contribue à l'appel à la générosité publique dans ces deux volets, en invitant à devenir bénévole et en offrant aux donateurs fidèles comme aux nouveaux une possibilité de don en ligne de plus en plus mobilisée. Il promeut également les différentes actions solidaires conduites par des partenaires et susceptibles de mobiliser les donateurs.

Des actions de communication sources de notoriété

[144] En l'absence de politique offensive de conquête de nouveaux donateurs, les opérations publicitaires constituent un élément clef pour la notoriété de l'association, rejaillissant tant sur la mobilisation des donateurs particuliers que sur l'intérêt des potentiels sponsors ou mécènes ; des opérations de relations presse, en particulier des portraits de la cofondatrice et directrice générale, complètent les actions de communication au sens large.

[145] Les gratuités, qui interviennent à plus de 80 % dans le champ de la communication et des partenariats, constituent un levier majeur de promotion. Les opérations « publicitaires » sont en effet essentiellement conduites en fonction des opportunités offertes à l'association par ses partenaires, et prennent la forme de :

- réalisation et diffusion de spots publicitaires TV, radio, cinéma ;
- insertion d'annonces publicitaires dans la presse écrite ;
- mise en ligne d'annonces et bannières internet.

[146] En 2019, un spot (TV, cinéma et radio) Le rêve d'Elsa « la magnifique » qui illustre bien la vocation de l'association est réalisé gracieusement par la réalisatrice Mélanie Laurent avec le soutien d'une agence ; très convaincant, il permet de donner une large visibilité à l'association. Une campagne nationale d'affichage a également bénéficié d'un soutien gracieux : en Ile de France, l'opération a ciblé la recherche toujours nécessaire de bénévoles ; en province, l'affichage a poursuivi un objectif d'appels aux dons.

[147] Ces opérations sont porteuses d'une notoriété mesurée dans le baromètre annuel de France générosités²⁵ : entre 2017, 1ère occurrence pour Petits Princes, et 2020, sa notoriété globale progresse de 6 points, atteignant 33 % de reconnaissance dans une liste d'associations. Ce résultat est très satisfaisant pour une association de petite taille qui ne fait pas de démarchage direct. Cependant, les retombées directes en terme de collecte sont jugées limitées ; selon le directeur de la communication et des partenariats, les encarts presse ou les actions media ne génèrent pas de retombées directes significatives en termes de dons s'ils ne sont pas directement suivis d'opérations massives de marketing direct. Le fait de ne pas pratiquer d'actions de marketing en réduit dès lors la portée.

²⁵ Baromètre sur la notoriété et l'image des associations faisant appel à la générosité du public, Kantar pour France générosités.

[148] Pour autant, la notoriété croissante de l'association vient en appui des actions de prospection auprès des entreprises ou suscite des contributions volontaires. La médiatisation est un élément de repérage et de confiance pour les mécènes potentiels et permet d'avoir régulièrement des propositions de soutien spontané et de cibler l'effort de prospection. La communication vers les partenaires met dès lors en avant l'ampleur de la reconnaissance et des retombées médiatiques.

2.1.2.2 De multiples canaux de dons des particuliers, conjuguant initiatives individuelles et collectives, et recourant de façon croissante aux procédures dématérialisées

[149] Bien que l'appel à la générosité du public ne soit pas son levier dominant de collecte, l'association bénéficie de canaux diversifiés de soutien des particuliers donateurs. La rubrique « Dons et legs collectés » du CER comporte 4 subdivisions, qui reflètent en partie cette diversité, et dont la répartition et l'évolution sont les suivantes :

Tableau 5 : Composition et évolution de la collecte de générosité²⁶

En milliers d'euros	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Dons de particuliers	361	398	373
Dons de manifestations, associations et écoles	241	319	279
Dons de collectes	97	110	243
Legs et donation	497	577	1 653

Source : Mission IGAS à partir des CER

Une communauté de donateurs hétérogène aux dons de plus en plus dématérialisés

[150] L'analyse de la générosité du public ne fait pas l'objet de travaux systématiques. Très focalisée sur les partenariats et événements, l'association ne développe pas de stratégie de marketing ni d'étude poussée de ses donateurs. Si elle a un temps envisagé d'affiner sa vision de leur profil en recueillant données sur âge et profession, elle n'a pas à ce stade valorisé ces informations. Le recours aux réseaux sociaux a toutefois visé à toucher un public plus jeune. Une partie des donateurs sont fidèles, mais nombre d'entre eux ont un engagement plus volatil lié à des manifestations ou collectes ponctuelles.

[151] La volonté de fidéliser les grands donateurs (plus de 1000 € par an) a conduit récemment à chercher à avoir une meilleure connaissance de cette sous-population²⁷ : ils sont entre 30 et 50 par an ; la plupart donnent pendant un an ou deux mais certains, une dizaine, le font depuis plus de 8 ans. Leur don moyen est supérieur à 1300 €. Pour ceux qui ont donné sur une période plus courte – entre 3 et 5 ans -, le don moyen est supérieur à 2000 €. Le grand donateur ne semble pas avoir de profil spécifique, si ce n'est peut-être une histoire personnelle avec la maladie.

[152] L'association a bénéficié de 11 125 dons de particuliers en 2018/2019, 13 500 en 2019-2020. Le don moyen fluctue de façon significative : 126 € en 2018/2019 mais 74 € en 2016/2017 ou 62 € en 2019-2020. Un nombre élevé de micro-dons pèse certaines années sur ce montant

²⁶ Cf. le détail de ces rubriques en Décomposition des ressources 2016-2019

²⁷ Statistiques établies en 2020 par l'association.

moyen : en novembre 2019, l'opération récurrente Désert bus²⁸ a ainsi récolté près de 1800 petits dons pour un montant total approchant 50 K€.

[153] Comme l'ensemble du tissu associatif, Petits Princes encourage la dématérialisation de ses soutiens. Les bulletins de don distinguent les dons ponctuels, par chèque, virement ou don en ligne, et les soutiens réguliers, par virement ou prélèvement automatiques. On constate une hausse des dons en ligne comme des prélèvements automatiques et virements, au détriment des dons matérialisés en numéraire ou par chèque.

[154] En 2018/2019, l'association a reçu 1553 dons en ligne pour un montant total de 181 993 €, dont 110 703 € sur le seul mois de décembre (846 dons). Ce pic en fin d'année s'observe également sur les deux exercices précédents, en lien avec une intensification des relances à l'approche des fêtes. Entre 2016/2017 et 2018/2019, le don en ligne a progressé de 34 % en volume et de plus de 50 % en valeur. Il se situe désormais à un niveau supérieur aux canaux traditionnels de don.

[155] Pour avoir une meilleure anticipation de ses ressources de dons, l'association incite ses donateurs à un soutien régulier au travers de virements ou prélèvements automatiques mensuels. L'ensemble virements et prélèvements progresse de 36 % entre 2016/2017 et 2018/2019.

Tableau 6 : Dématérialisation des dons

<i>En milliers d'euros</i>	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Dons manuels	150	182	131
Dons en ligne	121	167	182
Virements et prélèvements	38	41	52

Source : Mission IGAS à partir de la comptabilité générale de Petits Princes

Des canaux de collecte des dons manuels associant démarches individuelle et collective

[156] A côté des dons purement individuels, on trouve de plus en plus de dons de particuliers « orchestrés » au sein d'opérations collectives (dons de collectes organisées sur initiative individuelle à l'occasion d'un décès, d'un mariage, d'un départ en retraite etc. ou collectes organisées localement par des écoles ou des associations), qui occupent une place significative.

[157] Les seuls dons de collecte représentent entre 8 et 10 % de la générosité publique, avec une progression régulière en valeur absolue. Une partie des dons dits de manifestations, associations et écoles s'y ajoute, lorsqu'il s'agit de collectes rassemblant des dons individuels traçables, notamment au sein des établissements scolaires ou universitaires. Pour les manifestations ou les dons d'associations, l'organisateur est toutefois en général une personne morale qui récolte des fonds autour d'un événement solidaire ou grâce à la vente d'objets et de mets²⁹.

[158] Se rattache à cette dynamique collective la place croissante des opérations suscitant des dons individuels via des prestataires de collecte en ligne (cf. *supra* Désert bus). Pour la première fois en 2019, l'association a participé à la Course des Héros ; à Paris, Lyon et Bordeaux, plus de 900 coureurs ou marcheurs ont choisi de collecter des fonds pour l'association. Après une version

²⁸ Evènement caritatif réunissant des invités autour d'un jeu vidéo et encourageant les spectateurs au don.

²⁹ Ces opérations se distinguent selon la délivrance de reçus fiscaux ou d'attestations. Les personnes morales non assujetties à l'impôt perçoivent une attestation comme l'organisateur de collecte faisant masse des dons individuels et apparaissant comme seul donateur.

numérique en 2020, l'opération est reprise en 2021. Ce type d'actions induit cependant une plus grande volatilité des dons et une grande dispersion des montants versés.

[159] Traditionnellement encouragés par l'association sur son site, les évènements solidaires participent à sa notoriété tout en collectant des fonds. Qu'il s'agisse d'initiatives de mairies, d'écoles, d'associations sportives et culturelles ou de particuliers, toutes les propositions sont examinées par l'équipe des partenariats et évènements. Leur organisation est guidée par une documentation³⁰ et des idées en ligne. Face à la crise COVID qui a conduit à de nombreuses annulations, des propositions d'actions adaptées ont été formulées.

[160] La plupart des manifestations ou opérations organisées au profit de Petits Princes naissent d'initiatives spontanées. 280 évènements ont été organisés en 2019/2020. Ainsi le partenariat avec l'Association Nationale des Maires de Stations de Montagne, qui a monté l'opération « Famille Plus, la montagne solidaire » pour collecter des fonds pour la réalisation de rêves d'enfants. Certaines associations sont liées à l'histoire de Petits Princes, comme « Un geste un Rêve un Sourire » créée à l'initiative des parents d'un Petit Prince.

[161] Ces initiatives font l'objet aussi souvent que possible de conventions en précisant en amont le déroulé, le budget et la communication. Ne peuvent utiliser le nom et le logo de Petits Princes que les projets qui ont été approuvés et font l'objet d'une convention de partenariat.

[162] L'association a choisi de ne pas avoir une démarche réellement proactive de prospection. Les bénévoles et les délégations régionales sont néanmoins mobilisés de façon ciblée dans ce champ, notamment pour solliciter de gros établissements scolaires en Ile de France, avec l'appui du guide dédié. Seuls de gros évènements, potentiellement sources de ressources significatives et de notoriété, tels le grand prix d'Amérique Opodo ou Ze event, font l'objet de recherches actives inscrites dans la durée. Certains, comme la soirée d'ouverture de la Foire du trône, ont toutefois résulté de propositions spontanées.

2.1.2.3 Les libéralités, un axe jugé prometteur d'accroissement de la générosité

[163] En ligne avec la priorisation historique des ressources issues des entreprises, l'association n'a pas développé la recherche des legs de façon plus poussée que celle des dons de particuliers. Mais l'évolution des recettes au cours des dernières années, comme l'apport parfois très conséquent de legs ou assurances-vie, ont convaincu les équipes de la nécessité d'accentuer une prospection ciblée. Comme le souligne le directeur de communication et des partenariats, « *les marges de manœuvre de l'appel à générosité associatif sont là.* ».

Une ressource potentiellement dynamique

[164] Marqué par une ressource exceptionnelle de libéralités, l'exercice 2018/2019 a mis en lumière le potentiel financier des legs et donations. Bien que l'exercice suivant soit en repli, il demeure à un niveau (695 K€) supérieur aux années 2016/2017 ou 2017/2018.

[165] L'association bénéficie d'un flux régulier de legs (entre 4 et 8 par an au cours des 3 exercices étudiés). Le conseil se prononce sur leur acceptation, au vu des informations communiquées sur le poids relatif des actifs et du passif. Ponctuellement, une renonciation intervient en raison du passif, mais cela reste exceptionnel. Une dizaine de dossiers est clôturée chaque année. En

³⁰ Guide Organiser un évènement (particulier, association, école ...), 2020

2018/2019, l'association a engagé les encaissements ou clôturé les dossiers provenant de 6 legs (1140 M€) et 10 assurances-vie (513M€).

L'accentuation récente de la recherche des legs et autres libéralités

[166] Dans le prolongement de la désignation d'un référent grands donateurs et légataires potentiels, des actions nouvelles sont en préparation pour compléter les actions traditionnelles. Une brochure dédiée existe depuis plusieurs années, qui explique les conditions juridiques et fiscales des legs et donations, et propose aux intéressés de venir présenter à leur famille la mission et les projets de l'association. L'association s'engage à respecter scrupuleusement la volonté du légataire et les charges liées à son legs (organisation de cérémonie religieuses du souvenir, entretien d'une tombe etc.). Mais à l'exception d'un legs pour les enfants du CHU de Nancy, Petits Princes n'a jamais eu à gérer des legs ou dons affectés, ni à assumer des charges liées à un legs.

[167] L'association participe également au congrès annuel des notaires, accueillie sur le stand d'un partenaire spécialisé dans les études généalogiques ; c'est une occasion annuelle de toucher beaucoup de notaires en peu de temps, et les contacts sont facilités par l'intégration à un stand de professionnels très visité. Une annonce payante est par ailleurs publiée chaque année dans le guide des dons et legs.

[168] Une communication est en chantier en 2021 pour un support à insérer dans le magazine et sur le site internet et une information sur les réseaux sociaux. L'objectif est de recourir à des témoignages de testateurs. Dans le prolongement du film Le rêve d'Elsa, un spot TV est envisagé pour encourager la transmission du patrimoine. Comme pour les grands donateurs, une approche dédiée aux personnes qui ont manifesté leur intention de léguer à Petits Princes (quelques dizaines de testateurs potentiels) est amorcée, avec un suivi plus précis : messages plus personnalisés, vœux avec message manuscrit notamment. A ce stade, l'association n'entreprind pas de démarche particulière vers les donateurs vieillissants.

2.1.3 Des partenariats avec les entreprises demeurant un levier majeur de la collecte

2.1.3.1 Une recherche active de partenariats avec les entreprises

[169] Les partenariats sont depuis l'origine le principal levier de collecte de l'association, qui a souhaité « accompagner ces entreprises dans leur prise de parole « responsabilité sociale des entreprises » en contrepartie d'un soutien financier ». Représentant jusqu'à une période récente près de 60 % des ressources, les produits émanant des entreprises sont cruciaux en termes économiques. Si l'on ajoute que les gratuités, essentiellement délivrées par les entreprises, sont une des conditions de viabilité de l'association, on mesure combien les relations avec le monde économique sont centrales dans les efforts de prospection. Il a fallu au cours des dernières années redynamiser cette ressource essentielle après un infléchissement.

Tableau 7 : Evolution et composition des autres fonds privés

En milliers d'euros	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Autres fonds privés (part des ressources de l'exercice)	1 841 (60 %)	1 704 (54 %)	1 756 (40 %)
dont mécénat et sponsors	1 841	1 704	1 722
<i>Gains émissions TV</i>	6	33	19
<i>Mécénat, sponsors**</i>	1 835	1 671	1 703
dont dons issus des fondations	nc	nc	34

Source : Mission IGAS à partir de la comptabilité générale de l'association ; le mécénat et les sponsors incluent toutes les formes de dons des entreprises, y compris des opérations de collecte, tombolas, microdons de type arrondis de caisse, arrondis sur salaire etc.

[170] Bien que le document de synthèse « l'Essentiel » pour 2018/2019 décrive l'essor de la générosité publique comme « un rééquilibrage bienvenu des ressources de l'association », la volonté de stabiliser et même de relancer les autres fonds privés a conduit aux travaux dédiés animés entre 2018 et 2020 par l'un des administrateurs. Le contexte de crise épidémique a accru cette vigilance face à une possible menace de fragilisation des autres fonds privés, alors que la majorité des partenaires de l'association sont des petites et moyennes entreprises et parfois de très petites entreprises. L'exercice 2019/2020 n'en comporte néanmoins pas la trace, avec un mouvement positif de soutien des entreprises au 1er semestre 2020, notamment dans le cadre de partenariats historiques reposant sur des grandes entreprises.

Des actions de prospection qui cherchent à articuler innovation et fidélisation

[171] La recherche intensive de partenariats d'ampleur repose essentiellement sur le directeur de la communication et des partenariats et la responsable des partenariats et événements. Il s'agit tout à la fois de conserver les partenaires inscrits dans la durée qui procurent un socle de ressources (une trentaine, liés à l'association depuis plus de 5 ans³¹) et de diversifier les partenariats pour réduire la dépendance. Les principaux leviers sont la communication de notoriété de Petits Princes, une prospection qualitative inscrite dans la durée et des mesures de fidélisation.

[172] Les actions de communication impactent de fait autant la recherche de soutiens d'entreprises que l'appel plus large à la générosité du public. L'association relève d'un champ de l'action associative, le social et l'enfance, qui intéresse plus particulièrement les potentiels mécènes³² et profite, dans ce contexte, des retombées médiatiques. Elle bénéficie par ailleurs d'une coopération ancienne avec des agences spécialisées dans l'appui au mécénat, qui mettent en avant sa crédibilité et son image porteuse.

[173] A défaut d'une prospection quantitative que ne lui permettent pas ses moyens, les prospects dits « entrants » d'entreprises, qui proposent spontanément leur soutien, sont essentiels. Leur nombre est généralement supérieur³³ à celui des prospects dits « sortants », démarchés sur plusieurs années parfois, et s'est encore fortement accru en 2019-2020. Garants d'un renouvellement des partenaires, ces soutiens spontanés ne rivalisent pas, sauf exception récente, en montants individuels avec les résultats d'une prospection ciblée, qui mobilise dès lors particulièrement l'équipe des partenariats et son directeur. Les réflexions du groupe de travail

³¹ Bilan final prospection 2019-2020 par l'association.

³² Cf. les enquêtes Admical.

³³ En 2018/2019, plus de 80 % des contacts sont entrants.

dédié ont préconisé une prospection axée sur de nouveaux secteurs précédemment peu investis ; l'association s'est également intéressée aux fondations d'entreprises.

Tableau 8 : Montants de la collecte liés aux prospects entrants et sortants de l'année

En K€	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Prospects entrants	165	161	284	531 ³⁴
Prospects sortants	nc	nc	227	266

Source : Bilan final prospection 2019-2020 et Bilan prospection 2018, Petits Princes

[174] Pour minimiser un risque pointé dans le cadre de la démarche de contrôle interne, Petits Princes est cependant très attentive à la préservation de son image et examine celle associée à certaines entreprises avant la conclusion de partenariats. C'est ainsi qu'a été refusée une proposition financièrement intéressante d'un fabricant d'insecticides, considérant que son image ne s'accordait pas avec celle d'enfants malades, et contredisait de surcroît la tonalité d'autres partenariats.

[175] Cette vigilance de l'association quant à l'utilisation de son nom dans le cadre d'opérations commerciales est amplifiée par la détention d'une appellation protégée par les légataires d'Antoine de Saint-Exupéry et par la responsabilité propre de l'association en la matière, conformément à la convention qui la lie à la société de gestion des droits des proches de l'écrivain³⁵. Lorsque l'image du Petit Prince est associée au logo associatif, une convention tripartite est signée.

[176] Au-delà de l'effort de prospection, il est fondamental de préserver des relations inscrites dans la durée et des conventions pluriannuelles avec certains mécènes ou sponsors (plus de 10 ans parfois, par exemple avec un grand opérateur de téléphonie) ; cela implique d'entretenir une relation de qualité et d'offrir aux partenaires un suivi attentif : visites d'immersion très prisées des collaborateurs, propositions innovantes telles notamment, pendant le confinement, la mise à disposition aux partenaires d'un fond d'écran Petits Princes ou la réalisation d'un petit film de remerciement à l'attention d'un partenaire pour sa campagne d'affichage gracieuse, notamment.

2.1.3.2 Une gamme variée de soutiens partenariaux

[177] La nature des partenariats de Petits Princes est extrêmement diverse, en lien avec une volonté de créativité et de réactivité dans les propositions faites aux entreprises partenaires. L'association distingue le soutien pour la réalisation directe des rêves, grâce notamment à des gratuités, des soutiens « financiers » qui, seuls, font l'objet d'accords de partenariat.

Des relations partenariales variées souvent inscrites dans la durée

[178] Chaque année, entre 15 et 20 nouveaux partenariats sont obtenus, pour des montants qui varient selon la taille de l'entreprise et le caractère ponctuel ou global du partenariat. Le nombre total de partenariats était en moyenne d'une soixantaine pour la période sous revue ; le montant moyen d'apport financier est de 12 K€ toutes formes de contributions comprises (dont des dons ponctuels) mais il est bien supérieur pour les partenariats réguliers (entre 23 et 27 K€), et peut être très significatif pour des partenariats ponctuels (54 K€ en 2016/2017)³⁶.

³⁴ Montant lié à l'entrée d'un nouveau partenaire (chaîne nationale de magasins) pour une convention de 200 K€

³⁵ Protocole d'accord conventionnel, décembre 1992

³⁶ Bilan final prospection 2019-2020, par l'association.

[179] Les partenariats réguliers font systématiquement l'objet d'une convention de partenariat. Le soutien financier de l'entreprise est le plus souvent défini d'emblée, mais parfois conditionné aux résultats d'une opération commerciale³⁷. Le plus souvent, le partenaire finance globalement l'objet social de l'association, mais il arrive aussi que la convention fixe un nombre de rêves à réaliser, et souhaite pouvoir communiquer en interne, parfois en externe, sur tout ou partie d'entre eux. Sans que cela ne soit systématique, le soutien est souvent adossé, tantôt à des actions de mobilisation interne, tantôt à une opération commerciale, parfois aux deux. Dans sa documentation de prospection auprès des entreprises, Petits Princes met en avant des opérations très variées sous-tendant un soutien financier. Sur le site internet, il est ainsi indiqué : « *Les possibilités sont multiples : produit-partage, opération de mobilisation en interne, communication sur les réseaux sociaux, arrondi sur salaire ou en caisse... Nous construisons avec nos partenaires un projet sur mesure qui pourra évoluer en fonction de la vie de l'entreprise et de ses besoins.* »

[180] Le document Ensemble pour les enfants malades (2020), destiné à présenter la gamme des actions possibles, différencie les opérations internes des opérations externes. Au titre des premières sont mentionnés notamment des concours, animations internes, pour lesquels une somme déterminée est reversée à l'association pour chaque participation de salarié, des journées de travail exceptionnelles dont les bénéfices sont reversés à l'association, des dons de RTT.

[181] Concernant les opérations externes, sont notamment citées des opérations commerciales (médiatisées ou non) conduisant au reversement d'une partie des gains à l'association, ou le reversement intégral de la vente de produits édités en vue d'une opération solidaire et dédiés à l'association. Est suggéré également le recours à Microdon (arrondi en caisse) que les travaux conduits de 2018 à 2020 proposaient d'accroître³⁸.

[182] Dans des cas plus limités, des partenariats de nature un peu différente viennent subventionner des projets hospitaliers nommément désignés, pour lesquels le pôle hôpital de l'association joue en quelque sorte « *un rôle d'intermédiaire* »³⁹ entre les établissements et des entreprises qui souhaitent soutenir des actions en faveur des enfants dans le milieu hospitalier.

[183] La relation de plus de 10 ans avec un opérateur de téléphonie et sa fondation permet d'illustrer la diversité des interactions tissées avec certains partenaires historiques. En 2019, l'association est liée par 3 conventions distinctes avec cet opérateur : l'une, sur 3 ans, fonde un soutien annuel de 70 K€ à la réalisation de rêves estimés à 40 par an. La seconde, pour un montant de 50 K€ est adossée à une opération commerciale de Noël, permettant aux clients de l'entreprise de se mobiliser au travers de l'entreprise au profit de l'association. Une dernière convention de 50 K€ rémunère une opération publicitaire de grande ampleur associant l'image de Petits Princes à celle de l'opérateur. Dans le cadre de cette relation ancienne, les échanges avec les salariés sont nombreux : bénévolat de compétences pour des formations aux salariés et bénévoles de l'association, implication dans des actions conduites par celle-ci (événement à la Foire du trône), opérations de mobilisation interne (par exemple, une opération Podomètres « multiplier les pas pour réaliser des rêves »).

³⁷ Dans ce cas un montant plancher est néanmoins généralement fixé

³⁸ Avec l'obtention par exemple d'un arrondi dans une chaîne de jardinerie un mois en 2021 (PV CA juillet 2020)

³⁹ Procès-verbal du CA d'octobre 2018

2.2 Une bonne rentabilité de la collecte favorisée par une recherche active de gratuités

2.2.1 Des résultats satisfaisants au regard de la modestie des actions spécifiques d'appel au don

2.2.1.1 Une rentabilité globale satisfaisante ponctuellement dopée par les ressources de libéralités

[184] Regardée globalement (ressources de générosité publique rapportées aux coûts d'appel à la générosité⁴⁰), la rentabilité de la collecte de générosité de l'association Petits Princes apparaît comme satisfaisante puisque pour 1 € engagé, la recette de générosité a évolué de 4,2 € en 2016/2017 à 5 € en 2017/2018 et 8,1 € en 2018/2019, année de recettes exceptionnelles.

[185] Compte tenu du caractère modéré des frais d'appel à la générosité publique, la rentabilité globale de la collecte est mécaniquement soumise à d'importantes fluctuations en cas d'apport significatif de nouvelles ressources. Quelques legs significatifs peuvent ainsi faire varier de façon marquée le ratio collecte/frais de collecte.

Tableau 9 : Evolution de la rentabilité de la collecte de générosité publique

En milliers d'euros	2016/2017	2017/2018	2018/2019
A : Collecte de générosité publique (GP)	1 150	1 405	2 547
B : Collecte de générosité publique hors legs	699	828	895
C : Frais de collecte AGP	276	280	313
Coûts de collecte (= C / A)	24 %	20 %	12,3 %
Rentabilité globale (ROI) (= A / C)	4,2	5	8,1
Rentabilité hors legs ⁴¹ (= B / C -30)	2,8	3,3	3,2

Lecture : pour 1 € de frais de collecte, 8,14 € ont été collectés en 2018/2019, et 3,2 € de dons hors legs

[186] On observe ainsi qu'en dépit d'une augmentation des frais d'appel à la générosité du public, (+12 % en 2018/2019 par rapport à 2017/2018 et 2016/2017, en partie liée aux quelques surcoûts comptabilisés du spot Le rêve d'Elsa), la rentabilité s'accroît significativement du fait d'un rendement élevé de la collecte en 2018/2019. En neutralisant l'effet des recettes exceptionnelles de legs en analysant la rentabilité des seuls dons, on atteint un rendement supérieur à 3,2 €, qui progresse par rapport à 2016/2017 et paraît satisfaisant au regard du ratio affiché par quelques grandes associations.

[187] La politique plus marquée de prospection des legs pourrait à l'avenir entretenir un bon niveau de rentabilité, *a fortiori* si les nouveaux outils de prospection dédiés reposent largement sur des contributions volontaires en nature (*cf. infra*).

⁴⁰ Données CER

⁴¹ Estimée = frais de collecte AGP -30 K€ (dépenses directes et indirectes liées aux legs estimées par la DAF de Petits Princes).

2.2.1.2 Sans être une priorité en termes de suivi, la collecte de dons fait l'objet d'analyses minimales d'efficacité et de rentabilité technique

[188] Malgré l'absence de stratégie poussée de prospection et de marketing, des analyses techniques de l'efficacité et de la rentabilité des principaux leviers de collecte de la générosité du public sont conduites pour les actions de la fidélisation. Relevant la source du bulletin de don au moment de sa saisie, l'association est en mesure d'évaluer les retombées de certains dispositifs : magazine et carte de vœux d'une part, relances des donateurs d'autre part.

[189] En 2018, près de 900 dons découlent du magazine et du site⁴², un peu moins de 400 des courriers de relance et 250 de la carte de vœux.

Tableau 10 : Efficacité de la collecte induite par le magazine et la carte de vœux en 2018⁴³

Année 2018 (y compris dons en ligne)					
Opérations	Févr. 2018 Magazine 72	Juin 2018 Magazine 73	Oct. 2018 Magazine 74*	Déc. 2018 Carte de vœux	Total magazines + cartes de vœux + dons en ligne
Dons générés	9 971 €	20 528 €	79 244 €	18 274 €	128 017 €
Coûts	14 475 €	15 255 €	14 273 €	11 320 €	55 323 €
Résultat	-4 504 €	5 273 €	64 971 €	6 954 €	72 694 €
Nombre de dons	133	175	579	251	1 138

* Dont appel au don : 84 dons - 8 355 €

Source : *Éléments fournis par l'association Petits Princes*

[190] Si l'impact en collecte et la rentabilité du magazine sont généralement faibles, voire négatifs parfois, ils s'accroissent significativement pour la parution de l'automne pour plusieurs raisons : insertion, outre le bulletin habituel encarté, d'un courrier d'appel au don, période plus propice de fin d'année, impact synergique de la carte de vœux, notamment pour les dons en ligne pris en compte de novembre à janvier. Ainsi, la rentabilité conjointe du magazine et de la carte de vœux évolue positivement en bilan annuel et atteint, en 2018, 1,31 € de recette pour 1 € dépensé.

Tableau 11 : Evolution de la rentabilité conjointe magazines-carte de vœux

En €	2016	2017	2018
Coûts	56 084	54 267	55 323
Recette globale magazines, carte de vœux et dons en ligne	51 462	72 724	72 694
Recette pour un 1 € dépensé	0,92	1,34	1,31

Source : *Mission IGAS sur la base des éléments fournis par l'association*

[191] Concernant les relances à 6,12 et 18 mois après le dernier don, l'association analyse les taux de retour tous courriers, avec des résultats fluctuant : 6 % en 2017/2018, 6 % pour 2018/2019 et 8 % pour 2019/2020 et un impact variable sur la recette globale (36 K€ en 2016/2017, 33 K€ en 2018-2019 mais près de 70 K€ en 2017/2018). Ces relances apportent chaque année quelques centaines de don. On constate un taux de retour et une rentabilité décroissant nettement entre les deux premières relances à 6 et 12 mois et la dernière à 18 mois. Pour ces derniers courriers, le taux de retour est généralement compris entre 2 et 3 %, ce qui a conduit à ne pas poursuivre au-delà les tentatives de relance.

⁴² Dons utilisant le bulletin du magazine ou dons en ligne de donateurs actifs dans la période séparant deux magazines.

⁴³ Données les plus récentes communiquées à la mission

2.2.1.3 Une rentabilité en matière de legs potentiellement excellente

[192] Au regard des sommes engagées, et compte tenu de recettes parfois exceptionnelles, la rentabilité de la collecte de libéralités apparaît particulièrement bonne : au sein des frais d'appels à la générosité du public, l'association estime à moins de 30 K€ les frais spécifiquement liés à la collecte des legs, soit directement (insertion dans le guide des dons, legs et donations, présence au congrès des notaires, impression de brochures legs ; Petits Princes ne mentionne pas de frais de notaire), soit indirectement (ventilation d'une part de frais de structure évaluée selon l'association à 1,6 % de charges de personnel⁴⁴). En moyenne sur 3 exercices, les frais liés à la recherche des legs représentent environ 10% des frais d'appel à la générosité du public, hors coût de communication générale.

[193] Si l'on rapporte ces coûts à la recette exceptionnelle de 2018/2019, la rentabilité est naturellement très forte. Mais elle est également très satisfaisante l'exercice précédent à la recette plus standard, avec plus de 19 € de recettes de legs et donations pour 1 € dépensé.

[194] L'analyse de la rentabilité de la collecte doit toutefois être mise en perspective, au regard tant de la méthode d'analyse des coûts que du poids des gratuités.

2.2.2 Une appréciation de la rentabilité globale de l'appel à la générosité sous forte dépendance aux gratuités

[195] L'analyse positive de la rentabilité globale de l'appel à la générosité publique est conditionnée à deux éléments qui doivent être soulignés : tout d'abord, une méthode de partage des coûts de recherche de fonds qui a évolué dans le temps, d'autre part une politique très volontaire et ancrée de minimisation des coûts de communication grâce à l'obtention de gratuités.

2.2.2.1 Une rentabilité globale de l'appel à la générosité publique optimisée par l'ajustement progressif de la méthode de répartition des coûts

[196] Pour l'analyse des exercices antérieurs à 2020⁴⁵, l'analyse du coût global de la recherche de fonds distingue deux sous-postes : coûts d'appel à la générosité du public et coûts de recherche d'autres fonds privés. Dans la mesure où la politique de collecte de Petits Princes se caractérise par des coûts directs d'appel à la générosité du public relativement modestes, il importe de bien comprendre comment sont partagés les frais plus généraux de communication et de recherche de notoriété. Mais également d'apprécier la pertinence de l'imputation de charges indirectes significatives.

[197] En 2018/2019, les frais de recherche de fonds publiés dans le CER s'élèvent à un total de 606 785 € (19 % des emplois de l'association, en légère augmentation par rapport à 2017/2018) :

- 312 682 € de frais d'appel à la générosité du public (AGP), c'est-à-dire les charges directement liées à la collecte de fonds de générosité mais aussi une partie de frais partagée avec la recherche d'autres fonds et enfin, une quote-part de masse salariale et de charges communes de fonctionnement.

⁴⁴ Sur la base d'une estimation approximative du temps passé pour chacun des 7 salariés intervenant sur les legs (par exemple 9 % de son temps pour le DAF, 5 % pour le chargé de communication, 2 % pour l'assistant comptable) puis répercutée sur la clef de ventilation des locaux à 0,5 % - voir *infra*

⁴⁵ Non soumis au nouveau règlement comptable qui élargit le champ de la générosité

- 294 104 € de frais de recherche des autres fonds privés (RAFP), correspondant à des charges spécifiques liées au démarchage d'entreprises, mais aussi à des frais partagés de recherche de fonds et à une quote-part des charges salariales et communes.

[198] L'association a cherché à maintenir la part totale des coûts de recherche de fonds sous la barre des 20 % des emplois.

Tableau 12 : Part de la recherche de fonds dans les emplois de l'exercice⁴⁶

En K€	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Frais d'appel à la générosité	276	280	313 (9,8 %)
Frais de recherche d'autres fonds privés	321	286	294 (9,2 %)
Total des emplois de l'exercice	3298	3227	3199

Source : Mission IGAS à partir des CER

Des frais de collecte intégrant une part significative de charges indirectes

[199] Pour 2018/2019, les frais d'appel à la générosité du public sont composés pour un peu plus d'un tiers de charges imputées directement et de près de deux tiers de charges indirectes (cf. Décomposition des coûts d'appel à la générosité publique)

[200] L'importance des charges indirectes réparties dans les frais de recherche de fonds rend l'analyse des coûts globaux et de la rentabilité de la collecte très sensibles à la pertinence des clefs de répartition retenues et notamment aux modalités de répartition de la masse salariale. A cet égard, les analyses conduites *infra* concernant les choix de répartition de certains postes essentiels laissent penser que l'estimation des frais de collecte effectuée au sein du CER par l'association constitue vraisemblablement un minimum.

Un ajustement progressif du périmètre des coûts de la collecte de générosité

[201] Les coûts de collecte de générosité publique reposent d'abord sur une fraction réduite de charges propres, imputées directement parce que spécifiquement liées aux frais d'appel et de traitement des dons et libéralités. L'appel à la générosité du public ne se voit attribuer en totalité que très peu de catégories de charges : les annonces et insertions (et notamment l'insertion dans le guide des dons, legs et donations) et les objets et films publicitaires.

[202] Les autres charges imputées analytiquement à l'appel à la générosité du public (cf. *infra*) sont toujours partagées, au moins, avec la recherche d'autres fonds privés. Figurent à ce titre notamment les frais d'impression et d'affranchissement du magazine, les frais de la gestion d'un collecteur en ligne⁴⁷, les frais des quatre délégations territoriales ou enfin les frais bancaires pour les dons en ligne.

[203] Le partage de ces charges communes à l'ensemble de la recherche de fonds a fait l'objet d'ajustements progressifs au fil du temps. Dans une note de principe de 2011 qui sous-tend la construction du CER, plusieurs clefs de répartition ad hoc sont instaurées pour répartir les différentes charges. Dans cette répartition initiale, certains postes de coûts étaient entièrement supportés par l'appel à la générosité du public, et en rien par la recherche d'autres fonds privés : ainsi du compte « frais d'impression », imputés à 60 % à la générosité du public, et pour 40 % aux

⁴⁶ NB. Cette part des emplois se distingue de la part des emplois de la générosité publique (cf. partie 3) parce que, par principe adopté en CA, la générosité publique ne finance pas les frais de recherche d'autres fonds.

⁴⁷ Qui facture sa prestation de manière proportionnelle au volume des dons (5 % de l'AGP collectée).

missions sociales ou du compte « impression et affranchissement revues », partagé pour moitié entre missions sociales et appel à la générosité du public.

[204] En 2014/2015, la clef de répartition des frais de recherche de fonds a été révisée à 35 % pour l'appel à la générosité du public et à 65 % pour la recherche des autres fonds privés, afin de mieux correspondre au poids relatif des différentes sources de financement de l'association. Pour une quinzaine de familles de charges⁴⁸, c'est désormais cette clef de 35-65 % qui répartit, en première intention ou après une première répartition analytique, les coûts de la recherche de fonds. Pour le compte « frais d'impression », la nouvelle répartition est de 14 % pour l'appel à la générosité du public et de 26 % pour la recherche d'autres fonds privés, en lieu et place des 40 % imputés auparavant à la seule générosité du public. Une clef de répartition spécifique permet de ventiler les frais liés à la publication du magazine, en fonction des destinataires.

[205] Cette orientation nouvelle résultait notamment des observations du contrôleur du Don en confiance, qui estimait que les choix antérieurs d'affectation pénalisaient fortement la rentabilité apparente de la collecte de générosité⁴⁹, nettement moins favorable que le taux affiché aujourd'hui. L'ajustement du partage des coûts de recherche de fonds a donc assurément servi l'amélioration de la rentabilité économique globale de l'appel à la générosité.

2.2.2.2 Une rentabilité de la collecte significativement amplifiée par l'importance des gratuités

[206] La bonne rentabilité de la collecte découle surtout d'une tradition très ancrée à l'association de recherche de gratuités. Il s'agit d'une politique volontariste de maîtrise des coûts, afin de maintenir l'ensemble des charges de recherche de fonds sous un seuil fixé à 20 % des emplois.

Des dépenses d'appel à la générosité et de communication largement atténuées

[207] Le coût de recherche de fonds est significativement atténué par la part des gratuités. L'association souligne dans son rapport financier pour 2018/2019 : « afin de consacrer une part importante de ses emplois à ses missions sociales, l'Association Petits Princes poursuit une gestion rigoureuse de ses charges et applique une politique particulière des contributions volontaires à titre gratuit ». L'équipe en charge de la communication est ainsi en recherche permanente d'opportunités auprès des media ou des régies publicitaires ; certaines propositions interviennent également de façon spontanée. Le tableau ci-dessous montre que les gratuités peuvent représenter une part tout à fait significative du « coût réel » de la recherche de fonds.

⁴⁸ Correspondant à un peu moins de 3 % des charges d'exploitation

⁴⁹Le contrôleur notait ainsi dans son rapport, au terme de ses analyses « au total, les frais comptabilisés en frais d'appel à la générosité + les contributions volontaires en nature aboutiraient ainsi à un total de 2 183 K€ pour un appel à la générosité du public de 722 K€ »

Tableau 13 : Cumul et répartition en valeur des contributions volontaires à titre gratuit et des charges comptabilisées

En milliers d'euros	Contributions à titre gratuit non comptabilisées		Charges comptabilisées		Total	
	2017/2018	2018/2019	2017/2018	2018/2019	2017/2018	2018/2019
Missions sociales :	2 020	2 172	2 454	2 375	4 474	4 547
Recherche de fonds :	458	1 860	566	607	1 024	2 467
. appel à la générosité du public	160	651	280	313	440	964
. recherche des autres fonds privés	298	1 209	286	294	584	1 503
Fonctionnement et autres	0,0	0,0	207	217	207	217
Total	2 478	4 032	3 227	3 199	5 705	7 231
Part des coûts totaux (en %)	43,4 %	55,8 %	56,6 %	44,2 %	100 %	100 %

Source : Rapport financier 2018/2019

[208] Le rapport des commissaires aux comptes pour 2018/2019 souligne : « sans contributions volontaires, l'association ne pourrait pas fonctionner. » Pour cet exercice, elles représentent 55,8 % des contributions, face à des charges effectivement supportées de 44,2 % environ. Cette proportion n'était que de 43,4 % en 2017/2018, année de creux. Pour 1€ comptabilisé en dépense, Petits Princes reçoit en 2018/2019 1,26 € de contributions volontaires à titre gratuit.

[209] Ce constat est particulièrement pertinent pour les frais de recherche de fonds, puisque les gratuités interviennent à 87 % dans le champ de la communication et des partenariats. Pour l'exercice 2018/2019, la part des gratuités est dès lors de 75,4 % dans les coûts de recherche de fonds⁵⁰ (44,7 % en 2017/2018). L'exercice 2018/2019 n'est certes pas typique, la part des annonces publicitaires ayant nettement augmenté dans tous les media en raison de la diffusion large et gratuite du spot de présentation de l'association au printemps 2019. Certains éléments structurels contribuent cependant également à accroître la part des contributions volontaires en nature dans la recherche de fonds : on note ainsi une progression constante du bénévolat au cours des dernières années (valorisé à 237 K€ en 2015/2016 et à 377K en 2018/2019).

[210] Cette capacité de l'association à obtenir le soutien régulier et fidèle de partenaires media ou régies publicitaires comme de nombreux bénévoles doit être saluée. Elle s'accompagne cependant d'une vulnérabilité que la période actuelle de pandémie souligne, en pesant sur l'engagement des bénévoles et en créant une possible incertitude sur le volume des gratuités presse ou de communication. Elle crée également une inévitable dépendance pour la conduite de certains projets (ainsi actuellement celui de production d'un nouveau spot de prospection ciblé sur les legs, pour lequel la gratuité crée une incontournable soumission à l'agenda propre de l'agence mécène). Confrontée à un recul des gratuités, l'association serait contrainte à minimiser ses actions de publicité, en nuisant à terme à sa notoriété, ou à accroître ses dépenses, en induisant une dégradation potentiellement significative de la rentabilité de sa collecte.

⁵⁰ 67,5 % pour la seule générosité publique.

2.3 Une vigilance à renforcer en matière d'information et de respect des droits des donateurs

[211] Une association se doit d'informer ses donateurs de façon transparente, précise et sincère sur son activité et l'emploi de leur générosité, de respecter leur volonté quant à l'usage de leur don et de veiller à préserver leurs droits, en particulier la protection de leurs données personnelles.

[212] Adhérente du Comité de la charte du Don en confiance, l'association Petits Princes s'est plus globalement engagée à « *respecter les personnes* » dans sa communication, « *en veillant à ne pas exploiter abusivement la détresse humaine ; en ne mettant en œuvre que des modes de collecte de fonds respectueux des donateurs (...)* ».

2.3.1 Une communication respectueuse des personnes, mais une information qui pourrait parfois être précisée

[213] La communication d'une association faisant appel à la générosité du public doit adopter un ton juste, sans excès, respectueux des destinataires de ses actions. Dans ses échanges avec ses donateurs potentiels ou effectifs, elle doit également offrir, de façon transparente et sincère, une vision complète et équilibrée de ses actions et de son fonctionnement, opérationnel et financier.

2.3.1.1 Une communication globalement équilibrée

Une tonalité respectueuse des enfants et de leurs proches

[214] Consciente et attentive depuis l'origine à la sensibilité de l'accompagnement d'enfants malades et aux risques de dérapage possible dans la communication, Petits Princes apporte un soin scrupuleux à adopter une tonalité positive et respectueuse de l'intimité des enfants et de leurs proches.

[215] Population doublement sensible au regard du Règlement général de protection des données (RGPD) parce que malade et souvent d'âge inférieur à 15 ans, la communauté des Petits Princes et Princesses doit être particulièrement protégée. L'anonymat des enfants est garanti, seul leur prénom est évoqué. Les pathologies ne sont jamais évoquées de façon précise.

[216] Il s'agit aussi de respecter la volonté des familles quant à l'utilisation des données sur l'enfant et son parcours. Pour ouvrir le dossier de prise en charge d'un enfant, le représentant légal doit signer un document (procédure 1⁵¹) qui précise les conditions de communication et de transmission des informations relatives à l'enfant. Est également proposée à la signature des parents une procédure de droit à l'image qui conditionne l'utilisation des images d'enfants. Outre que l'autorisation peut être refusée sans conséquences pour la réalisation du rêve⁵², il est explicitement précisé qu'il peut être mis un terme à cette autorisation, par écrit et à tout moment.

[217] Bien qu'on puisse interroger (*cf. infra*) l'ampleur des droits concédés, les protocoles donnent aux responsables légaux une information claire et complète sur la collecte et le traitement des données personnelles (y compris en matière de droit d'accès et de rectification aux données conservées).

⁵¹ Cf. Une activité encadrée par des procédures opérationnelles

⁵² Les équipes de Petits Princes ont souligné à plusieurs reprises que la signature de cette procédure n'était nullement requise comme condition d'accès aux rêves.

[218] Au-delà de la protection sociale apportée par ces procédures, les équipes s'assurent d'un consentement explicite pour certaines actions de communication plus appuyées (carte de vœux annuelle ou opérations médiatiques⁵³), comme la mission a pu s'en assurer. Les échanges réguliers entre la direction des rêves et la direction de la communication et des partenariats visent par ailleurs à garantir le discernement dans la mise en avant de certains enfants ou rêves, en tenant compte de la situation individuelle de l'enfant, mais aussi de l'impact de la communication sur la communauté des Petits Princes et Princesses.

[219] La vigilance quant à la communication se porte également sur les partenaires qui souhaitent pouvoir évoquer des enfants et des rêves dans leur communication, souvent interne, mais parfois externe. Encadrée dans les conventions de partenariat par un rappel du RGPD et des obligations prises par l'association en adhérant au Don en confiance⁵⁴, la communication du partenaire est soumise à relecture préalable. Les familles ne sont toutefois pas informées que le rêve de leur enfant fait l'objet de la communication interne ou externe de la part de l'entreprise, l'association considérant que l'octroi large du droit à l'image dispense d'une information plus précise.

Une communication globalement mesurée en direction des donateurs

[220] La communication autour des rêves d'enfants est centrée sur plusieurs messages clefs :

- la réalisation du rêve vécue comme une force supplémentaire face à la maladie ; « *en vivant ses passions et en réalisant ses rêves, l'enfant trouve une énergie supplémentaire pour se battre contre la maladie* » : cette formule⁵⁵ résume bien l'essence du projet de l'association ;
- le suivi des enfants dans la durée ;
- le rêve vécu en famille dans la majorité des cas.

[221] Veillant à éviter une tonalité misérabiliste quant à la situation des enfants et à mettre en avant leur joie de réaliser des rêves, la communication mise le plus souvent sur le pouvoir qu'ont les donateurs d'apporter du bonheur et de redonner le sourire⁵⁶. Ainsi dans la lettre d'information électronique de mai 2019, le slogan utilisé est « *Tous les enfants font des rêves mais pour certains c'est vital de les réaliser. Aidons-les, aidez-nous à les concrétiser !* » ; en décembre 2018 : « *ils sont les héros, vous avez le pouvoir* ».

[222] Il arrive cependant que le message à destination des donateurs se fasse plus pressant, par exemple dans les lettres de relance ultime, à 18 mois du dernier don. Il s'agit soit de pointer plus énergiquement le besoin de ressources (« *Les rêves d'enfants n'ont pas de prix mais ils ont un coût* »), soit de mettre en avant une forme d'urgence, tenant à l'attente des enfants de réaliser leur rêve : « *Plus de 500 rêves réalisés mais les services pédiatriques nous adressent de plus en plus de demandes...* ». De pratique courante, cette tonalité plus appuyée s'explique par l'environnement concurrentiel de l'appel à la générosité du public.

[223] Il est toutefois plus contestable que les messages laissent entendre que le manque de ressources pourrait, à court terme, priver de rêves les enfants en attente et que les délais de réalisation des rêves sont essentiellement financiers, ce qui n'est pas le cas. La situation financière

⁵³ Note fournie à la mission par l'association : « *Dans le cas de médiatisation des rêves par un média, l'accord de la famille est systématiquement demandé. La parole de l'Association portera sur le rêve et le bénéfice qu'il apporte à la famille, seule la famille pourra communiquer sur la pathologie de l'enfant si elle le souhaite.* »

⁵⁴ « *Des règles strictes de déontologie concernant (...) la qualité des messages véhiculés par elle-même ou des tiers* »

⁵⁵ Tirée d'un prospectus de l'exercice 2016/2017

⁵⁶ Message de lettres de relance en 2017

de l'association (*cf. infra analyse des réserves*) ne légitime pas une tonalité parfois plus alarmiste, alors que l'association n'a jamais été en situation de refuser d'accueillir les rêves d'enfants qui correspondaient à ses critères d'admission. Les messages : « *Sans aucune subvention publique, le budget à atteindre chaque année est un défi pour nos équipes. Je compte donc sur vous pour continuer à être à nos côtés.* » ou « *Il y a urgence mais sans vous rien n'est possible* »⁵⁷ paraissent à cet égard excessifs. De la même façon, relever que « *des dizaines d'enfants attendent que leurs rêves se réalisent* » en laissant penser que c'est l'obstacle financier, et non des enjeux opérationnels⁵⁸, qui les en empêche, est tendancieux.

[224] A fortiori quand de façon assez exceptionnelle, la communication prend une tonalité plus sentimentale : « *Amélia, Joana, Gabin ... ils sont des dizaines d'enfants gravement malades à vouloir, eux aussi, vivre un moment d'exception entourés de leur famille. Ils attendent, avec espoir et courage, ce moment qui leur donnera un surplus de force pour poursuivre leur combat si difficile. C'est pourquoi je compte sur vous plus que jamais* »⁵⁹.

[225] En dépit de ces quelques exceptions, la tonalité de la communication vers les donateurs est néanmoins globalement pondérée.

2.3.1.2 Une information des donateurs qui pourrait gagner en précision et en exhaustivité⁶⁰

[226] L'information des donateurs, potentiels, puis avérés, résulte tant de la documentation spécifique d'appel à la générosité du public (encarts dans les media, campagne d'affichage, bulletins de don) que de l'ensemble des supports d'information, magazine, newsletter, site internet, etc. Ils peuvent également se référer aux comptes rendus annuels d'activité et de gestion, et de façon synthétique, au document « L'Essentiel » préconisé par la charte du Don en confiance. La documentation d'appel au don, premier volet de l'information des donateurs potentiels, doit leur donner une compréhension rapide, mais fidèle, des finalités de la structure et de l'usage envisagé de leur générosité. Une association faisant appel à la générosité doit, plus globalement, mettre à disposition une information de synthèse sur son activité et son fonctionnement.

[227] L'information apportée doit permettre de comprendre l'action et l'organisation de l'association et la structure globale de ses emplois et ressources, présentée dans le compte d'emploi des ressources. La charte du Don en confiance auquel Petits Princes a adhéré précise : « *La communication s'attache à donner une image fidèle de la réalité, proscrivant toute inexactitude, ambiguïté, exagération, oubli... susceptible de tromper le public.* ».

Une information très centrée sur la réalisation des rêves et donnant peu à voir le soutien à des projets hospitaliers

[228] Engagée au début des années 2010, la mission sociale secondaire de soutien à des projets hospitaliers au profit des enfants hospitalisés a crû progressivement, jusqu'à représenter près de 8 % des emplois. Pour autant, la communication de l'association a tardé à se faire l'écho de cette mission, par souci « *de ne pas brouiller son message à destination du grand public* » et de ne pas occulter ce qui reste sa mission première, largement dominante, la réalisation des rêves. Le

⁵⁷ Lettre d'appel au don, octobre 2018.

⁵⁸ Enjeux de bonne adéquation au souhait de rêve exprimé, de santé ou d'organisation

⁵⁹ Lettre de relance à deux ans du don, 2018/2019.

⁶⁰ Seule est examinée ici la qualité et la sincérité des supports de communication non financiers. La complétude et la sincérité du CER sont analysées en 3^e partie de ce rapport.

contrôleur du Don en confiance a cependant légitimement appelé dans son rapport triennal de 2018⁶¹ à rendre les projets hospitaliers plus visibles dans la communication de l'association.

[229] Ce manque de visibilité affecte plus particulièrement les documents spécifiques d'appel au don. En effet dans les publications, les établissements hospitaliers sont apparus plus régulièrement, souvent au titre des liens tissés pour les demandes de rêves, mais parfois aussi pour rendre compte des projets hospitaliers⁶², ou pour présenter les travaux de rénovation conduits par Christian Lacroix à l'hôpital Armand Trousseau avec le soutien de l'association⁶³ ; toutefois, le nouveau format du magazine donne, à nouveau, moins de place à ces projets.

[230] Après des brèves dans les numéros précédents, la lettre électronique d'information de décembre 2018 a été dédiée au thème « Améliorer le quotidien hospitalier ». « *Parce que le bien être dans le milieu hospitalier est une cause qui nous touche, nous finançons des projets hôpitaux tels que des ateliers de danse, des séances de zoothérapie, des sorties groupées, des ateliers pédagogiques...* ». L'appel au don associé notait de façon assez exceptionnelle « *des rêves et des projets hôpitaux attendent d'être réalisés* ». Mais le plus souvent, les appels au don ou les lettres de relance aux donateurs se focalisent encore excessivement sur les rêves.

Recommandation n°2 Offrir une vision plus équilibrée des missions sociales de Petits Princes en accordant plus de place aux projets hospitaliers dans la communication aux donateurs.

Des imprécisions qui peuvent fausser la compréhension du fonctionnement de l'association

[231] On peut s'étonner par ailleurs de certaines mentions des newsletters qui donnent une image en partie incohérente de l'usage de la générosité du public. Dans une lettre d'appel au don⁶⁴, apparaissent des informations sur l'usage de 100 € de générosité en 2017/2018 : « *En réalisant un don de 100 € à l'Association Petits Princes, ce dernier ne vous revient qu'à 34 € après déduction fiscale. Mais comment votre don est-il utilisé ? 76 € pour la réalisation des rêves, 9 € seulement afin de rechercher des dons, 9 € pour appeler à la générosité des donateurs, organiser des événements, traiter les legs, 6 € seulement pour assurer le bon fonctionnement de la vie associative* ». Cette assertion pose question à deux titres : d'une part, cette répartition de l'utilisation de la générosité du public n'est pas conforme au CER et au principe établi par le conseil d'administration selon lequel la générosité publique ne financerait pas la recherche d'autres fonds privés ; d'autre part, elle tait la part des projets hospitaliers, alors même qu'ils représentent 8 % des emplois de la générosité du public.

[232] Si cette information résulte sans doute d'une erreur (utilisation de la répartition globale des ressources⁶⁵ et non des seules ressources de générosité publique) et d'un défaut ponctuel de validation, elle témoigne d'une insuffisante appropriation de la nécessité d'une juste analyse des usages de la générosité publique et d'une assimilation abusive des missions sociales aux seuls rêves. Il importe d'éviter ce type d'approximations également retrouvé dans un document d'information sur Legs, donation et contrats d'assurance vie, où est mentionné : « *100 % de la valeur de votre don servira à réaliser les rêves* », ce qui met de côté le soutien apporté aux projets hôpitaux, mais surtout, sous-entend que l'ensemble de la somme irait aux missions sociales, et non, comme il se devrait de façon rigoureuse, à l'association dans son ensemble.

⁶¹ Rapport du contrôleur, mai 2018

⁶² Magazine n°71, octobre 2017

⁶³ Magazine n° 73, juin 2018.

⁶⁴ Décembre 2018

⁶⁵ Le CER et L'essentiel pour l'exercice 2017/2018

Recommandation n°3 Apporter plus de rigueur dans la présentation des emplois de la générosité publique dans la communication en direction des donateurs.

[233] Par ailleurs, les messages délivrés n'ont pas toujours été dénués de l'ambiguïté déconseillée par la charte du Don en confiance. Il en va ainsi du leitmotiv « *Pour un même enfant, plusieurs rêves sont réalisés...* ». Si en effet, le fait que « *L'association Petits Princes [soit] la seule à proposer plusieurs rêves pour un même enfant* » est une pratique importante et différenciante, à laquelle tiennent beaucoup les membres de la direction et le conseil d'administration, elle est sans doute moins systématique que peut le laisser penser la documentation d'appel au don. C'est d'ailleurs pourquoi cette affirmation est désormais nuancée dans plusieurs documents : « *plusieurs rêves [...] en fonction de ses traitements et hospitalisations* »⁶⁶ ou « *Mais ce n'est pas systématique. Un nouveau rêve peut être réalisé si l'évolution de la pathologie de l'enfant le nécessite* », ce qui paraît une formulation plus adéquate.

[234] De la même manière, si l'affirmation « Plus d'un rêve réalisé chaque jour », largement réitérée, n'est statistiquement pas inexacte, elle l'est factuellement, en revanche, ce qui a conduit dans une lettre de 2018 à une formulation plus rigoureuse, et préférable : « *Plus de 500 rêves en 2019, ce qui signifie que, chaque jour, plusieurs rêves d'enfants prennent forme* ».

2.3.2 Le respect des droits des donateurs doit être conforté grâce à une pleine mise en œuvre du règlement général sur la protection des données (RGPD)

[235] Respecter les donateurs, c'est leur accorder les droits prévus par la loi et, en particulier, protéger leurs données personnelles. Mais c'est aussi, plus largement, mettre en œuvre des modes de collecte qui soient respectueux des personnes, en leur évitant excès et pression inutile.

2.3.2.1 Un chantier de mise en conformité au RGPD à conduire à son terme

[236] Consciente des enjeux de protection des données particulièrement sensibles compte tenu de son champ d'activité, l'association s'est engagée en 2018 dans un état des lieux de ses pratiques, données et traitements afin de se mettre en conformité avec le RGPD. Elle a initié cette démarche avec l'appui de deux juristes bénévoles qui l'ont aidée à bâtir une cartographie des traitements par pôles, à lancer des études d'impact, à sensibiliser salariés et bénévoles. En 2018 était instaurée une boîte mail « Responsable de traitement », mentionnée sur de nombreux supports afin de permettre l'exercice des droits individuels de rectification des données.

[237] A l'issue de cette première étape, un important matériau était réuni avec des propositions de durées de conservation, des mentions légales enrichies sur de nombreux supports ou contrats, des procédures renforcées pour la réalisation des rêves des enfants. Une approche globale cohérente demeurant nécessaire, le conseil d'administration a lancé un audit en 2019. Si la mission a bien été conduite par un cabinet durant l'année 2020, le guide interne de bonnes pratiques qui en résulte (septembre 2020) est peu ciblé sur les enjeux spécifiques de l'association ; différents outils ont été proposés (notamment un livret de clauses contractuelles ou des mentions légales) mais un important travail de mise en cohérence systématique reste nécessaire.

⁶⁶ Magazine n°71, octobre 2017

[238] Les échéances initiales de mise en conformité début 2021 n'ont ainsi pas pu être respectées. L'arrivée d'une nouvelle responsable des affaires juridiques, en septembre 2020, est l'occasion de reprendre le dossier globalement, tout comme la refonte de la base 4D (enfants, donateurs, partenaires, notamment), actuellement en cours.

[239] Désormais, deux grands chantiers doivent impérativement être conduits à leur terme : la remise à plat de la politique de durées de conservation des données d'une part, et d'autre part, les procédures d'habilitation et de sécurité pour l'accès aux données informatiques et papier. Ces deux démarches doivent être traduites dans l'ensemble des procédures de travail de l'association.

La nécessité de parachever la protection des données des enfants

[240] Malgré une attention réelle à ces enjeux, le cadre de protection des données et images des enfants mérite encore d'être conforté.

[241] En matière de données de santé, l'association a renforcé le cadre autorisant les contacts entre les médecins de l'association et les médecins référents de l'enfant, en requérant explicitement l'accord des parents dès la demande de rêve. Tout récemment a été ajoutée dans cette même demande l'autorisation, requise par le droit⁶⁷, du partage d'informations de santé au sein de l'association : « *En notre qualité de parents, nous autorisons les médecins de l'association Petits Princes à transmettre les données relatives à la santé de notre enfant aux personnes agissant dans le cadre de l'association Petits Princes (médecins, responsables, bénévoles) ayant en charge la bonne réalisation de son rêve et/ou les échanges avec les services hospitaliers.* » L'informatisation des dossiers des enfants doit aussi être l'occasion de restreindre les accès aux seuls salariés et bénévoles en charge d'un enfant, et ainsi de cantonner la notion de secret médical partagé⁶⁸ dont les contours paraissent par trop extensifs. Devra enfin être expertisée de façon plus poussée la question de l'hébergement sécurisé des données de santé, écarté de façon insuffisamment fondée.

[242] Des progrès paraissent également nécessaires au regard du principe de limitation de la conservation posé par le RGPD concernant les images ou les dossiers. La procédure actuelle de droit à l'image extrêmement extensive (communication interne, des partenaires, des hôpitaux ; pour le monde entier ; sur tous supports ; et enfin pour une durée illimitée) mérite assurément d'être revue et cantonnée bien qu'elle soit évidemment très protectrice et souple pour l'association. S'engageant par ailleurs à cesser tout usage de l'image et/ou de la voix des enfants en cas d'annulation de l'autorisation, Petits Princes lie également ses partenaires auxquels sont parfois consentis des droits importants. Le respect de cet engagement suppose une réflexion approfondie sur les droits concédés et une remise à plat des clauses partenariales à cette fin.

Recommandation n°4 Reformuler de façon plus circonscrite l'autorisation concernant le droit à l'image des enfants et la clause partageant ce droit avec les partenaires.

[243] Concernant la conservation des dossiers des enfants, des progrès ont été accomplis depuis la prise de conscience opérée en 2018 après le constat de durée très prolongées et excessives. En lien avec les différentes étapes de suivi d'un enfant ou d'un adolescent définies en 2017 (suivi rapproché, suivi éloigné, veille et clôture), des règles de cryptage des données médicales, d'archivage ou de destruction ont été élaborées, qu'il convient de conforter et de mettre en œuvre systématiquement.

⁶⁷ Article 1110-4 du code de la santé publique concernant le secret partagé.

⁶⁸ Extrapolation pour l'association du décret du 20 juillet 2016 relatif aux conditions d'échange et de partage d'informations entre professionnels de santé et autres professionnels des champs social et médico-social, dont les professionnels et bénévoles de l'association ne relèvent pas strictement.

Un travail à mener concernant les données des donateurs

[244] Concernant la base de données des donateurs, la proportion écrasante de donateurs inactifs (40 504 sur un fichier de 47 734 noms) est également problématique en termes de durée de conservation. Au début de la période contrôlée, un flou existe dans les mentions sur les supports d'appel au don dans la nature du consentement : « *vos données personnelles sont conservées le temps nécessaire pour les finalités poursuivies auxquelles vous avez consenti (édition de votre reçu fiscal, envoi des informations concernant l'association, sollicitations de nouvelles donations)*. »⁶⁹ Si le consentement au reçu fiscal et donc à la conservation des données le temps requis paraît acquis, il n'en va pas aussi clairement du consentement à la conservation des données pour envoi d'information ou pour nouvelles sollicitations. Ce n'est que récemment qu'est expressément mentionné le souhait ou non de recevoir différents supports d'information (*cf. infra*).

[245] Il apparaît aussi indispensable de s'interroger sur les informations qui leur sont demandées et la liberté qui leur est laissée de renseigner ou non certaines rubriques. Les mentions de la période sous revue entretiennent à cet égard une certaine ambiguïté. Le principe de minimisation des données collectées posé par le RGPD ne paraît pas pleinement satisfait concernant les bulletins de don remis à la mission : les données alors demandées aux donateurs incluent profession puis date de naissance. Outre que l'association n'a pas véritablement exploité ces données pour cibler sa prospection, les mentions apposées indiquaient « *Les informations recueillies sont nécessaires pour votre don.* »⁷⁰ ou « *Vos coordonnées nous sont indispensables pour vous envoyer votre reçu fiscal et/ou les informations au sujet de l'Association que vous souhaitez recevoir.* »⁷¹ Aucun astérisque ne venait distinguer les informations qui le seraient et celles qui ne le seraient pas. Seules les données requises pour émission du reçu sont obligatoires. En ce qui concerne le site internet, cette imprécision est aujourd'hui levée cependant.

Recommandation n°5 Finaliser la construction d'une politique de conservation des données globale, cohérente et proportionnée aux usages ; réviser les mentions légales en conformité avec le principe de minimisation des données.

[246] Malgré de premiers efforts de sécurisation informatique et physique des dossiers courants et archivés, une démarche de revue systématique des accès doit par ailleurs être parachevée. La refonte de la base de données doit être l'occasion de remplacer le code d'accès aujourd'hui partagé au sein d'un service par des codes d'accès individuels. Au-delà, une sécurisation accrue doit également concerner les prestataires, avec des clauses contractuelles de confidentialité revues.

[247] Concernant la sécurité physique, le fait d'appartenir à un immeuble de grande hauteur induit des exigences de sécurité significatives (badge pour l'immeuble, code d'accès aux locaux de l'association). Les archives papier conservées au sous-sol sont placées sous alarme et ce qui est confidentiel est classé dans une armoire grillagée à l'intérieur du local).

2.3.2.2 Des modes de collecte globalement respectueux du donateur

[248] Petits Princes s'engage à ne pas louer ni échanger ses fichiers de donateurs. Concernant ses propres sollicitations, elle considère être d'autant plus « modérée » dans ses démarches qu'elle focalise ses efforts de prospection sur les entreprises. Des progrès ont par ailleurs été faits concernant le recueil du consentement pour recevoir ou non les différents supports de

⁶⁹ Flyers 2016/2017 ou magazines en 2018

⁷⁰ Carte de vœux fin 2017

⁷¹ Bulletin de don exercice 2018/2019

communication. Des principes éthiques encadrent en outre les relances (ni les personnes ayant donné pour une collecte décès ne sont relancées, ni les parents d'enfants, parfois donateurs).

[249] Si le rythme des sollicitations est relativement mesuré, il s'est intensifié au cours des dernières années. Un donateur est désormais susceptible, s'il n'a pas manifesté d'opposition, de recevoir chaque année : deux lettres de relance et une carte de vœux, 3 exemplaires du magazine et, depuis 2017, une lettre électronique mensuelle qui fait l'objet depuis 2018, de 3 envois en décembre, soit 14 *newsletters*. Soit au total, une vingtaine de correspondances dans l'année, visant pour certaines autant à l'informer qu'à le solliciter. Cela peut être excessif si le donateur n'a pas la possibilité de s'y opposer. La mission a cependant constaté que ces envois font l'objet d'un recueil de consentement en voie de systématisation : concernant la lettre électronique, le principe posé par le droit est celui d'un accord explicite ; sur les bulletins de don papier, la réception de la lettre électronique et du magazine font bien l'objet d'une demande ou d'un accord ; pour les formulaires en ligne, la case « non » est désormais pré-cochée, conformément au principe de consentement préalable (*opt-in*).

[250] L'association a donc progressivement conforté ses procédures et mentions sur l'exercice des droits des donateurs. La mise en place d'une boîte mail dédiée est un point positif et les délais d'instruction en aval paraissent satisfaisants.

Il importe cependant de consolider ces premières démarches par une approche systématique et cohérente, pour garantir aux enfants, aux donateurs, aux partenaires ainsi qu'aux salariés une pleine mise en œuvre des droits établis par le RGPD.

3 L'élaboration et la conformité du compte d'emploi des ressources

3.1 Un CER reposant sur des principes stables et documentés mais une élaboration nécessitant de nombreux retraitements

La loi n°91-772 du 7 août 1991 impose aux organismes faisant appel à la générosité du public l'établissement du compte d'emploi annuel des ressources collectées auprès du public, qui précise notamment l'affectation des dons par type d'emplois. Le règlement comptable du 11 décembre 2008 a pour objectif de rendre compte de l'utilisation effective des dons. Le règlement ANC du 5 décembre 2018 modifie le périmètre de la générosité publique en y incluant le mécénat et impose la production d'un compte de résultat par origine et destination.

3.1.1 Un CER basé sur des principes globalement stables depuis 2011, une présentation conforme aux exigences réglementaires

3.1.1.1 Un CER élaboré par la direction administrative et financière

[251] L'élaboration du compte d'emploi des ressources (CER) est assurée par la direction de l'administration et des finances (DAF) et contrôlée par le commissaire aux comptes qui certifie les comptes de Petits Princes depuis 1994.

[252] Le directeur administratif et financier présent dès les origines de Petits Princes a quitté l'association à l'automne 2020 et a été remplacé à ce poste par son adjointe, présente depuis 15 ans dans l'association. Une responsable des affaires juridiques et sociales a été recrutée à l'automne 2020.

[253] Si, pour la période sous revue, cette direction est restreinte à 4 salariés et un apprenti, elle peut compter sur 17 bénévoles, majoritairement présents un jour par semaine ; 14 d'entre eux sont en charge du traitement des dons, 2 de l'informatique et de la base de données et un de l'enregistrement comptable. L'assistant comptable réalise la majorité des écritures comptables, sous la supervision de la DAF adjointe ; la DAF est appuyée par un expert-comptable externe.

3.1.1.2 Des principes d'élaboration adoptés en 2011 et quasiment inchangés depuis

[254] L'association ne réalise pas de tableau de passage entre la comptabilité générale et le compte d'emploi des ressources ; toutefois, les principes d'élaboration du CER sont bien documentés et se révèlent stables.

[255] En septembre 2011, la DAF a présenté au conseil d'administration des principes d'élaboration du CER afin de se conformer au règlement comptable homologué en 2008⁷². Ces principes concernent la ventilation des charges, l'utilisation des ressources collectées auprès du public et l'évaluation des gratuités – cf. Méthodologie d'élaboration du CER.

⁷² Arrêté du 11 décembre 2008 portant homologation du règlement n°2008-12 du 7 mai 2008 modifiant le règlement n°99-01 du Comité de la Réglementation Comptable

[256] L'élaboration du CER est soumise à l'approbation annuelle du conseil d'administration, sur la base de ces principes méthodologiques ; celui-ci se prononce chaque année sur les seules « informations relatives à l'élaboration du CER » contenues dans l'annexe aux comptes annuels et qui reprennent ces grands principes.

[257] Ces principes méthodologiques n'ont été modifiés qu'à une seule reprise, en 2014/2015, pour affiner la répartition des charges communes entre appel à la générosité publique et recherche d'autres fonds (*cf. infra*).

3.1.1.3 Des exigences réglementaires formellement respectées

[258] Les comptes annuels comprennent bien un CER, sont certifiés par un commissaire aux comptes et publiés au Journal officiel.

[259] Le CER comprend l'intégralité des ressources et des emplois correspondants aux produits et charges du compte de résultat ; il permet de suivre l'origine et l'affectation des ressources collectées auprès du public par type d'emplois et fournit une information sur la nature et la quantité des contributions volontaires en nature dont l'association bénéficie.

[260] Dans ses annexes au CER, l'association présente ses principes méthodologiques, développe les choix stratégiques opérés au cours de l'exercice et propose une information sur l'évolution des fonds dédiés et les réserves. Les annexes définissent également les missions sociales et la composition des frais d'appel à la générosité du public ; elles décrivent enfin les origines et les destinations des ressources collectées auprès du public sur la base des choix opérés.

[261] La présentation du compte d'emploi des ressources de Petits Princes est conforme aux prescriptions formelles du règlement de l'agence des normes comptables (ANC) du 5 décembre 2008.

Tableau 14 : CER simplifié pour 2018/2019 (en milliers d'euros)

Emplois	Total	dont GP		Ressources	Total	variation N-1	% financement
				Report ressources de générosité publique	3,6	-91 %	
Emplois dont :	3 199	2 550	80 %	Ressources dont :	4 353	39 %	100 %
<i>missions sociales</i>	<i>2 374</i>	<i>2 117</i>	<i>89 %</i>	<i>Générosité du public</i>	<i>2 547</i>	<i>45 %</i>	<i>59 %</i>
<i>recherche de fonds</i>	<i>607</i>	<i>255</i>	<i>42 %</i>	<i>Autres fonds privés</i>	<i>1 756</i>	<i>3 %</i>	<i>40 %</i>
<i>fonctionnement</i>	<i>217</i>	<i>179</i>	<i>82 %</i>	<i>Subventions</i>	<i>0,65</i>	<i>8 %</i>	<i>0,01 %</i>
				<i>Autres produits</i>	<i>49,6</i>	<i>33 %</i>	<i>1 %</i>

Source : Mission IGAS à partir du CER 2018/2019

3.1.2 Une logique analytique parfois excessive qui complexifie le déversement des charges dans le CER

3.1.2.1 Une comptabilité générale bien détaillée pour le passage des comptes de produits en ressources du CER

[262] Les ressources portées au CER sont issues du déversement des comptes de produits enregistrés en comptabilité générale, que l'association regroupe pour alimenter les rubriques du CER : ressources issues de la générosité du public, autres fonds privés, subventions, autres produits. Très détaillée, la comptabilité générale permet de suivre aisément le déversement de ces ressources dans le CER sans nécessiter de retraitement analytique.

[263] La mission a établi un tableau de correspondance entre les ressources présentées en CER et les comptes de produits issus de la comptabilité générale, celui-ci n'étant pas réalisé par l'association :

Tableau 15 : Correspondance des ressources du CER avec les comptes de produits de la comptabilité générale

Ressources du CER 2018/2019		Comptes de produits de la comptabilité générale ⁷³	
1. Ressources collectées auprès du public	2 547 400		
<i>1.1. Dons et legs collectés</i>			
Dons de particuliers	372 772	Dons de particuliers Dons en ligne Dons Paypal Virements et prélèvements Vente Agenda Cotisations PP et PM	130 663 152 371 29 262 52 065 3 630 4 780
Dons de manifestations, assos&écoles	278 994	Dons manif, associations et écoles Dons délégations	264 132 14 862
Dons de collectes	242 970	Dons de collecte Alvarum Hello Asso Collecte Facebook	72 650 112 876 36 905 20 538
Legs et donations	1 652 663	Legs et donations	1 652 663
<i>1.2. Autres produits liés à l'appel à la générosité du public</i>	0		
2. Autres fonds privés	1 755 563	Gains émissions TV Mécénat, sponsors Dons issus des fondations	19 100 1 702 661 33 802
3. Subventions et autres concours publics	650	Subvention coll. publique	650
4. Autres produits	49 670	Droits d'auteur agenda Versements CPAM et prévoyance Produits divers de gestion courante Autres produits financiers	14 210 5 265 18 447 11 748

Source : Mission IGAS à partir de la balance comptable 2018/2019

⁷³ La typologie des comptes de produits est celle de l'association et n'a pas été reformulée par la mission

[264] Si la grande majorité des déversements de produits de la comptabilité générale dans les ressources du CER est réglementairement conforme, quelques imputations, certes d'un montant souvent faible, appellent l'attention :

- les dons de manifestations, écoles et associations sont déversés en dons de particuliers, alors qu'il s'agit pour partie de dons de personnes morales sans traçabilité de dons individuels ; ces dons auraient davantage leur place dans les *autres produits issus de la générosité*, rubrique prévue réglementairement mais non utilisée par l'association ;
- le produit de la vente des agendas est enregistré dans les dons de particuliers alors qu'il ne relève pas de la générosité du public ; bien que le montant de ce produit soit marginal (3630 €), ce déversement n'est pas compatible avec l'absence de contrepartie significative qui caractérise la générosité du public ;
- l'association inscrit indûment dans son compte de mécénat les dons de collectes rassemblant des dons individuels parmi les collaborateurs d'une entreprise menant une opération de collecte interne ; ces dons ont vocation à être comptabilisés en dons de particuliers lorsque les donateurs sont identifiés individuellement, et en dons de collecte dans le cas contraire ;
- les produits financiers (12 K€) sont portés, pour leur totalité, en autres produits, alors qu'une partie sont issus de la générosité du public et relèvent donc de la générosité du public.

Recommandation n°6 a Formaliser un tableau de passage pour le déversement des produits en ressources dans le CER et corriger les erreurs d'imputation des ressources en affinant l'analyse de leur contenu.

3.1.2.2 Des retraitements importants pour les charges, sources de complexité

[265] Au contraire des comptes de produits qui sont directement déversés, les comptes de charges nécessitent un traitement analytique pour imputer les charges d'exploitation dans les trois grandes catégories d'emplois du CER : missions sociales, frais de recherche de fonds et frais de fonctionnement.

[266] Lors de l'enregistrement comptable des factures, les charges d'exploitation sont distribuées entre 8 sections analytiques. Si trois sections analytiques se déversent automatiquement et intégralement dans les rubriques du CER⁷⁴, cinq sections analytiques font l'objet de retraitements⁷⁵.

[267] Ces retraitements comptables prennent deux formes, selon la nature des charges : une imputation analytique manuelle, si la nature de la charge permet une imputation totale, et des clefs de répartition s'il faut éclater cette charge entre plusieurs emplois.

[268] Ainsi, une facture d'honoraires sera imputée par l'assistant comptable manuellement, en fonction de son objet (par exemple en frais de fonctionnement pour les honoraires du cabinet d'expertise comptable et en frais de recherche de fonds pour les honoraires de la graphiste réalisant la carte de vœux).

⁷⁴ « Rêves et suivi des familles », « appels à projet hôpitaux » et « fonctionnement »

⁷⁵ « Hôpitaux », « appel à la générosité du public », « mécénat », « salaires » et « administratif – charges à répartir »

[269] La mission a constaté, de la part de DAF, un véritable souci d'exactitude dans l'imputation analytique ; toutefois, cette démarche se traduit par des retraitements nombreux et une difficulté à auditer la comptabilité analytique, faute d'apposition sur les pièces comptables de tout codage indiquant leur imputation.

[270] A titre d'exemple, la répartition des charges liées aux relations avec les hôpitaux nécessite un double retraitement⁷⁶ ; bien que le volume de ces charges est circonscrit (6500 € environ pour 2018/2019, liés aux 83 rendez-vous des salariés dans les services hospitaliers), leur répartition entre les deux missions de l'association⁷⁷ pose une difficulté récurrente d'imputation, puisqu'un même déplacement peut à la fois concerner les rêves et les projets hôpitaux. Ici, l'imputation est envisagée au cas par cas et de manière forfaitaire en imputant « *une petite partie des charges* » aux projets hôpitaux.

[271] De la même manière, les 5 % de charges d'exploitation enregistrées dans la section analytique « administratif – charges à répartir » sont distribuées manuellement sur des comptes de comptabilité générale avant de se voir appliquée une clef de ventilation *ad hoc* en comptabilité analytique, éventuellement doublée d'une clef spécifique au sein des frais de recherche de fonds.

[272] En fin d'exercice et après vérification complète des imputations, un tableur consolide la répartition globale des charges d'exploitation entre missions sociales, frais de recherche de fonds et frais de fonctionnement (*cf.* Méthodologie d'élaboration du CER).

[273] A partir de cette vision consolidée, la mission a pu constater que :

- moins de 20 % des charges d'exploitation font l'objet d'une imputation directe et intégrale à l'un des emplois (en quasi intégralité sur les rêves et projets hôpitaux) ;
- plus de 10 % sont imputées manuellement dans une section analytique, en fonction de l'analyse faite quant à la finalité de la dépense et de l'équipe qui l'engage ;
- plus de 2/3 des charges d'exploitation sont ventilées à partir d'une clef de répartition.

3.1.2.3 Plus de deux tiers des charges ventilées sur la base de clefs nombreuses

[274] Pour les charges qui ne peuvent être imputées intégralement à l'un des emplois, la comptabilité analytique de Petits Princes applique 11 clefs de répartition⁷⁸ :

- 1 clef pour les charges de personnel ;
- 1 clef basée sur l'occupation des locaux, pour des charges de fonctionnement ;
- 6 clefs connexes, proches mais différentes de la clef basée sur les locaux, également pour des charges de fonctionnement ;
- 1 clef pour les charges liées à la publication du magazine ;

⁷⁶ Ces charges sont intégrées dans l'une des huit sections analytiques dite « hôpitaux » puis réparties manuellement entre « rêves et suivi des familles » et « projets hôpitaux ».

⁷⁷ Rêves et suivi des familles d'une part et projets hôpitaux d'autre part

⁷⁸ Exercice 2018/2019

- 1 clef spécifique à la répartition des frais de recherche de fonds entre appel à la générosité du public et appel aux autres fonds privés, lorsque la charge n'est pas imputée analytiquement ;
- 1 clef à usage unique « 7000e rêve ».

Les clefs principales

[275] Du temps passé par chaque salarié pour chacun des trois emplois (missions sociales, recherche de fonds, fonctionnement), l'association tire une clef de répartition des charges de personnel qui s'applique aux salaires, aux charges sociales et aux impôts et taxes basés sur les salaires. Si la méthode d'élaboration de cette clef n'a pas changé depuis 2011, la ventilation qui en résulte a évolué au gré des changements de postes et des embauches, quoique de manière marginale⁷⁹. Les charges de personnels sont ainsi réparties à hauteur de 72 à 74 % dans les missions sociales, de 20 à 22 % dans la recherche de fonds et à 6 % dans les frais de fonctionnement, pour les trois exercices contrôlés.

[276] Cette clef constitue un élément essentiel du passage de la comptabilité au compte d'emploi des ressources car elle concerne près de deux tiers des charges, soit directement (40 %), soit indirectement, avec la clef d'utilisation des locaux qui en découle (22 %).

[277] De la clef analytique du *prorata temporis* dépend en effet la clef de répartition relative aux charges liées à l'occupation de l'espace au siège de l'association : le nombre de mètres carrés occupés par chaque salarié est ventilé à partir de sa propre répartition *prorata temporis*⁸⁰, ce qui donne la clef de répartition suivante :

Tableau 16 : Clef de répartition analytique relative à l'occupation des locaux (2018/2019)

	Surface du siège occupée
Missions sociales	74 %
<i>Dont rêves et suivi des familles</i>	70 %
<i>Dont projet hôpitaux</i>	4 %
Recherche de fonds	20 %
<i>Dont AGP</i>	8 %
<i>Dont autres fonds privés</i>	12 %
Frais de fonctionnement	6 %
TOTAL	100 %

Source : Mission IGAS à partir des informations transmises par l'association

[278] Cette clef s'applique à 698 K€ de frais de structure (287 K€ de charges de copropriété, d'électricité, d'entretiens et réparations, intérêts d'emprunt et taxes foncières) et dotations aux amortissements relatives au mobilier et à l'immobilier (411 K€) pour 2018/2019.

Les autres clefs

[279] Au-delà de ces deux clefs prévues par les principes d'élaboration du CER de 2011, certains comptes de charges disposent d'une clef spécifique, proche mais différente de la clef « locaux » ; il en existe six, appliquées aux charges de fonctionnement relatives aux fournitures de bureau, achats cafétéria, achat de petit matériel, contrats de maintenance, frais d'affranchissement, de

⁷⁹ Elle était à l'origine de 69 % pour les missions sociales, 27 % pour la recherche de fonds (14 % appel à la générosité du public, 13 % autres fonds privés) et 4 % pour les frais de fonctionnement.

⁸⁰ A titre d'exemple, la directrice générale occupe un bureau de 17m² ; l'association estime qu'elle consacre 90 % de son temps aux missions sociales, ce sont donc 17m²x90 %=15,1 m² qui sont comptabilisés en missions sociales

téléphonie et matériel informatique (5 % des charges d'exploitation, 158 K€ pour 2018/2019). Si ces clefs anciennes ont été conservées dans un souci de stabilité des méthodes, elles souffrent d'un manque d'homogénéité alors qu'elles s'appliquent à des charges de nature très proche (par exemple, fournitures de bureau et achat de petit matériel).

[280] Conformément aux principes de 2011 et comme vu supra, les frais de publication du magazine (à peine 60 K€) sont répartis en fonction des destinataires.

[281] Par ailleurs, la clef « 35 %-65 % » permet de répartir les charges au sein des frais de recherche de fonds, entre ce qui relève de la générosité du public et ce qui relève des autres fonds privés. Cette clef s'applique à des volumes circonscrits (moins de 3 % des charges d'exploitation pour 2018/2019), pour tout ou partie des frais d'impression, frais bancaires et de dons en ligne, frais de téléphonie et d'affranchissement, frais des délégations régionales, frais de repas et de déplacements des bénévoles, frais de missions/réceptions, frais de cotisation et des charges diverses de gestion courante.

[282] Enfin, des clefs à usage unique ont pu être créées : par convention, Petits Princes a ainsi décidé de ventiler les charges liées à la célébration du 7000e rêve (44 K€ au cours de l'exercice 2018/2019), pour deux tiers aux rêves et pour un tiers aux frais de recherche de fonds, auxquels a ensuite été appliquée la clef 35-65 %.

Recommandation n°6 b Accroître la robustesse de l'élaboration du CER en simplifiant le traitement et la ventilation analytique des charges de l'association

3.1.2.4 Une méthode satisfaisante de valorisation du bénévolat et des gratuités

[283] Au regard du volume des contributions volontaires à titre gratuit (d'une part, bénévolat, et d'autre part dons et prestations en nature), Petits Princes fait figurer celles-ci au pied du CER afin de « mesurer l'activité réelle de l'association et de bien restituer aux donateurs l'impact de leur générosité ».

[284] En moyenne sur 4 exercices (2015/2016 à 2018/2019), ces contributions volontaires en nature ont représenté un peu plus de 3 millions d'euros par an, soit l'équivalent de 87 % des ressources comptables et 94 % des charges d'exploitation. Ainsi, pour 1 € de charges, Petits Princes valorise en moyenne sur ces 4 exercices, 0,94 € de contributions volontaires à titre gratuit, provenant à 40 % du bénévolat, et pour 60 %, de dons et prestation en nature tels que des annonces dans la presse, des bannières internet réalisées, des places, des cadeaux etc.

Tableau 17 : Evolution des contributions volontaires en nature valorisées par Petits Princes

En euros	2015/2016	2016/2017	2107/2018	2018/2019
Total des contributions volontaires en nature	2 813 574	2 936 477	2 477 720	4 031 993
Bénévolat	1 491 107	1 606 836	1 679 087	1 742 832
Dons et prestations en nature	1 322 467	1 329 641	798 633	2 289 161
Montant des ressources de l'exercice	3 439 531	3 079 916	3 142 531	4 353 283
Ratio gratuités / ressources générales	0,82	0,95	0,79	0,93

Source : Mission IGAS à partir des comptes d'emploi des ressources 2015 à 2019

[285] La nature des contributions, les modalités de quantification et la méthode de valorisation sont exposées dans les informations figurant dans les annexes aux comptes. Très stables, elles n'ont pas été modifiées depuis 2011.

[286] S'agissant du bénévolat, la valorisation est réalisée sur la base des rémunérations des salariés de l'association, à fonctions équivalentes, avec application de 10 semaines de congés annuels. Chaque nouveau bénévole est entré dans les effectifs selon une quote-part de temps de présence (le plus souvent, 1 à 2 jours par semaine selon les équipes). Les mouvements des bénévoles sont mis à jour au fil de l'eau dans un tableau qui permet d'établir les temps de présence effectifs, chaque directeur d'équipe étant chargé de signaler les absences de longue durée à la DAF.

[287] Pour les dons et prestations en nature, Petits Princes prend en considération le montant dont l'association aurait dû s'acquitter si elle avait dû les payer. Les annonces presse gratuites sont ainsi estimées à la valeur de marché, sur la base des factures dites « à 0 » fournies par les médias et les régies publicitaires, voire par la consultation du site www.tarifspresse.com en l'absence de documents, ce dernier cas étant rare. Les dons de jouets et de places (concerts, spectacles, parcs etc.) sont estimés à leur valeur de vente car dans la majorité des cas, les dons en nature ne sont pas accompagnés d'attestation. La mission a pu constater la rigueur avec laquelle ces nombreuses gratuités sont documentées et attestées par les équipes des rêves.

[288] Petits Princes n'enregistre que très peu d'abandons de frais de la part de ses bénévoles : en 2011, pour un volume de 314 €, en 2019 pour 1876,14 € et pour 2020 pour 59,92 €, à chaque fois pour un seul bénévole.

3.2 Un emploi des ressources imparfaitement retracé par le CER

3.2.1 Une générosité du public croissante, devant être mieux articulée avec les autres fonds privés

3.2.1.1 Des ressources issues de la générosité du public croissantes

[289] Les ressources issues de la générosité du public sont tendanciellement en augmentation : elles étaient de 904 K€ en 2014/2015, de 1,1M€ en 2016/2017 et de 2,5M€ en 2018/2019. La part des ressources collectées auprès du public s'établit à 45 % des ressources totales en moyenne sur les 5 exercices précédents, avec un pic à 59 % pour 2018/2019 en raison d'une collecte de legs exceptionnelle. Cette tendance haussière se maintient en 2019/2020 avec 1,7M€ issues des dons de particuliers et de collecte.

[290] Entre 2016/2017 et 2018/2019, les CER indiquent que 83 à 85 % des fonds issus de la générosité du public ont été employés pour la réalisation des missions sociales, 8 à 10 % pour financer l'appel à la générosité du public, et 6 à 8 % pour couvrir les frais de fonctionnement de l'association. Le ratio d'allocation des fonds issus de la générosité dans le CER est très stable, même si les montants varient fortement d'un exercice à l'autre selon les montants collectés.

Tableau 18 : Ratios d'emplois de la générosité du public

	2016/2017	2107/2018	2018/2019
Missions sociales dont :	84 %	85 %	83 %
- rêves	75 %	76 %	74 %
- projets hôpitaux	9 %	9 %	9 %
Frais d'appel à la générosité du public	8 %	9 %	10 %
Frais de fonctionnement	8 %	6 %	7 %

Source : Mission IGAS à partir des comptes d'emploi des ressources 2016 à 2019

[291] Cette collecte exceptionnelle pour 2018/2019 se traduit dans le CER par 80 % des 3,2 M€ d'emplois couverts par des ressources issues de la générosité du public (alors que proportion n'était que de 45 % en 2107/2018 et de 35 % en 2016/2017), soit en détail :

- 89 % des charges liées aux missions sociales (90 % rêves, 80 % projets hôpitaux) ;
- 42 % pour frais de recherche de fonds (dont 81 % de frais d'appel à la générosité du public puisque la générosité du public ne couvre pas la recherche d'autres fonds privés⁸¹) ;
- 82 % des frais de fonctionnement.

[292] Si en raison du niveau exceptionnel des legs, l'exercice 2018/2019 est peu représentatif des montants de générosité du public collectés les années précédentes, la tendance de fond est à une augmentation des ressources plus rapide que celle des emplois et à une couverture croissante des emplois par la générosité du public.

Tableau 19 : Part de la générosité du public dans les emplois

	2016/2017	2107/2018	2018/2019	Moyenne
Missions sociales	40 %	50 %	89 %	59 %
Frais de recherche de fonds	15 %	23 %	42 %	27 %
Frais de fonctionnement	35 %	42 %	82 %	53 %
Part de la GP dans le total des emplois	35 %	45 %	80 %	53 %

Source : Mission IGAS à partir des comptes d'emploi des ressources de l'association

[293] Ainsi, en moyenne sur ces 3 exercices, 59 % des charges liées aux missions sociales ont été couvertes par la générosité du public, tout comme 27 % des frais de recherche de fonds et 53 % des frais de fonctionnement – cf. CER et emploi de la générosité du public.

3.2.1.2 Un emploi des ressources de générosité publique concurrencé par l'affectation croissante des rêves et projets hôpitaux aux entreprises partenaires

[294] Comme vu *supra*, la principale ressource de Petits Princes est traditionnellement issue des entreprises partenaires et, dans une moindre mesure, de la générosité du public. Or, depuis plusieurs années, ce modèle est bousculé par la hausse des dons et libéralités.

[295] Pour 2018/2019, les autres fonds privés s'élèvent à 1,756M€ et viennent financer des rêves et des projets hôpitaux, comme l'association l'a indiqué à la mission.

[296] Dans le cadre de leur communication en direction des salariés, de plus en plus de partenaires souhaitent que leur dotation finance un projet ou des rêves bien identifiés, notamment afin de mobiliser les équipes de l'entreprise autour d'un projet fédérateur et le valoriser en communication interne.

[297] Ainsi, en moyenne de 2016 à 2019, 35 % des projets hôpitaux (8 projets sur 22 pour 48 % des montants engagés en €) ont été affectés à des partenaires entreprises ou fondations d'entreprises ; ce soutien tend à s'accroître (63 % en 2018/2019), conformément à l'objectif affiché par la direction de la communication et des partenariats « un projet, un partenaire ».

⁸¹ Selon les principes d'élaboration du CER

Tableau 20 : Financement des projets hôpitaux par des entreprises partenaires

	Nombre de projets hôpitaux	Projets financés par les partenaires	Part du financement partenaires	Montant global des projets	Montants financés par partenaires	Part financée par partenaires
2016/2017	22	6	27 %	153 876 €	64 817 €	42 %
2107/2018	24	5	21 %	127 246 €	50 174 €	39 %
2018/2019	22	13	59 %	143 198 €	90 030 €	63 %
Moyenne	23	8	35 %	141 440 €	68 340 €	48 %

Source : Mission IGAS à partir des tableaux fournis par l'association

[298] De la même façon, 20 à 25 % des rêves sont affectés à un partenaire, dans le cadre de conventions de partenariats (133 rêves sur 517 en 2016/2017 ; 109 sur 524 en 2018/2019). A titre d'exemple, dans sa convention 2018-2019, la branche marketing d'un grand pétrolier verse une dotation de 50 000 € pour la réalisation de 16 rêves, à l'issue desquels Petits Princes fait un retour à l'entreprise accompagné de photos, pour sa communication interne.

[299] Si ces financements fléchés par des partenaires privés correspondent au modèle économique de l'association, la croissance de la collecte de générosité du public observée ces dernières années introduit un « risque » de sur-couverture des missions sociales, alors que les principes méthodologiques de 2011 retiennent l'utilisation prioritaire de la générosité du public par rapport à d'autres sources de financement.

[300] Le niveau de collecte exceptionnel de l'exercice 2018/2019 illustre ce risque de concurrence des financements, puisque le CER indique que la générosité du public a financé 229 500 € des 285 173 € de projets hôpitaux (80%), alors que l'association a indiqué à la mission que le financement des entreprises partenaires atteignait 90 030 € pour ces mêmes projets (32%). De la même manière, il a été indiqué à la mission que 109 rêves sur 524 (20 %) avaient été financés par ses partenaires, ce qui n'est pas cohérent avec le financement de 89 % des missions sociales par la générosité du public tel que le mentionne le CER (2 117 K€ sur 2 374 K€), ce qui interroge sur la réalité de l'emploi des ressources issues de la générosité du public transcrite dans le CER de Petits Princes.

[301] On assiste ainsi à un double financement pour un nombre significatif de projets hôpitaux et de rêves qui appelle à une clarification des emplois des financements auprès des entreprises partenaires et des donateurs.

[302] Dans ce contexte, l'articulation des différentes sources de financement des missions sociales aurait dû être mieux prise en considération pour l'élaboration des CER relatifs à la période écoulée.

3.2.2 Des ventilations de charges conduisant à majorer les missions sociales

3.2.2.1 Une clef de ventilation déterminante pour la bonne information des donateurs

[303] Afin que le CER délivre aux donateurs une vision exacte de l'utilisation faite par l'association de leur générosité, la ventilation des charges d'exploitation entre missions sociales, frais de recherche de fonds et frais de fonctionnement doit être conforme aux exigences réglementaires et refléter le fonctionnement de l'association.

[304] Parmi les principes d'élaboration du CER présentés *supra*, l'établissement de la clef de répartition des charges de personnel joue un rôle déterminant pour le passage de la comptabilité générale au CER.

[305] A l'exception de 9 salariés de l'équipe des rêves et projets hôpitaux dont les charges sont intégralement imputés aux missions sociales, tous les autres salariés font l'objet d'une ventilation de leurs activités ; presque tous⁸² voient une majorité de leur temps imputé en missions sociales, y compris lorsque leur activité relève principalement du fonctionnement ou de la recherche de fonds - cf. Méthodologie d'élaboration du CER.

[306] A titre d'illustration :

- 90 % du temps de la directrice générale est ventilé sur les missions sociales, 2 % sur la recherche de fonds et 8 % sur le fonctionnement ;
- 60 % du temps du directeur de la communication et des partenariats est ventilé sur les missions sociales, à 38 % sur les frais de recherche de fonds et 2 % aux frais de fonctionnement ;
- 60 % du temps de la directrice administrative et financière adjointe est imputé aux missions sociales, 20 % à la recherche de fonds, et 20 % aux frais de fonctionnement.

[307] Agrégées, ces ventilations individuelles aboutissent à la répartition des charges de personnel suivante au 30 juin 2019 :

Tableau 21 : Ventilation des charges de personnel pour 2018/2019

Charges de personnel	100 %	1 265 K€
Missions sociales dont :	74 %	936 K€
- Rêves et suivi des familles	66 %	835 K€
- Projets hôpitaux	8 %	101 K€
Frais de recherche de fonds dont :	20 %	253K €
- Frais appel à la générosité du public	10 %	126 K€
- Frais de recherche de fonds privés	10 %	126 K€
Frais de fonctionnement	6 %	76 K€

Source : Mission IGAS à partir des tableaux de répartition des charges fournis par l'association

⁸² Exception faite des 3 salariés sur pôle partenariats de la direction de la communication et des partenariats, dont le temps ventilé en missions sociales est compris entre 30 et 40 %

[308] Cette méthodologie conduit à ce que les missions sociales soient globalement composées de 34 % de charges directes et de 64 % de charges indirectes ventilées. Alors que le coût direct moyen d'un rêve est estimé à 800 € par l'association (hors charges de personnel)⁸³, la présentation du CER permet de calculer ce coût à 4000 € par rêve sur l'exercice 2018/2019⁸⁴ - cf. annexe 6 : éléments relatifs aux rêves. La ventilation des charges adoptée entraîne ainsi une surpondération des missions sociales, alors qu'une partie des charges de personnel a vocation à demeurer dans les frais de recherche de fonds et les frais de fonctionnement.

Tableau 22 : Décomposition en charges directes et indirectes des missions sociales

Exercice 2018/2019	Charges directes	Charges indirectes ⁸⁵	Total
Projets hôpitaux	143 K€ ⁸⁶	142 K€	285 K€
Rêves et suivi des familles	719 K€ ⁸⁷	1 370 K€	2 089 K€
Total	862 K€	1 512 K€	2 374 K€

Source : Mission IGAS à partir des tableaux de répartition des charges de l'association

3.2.2.2 Une ventilation des charges de personnel à rapprocher des exigences réglementaires

[309] Cette ventilation des charges de personnel traduit d'une part le souci de précision analytique qui caractérise Petits Princes et d'autre part, l'engagement de chacun au service des enfants malades suivis par l'association.

[310] Cependant, les ventilations retenues s'écartent du cadre réglementaire ; celui-ci exclut la logique des coûts complets dans les affectations de charges aux missions sociales et prévoit que les frais de structure, y compris les charges de personnel afférentes, doivent figurer dans les frais de fonctionnement ou les frais de recherche de fonds, sauf si, et par exception, une partie peut être rattachée aux missions sociales sur la base de justifications précises et objectivables. Cette logique a été réaffirmée et précisée par l'arrêté de 2018⁸⁸.

[311] De surcroît, la base de ces ventilations souffre d'un défaut d'actualisation, certes classique pour une structure associative de taille moyenne telle que Petits Princes : l'évaluation des temps passés par activité ne se fait pas au réel, mais sur une base forfaitaire et historique, avec de rares réactualisations des fiches. Ainsi, la ventilation des tâches de la directrice générale n'a pas été modifiée lorsqu'elle a renoncé à être également directrice des rêves, ce qui explique en partie l'importance persistante de sa quote-part de travail affecté aux missions sociales

⁸³ Frais de transports, d'hébergement et de restauration pour les enfants et le plus souvent, leur famille, remboursement au réel des frais des bénévoles, frais divers - principalement des achats de cadeaux et de bons d'achats offerts aux enfants

⁸⁴ 2089 K€ pour 524 rêves = 3987 € par rêve, en moyenne

⁸⁵ Incluant les charges de personnel ventilées analytiquement : 101 K€ pour les projets hôpitaux 583 K€ pour les rêves

⁸⁶ Soutien direct aux services pédiatriques uniquement, pas de charges de personnel

⁸⁷ Incluant 199 K€ de charges de personnel imputées à 100 %

⁸⁸ Art. 432-13 : « La rubrique « Frais de fonctionnement » comprend les charges engagées pour la gestion et la gouvernance de l'entité. Les charges relatives aux fonctions relevant des frais de fonctionnement dont l'entité peut justifier l'affectation à la réalisation de missions sociales ou à des frais de recherche de fonds, sont affectées aux rubriques « Missions sociales » ou « Frais de recherche de fonds ».

(IR3) Précisions relatives aux frais de fonctionnement : Les frais de fonctionnement comprennent notamment les charges affectées aux activités suivantes : gouvernance, communication, ressources humaines, [...] juridique, moyens généraux, informatique. »

[312] Or, le choix de répartition des charges de personnel adopté par l'association a une importance majeure, puisqu'il s'applique directement à 40 % des charges d'exploitation de l'association, et indirectement à 22 % d'entre elles à travers la clef relative aux locaux.

[313] Pour illustrer l'impact potentiel de cette clef, une hypothèse strictement réglementaire peut être formulée en appliquant aux trois salaires les plus importants une imputation intégrale sur les frais de structure (la répartition des autres salaires n'étant pas modifiée) : ainsi, la directrice générale et la directrice administrative et financière adjointe passent à 100 % sur les frais de fonctionnement et le directeur de la communication et des partenariats à 100 % sur la recherche de fonds. Cette répartition purement théorique, avec ses conséquences sur la ventilation de l'ensemble des charges de personnel et sur le calcul de la clef d'occupation des locaux, modifierait considérablement les ratios d'emplois des ressources : ceux-ci passeraient à 66 % pour les missions sociales (-8 points), à 21 % pour les frais de recherche de fonds (+2 points) et à 13 % pour les frais de fonctionnement (+6 points).

[314] La mission souligne la fragilité de la ventilation des charges de personnel retenue mais n'entend pas se substituer à l'association pour définir la clef de répartition des salaires des personnels affectés aux différentes fonctions qui interviennent en support des activités opérationnelles de l'association. Elle demande que l'actuelle clef de répartition soit révisée afin que l'imputation en missions sociales d'une fraction des salaires concernés réponde aux prescriptions réglementaires, encore renforcées dans le cadre du nouveau règlement : salaires afférents à des tâches qui disparaîtraient si une ou plusieurs missions sociales disparaissaient ; tâches mises en œuvre spécifiquement pour la réalisation d'une ou plusieurs missions sociales et engageant des moyens effectivement utilisés. Pour cela, Petits Princes pourra se baser sur les éléments quantifiables dont l'association dispose pour évaluer le temps réellement consacré par chaque pôle aux missions sociales, à travers la réalisation des tâches opérationnelles : réunions, recrutement et formation des bénévoles des rêves et projets hôpitaux, etc.

[315] Cette révision devrait se traduire par une baisse du ratio d'emploi de la générosité du public dans les missions sociales, actuellement à 74 %. Toutefois, l'association pourra souligner que, outre la générosité « financière » du public, les missions sociales accueillent une part très importante de la générosité non financière, et notamment 82 % du bénévolat en moyenne pour les 3 exercices sous revue. Représentant 57 % des sommes inscrites au titre des missions sociales⁸⁹, ce bénévolat permet de mobiliser la générosité « financière » plutôt pour les fonctions supports (formation, encadrement des bénévoles, gestion etc.), non moins essentielles à l'activité. Afin de donner aux donateurs une vision englobante de cette générosité publique dans les missions sociales, la modification des ratios d'emploi purement financiers pourra utilement s'accompagner d'une communication valorisant l'ensemble de la générosité publique en soutien des missions sociales, qu'il s'agisse de dons financiers, de bénévolat ou de dons et prestations en nature.

Recommandation n°6 c Conformer aux prescriptions réglementaires la clef de répartition des charges salariales sur les missions sociales.

⁸⁹ Le bénévolat relatif aux missions sociales est valorisé à hauteur de 1 365 763 € pour 2018/2019, sur un total de 1 742 832 € de bénévolat, et à comparer aux 2374 K€ du total des emplois dans les missions sociales

3.3 Une information financière des donateurs à renforcer et étendre sur l'emploi de la générosité du public et les réserves

3.3.1 Un suivi des ressources de générosité publique dans le temps à approfondir

[316] Les ressources de générosité du public collectées au cours d'un exercice peuvent être destinées, par le donateur, à l'association dans son ensemble, ou bien à un objet plus étroit que son objet social ; on parle dans ce cas de ressources affectées. Si ces ressources « affectées » ne sont pas utilisées au cours de l'exercice, l'association doit les isoler dans un compte de « fonds dédiés » afin de pouvoir suivre précisément leur usage.

[317] A l'inverse, si des ressources de générosité publique ne sont pas destinées à un objet spécifique et ne sont pas utilisées en cours d'exercice, l'association doit les reporter, dans le CER, comme ressources pour l'exercice suivant (rubrique « ressources de générosité du public non affectées et non consommées en début d'exercice »), à moins que le conseil d'administration n'ait fait le choix de les utiliser pour renforcer ses réserves, en les inscrivant dans ses fonds propres.

[318] Les développements qui suivent visent à éclairer sur les choix opérés par Petits Princes au sujet des reliquats de ressources issues de la générosité du public.

3.3.1.1 Une utilisation irrégulière d'un compte de fonds dédiés jusqu'en 2018/2019

[319] Depuis l'exercice 2001/2002 et jusqu'en 2018/2019, Petits Princes a inscrit dans un compte de fonds dédiés des ressources issues de la générosité du public qui n'étaient pas consommées en fin d'exercice. Or, les appels à la générosité du public ne distinguent pas les finalités de l'appel au don de l'objet social et Petits Princes n'a jamais reçu de dons ou de legs affectés à un objet plus étroit que l'objet social de l'association.

[320] Le dispositif de fonds dédiés apparaît dès lors irrégulier, quand bien même cette inscription résulte d'une volonté claire de respecter au mieux la volonté des donateurs, ainsi que l'annexe aux comptes annuels le souligne : ces fonds « *représentent les engagements pris auprès des donateurs pour la réalisation de l'objet social de l'Association, l'organisation de rêves d'enfants gravement malades et le financement de projets organisés par les hôpitaux* »⁹⁰.

[321] Initialement dotés de 775 949 € de générosité du public (issus de 672 792 € de legs non utilisés et de 103 157 € de dons courants non utilisés), les fonds dédiés ont enregistré des dotations issues de la collecte pour chaque exercice jusqu'en 2011/2012 ; jusqu'en 2018/2019, aucune variation n'est enregistrée, avec un montant de fonds dédiés stabilisé à 2 378 434 €, soit plus de 3 fois son montant initial⁹¹

[322] Les reliquats annuels de générosité du public n'étant pas affectés par leurs donateurs à un objet spécifique, ils auraient dû être reportés dans les ressources de l'exercice suivant et figurer en report en haut de CER ; s'il souhaitait les placer en réserves, le conseil d'administration aurait formellement dû inscrire ces excédents de générosité publique en fonds propres, par exemple dans la réserve pour projet associatif, qui correspond à la réalisation d'actions, programmes ou opérations qui constituent la déclinaison de l'objet social.

⁹⁰ Partie « Principes, règles et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes annuels

⁹¹ Comptes 2011/12 à 2014/2015 : « la tendance à l'accroissement des fonds dédiés constatée au cours des années antérieures s'est inversée depuis 2011/2012 en raison de la croissance d'activité de l'association ».

[323] Bien que Petits Princes n’ait pas cherché à thésauriser ces reliquats de générosité, l’inscription en fonds dédiés a abouti à une minoration des fonds propres ainsi que des ressources de générosité du public reportées d’un exercice à l’autre dans le CER ; cette minoration a pu nuire à la bonne information des donateurs sur l’utilisation de leurs dons, à rebours de l’effet recherché.

[324] En 2018/2019, Petits Princes a procédé à la reprise des fonds dédiés pour les porter en réserve pour mission, suite à une recommandation de la compagnie nationale des commissaires aux comptes. Les fonds propres de l’association ont ainsi intégré les 2 378 434 € qui étaient comptabilisés en fonds dédiés. L’association estime que ces fonds ne changent pas d’objet et constituent une réserve pour la réalisation des engagements de l’association, à savoir le soutien des enfants malades.

3.3.1.2 Un reliquat annuel de générosité du public minoré jusqu’en 2019/2020

[325] L’arrêté du 11 décembre 2008 a réaffirmé que le CER doit informer les donateurs sur le montant des ressources de générosité publique collectées antérieurement, non affectées et non consommées.

[326] Lorsque le compte d’emploi des ressources a été introduit par l’arrêté de 2008, le conseil d’administration a retenu la méthode forfaitaire pour évaluer la part des ressources antérieures issues de la générosité du public dans ses réserves et reconstituer le report des ressources collectées auprès du public non affectées et non utilisées au début de l’exercice 2009/2010.

[327] Or, l’utilisation erronée d’un compte de fonds dédiés pour ce qui constituait des reliquats successifs de générosité du public a faussé le calcul initial ; ainsi, Petits Princes a inscrit en CER une somme de 17 189 €, sans commune mesure avec les ressources de générosité du public non utilisées dont l’association disposait sous forme de fonds dédiés. La mission estime que le report de ressources non consommées et non affectées aurait dû atteindre plus de 500 K€, soit plus de 30 fois le montant retenu.

[328] Pour la même raison, les sommes ensuite inscrites en tête de CER concernant le reliquat annuel de générosité du public à reporter d’un exercice à l’autre (le « report de ressources issues de la générosité du public non affectées non consommées en début d’exercice »⁹²) sont ainsi apparues beaucoup plus faibles qu’elles ne l’étaient en réalité, jusqu’en 2018/2019.

Tableau 23 : Evolution du report de ressources collectées auprès du public non affectées et non consommées en début d’exercice

	2016/2017	2107/2018	2018/2019
Ressources collectées auprès du public non affectées et non consommées en début d’exercice	32 525 €	38 842 €	3 686 €
Total ressources de générosité du public	1 150 K€	1 440 K€	2 550 K€

Source : Mission IGAS à partir des comptes d’emploi des ressources 2013 à 2019

[329] Suite à l’intégration des anciens fonds dédiés dans les fonds propres, Petits Princes estime désormais à 2 602 778 € ses ressources reportées liés à la générosité du public en début d’exercice 2019/2020, à comparer aux 3 686 € indiqués pour l’exercice 2018/2019.

⁹² Calcul du solde = report des ressources collectées auprès du public non affectées et non utilisées en début d’exercice + total des ressources collectées auprès du public de l’exercice – total des emplois financés par des ressources collectées auprès du public

[330] La situation apparaît désormais régularisée avec un CER qui informe clairement sur les ressources de générosité publique antérieurement collectées et restant disponibles.

3.3.2 Une progression des réserves qui appelle une stratégie d'accroissement des dépenses

3.3.2.1 Des excédents de collecte et des plus-values immobilières portant le niveau des fonds propres à plus de 7M€ en 2018/2019, pour moitié issus de la générosité du public

[331] Pour l'exercice 2018/2019, les fonds propres s'accroissent sous l'effet du résultat exceptionnel de la collecte et de la reprise des fonds dédiés, pour atteindre 7,3 M€.

Tableau 24 : Evolution des fonds propres 2016-2020

En euros	30/06/2016	30/06/2017	30/06/2018	30/06/2019 ⁹³	30/06/2020
Fonds associatifs	292 612	292 612	292 612	292 612	292 612
Réserve pour projet associatif	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000
Réserve pour mission				0	2 378 434
Fonds pour investissement	3 196 545	3 358 089	3 358 089	3 358 089	3 358 089
Report à nouveau			-218 264	-302 441	852 333
Résultat de l'exercice	161 544	-218 264	-84 177	3 533 207 ⁹⁴	1 563 148
Total fonds propres	4 100 700	3 882 436	3 798 260	7 331 467	8 894 615
Fonds dédiés, pour information	2 378 434	2 378 434	2 378 434	0	0

Source : extrait des rapports financiers 2018/2019 et 2019/2020

[332] Dans le cadre de la répartition du résultat des comptes clos au 30 juin 2011, une réserve pour projet associatif, visant à la réalisation d'actions, programmes ou opérations qui constituent la déclinaison de son objet social, a été créée et dotée du montant des legs reçus au cours de l'exercice (soit 450K€). Conçue pour « l'affectation du montant annuel des legs reçus », la réserve n'a cependant enregistré aucune variation depuis sa création.

[333] Les fonds associatifs ont été abondés par affectations d'excédents du résultat depuis la constitution de Petits Princes en 1987, afin de renforcer ses fonds propres. A partir de 2014/2015, priorité a été donnée au renforcement du fonds pour investissement dans les affectations d'excédents de résultats.

[334] Petits Princes dispose en effet d'une réserve intitulée « fonds pour investissement » dotée de 3 358 089 €, dont la vocation est de soutenir les projets d'investissement, notamment immobiliers. Créé en 1987/1988 par affectation de 45 735 € de résultat, ce fonds n'a cessé de se renforcer grâce aux excédents de collecte et aux plus-values de cessions immobilières successives. Aucun mouvement n'est enregistré depuis 2016/2017 et jusqu'à la clôture de l'exercice 2019/2020, avec un montant de 3 358 089 €. Le fonds pour investissement a été mobilisé à deux reprises pour des acquisitions de siège social, en 2003/2004 et en 2014/2015.

[335] L'association ayant indiqué ne pas être en mesure d'estimer la part de générosité du public dans ses fonds propres à la clôture de l'exercice 2018/2019, la mission s'est efforcée d'approcher un ratio global dans les fonds propres (cf. Fonds dédiés et fonds propres).

⁹³ Avant affectation du résultat

⁹⁴ Incluant la reprise des fonds dédiés de 2 378 434 €

[336] Au 30 juin 2019, la mission estime que près de 50 % des fonds propres relevaient de la générosité du public⁹⁵.

Tableau 25 : Part de générosité publique (GP) dans les fonds propres et réserves au 30 juin 2019 (estimation de la mission)

En euros	30/06/2019	Part GP estimée
Fonds propres		
Fonds associatif	292 612	40,9 %
Réserve pour projet associatif	450 000	100 %
Réserve pour mission	2 378 434	45,2 %
Fonds pour investissement	3 358 089	36,2 %
Report à nouveau de l'exercice	852 333	58,5 %
Total fonds propres	7 331 467	45,8 %

Source : Mission IGAS à partir des rapports financiers

3.3.2.2 Des réserves qui appellent une stratégie de dépense

[337] Le conseil ne s'est pas prononcé formellement sur le niveau optimal des réserves à constituer par l'association. Le trésorier a toutefois confirmé à la mission que ces réserves doivent permettre de « tenir » une année en cas de baisse significative des ressources⁹⁶.

[338] Ce niveau de réserve apparaît désormais dépassé et s'accroît sensiblement sous l'effet du COVID. Affectant peu la collecte, celui-ci se traduit par une baisse de l'activité en 2019/2020 et surtout 2020/2021.

[339] Pour justifier le niveau atteint par ces réserves, Petits Princes avance plusieurs arguments dans ses annexes aux comptes annuels :

- conforter la situation financière à long terme en sécurisant les besoins de financements liés à son actif immobilisé ;
- assumer l'engagement moral de réaliser les rêves d'enfants malades, chaque enfant suivi étant amené à vivre plusieurs rêves ;
- faire face à une éventuelle diminution des contributions volontaires en nature, au regard de leur importance dans le fonctionnement de l'association.

[340] En haut de bilan 2018/2019, l'actif immobilisé s'élève à 4,7 M€, largement couvert au passif par la réserve dite fonds pour investissement (3,4 M€) et le solde de l'emprunt immobilier (1 M€). Deux précisions complémentaires peuvent être apportées :

- à horizon prévisible, le fonds d'investissement n'a pas à être majoré pour anticiper de nouveaux besoins immobiliers : d'une surface de 1131m², les actuels locaux de l'association acquis en 2014 apparaissent adaptés à ses effectifs (21m² par salarié ou bénévole) ;

⁹⁵ Cette estimation vaut jusqu'à l'application du nouvel arrêté comptable à compter de 2019/2020

⁹⁶ « L'association souhaite relever le niveau [des réserves] dans les années à venir, l'objectif étant d'avoir une année de fonctionnement en réserve », extrait du rapport d'activités 2014/2015

- les contreparties de l'actif immobilisé ne sont pas mobilisables à court terme mais elles le deviennent à moyen terme, dès lors que l'association passe de la propriété à la location de son siège ; comme évoqué plus haut, l'actif immobilisé de 4,7 M€ comprend essentiellement un siège social dont la vente pourrait générer quelque 10 M€ en raison d'une forte plus-value.

[341] Hors fonds pour investissement, les réserves et autres fonds propres mobilisables à court terme correspondent à la trésorerie disponible, soit 4,2M€ au 30 juin 2019. Ce sont ces réserves qui doivent permettre de faire face d'une part aux engagements pris pour la réalisation des rêves des enfants suivis et d'autre part, à une éventuelle décroissance du bénévolat et des gratuités.

[342] Il est difficilement concevable que l'association puisse être entièrement privée de ressources. Pour concrétiser la notion de « baisse significative » des ressources évoquée par le trésorier, la mission a posé l'hypothèse d'une perte de 30 % de ses ressources constatées ces trois dernières années, à la fois monétaires (3,5 M€) et gratuites (3,1M€). Cette perte de 2 M€ constitue une hypothèse extrême, en ce sens qu'il s'agit d'une baisse durable que n'a jamais connu, même transitoirement, l'association⁹⁷.

[343] Dans cette hypothèse, la trésorerie disponible permettrait à l'association de maintenir pendant deux ans le même niveau d'activité que celui constaté en 2018/2019. En poussant l'exercice, et en imaginant que ces pertes de ressources se perpétuent pendant dix années supplémentaires, la vente du siège viendrait compenser celles-ci. Ces délais permettent non seulement d'honorer les engagements moraux de réaliser plusieurs rêves mais également de ménager toutes les transitions nécessaires pour adapter le niveau d'activité à celui des ressources.

[344] Les fonds propres de l'association ont déjà progressé de 7,3 M€ à 8,9 M€ en 2019/2020 et connaîtront une nouvelle augmentation « contrainte » par les circonstances en 2020/2021. Cette situation devient problématique au regard du contrat, à caractère également moral, qui lie l'association à ses donateurs : les dons doivent permettre à l'association de financer ses activités opérationnelles et ne peuvent être indûment thésaurisés pour alimenter une épargne de précaution disproportionnée.

Recommandation n°7 Maîtriser l'accumulation de réserves en adoptant une stratégie de dépenses adaptée et en informer les donateurs.

[345] La définition de cette stratégie incombe évidemment à l'association et son contenu n'est pas simple à déterminer. De fait, caractérisée par un souci de qualité et de sécurité pour la réalisation de rêves d'enfants dont l'état de santé ne permet aucune approximation, l'action de Petits Princes ne peut objectivement pas être démultipliée brutalement, bien au-delà de l'objectif de croissance mesurée adoptée par l'association depuis plusieurs années (+5 % de rêves par an).

[346] Toutefois, Petits Princes pourrait davantage s'engager dans le financement de structures porteuses de projets visant à améliorer la vie des enfants malades. Impliquant davantage les personnels de ces structures que les ressources humaines contraintes de l'association, ce financement de projets pourrait rapidement permettre d'amplifier l'action en faveur des enfants gravement malades. Le développement des projets hôpitaux, dans la poursuite des efforts engagés depuis le début de la pandémie, peut constituer une voie privilégiée ; elle n'est cependant pas

⁹⁷ Au-delà, il peut être souligné que Petits Princes s'appuie sur un réseau fidèle de plus de 70 partenaires ainsi que sur des bénévoles dont l'engagement et l'attachement à l'association sont remarquables

exclusive de nouvelles modalités d'intervention, notamment un partenariat financier avec d'autres organismes concourant au soutien des enfants malades et de leur famille.

3.4 Une nouvelle réglementation comptable nécessitant de distinguer plus finement mécénat et parrainage

3.4.1 Une exercice 2019/2020 marqué par plusieurs modifications comptables

[347] Afin de mieux suivre l'emploi de ses fonds, Petits Princes a choisi de comptabiliser les projets hôpitaux dès la signature de la convention, et non plus à la réalisation effective, ce qui entraîne une diminution importante des projets hôpitaux sur le compte de charges dédiés.

[348] Au-delà de ce choix d'opportunité, Petits Princes a dû mettre en œuvre la nouvelle réglementation comptable applicable à compter du 1er janvier 2020. Plusieurs évolutions réglementaires étaient déjà appliquées par l'association, notamment l'information détaillée sur les missions sociales et la limitation du recours aux fonds dédiés dès 2018-2019. L'exercice 2019/2020 a intégré les autres évolutions requises, notamment le calcul du report des ressources de générosité du public non affectées non consommées en début d'exercice.

[349] L'évolution majeure pour Petits Princes porte sur la nouvelle méthode de comptabilisation des libéralités : les biens et dettes reçus sont désormais comptabilisés à la date d'acceptation du legs et non plus à la date de réalisation. Le compte d'engagement hors bilan et le compte des legs en cours de réalisation utilisés jusqu'en 2018/2019 sont remplacés par des comptes « biens reçus par legs ou donations destinés à être cédés » et « créances reçues par legs ou donations », avec un compte « fonds reportés liés aux legs » pour contrepartie de deux premiers.

[350] Comme pour l'ensemble du secteur des associations et fondations, la phase d'évaluation de l'actif et du passif des libéralités n'est pas sans poser de difficultés, les associations étant dépendantes des informations transmises par les notaires pour procéder à une estimation suffisamment précise. Toutefois, en raison du petit nombre moyen de legs encaissés et de leur caractère plutôt liquide, cette évolution devrait avoir un impact circonscrit pour Petits Princes.

3.4.2 Une conception extensive du périmètre de la générosité du public

3.4.2.1 La quasi-totalité des ressources issues des entreprises considérée comme des dons à compter de 2019-2020

[351] L'application du nouveau règlement comptable entraîne un changement de périmètre de la générosité du public : les dons d'entreprises sans contrepartie significative (mécénat) ont désormais vocation à être inclus dans la générosité du public, à la différence des parrainages (relation commerciale avec contrepartie) qui doivent rester déversés dans les autres fonds privés.

[352] Jusqu'en 2018/2019, Petits Princes a comptabilisé l'ensemble de ces produits dans un même compte « mécénat et sponsors ». Si cette assimilation n'avait pas de conséquences pour la régularité du CER pour les trois exercices contrôlés par la mission, elle a dû être modifiée pour appliquer l'intégration du mécénat dans la générosité du public. Pour son exercice 2019/2020, Petits Princes a donc adopté une nouvelle nomenclature de comptes isolant les produits du parrainage de ceux du mécénat.

[353] Pour élaborer le CER 2019/2020, l'association indique avoir procédé à une analyse de ses partenariats entreprises pour déterminer ce qui relève de la générosité publique et des autres fonds privés. Petits Princes a ainsi reclassé la quasi-totalité de ses partenariats en mécénat, cet effet de périmètre aboutissant à ce que 99 % des ressources totales de l'association soient issues de la générosité publique pour 2019/2020.

[354] Invitée à préciser la méthodologie retenue pour effectuer cette distinction, l'association a indiqué s'être appuyée sur « *les recommandations publiées par le Haut Conseil à la Vie Associative qui précise la définition du mécénat - une certaine contrepartie est admise dès lors qu'il existe une disproportion marquée entre l'avantage retiré et le don réalisé - . De cette analyse des partenariats de l'association, il est ressorti que seul le partenariat [...] concernant les cartes de vœux relevait du parrainage. Dans les autres partenariats, la contrepartie reste disproportionnée par rapport au don réalisé.* »

3.4.2.2 Des conventions de natures juridiques pourtant différentes

[355] L'analyse des conventions de partenariats met en lumière une diversité des intitulés qui vont de « convention de partenariat » à des désignations plus précises, généralement souhaitées par des partenaires aux services juridiques solides : convention de mécénat, de parrainage ou parfois même, contrat. Certaines conventions qualifient le soutien financier de don, d'autres de produit-partage, ou parfois même de rémunération ; pour plusieurs opérations de produit-partage, la proportion des produits reversés peut apparaître ténue alors que dans d'autres opérations, c'est une grande partie du produit qui est reversé à l'association. Les pièces justificatives demandées peuvent être reçus fiscaux, des attestations ou des factures.

[356] La mission a pu constater que plusieurs partenariats s'accompagnent de contreparties significatives en matière de communication externe, à titre d'exemples :

- une campagne publicitaire avec un opérateur de téléphonie mobile prévoyant une « rémunération » de 50 K€ et portant explicitement sur une prestation publicitaire (34 insertions d'une page promotionnelle dans la presse nationale et régionale en 2019) ;
- une opération explicitement qualifiée de « parrainage » dans le corps de la convention a été menée avec une grande entreprise du secteur cosmétique avec apposition de l'identité visuelle de Petits Princes sur les emballages de produits pour un montant de 50 K€ annuels, en contrepartie d'une communication dans la presse.

[357] Bien qu'il n'existe pas de définition légale du mécénat et que celle-ci reste soumise à interprétation, la mission relève l'insuffisante prise en compte des contreparties consenties dans le cadre de plusieurs conventions. S'il n'appartient pas à la mission de qualifier l'ensemble des conventions de l'association, l'échantillon examiné montre que des partenariats significatifs de plusieurs dizaines de milliers d'euros enregistrent des contreparties notables, ce qui ne peut qu'affecter la crédibilité du ratio de 99 % retenu pour estimer la part du mécénat dans les partenariats de Petits Princes.

3.4.2.3 Avec le nouvel arrêté comptable, une vigilance accrue s'impose quant au départage entre mécénat et parrainage

[358] Si un partage strict entre parrainage et mécénat n'emportait jusqu'à présent que des conséquences limitées pour la conformité du CER, le nouvel arrêté comptable impose désormais une vigilance renforcée de la part des dirigeants.

[359] Et ce, d'autant plus qu'en 2014, l'attention de l'association avait été attirée par l'administration fiscale sur la possible requalification en activité lucrative de la fourniture de prestations (biens ou services), suite à la vente de 20 000 agendas à une association de pharmaciens pour 140 K€. Si l'administration fiscale avait *in fine* retenu le caractère exceptionnel de ce produit d'exploitation et appliqué une mesure de tolérance, l'association avait néanmoins été sensibilisée aux conséquences d'une activité à caractère lucratif, caractère que présentent les opérations publicitaires de parrainage.

[360] Au-delà de la conformité réglementaire et de la bonne information des donateurs, la mission invite de surcroît l'association à la prudence au regard du seuil d'exigence d'un secteur lucratif comme, de façon sans doute moins préoccupante, de la doctrine du Conseil d'Etat relative au niveau d'activités lucratives acceptable pour une association reconnue d'utilité publique⁹⁸.

Recommandation n°8 Procéder à une analyse juridique précise des conventions de partenariat en cours et à venir pour distinguer mécénat et parrainage.

3.4.2.4 Une évaluation consécutive excessive de 99 % de générosité dans les fonds propres

[361] En conséquence de cette nouvelle détermination du périmètre de la générosité du public qui transforme la présentation du modèle économique de Petits Princes, l'association a modifié plusieurs éléments de sa méthodologie d'élaboration du CER à compter de l'exercice 2019/2020.

[362] Si le principe d'utilisation prioritaire des ressources issues de la générosité du public n'est pas formellement abandonné, il devient sans fondement, puisque l'association considère que ses ressources sont quasi exclusivement composées de générosité du public.

[363] La clef de répartition des charges au sein des frais de recherche de fonds a été portée à 99 % sur les frais d'appel à la générosité du public et à 1 % sur les frais de recherche des autres fonds (contre un ratio 35 %-65 % précédemment, *cf. supra*). Alors que les charges d'appel à la générosité du public s'élevaient pour 2018/2019 à 312 K€ (sur 607 K€ de frais de recherche de fonds), l'application de la nouvelle clef de répartition porte ce montant à 524 K€ sur 543 K€ de frais de recherche de fonds pour l'exercice 2019/2020.

[364] Ce ratio 99 %-1 % est également appliqué pour estimer forfaitairement la part des ressources issues de la générosité du public dans les réserves de l'association dans les annexes aux comptes annuels. Celle-ci est désormais forfaitairement évaluée à 99 % - la mission l'avait estimée à presque 50 % pour la période antérieure.

Anne BURSTIN

Didier NOURY

Emilie SEFFRAY

⁹⁸ « L'exercice, par une association principalement sportive et reconnue d'utilité publique, d'activités commerciales dans un secteur concurrentiel est compatible avec le maintien de la reconnaissance d'utilité publique, alors même que toutes ces activités ne présentent pas un lien direct avec l'objet statutaire de l'association, dès lors que les recettes tirées des activités en cause ne représentent que 21 % du chiffre d'affaires total de l'association et 13 % de ses produits d'exploitation ». (La Jeune France, Section de l'intérieur, 16 janvier 2018, n° 393.165)

PIECES JOINTES

Compte d'emploi des ressources 2018/2019

Emplois (en euros)	Emplois au 30/06/2019 - Compte de résultat	Affectation par emplois des ressources collectées auprès du public utilisées sur l'exercice 2018-2019	Ressources (en euros)	Ressources collectées au 30/06/2019 - Compte de résultat	Suivi des ressources collectées auprès du public et utilisées sur l'exercice 2018-2019
			Report des ressources collectées auprès du public non affectées et non utilisées en début d'exercice		3 586
1. Missions sociales	2 374 487	2 116 500	1. Ressources collectées auprès du public	2 547 400	2 547 400
Rêves et suivis des familles	2 089 315	1 887 000	<i>1.1. Dons et legs collectés</i>		
Projets hôpitaux	285 173	229 500	Dons de particuliers	372 772	372 772
			Dons de manifestations, associations et écoles	278 994	278 994
2. Frais de recherche de fonds	606 786	255 000	Dons de collectes	242 970	242 970
2.1. Frais d'appel à la générosité du public	312 682	255 000	Legs et donations	1 652 663	1 652 663
2.2. Frais de recherche des autres fonds privés	294 104	0	<i>1.2. Autres produits liés à l'appel à la générosité du public</i>	0	0
3. Frais de fonctionnement	217 237	178 500	2. Autres fonds privés	1 755 563	
Total		2 550 000	3. Subventions et autres concours publics	650	
			4. Autres produits	49 670	
I. Total des emplois de l'exercice inscrits au compte de résultat	3 198 510		I. Total des ressources de l'exercice inscrites au compte de résultat	4 353 283	
II. Dotations aux provisions	0		II. Reprises des provisions	0	
III. Engagements à réaliser sur ressources affectées	0		III. Report des ressources affectées non utilisées des exercices antérieurs	2 378 434	
			IV. Variation des fonds dédiés collectés auprès du public		0
IV. Excédent de ressources de l'exercice	3 533 207		V. Insuffisance de ressources de l'exercice		
TOTAL GENERAL	6 731 717		TOTAL GENERAL	6 731 717	2 547 400
VII. Total des emplois financés par les ressources collectées auprès du public		2 550 000	VI. Total des emplois financés par les ressources collectées auprès du public		2 550 000
			Solde des ressources collectées auprès du public non affectées et		986

	non utilisées en fin d'exercice	
--	---------------------------------	--

Evaluation des contributions volontaires en nature

Missions sociales	2 172 280		Prestations gratuites	2 289 161	
Frais de recherche de fonds	1 859 713		Personnel bénévole	1 742 832	
Frais de fonctionnement	0				
Total contributions volontaires en nature	4 031 993		Total contributions volontaires en nature	4 031 993	

Bilan 2018/2019

Actif

En euros	30/06/2019			30/06/2018
	Brut	Amort.	Net	Net
Actif immobilisé				
Immobilisations incorporelles	106 894	105 932	963	19 423
Constructions	6 175 950	1 543 988	4 631 963	4 940 760
Agencements et installations	458 209	426 609	31 599	117 742
Matériel de bureau et informatique	91 735	59 486	32 249	7 951
Mobilier	206 300	203 038	3 262	14 760
Total actif immobilisé	7 039 088	2 339 052	4 700 035	5 100 637
Actif circulant				
Produits à recevoir	17 019		17 019	1 429
Disponibilités	4 159 360		4 159 360	3 703 288
Charges constatées d'avance	46 089		46 089	23 753
Total actif circulant	4 222 468		4 222 468	3 728 471
TOTAL GENERAL	11 261 556	2 339 052	8 922 503	8 829 108
ENGAGEMENTS RECUS			30/06/2019	30/06/2018
Legs nets et assurances-vie à réaliser			8	11

Passif

En euros	30/06/2019 après répartition	30/06/2019 avant répartition	30/06/2018 avant répartition
Fonds propres			
Fonds associatif	292 612	292 612	292 612
Réserve pour projet associatif	450 000	450 000	450 000
Réserve pour mission	2 378 434	0	0
Fonds pour investissement	3 358 089	3 358 089	3 358 089
Report à nouveau	852 333	-302 441	-218 264
Résultat de l'exercice	0	3 533 207	-84 177
Total fonds propres	7 331 467	7 331 467	3 798 260
Provisions pour risques & charges et fonds dédiés			
Fonds dédiés sur dons manuels	0	0	2 378 434
Total provisions pour risques & charges et fonds dédiés	0	0	2 378 434
Dettes			
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	963 964	963 964	1 591 441
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	77 669	77 669	87 744
Dettes fiscales et sociales	283 219	283 219	279 768
Charges à payer	76 186	76 186	63 380
Legs en cours de réalisation	165 000	165 000	630 000
Produits constatés d'avance	25 000	25 000	80
Total dettes	1 591 037	1 591 037	2 652 414
TOTAL GENERAL	8 922 503	8 922 503	8 829 108

ANNEXE 1 : Une activité encadrée par des procédures opérationnelles formalisées

1 Les procédures encadrant la réalisation des rêves

[365] Le pôle en charge des relations avec les hôpitaux sélectionne et rencontre les services pédiatriques en fonction des pathologies suivies, afin de faire connaître l'association et ses procédures aux équipes hospitalières. Des contacts réguliers permettent ensuite de susciter des demandes de rêves, tout en incitant les équipes médicales à consulter en amont Petits Princes sur ses critères d'acceptation, afin d'éviter les déceptions pour les familles.

[366] Lorsque dans une minorité de cas, le service pédiatrique n'est pas partenaire de l'association, la procédure adressée à la famille demandeuse est transmise au médecin référent avec lequel les médecins de l'association entrent ensuite en contact.

[367] La demande de rêves adressée par la famille, sur les conseils ou non des équipes hospitalières, et ultérieurement, la préparation de la réalisation du rêve s'accompagne de « fiches de procédure » (cf. tableau ci-dessous) couvrant les différents cas de figure (enfant mineur/majeur pour un rêve avec/sans ses parents). Formalisées, ces fiches renseignent sur la situation médicale et les précautions à prendre, comportent l'autorisation des parents et des médecins de l'enfant pour la réalisation du rêve et établissent la décharge médicale en cas d'absence des parents sur le rêve.

[368] Parvenue à l'association, la demande de rêves est examinée par un comité consultatif qui réunit la directrice générale, le directeur des partenariats (obtention de gratuités) ainsi que les médecins de l'association (avis sur la pathologie) et les responsables de l'équipe des rêves (avis sur les questions familiales). Lorsque la demande ne soulève pas de difficultés, la consultation ne donne pas lieu à une réunion formelle. Les réunions interviennent environ tous les trois mois, pour les demandes soulevant des problèmes qui compromettent la réalisation du rêve : troubles psychiatriques avec troubles du comportement, pathologies critiques non contrôlées (épilepsie), trop forte intensité de la maladie, risques présentés par le rêve quant à sa nature (saut en parachute) ou sa localisation (zone sans accès à une infrastructure médicale), absence d'un parent disposant de l'autorité parentale, enfant étranger soigné en France accompagné de parent(s) ne maîtrisant pas le français, etc.

[369] En cas de rejet de la demande, l'association contacte la famille pour atténuer la déception. Des argumentaires de réponse permettent d'expliquer les causes les plus fréquentes de rejet et des cadeaux de compensation peuvent être proposés, si possible en lien avec le rêve demandé (par exemple, dédicace de la star que l'enfant voulait rencontrer). Pour les cas les plus durs, quand la maladie est trop avancée pour réaliser le rêve, l'appel aux familles échoit à la directrice des rêves ou à la directrice générale ; les médecins de l'enfant sont également contactés pour mieux faire comprendre le rejet de la demande.

[370] Premier critère de sélection des demandes, la liste des pathologies prises en charge fournit en fait un cadre indicatif qui donne lieu à une discussion au cas par cas entre les médecins de l'enfant et ceux de l'association. Fondamentalement, Petits Princes est ouvert à toutes les pathologies lourdes qui rendent la vie des enfants et des familles très difficiles.

[371] Jusqu'à présent, l'association n'a jamais eu à rejeter de demande de rêves en raison d'un manque de moyens financiers ou humains. En revanche, Petits Princes veille aux coûts, pour une « dépense intelligente », couverte au mieux par des gratuités.

[372] Sauf pour les rêves réalisés à l'étranger (avec par exemple, un plafond de 2000 € par personne pour New York), il n'y a pas de budget maximum mais des paramètres tenant à la localisation du rêve, au nombre d'accompagnants familiaux ou à la durée de séjour : ainsi, cette dernière qui est en moyenne de 2 nuits, dépend de l'état de santé de l'enfant, de la longueur du déplacement et doit assurer le confort de l'enfant. Pour les rêves en France, une grille de références tarifaires permet d'encadrer les frais d'hébergement, de déplacement, de recours au taxi, etc.

[373] Lorsqu'elle est acceptée, la demande de rêve est transmise à un bénévole qui en prépare la réalisation, en liaison avec la famille et les partenaires. Un des médecins de l'association échange avec les équipes soignantes en fonction des besoins ou des difficultés.

[374] C'est le bénévole qui monte le budget et négocie les réductions et gratuités avec le soutien de la direction des partenariats. S'il est inférieur à 5000 €, le budget est approuvé par la tutrice qui supervise le bénévole s'occupant de la réalisation du rêve et est contresigné par une des responsables de l'équipe. Pour l'aider, le bénévole dispose d'un vade-mecum qui contient tout ce dont un bénévole peut avoir besoin pour réaliser le rêve. La phase de préparation prend d'une semaine à un an en fonction de l'état de santé, de la nature du rêve et de l'accord des médecins réalisation : elle se clôture par une liste de vérification du respect des différentes étapes de préparation du rêve, établie et signée par le bénévole puis contrôlée par les tutrices.

[375] Sauf cas très particuliers, le bénévole est présent lors de la réalisation du rêve. Il fait ensuite un retour oral à sa tutrice et rédige un compte-rendu détaillé annexé au dossier. Ce compte-rendu peut ensuite être exploité pour informer les partenaires ou nourrir la communication de l'association. Par ailleurs, pour chaque rêve réalisé, la procédure prévoit l'enregistrement, des frais réels comparés au frais budgétés, enregistrement transmis ensuite au service comptable.

[376] L'examen d'une dizaine de rêves par la mission confirme la bonne maîtrise et application des procédures, avec le recours aux souplesses nécessaires lorsque les circonstances l'exigent⁹⁹.

⁹⁹ Exemple de la dégradation brutale de l'état de santé d'un enfant qui ne lui permet plus d'assister au match du PSG dont il avait rêvé ; pour ne pas perdre les billets d'entrée, ceux-ci sont donnés à un autre enfant en meilleure santé pour qu'il assiste au match avec ses parents, sans que la présence d'un bénévole ne s'impose ni que les délais permettent de remplir toutes les formalités.

Tableau 26 : Les différentes procédures encadrant l'accompagnement des enfants et la réalisation de leurs rêves

Procédure 1	Demande formalisée de rêves, nécessairement signée par les deux parents.
Procédure 2	Demande d'informations médicales nécessaires pour l'ouverture du dossier
Procédure 3	Autorisation parentale et cadrage administratif du rêve sur le point de se réaliser, à signer par les deux parents. Pas de réalisation du rêve sans cette procédure.
Procédure 4	Accord du référent médical pour la réalisation concrète du rêve. Pas de réalisation du rêve sans cette procédure.
Procédure 5	Autorisation d'utilisation des images
Procédure 6	Budget prévisionnel et réalisé d'un rêve
Procédure 7	Assurance pour le rêve
Procédure 0	Organisation matérielle du rêve avant le départ par le bénévole, s'assurant de la complétude de ses informations, pièces, démarches et titres de transport. Contrôlée et signée par la tutrice, à titre de validation.



PROCÉDURE n° 5

PP MINEUR

AUTORISATION DROIT A L'IMAGE PHOTOS ET FILMS

à remplir par les deux parents s'ils sont tous deux titulaires de l'autorité parentale

Je/nous, soussigné(s) :

Madame :

Monsieur :

Titulaire(s) de l'autorité parentale de (Petit(e) Prince(sse)) :

Autorise/ons l'Association Petits Princes à utiliser, copier, diffuser, publier, adapter et reproduire tout ou partie des éléments visuels et sonores (images photos et vidéo, enregistrement de la voix) me/nous représentant personnellement et/ou représentant notre/nos enfants mineurs présents sur le rêve pour lesquels nous sommes titulaires de l'autorité parentale et recueillis à l'occasion du rêve décrit ci-dessous :

Descriptif du rêve :

Date du rêve:

La présente autorisation est donnée à titre gratuit, dans le cadre de la communication de l'Association Petits Princes, de la communication mise en place avec et par les entreprises partenaires de l'Association Petits Princes ainsi que dans le cadre de la communication des hôpitaux où votre enfant est suivi, pour le monde entier, par extraits et/ou en tout ou partie, sur tous supports (papiers, audio, audiovisuels, électroniques, internet, réseaux sociaux...), en tous formats, ainsi que par tous modes et procédés connus ou inconnus à ce jour, et ce, pendant une durée illimitée.

Conformément à l'article 6.1 du Règlement UE n°2016/679 relatif à la protection des données à caractère personnel (le Règlement), les photos et films sont susceptibles d'être considérés comme contenant des données à caractère personnel et à ce titre, la présente autorisation constitue le consentement à leur collecte et traitement pour les finalités décrites ci-dessus.

Je déclare / nous déclarons avoir lu et compris toutes les implications de cette autorisation de reproduction et de représentation de notre image et/ou voix et celles de notre/nos enfant(s) et renonce/çons à tout recours contre l'Association Petits Princes pour ce fait.

Toutefois, nous reconnaissons être informés que nous pourrions, à tout moment, mettre un terme à cette autorisation, en notifiant notre décision par écrit à l'Association Petits Princes. À réception, l'Association Petits Princes s'engage à cesser tout usage de notre image et/ou de notre voix et/ou celles de notre/nos enfant(s).

Date :

Date :

Signature mère :

Signature père :

Les informations collectées par l'Association Petits Princes au titre des procédures sont conservées uniquement le temps nécessaire pour les finalités poursuivies, conformément aux prescriptions légales. L'ensemble des informations collectées sont conservées de manière confidentielle et destinées exclusivement à l'Association qui s'engage à ne pas les commercialiser, les transmettre ou les échanger avec des organismes ou tiers. Conformément au Règlement UE n°2016/679 relatif à la protection des données à caractère personnel, vous disposez d'un droit d'accès, de rectification, de mise à jour, d'effacement, de retrait de votre consentement, d'opposition au traitement des données personnelles vous concernant. Pour exercer vos droits, adressez-vous à : Association Petits Princes – Responsable de Traitement - 66, avenue du Maine - 75 014 Paris - Tél. : 01 43 35 49 00 - responsable.traitement@petitsprinces.com. Vous disposez également du droit de déposer une réclamation auprès des autorités de contrôle et notamment auprès de la CNIL (<https://www.cnil.fr/fr/plaintes>).



Association Petits Princes régie par la loi 1901, reconnue d'utilité publique, labellisée Don en Confiance.
66, avenue du Maine - 75014 Paris – Tél. : 01 43 35 49 00 - Fax : 01 40 47 60 97 – mail@petitsprinces.com - www.petitsprinces.com

2 Les procédures encadrant les projets hospitaliers

[377] Dans le cadre d'une enveloppe budgétaire limitative, Petits Princes finance une vingtaine de projets hospitaliers chaque année. Aucun ne se réalise sans qu'il ait eu au préalable un dossier de candidature établi par l'hôpital et accepté au cours de l'un des deux comités annuels de sélection. Ce comité comprend la directrice générale et le directeur des partenariats et examine l'adéquation aux missions et l'impact potentiel des dossiers présentés.

[378] Le dossier de candidature précise les projets éligibles :

- les projets sont de nature collective, autour d'une thématique ludique, pédagogique, sportive, artistique, culturelle... et doivent contribuer à améliorer les conditions de vie des enfants hospitalisés, d'accueil de leur famille et à rompre l'isolement des malades ;
- ils émanent d'un service hospitalier avec lequel Petits Princes est en lien, peuvent être transversaux et concerner plusieurs services pédiatriques, être ponctuels ou se dérouler sur une année ;
- le financement des dépenses suivantes est exclu : la recherche médicale, les éventuelles rémunérations de personnel, et les frais de fonctionnement des établissements ; en revanche, les projets de travaux d'embellissement visant à améliorer le cadre de soins ou l'accueil de l'enfant et de ses parents peuvent être étudiés.

[379] D'autres éléments sont pris en compte dans l'examen des projets : forte implication des services qui mènent le projet, volonté d'élargir l'aide et de ne pas privilégier quelques hôpitaux mais aussi, préoccupation de Petits Princes de « *s'y retrouver par rapport à notre mission* » (développement des demandes de rêves d'enfant, retour du service hospitalier en termes de communication, création de contacts avec de nouveaux services hospitaliers, etc.).

[380] Le dossier de candidature doit comporter un budget prévisionnel avec les devis correspondants et la part d'autofinancement ou d'autres financements du projet. Avec une enveloppe limitée à 170 K€ et en partie sous-consommée pour conserver une marge de manœuvre face à nouveaux projets, la sélection par Petits Princes conduit à un taux de rejet significatif : sur les trois exercices sous revue, 10 projets hôpitaux représentant 187 K€ ont ainsi été refusés.

[381] Si le projet est accepté, une convention-type de partenariat financier est établie entre l'hôpital et l'association. Elle détermine la contribution financière « forfaitaire et définitive » de Petits Prince dont le règlement s'effectue en deux ou trois versements : précédé éventuellement d'un bilan intermédiaire, un bilan final accompagné des pièces comptables justificatives conditionne le versement du solde de la contribution. Par ailleurs, les chargés de relation projets hôpitaux de l'association se déplacent pour assister à une séance du projet. Enfin des éléments d'évaluation et de communication doivent être produit par le service hospitalier (photos, interviews, témoignages, etc.).

[382] L'examen de sept projets hospitaliers fait ressortir l'application effective des procédures prévues, avec toutefois une formalisation insuffisante de la motivation des rejets de candidatures.

ANNEXE 2 : Décomposition des ressources 2016-2019

Tableau 27 : Produits d'exploitation issus de la comptabilité générale

<i>Dons et autres produits (en euros)</i>	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Particuliers et collectes	417 990,40	508 211,18	615 742,83
<i>Dons de particuliers</i>	149 922,35	182 044,48	130 663,50
<i>Dons de collecte*</i>	30 467,95	45 791,68	72 650,90
<i>Dons en ligne</i>	98 767	142 522,01	152 371,41
<i>Dons Paypal</i>	22 264,10	24 941	29 262,50
<i>Alvarum</i>	66 260	61 247	112 876
<i>Hello Asso</i>	Nc	2 911	36 905
<i>Collecte Facebook</i>	Nc	Nc	20 538,52
<i>Virements et prélèvements automatiques</i>	38 294	40 964	52 065
<i>Vente Agenda</i>	7 155	2 970	3 630
<i>Cotisations PP et PM</i>	4860	4820	4 780
Manif, asso., écoles, délégations	241 423,24	319 307,44	278 993,90
<i>Dons manif, écoles & assos</i>	241 423,24	319 307,44	264 132,18
<i>Dons délégations</i>	nc	nc	14 861,72
Mécénat et sponsors	1 840 875,22	1 703 703	1 721 761,05
<i>Gains émissions TV</i>	6 125	33 200	19 100
<i>Mécénat, sponsors**</i>	1 834 750	1 670 503	1 702 662,05
Legs et donations	496 903,52	577 225	1 652 663,15
<i>Legs affectés</i>	0	0	0
Subventions et autres produits	82 723,83	34 083,83	84 122,34
<i>Subventions collectivités publiques</i>	560	600	650
<i>Dons issus des fondations</i>	nc	Nc	33 801,97
<i>Droits d'auteur, repro agenda</i>	16 100	14 700	14 210
<i>Versements assurance maladie et prévoyance</i>	8 060,21	1 000,66	5 265,02
<i>Produits div. gestion courante</i>	3 836,47	9 197,69	18 447,69
<i>Autres produits financiers</i>	16 903,22	9 754,91	11 747,66
TOTAL	3 079 916,35	3 142 530,51	4 353 283,27

*les dons de collecte résultent de collectes organisées à l'occasion d'un décès, d'un mariage, d'un départ en retraite...

** le mécénat et les sponsors incluent toutes les formes de dons des entreprises, y compris des opérations de collecte, tombolas, microdons de type arrondis de caisse, arrondis sur salaire etc

Source : Mission IGAS à partir de la comptabilité générale de l'association

ANNEXE 3 : Décomposition des coûts d'appel à la générosité publique

<i>Exercice 2018/2019</i>	Frais d'appel à GP
Charges directes	116 312 (37,2 %)
<i>Dont impression et affranchissement magazine</i>	37 660
<i>Dont frais d'impression</i>	693
<i>Dont honoraires</i>	10 643
<i>Dont rémunération d'intervenants divers</i>	4 909
<i>Dont objets publ et film PP</i>	30 634
<i>Dont annonces, insertions, Google</i>	3 280
<i>Dont frais collecte en ligne Alvarum</i>	6 080
<i>Dont frais de mission et réception</i>	4 585
<i>Dont frais de délégation</i>	1 055
<i>Dont frais de déplacement salariés</i>	2 302
<i>Dont frais de déplacement des bénévoles</i>	1 890
<i>Dont frais de repas des bénévoles</i>	4 134
<i>Dont événement 7000^e rêve</i>	5 307
<i>Dont intérim</i>	1 315
<i>Dont frais bancaires dons en ligne</i>	336
<i>Dont frais bancaires dons Paypal</i>	215
Charges indirectes	196 369 (62,8 %)
<i>Dont dotations aux amortissements</i>	39 243
<i>Dont charges locatives de copro</i>	13 574
<i>Dont taxe foncière</i>	2 309
<i>Dont salaires, primes etc</i>	81 166
<i>Dont charges sociales</i>	37 457
<i>Dont taxes sur les salaires</i>	7 046
<i>Dont autres achats</i>	1 915
<i>Dont autres charges de gestion courante</i>	55
Total	312 681 (100 %)

Source : Tableau de répartition des charges fourni par l'association

ANNEXE 4 : CER et emploi de la générosité du public

Tableau 28 : Comptes d'emploi des ressources simplifiés

Exercice 2016/2017 (en euros)							
Emplois	Total	dont GP		Ressources	Total	variation N-1	part financement
				<i>Report ressources GP</i>	32 525	1 %	
Emplois dont :	3 298 180	1 150 000	35 %	Ressources dont :	3 079 916	-12 %	100,00 %
missions sociales	2 438 840	966 000	40 %	générosité publique	1 156 317	-23 %	37,54 %
recherche de fonds	596 656	92 000	15 %	financements privés	1 840 875	-5 %	59,77 %
fonctionnement	262 684	92 000	35 %	financements publics	560	-232 %	0,02 %
				autres produits	82 164	-9 %	2,67 %

Exercice 2017/2018 (en euros)							
Emplois	Total	dont GP		Ressources	Total	variation N-1	part financement
				<i>Report ressources GP</i>	38 842	19 %	
Emplois dont :	3 226 707	1 440 000	45 %	Ressources dont :	3 142 531	2 %	100,00 %
missions sociales	2 453 651	1 224 000	50 %	générosité publique	1 404 744	18 %	44,70 %
recherche de fonds	566 347	129 600	23 %	financements privés	1 703 703	-8 %	54,21 %
fonctionnement	206 709	86 400	42 %	financements publics	600	7 %	0,02 %
				autres produits	33 484	-145 %	1,07 %

Exercice 2018/2019 (en euros)							
Emplois	Total	dont GP		Ressources	Total	variation N-1	part financement
				<i>Report ressources GP</i>	3 586	-91 %	
Emplois dont :	3 198 510	2 550 000	80 %	Ressources dont :	4 353 283	39 %	100,00 %
missions sociales	2 374 487	2 116 500	89 %	générosité publique	2 547 400	45 %	58,52 %
recherche de fonds	606 786	255 000	42 %	financements privés	1 755 563	3 %	40,33 %
fonctionnement	217 237	178 500	82 %	financements publics	650	8 %	0,01 %
				autres produits	49 670	33 %	1,14 %

Source : Mission IGAS à partir des CER

Tableau 29 : Part de la générosité du public dans les différents emplois (en €)

<i>2016/2017</i>	Missions sociales	Frais de recherche de fonds	Frais de fonctionnement	Total
Total des emplois	2 438 840	596 656	262 684	3 298 180
Montant de la GP	966 000	92 000	92 000	1 150 000
Part de la GP dans les emplois	40 %	15 %	35 %	35 %

<i>2107/2018</i>	Missions sociales	Frais de recherche de fonds	Frais de fonctionnement	Total
Total des emplois	2 453 651	566 347	206 709	3 226 707
Montant de la GP	1 224 000	129 600	86 400	1 440 000
Part de la GP dans les emplois	50 %	23 %	42 %	45 %

<i>2018/2019</i>	Missions sociales	Frais de recherche de fonds	Frais de fonctionnement	Total
Total des emplois	2 374 487	606 786	217 237	3 198 510
Montant de la GP	2 116 500	255 000	178 500	2 550 000
Part de la GP dans les emplois	89 %	42 %	82 %	80 %

Source : Mission IGAS sur la base des comptes d'emploi des ressources de l'association

ANNEXE 5 : Méthodologie d'élaboration du CER

1 Principes méthodologiques d'élaboration du CER de l'Association Petits Princes (note de l'association de septembre 2011)

A compter de l'exercice 2009-2010, l'Association Petits Princes a publié un nouveau compte d'emploi des ressources afin de se conformer à la nouvelle législation sur l'établissement du compte d'emploi des ressources issues de la générosité du public : arrêté du 11 décembre 2008 portant homologation du règlement n°2008-12 du 7 mai 2008 modifiant le règlement n°99-01 du Comité de la Réglementation Comptable.

A - Principes de ventilation des charges

Les charges sont l'objet d'une ventilation analytique entre les missions sociales, les frais de recherche de fonds et les frais de fonctionnement et autres frais.

Missions sociales

Les missions sociales incluent les activités qui constituent l'objet de l'Association Petits Princes tel qu'il est défini dans les statuts de l'association, à savoir :

- la réalisation des rêves d'enfants gravement malades ;
- le suivi des familles tout au long de la maladie.

Les missions sociales incluent les coûts directs et indirects qui disparaîtraient si la mission sociale n'était pas réalisée.

Notamment, les frais de suivi des familles incluent une partie des charges liées aux publications de l'Association – essentiellement Revue Petits Princes, quadri-mestrielle – destinées à informer les familles et à la recherche de fonds. La partie des charges affectées aux frais d'information et de suivi des familles est déterminée au prorata du nombre d'exemplaires de ces publications envoyés aux familles.

Le suivi des familles dans le temps constitue une particularité de l'activité de l'Association Petits Princes qui la distingue de nombreuses autres Associations.

Frais de recherche de fonds

Les frais de recherche de fonds sont composés :

- d'une part des frais d'appel à la générosité du public, c'est-à-dire les charges liées aux collectes de fonds, incluant notamment les frais d'appel et de traitement des dons, le solde des frais de publication de l'Association, les frais de publicité, les frais d'appel et de traitement des legs, les frais liés à la tenue des fichiers,...
- d'autre part des frais de recherche des autres fonds privés, soit les frais liés au démarchage d'entreprises pour obtenir des fonds de mécénat, parrainage,...

Frais de fonctionnement et autres

Les frais de fonctionnement comprennent les charges non imputables aux missions sociales ou aux frais de recherche de fonds, soit les charges de direction générale, financière, comptable, du personnel et les frais généraux.

Quant aux principes de répartition des charges entre ces rubriques, ils sont les suivants :

- pour les charges de personnel (salaires et charges s'y rapportant), la ventilation est réalisée par salarié, en fonction du temps consacré à chaque activité ;

- pour les charges liées aux locaux (charges de copropriété, d'électricité, d'entretien et réparations, intérêts d'emprunts et taxes foncières), les montants sont répartis au prorata des surfaces d'utilisation ;
- pour toutes les autres charges, il est tenu compte du résultat de l'imputation analytique effectuée lors de l'enregistrement comptable ou, à défaut, de clefs de répartition entre les différentes rubriques en fonction de la destination de ces charges. Pour chaque poste, une étude interne a été menée afin de refléter la réalité du fonctionnement de l'Association.

Il est à noter que, pour la plupart des postes, la clef de répartition adoptée est reconduite d'année en année.

[...]

B – Principes d'utilisation des ressources collectées auprès du public

Pour la première année en 2009-2010, l'Association a publié un nouveau compte d'emploi des ressources faisant apparaître l'emploi des ressources issues de la générosité du public. Les principes d'élaboration de ces données sont les suivantes :

- sont considérés comme relevant des ressources collectées auprès du public les dons et libéralités reçus à l'exception des ressources issues du mécénat ou des opérations de produit-partage qui sont incluses dans les autres fonds privés ;
- le report des ressources collectées auprès du public non affectées et non utilisées au début de l'exercice 2009-2010 a été reconstitué à partir du pourcentage moyen, sur les trois derniers exercices, des ressources non affectées collectées auprès du public par rapport à l'ensemble des ressources constatées.

Ce pourcentage a ensuite été appliqué au total des fonds associatifs, augmenté des emprunts ayant financé les immobilisations et diminué des valeurs nettes comptables des immobilisations figurant au bilan à l'ouverture du premier exercice d'application (soit à l'ouverture de l'exercice 2009-2010) ;

- par principe, la variation des fonds dédiés est la même que celle de l'ensemble des fonds collectés par l'Association, les ressources collectées auprès du public ne répondant pas à des choix particuliers et respectant la volonté d'affectation des donateurs ;
- l'Association Petits Princes utilise en priorité les fonds collectés auprès du public. C'est pourquoi le solde des ressources collectées auprès du public non affectées et non utilisées en fin d'exercice atteint un montant relativement peu élevé ;
- quant à l'affectation des ressources collectées auprès du public, les critères d'affectation ne diffèrent pas de ceux utilisés pour les autres fonds collectés par l'Association. Seule particularité : les ressources collectées auprès du public ne sont pas utilisées pour financer les frais de recherche des autres fonds privés.

C – Principes d'évaluation des gratuités

Les contributions volontaires à titre gratuit portent, d'une part sur les dons en nature (transport, frais d'hôtellerie, d'impression, de communication,...), d'autre part sur le bénévolat.

Les dons en nature et le bénévolat font l'objet d'une valorisation extra comptable précise, selon les modalités suivantes :

- le bénévolat est évalué en équivalent temps plein sur la base de la qualification professionnelle du bénévole et du salaire d'embauche à qualification équivalente ;
- les dons en nature donnent lieu à un inventaire exhaustif et sont valorisés au prix d'achat que l'Association aurait supporté si elle avait dû effectuer la dépense. Cette valorisation est effectuée à partir des documents fournis par les prestataires.

2 Passage de la comptabilité générale à la comptabilité analytique¹⁰⁰

Tableau 30 : Typologie des retraitements appliqués aux charges pour le passage au CER

Exercice 2018/2019	Montant	Pourcentage
Charges imputées à 100 %	620 K€	19 %
- <i>dont missions sociales</i>	<i>613 K€</i>	<i>99 %</i>
Charges imputées analytiquement	330 K€	11 %
Charges ventilées via une clef de répartition	2 088 K€	70 %
- <i>via la clef personnel</i>	<i>1 265 K€</i>	<i>39 %</i>
- <i>via la clef locaux</i>	<i>698 K€</i>	<i>22 %</i>
- <i>via une clef annexe (6 clefs annexes)</i>	<i>159 K€</i>	<i>5 %</i>
- <i>via clef ad hoc frais de publication</i>	<i>60 K€</i>	<i>2 %</i>
- <i>via clef 35 % appel à GP-65 % autres fonds privés</i>	<i>22 K€</i>	<i>1 %</i>
- <i>via clef ad hoc 7000^e rêve</i>	<i>44 K€</i>	<i>1 %</i>
Total des charges d'exploitation	3 198 K€	100 %

Source : Mission IGAS à partir des tableaux de répartition de charge fournis par l'association

¹⁰⁰ Avant l'application du règlement du 05/12/2018

3 Ventilation des charges de personnel déterminant la clef « charges de personnel »

Tableau 31 : Ventilation des charges de personnel par salarié

Exercice 2018/2019	Missions sociales		Frais de recherche de fonds		Frais de fonctionnement
	Rêves	Projets hôpitaux	générosité	privés	
Directrice générale	89 %	1 %	1 %	1 %	8 %
Directeur administratif et financier	48 %	2 %	9 %	16 %	25 %
DAF adjoint	59 %	1 %	7 %	13 %	20 %
Assistant comptable	55 %	5 %	10 %	20 %	10 %
Assistant administratif et comptable	55 %	5 %	10 %	20 %	10 %
Assistant administratif - réceptionniste	65 %	5 %	5 %	20 %	5 %
Directeur de la communication et des partenariats	58 %	2 %	12 %	26 %	2 %
Responsable de la communication	53 %	5 %	35 %	5 %	2 %
Chargé de communication	55 %	5 %	35 %	0 %	5 %
Chargé des partenariats	28 %	2 %	5 %	60 %	5 %
Infographiste	75 %	5 %	7 %	13 %	0 %
Responsable des partenariats et événements	38 %	2 %	20 %	38 %	2 %
Chargé des événements	38 %	2 %	45 %	10 %	5 %
Responsable de l'équipe des rêves	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Responsable de l'équipe des rêves	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Responsable de l'équipe des rêves	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Médecin coord. des relations hôpitaux	66 %	32 %	0 %	0 %	2 %
Chargé des relations avec les familles	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Assistant administratif de l'équipe rêves	80 %	0 %	7 %	8 %	5 %
Assistant administratif de l'équipe rêves	80 %	0 %	7 %	8 %	5 %
Chargé des relations avec les hôpitaux	50 %	50 %	0 %	0 %	0 %
Chargé des relations avec les hôpitaux	50 %	50 %	0 %	0 %	0 %

Source : Tableau de répartition des charges de personnel de l'association, anonymisé par la mission

ANNEXE 6 : Eléments financiers relatifs aux rêves

Décomposition des coûts complets des rêves pour 2018/2019

Dépenses réalisées pour 524 rêves en 2018/2019 (en €)	Dépenses réalisées
Imputation directe	
Charges de personnel imputées à 100 %	199 856
Transport enfants/familles	174 239
Hébergement. Restauration enfants/familles	214 115
Remboursement de frais des bénévoles	49 982
Divers	80 916
Imputation analytique et charges ventilées	
Principalement :	
- Charges de personnel ventilées	583 055
- Dotations aux amortissements	296 500
- Charges locatives	118 771
- Impôts et taxes	72 135
- Recours à l'intérim	53 900
- Frais événementiels	29 186
- Frais de publication	13 749
- Charges financières	13 397
Total des dépenses « rêves et suivi des familles »	2 089 315
Coût complet moyen d'un rêve avec charges directes et indirectes	3 987
Gratuités valorisées par PP	219 300
Coût complet moyen d'un rêve intégrant l'équivalent des gratuités	4 406

Source : Mission IGAS sur la base des tableaux communiqués par l'association

Tableau 32 : Variation du coût direct moyen des rêves selon l'association

Exercice 2018/2019	Coût direct moyen estimé par l'association, hors charges de personnel	Coût direct moyen incluant les gratuités	Pourcentage du coût moyen
Premier rêve ou rêve de suivi :			
1 - le ou les enfants réalisent leur premier rêve	941 €	1357 €	117 %
2 - le ou les enfants réalisent un rêve « de suivi »	755 €	1171 €	94 %
Des Réalisations sont soit :			
1 - Individuelles	914 €	1330 €	114 %
2 - Collectives	552 €	968 €	69 %
Etranger/France :			
Etranger	2 795 €	3211 €	348 %
France (y/c Monaco)	679 €	1095	84 %
Coût moyen	804 €	1220 €	100 %

Source : Mission IGAS à partir du tableau fourni par l'association

Estimation du nombre moyen de rêves réalisé par un Petit Prince

[383] En retenant une approche théorique, la mission estime qu'un enfant réalise grâce à l'association un premier rêve et en moyenne 1,14 rêve de suivi, soit 2,14 rêves au cours de son suivi à Petits Princes.

[384] En moyenne, un enfant entre dans l'association à 11 ans, et y sera actif jusqu'à 19 ans ; sur les 5 derniers exercices (hors 2019/2020 en raison de la baisse d'activité liée à la COVID), l'association réalise en moyenne 192 rêves de suivi par an. Sachant qu'en moyenne, 1436 enfants sont actifs chez Petits Princes chaque année, alors la probabilité pour chacun de réaliser un rêve de suivi dans l'année est de 13,4 %. Autrement dit, un enfant réalise, en moyenne, un rêve de suivi tous les 7 ans et demi. Sur sa période active chez Petits Princes, un enfant réalise donc, en moyenne 2,14 rêves.

[385] Sur cette base, les fonds pour projet associatif et la réserve pour mission matérialisent, au 31 juin 2019, l'engagement de long terme de l'association vis-à-vis de 330 enfants¹⁰¹ sur les 8 années que durera en moyenne leur prise en charge et leur suivi chez Petits Princes ; en prenant pour hypothèse haute la réalisation de 3 rêves en moyenne pour un enfant¹⁰², les réserves permettent les rêves de 214 enfants sur ces 8 années.

¹⁰¹ (Fonds pour projet associatif + réserve pour mission au 30/06/2019) / nombre de rêves moyen

¹⁰² Conformément au chiffre retenu par le contrôleur du Don en confiance

ANNEXE 7 : Fonds dédiés et fonds propres

Méthodologie de la mission pour estimer la part de générosité du public dans les fonds propres

[386] La mission s'est attachée à reconstituer la part de générosité du public pour chaque compte de fonds et de réserve selon une méthode historique, en se basant sur les rapports financiers depuis 2001-2002.

Tableau 33 : Part des ressources issues de la générosité du public depuis 2002-2003

Exercice	Ressources issues de la GP	Ressources totales de l'exercice	Part de la GP dans les ressources de l'exercice
2002-2003	188 752,00	827 059,00	22,8 %
2003-2004	275 534,00	821 203,00	33,6 %
2004-2005	377 361,00	868 677,00	43,4 %
2005-2006	910 579,00	1 322 860,00	68,8 %
2006-2007	455 051,00	1 171 575,00	38,8 %
2007-2008	689 147,00	1 498 134,00	46,0 %
2008-2009	500 504,00	1 869 866,00	26,8 %
2009-2010	1 036 868,00	2 312 098,00	44,8 %
2010-2011	774 026,05	2 329 605,00	33,2 %
2011-2012	670 740,99	2 132 446,63	31,5 %
2012-2013	881 743,00	2 453 451,92	35,9 %
2013-2014	722 048,54	2 612 174,72	27,6 %
2014-2015	904 533,69	2 664 208,76	34,0 %
2015-2016	1 421 476,63	3 439 530,73	41,3 %
2016-2017	1 156 317,16	3 079 916,35	37,5 %
2017-2018	1 404 743,68	3 142 530,51	44,7 %
2018-2019	2 547 399,88	4 353 283,27	58,5 %
<i>Moyenne</i>			40,9 %

Source : Mission IGAS

[387] La réserve pour projet associatif est seule considérée comme étant entièrement constituée de générosité du public puisque sa seule dotation provient de legs.

[388] S'agissant des fonds associatifs, faute de disposer de l'historique complet des fonds associatifs depuis 1987, la mission a calculé le taux moyen à 15 ans de générosité du public (40,8 %) dans les ressources annuelles et l'a appliqué au volume total, ce qui porte la part de la générosité du public dans les fonds associatifs à environ 120 000 €.

[389] Pour reconstituer la part de générosité du public dans les fonds dédiés, la mission a procédé au calcul de la part de générosité du public dans les ressources de l'exercice (colonne 6), puis a appliqué ce ratio aux mouvements de variation des fonds dédiés de l'exercice (colonne 7), afin d'additionner les montants de chaque exercice (colonne 8).

Nota bene :

- En 2002/2003, les fonds dédiés ont été constitués à partir de legs et de dons, et sont donc constitués à 100 % de GP ;
- Le taux de GP dans le fonds en fin d'exercice N-1 est appliqué aux reprises des fonds dédiés ;
- Le taux de GP dans les ressources de l'exercice en cours est appliqué aux dotations ;
- Dans le respect des prescriptions réglementaires¹⁰³, la mission a considéré qu'une partie des plus-values de cessions immobilières découlait de la GP puisque les achats immobiliers avaient été réalisés avec une part de GP ; ainsi, les plus-values de cession immobilière ont été comptabilisées pour 35 % en générosité du public, afin de respecter le modèle économique traditionnel mis en avant par Petits Princes (35 % de ressources issues de GP pour 65 % d'autres fonds privés) et utilisé pour une clef de répartition.

Tableau 34 : Part de générosité publique dans les fonds dédiés

	Variation annuelle des fonds dédiés				Part de GP dans les fonds dédiés			
	Fonds dédiés sur legs et donations en début d'exercice	Reprises sur dons non affectés	Dotations aux dons non affectés	Fonds dédiés sur legs et donations en fin d'exercice	Montant de la variation issue de la GP	Part ressources de l'exercice issue de la GP	Montant estimatif de la GP sur le total	Part GP dans le fonds en fin d'exercice
2002-2003	775 949	775 949	775 949	775 949	775 949	22,8 %	775 949	100,0 %
2003-2004	775 949	403 000		372 949	-403 000	33,6 %	372 949	100,0 %
2004-2005	372 949		15 585	388 534	6 770	43,4 %	379 719	97,7 %
2005-2006	388 534		799 900	1 188 434	279 965	68,8 %	572 431	48,2 %
2006-2007	1 188 434		200 000	1 388 434	77 682	38,8 %	650 113	46,8 %
2007-2008	1 388 434	350 000	360 000	1 398 434	108 243	46,0 %	758 355	54,2 %
2008-2009	1 398 434		580 000	1 978 434	155 440	26,8 %	913 603	46,2 %
2009-2010	1 978 434		350 000	2 328 434	156 800	44,8 %	1 070 562	46,0 %
2010-2011	2 328 434		150 000	2 478 434	49 800	33,2 %	1 120 400	45,2 %
2011-2012	2 478 434	100 000		2 378 434	45 206	31,5 %	1 075 194	45,2 %
2012-2013	2 378 434			2 378 434		35,9 %	1 075 194	45,2 %
2013-2014	2 378 434			2 378 434		27,6 %	1 075 194	45,2 %
2014-2015	2 378 434			2 378 434		34,0 %	1 075 194	45,2 %
2015-2016	2 378 434			2 378 434		41,3 %	1 075 194	45,2 %
2016-2017	2 378 434			2 378 434		37,5 %	1 075 194	45,2 %
2017-2018	2 378 434			2 378 434		44,7 %	1 075 194	45,2 %
2018-2019	2 378 434	2 378 434		0				

Source : Tableau fourni par Petits Princes et complété par la mission

¹⁰³ Le règlement n° 2020-08 du 4 décembre 2020 modifiant le règlement ANC N° 2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif précise que la quote-part de GP ayant financé les immobilisations cédées doit être indiquée en cas de cession au cours de l'exercice

[390] La même méthode a été appliquée au fonds pour investissement : pour reconstituer la part de générosité du public, la mission a déterminé le ratio de ressources de l'exercice issues de la GP de l'exercice et l'a appliqué aux variations (même démarche pour les reprises de cessions de plus-values immobilières).

Tableau 35 : Réserve « fonds pour investissement »

	Fonds pour investissement en début d'exercice	Reprises sur dons non affectés	Dotations aux dons non affectés	Fonds pour investissement en fin d'exercice	Montant de la variation issue de la GP	Part ressources de l'exercice issue de la GP	Montant estimatif de la GP sur le total	Part GP dans le fonds en fin d'exercice
2002-2003	45 735			45 735		22,8 %	45 735	100,0 %
2003-2004	45 735	45 735	343 000	343 000	69 350	33,6 %	115 085	100,0 %
2004-2005	343 000		0	343 000	0	43,4 %	115 085	33,6 %
2005-2006	343 000		0	343 000	0	68,8 %	115 085	33,6 %
2006-2007	343 000		0	343 000	0	39,3 %	115 085	33,6 %
2007-2008	343 000		350 000	693 000	122 500	46,0 %	237 585	34,3 %
2008-2009	693 000		0	693 000	0	26,8 %	237 585	34,3 %
2009-2010	693 000		420 000	1 113 000	188 350	44,8 %	425 935	38,3 %
2010-2011	1 113 000		0	1 113 000	0	33,2 %	425 935	38,3 %
2011-2012	1 113 000		0	1 113 000	0	31,5 %	425 935	38,3 %
2012-2013	1 113 000		0	1 113 000	0	35,3 %	425 935	38,3 %
2013-2014	1 113 000		82 366	1 195 366	22 767	27,6 %	448 703	37,5 %
2014-2015	1 195 366		2 001 179	3 196 545	700 413	34,0 %	1 149 115	35,9 %
2015-2016	3 196 545		161 544	3 358 089	66 762	41,3 %	1 215 878	36,2 %
2016-2017	3 358 089			3 358 089	0	37,5 %	1 215 878	36,2 %
2017-2018	3 358 089			3 358 089	0	44,7 %	1 215 878	36,2 %
2018-2019	3 358 089			3 358 089	0	58,5 %		

Source : Calculs de la mission sur la base des comptes annuels

SIGLES UTILISES

AGP	appel à la générosité du public
CAC	commissaire aux comptes
CER	compte d'emploi des ressources
CHU	centre hospitalo-universitaire
CLCC	centre de lutte contre le cancer
DAF	direction administrative et financière
ETP	équivalent temps plein
GP	générosité du public
K€	millier d'euro
RGPD	règlement général sur la protection des données
RTT	réduction du temps de travail
TPE	très petite entreprise (moins de 10 salariés)

**RÉPONSE DU PRÉSIDENT ET DE LA DIRECTRICE
GÉNÉRALE DE L'ASSOCIATION PETITS PRINCES
AU RAPPORT PROVISOIRE N°2020-083R DE
L'IGAS DE MAI 2021**

Réponses à l'IGAS

A titre liminaire, il est précisé que nous avons pris le parti d'apporter nos réponses principalement dans le corps du rapport et non dans la synthèse et les recommandations, à l'exception des paragraphes 20 et 24. Nous précisons également que l'association Petits Princes est dénommée dans le présent document par « Association ».

§ 20 – Nous ne partageons pas cette analyse qui aboutit à des conclusions tronquées voire préjudiciables à l'Association. En effet, l'Association s'est toujours attachée à respecter le cadre réglementaire, conformément au règlement ANC de 2018, « *les rubriques relatives aux missions sociales comprennent les charges engagées par l'entité pour la réalisation de ces missions et qui ont vocation à disparaître si elle cesse* ».

§ 24 – Nous estimons que la conclusion de ce paragraphe n'est pas justifiée et donne une mauvaise image de l'Association, alors même que la crise sanitaire a très largement accentué le niveau des réserves. A cet égard, nous précisons que le niveau de réserves de l'Association est notamment justifié par les éléments suivants :

- des gratuités dont le montant reste important ;
- la nécessité pour l'Association de :
 1. faire face à la reprise de l'activité à la fin de la crise sanitaire, sachant que plus de 700 rêves sont en attente de réalisation et que plusieurs projets hôpitaux ont été décalés dans le temps ;
 2. se maintenir en cas de retournement de la situation économique affectant la collecte.

§ 43 – L'Association a bien noté la remarque concernant l'absence d'indicateur qualitatif permettant aux instances d'objectiver et de suivre le plan glissant à 3 ans. L'Association ne perçoit pas quels sont les critères qualitatifs qui pourraient être mis en place, dans la mesure où tous les retours formulés, tant à l'oral qu'à l'écrit, par les enfants, les familles et les soignants sont unanimes et à 100 % positifs. De plus, les équipes soignantes considèrent que l'action de l'Association s'inscrit dans le parcours de soins.

§ 44 - Dominique Bayle, cofondatrice, n'a jamais été présidente de l'Association Petits Princes.

§ 54 - Les nouveaux statuts de l'Association n'ont pas encore été validés par le Ministère de l'Intérieur. Le dossier a été déposé en mars 2021 après la validation de ces statuts par l'assemblée générale extraordinaire du 15 décembre 2020.

§ 57 – Il convient d'apporter des précisions car la phrase porte à confusion. En effet, on perçoit difficilement si ce sont les administrateurs ou les membres qui sont concernés.

Dès lors qu'il s'agit d'un administrateur : « *La directrice générale sélectionne les candidats au Conseil d'administration qui sont par la suite auditionnés et proposés à l'élection de l'AG par les membres du CA* ».

Dès lors qu'il s'agit d'un membre : « Le CA prononce au moins une fois par an l'admission des personnes ayant demandé à devenir membre adhérent après parrainage par un membre de l'Association et un administrateur. La décision du conseil d'administration n'a pas à être motivée ».

§ 57 - Note de bas de page : il s'agit d'une mention figurant dans les nouveaux statuts et non dans le nouveau règlement intérieur.

§ 59 - Dans les nouveaux statuts, il est stipulé : "Le trésorier encaisse les recettes et acquitte les dépenses. Il peut donner délégation dans les conditions définies par le règlement intérieur." Ce n'était pas le cas dans les statuts de 2010, encore en vigueur, dans la mesure où les nouveaux statuts n'ont pas encore été approuvés par le Ministère. Il est prévu de procéder à la mise en place de nouvelles délégations dans le cadre de l'application des nouveaux statuts après publication du décret du Conseil d'Etat. Des délégations, à l'état de projet, seront proposées au Conseil d'Administration d'octobre prochain, dès lors que les nouveaux statuts seront entérinés.

§ 60 - Il convient de revoir la rédaction de ce paragraphe qui traduit une irrégularité par rapport aux nouveaux statuts alors même que ces derniers ne sont pas encore validés par le Ministère et ne sont donc pas encore en vigueur (cf le commentaire ci-dessus §59). Par ailleurs, les délégations de pouvoirs vont faire l'objet d'un examen dans le cadre de la mise en adéquation avec les nouveaux statuts de l'Association.

Cela étant, il est rappelé ici qu'il est tout à fait inhabituel dans des statuts, y compris d'association reconnue d'utilité publique (et cela n'apparaît ni dans les statuts-type, ni dans le règlement intérieur type proposé par le Conseil d'Etat) de limiter obligatoirement les délégations données au Directeur Général par un plafond ou seuil financier. D'ailleurs, la notion citée de séparation « des pouvoirs d'ordonnateur et de payeur », ne concerne que les seuls organismes de droit public et en aucun cas les organismes de droit privé, tels les associations, même reconnues d'utilité publique.

Recommandation 1 : Cette recommandation porte sur les nouveaux statuts qui ne sont pas encore en vigueur mais à l'étude au Ministère de l'Intérieur. Néanmoins, les projets de délégations vont être préparés et seront régularisés dès que les nouveaux statuts seront entérinés.

§ 66 – Une confusion semble avoir été opérée entre la notion ou le « *risque de possibles conflits d'intérêt réel, potentiel ou apparent* », qui seul impose une déclaration (et d'ailleurs seulement dans les nouveaux statuts-type des associations reconnues d'utilité publique et pas dans les statuts actuellement en vigueur dans l'Association – cf. réponse au § 54 ci-avant) et la notion de simple « *déclaration d'intérêt* ». Mais en tout état de cause, l'Association a déjà pris en compte cette recommandation pour l'avenir dans un souci de transparence,

notamment avec l'entrée en vigueur des nouveaux statuts. Dans ce sens, le document élaboré figure en pièce jointe N°1.

§ 72 - Afin de clarifier la compréhension du paragraphe, nous préconisons de remplacer "401 rêves" par "401 actions" et "369 rêves individuels" et "32 rêves collectifs" par "369 actions individuelles et 32 actions collectives".

§76 - Il convient d'ajouter "invitations" dans la phrase suivante : "Ce suivi proposé passe notamment par des prises de contact régulières et l'envoi de cadeaux/invitations ou l'envoi du magazine".

§ 91 - Dans le second point, les chiffres mentionnés sont inexacts – Il convient de corriger de la façon suivante : "Excédent de l'exercice (1 155 K€ en 2019) qui progresse encore à 1 563 K€ en 2020".

§ 93 – Dans le sens de ce paragraphe, il est précisé que pour réduire l'accumulation de ressources, le Conseil d'Administration du 22 mars 2021 a pris des décisions concernant les projets nationaux et les 35 ans de l'Association.

§94 - Sur les 3 années du contrôle, le Comité de Direction était composé de la Directrice Générale, du Directeur Administratif et Financier (qui a démissionné le 31 octobre 2020), de la Directrice adjointe (depuis le 1^{er} novembre 2020) et le Directeur de la Communication et des Partenariats. A compter de l'automne 2020, ce Comité de Direction est composé de la Directrice Générale, la Directrice Administrative et Financière (antérieurement Directrice Adjointe), le Directeur de la Communication et des Partenariats, la Directrice du Pôle Rêves, la Directrice des Affaires Juridiques et Sociales et le médecin coordinateur du Pôle Hôpitaux.

§ 95 - Il convient de remplacer les données erronées par les données suivantes : Effectifs au 30 juin 2019 :

Equipe des rêves : 63 bénévoles soit 25,9 ETP

Effectifs hôpitaux : 3 salariés avec un médecin coordinateur et deux chargées de relations hospitalières...

Pôle partenariats : 1,6 bénévole en ETP

Pôle communication : 7 bénévoles soit 1,8 ETP

Administration et finances : 5 salariés avec un directeur administratif et financier, une directrice adjointe, un assistant comptable et deux assistantes administratives. Un assistant comptable en CDD pour la clôture des comptes (de façon ponctuelle en fonction de la charge de travail).

§ 97 - Il convient de remplacer la donnée erronée "Les bénévoles contribuaient à 59% (non 56%) du temps travaillé à l'Association au 30 juin 2009.

§98 - Dans la phrase suivante, il convient d'ajouter les points ajoutés en gras et soulignés et de supprimer la partie barrée car inexacte : " *Mais ce sont les bénévoles qui sont au contact*

direct avec les des enfants et les parents et des équipes soignantes hospitalières pour réaliser les rêves.”

En revanche, nous précisons que ce sont les médecins de Petits Princes qui sont en contact avec les médecins hospitaliers, et plus généralement ce sont les chargées des relations avec les hôpitaux qui échangent avec les équipes hospitalières (éducateurs, infirmiers, assistantes sociales...).

§ 103 – Dans ce paragraphe, il convient d’ajouter la partie soulignée relative au suivi des enfants, dans la mesure où l’Association attache une grande importance au suivi des enfants tout au long de leur prise en charge à l’Association, et certaines situations dramatiques exigent des bénévoles formés et compétents.

“Parce que la qualité des rêves organisés par les bénévoles, et le suivi des enfants, est un impératif premier et parce que l’Association entend conforter son professionnalisme, l’Association attache une grande attention à la sélection puis à la formation et l’intégration de ses bénévoles. ”

§ 105 - Il est mentionné concernant le recrutement des bénévoles : *“une période probatoire de trois mois qui est validée lors d’un entretien d’intégration”* - Celle-ci s’est pratiquée il y a un certain temps mais n’est plus d’actualité et en tout état de cause n’était déjà plus pratiquée sur la période des 3 exercices sous revue. Ce changement s’explique par le fait que l’équipe des rêves, composée de bénévoles, tutrices et référentes, a été étoffée par le recrutement de salariées dès 2012, permettant ainsi un encadrement rapproché des bénévoles tant par lesdites salariées que tutrices. Cet encadrement rapproché a permis *“un contrôle continu”* des bénévoles qui a justifié de ne plus faire un entretien d’intégration, étant précisé, en outre, que l’intégration se fait naturellement durant tout le parcours de formation.

Nous précisons également que la charte des bénévoles est signée, pendant la période de formation des bénévoles et, en tout état de cause, avant que les bénévoles aient accès à des informations confidentielles.

§ 106 – Il convient d’ajouter la partie soulignée à la phrase suivante :

“Après cette formation et leur intégration, ces bénévoles sont accompagnés par un tuteur bénévole (de manière rapprochée pendant un an) lors de la réalisation des rêves et pour le suivi des enfants”.

§107 - Il convient d’ajouter que les formations qui sont visées dans ce paragraphe peuvent également concerner *“des intervenants extérieurs”*.

DB

§ 115 - Concernant la compagnie d'assurance, le terme « *spécificité alléguée des prestations* » nous semble péjoratif et impropre. A notre sens, il conviendrait d'écrire « *la spécificité effective des prestations* ».

§ 117 - L'Association souhaite souligner que de façon générale elle met en concurrence les principaux prestataires en recourant à des appels d'offres. Dans ce cadre, elle s'attachera à fixer un seuil de mise en concurrence et une périodicité pour ses principaux prestataires ; tout en rappelant expressément qu'en sa qualité d'association reconnue d'utilité publique, et s'agissant d'une personne morale de droit privé ne répondant pas à la définition d'un pouvoir adjudicateur, tel que cela résulte de l'article L. 1211-1 du code de la commande publique, l'Association n'est soumise à aucune obligation en la matière.

Elle est libre de conclure les contrats passés avec ses fournisseurs sans la moindre contrainte procédurale en termes de publicité ou de mise en concurrence. Elle pourrait tout à fait décider de conclure l'intégralité de ses contrats de gré à gré, et ce n'est donc que de sa propre initiative (et ce notamment en ligne avec le référentiel de Don en Confiance) que l'Association a mis en place, pour certains achats, une procédure d'appel d'offre mais sans que celle-ci ne fasse référence aux règles de la commande publique, ces règles n'étant donc pas applicables au cas d'espèce.

§ 121 - 3ème ligne - Nous vous signalons la petite "coquille suivante : "risques majeurs".

Note de bas de page 29 - dernière ligne, nous vous signalons la petite "coquille suivante : "engagements".

§ 124 - L'Association poursuit sa démarche de contrôle interne engagée il y a plusieurs années. Elle a bien conscience de la nécessité de faire évoluer le contrôle interne afin de le faire vivre sous la forme d'un dispositif pragmatique, tout en renforçant son pilotage et les procédures de vérification/contrôle. Conformément à l'engagement pris par l'Association dans le cadre de la procédure de labélisation Don en Confiance (cf document en pj N°2) : l'Association a pris l'engagement de travailler à ce dispositif le plus rapidement possible.

§133 - La responsable des partenariats et événements gère les relations avec les "grands donateurs" (dont le nombre est compris entre 10 et 20) et les légataires potentiels et n'est pas en charge d'une intensification de la recherche de dons et legs.

§139 - Il convient de revoir ce paragraphe car depuis le nouveau magazine (2020), l'appel aux dons se fait uniquement via le numéro d'octobre.

§ 157 - Seconde ligne - Nous vous signalons la petite "coquille suivante : "Une partie des dons dits de manifestations".

§ 165 - Il est inexact de considérer que pour la gestion des legs l'Association est appuyée gracieusement par un notaire. En effet, les legs sont gérés avec les différents notaires en charge des successions. La seule aide dont bénéficie l'Association est la relecture ponctuelle de supports de communication relatifs aux legs par un notaire qui intervient gracieusement.

§ 166 - Il convient de revoir ce paragraphe dans la mesure où ce legs a été in fine accepté compte tenu de l'existence d'une assurance-vie qui a rendu la succession bénéficiaire. Il s'agit

bien d'un legs affecté aux enfants malades du CHU de Nancy, dont l'Association devrait bientôt percevoir les fonds.

§ 192 - Il convient de revoir ce paragraphe dans la mesure où l'Association n'a pas de notaire bénévole.

§ 201 - Nous vous signalons les petites "coquilles" suivantes dans ce § :

- Annonces et insertions
- Objets et films publicitaires

§ 231 – Il convient, à notre sens, de nuancer les propos des questionnements au titre de ce paragraphe dans la mesure où la newsletter à laquelle il est fait référence s'adresse à une diversité de destinataires : donateurs particuliers, mais également personnes morales (associations, entreprises, clubs-services, etc.), familles d'enfants malades, médecins en relation avec l'Association, personnalités. De plus, dans la lettre d'appel au don, il est fait référence à 100 € de dons, pas uniquement de 100 € provenant de la seule générosité du public.

Quant à la référence aux projets hospitaliers, en 2017-2018 cette partie de la mission était encore récente et assez peu développée. Afin de ne pas créer de confusions dans le message de la newsletter, l'Association a décidé de positionner ses messages sur les rêves d'enfants lesquels constituent la partie majeure de la mission de l'Association.

§ 232 – Dans le prolongement de l'explication apportée au §231 ci-dessus, l'Association souhaite préciser que dans le document d'information sur les legs, donations et assurances-vie, la mention citée sous-entend que le produit des legs, donations et assurances-vie sera destiné à la mission de l'Association, dont la réalisation des rêves constitue la mission principale pour ne pas dire le cœur de la mission de l'Association, ce qui est d'ailleurs précisé par le Conseil d'administration lors de l'acceptation des legs et assurances-vie. Nous apprécierions donc que ce paragraphe soit revu en conséquence.

Recommandation 2 : Offrir une vision plus équilibrée des missions sociales de Petits Princes en accordant plus de place aux projets hospitaliers dans la communication aux donateurs. Cette recommandation ne nous semble pas en adéquation avec la mission de l'Association dans la mesure où comme rappelé dans notre commentaire au §232 le cœur de la mission de l'Association est la réalisation des rêves des enfants gravement malades et ce même si l'Association à l'intention d'offrir plus de place aux projets hospitaliers.

Recommandation 3 : S'agissant de tous ces paragraphes §213 +223 226+227 230, 231 et 232 relatifs à la communication auprès des donateurs, l'Association a bien noté les remarques/préconisations à cet égard et va s'attacher, à l'avenir, de les prendre en compte.

§ 241 – Depuis la remise du rapport provisoire, l'Association a consulté un spécialiste en la matière du Cabine afin (i) d'expertiser davantage la nécessité ou non pour l'Association de recourir à un hébergeur certifié de données de santé, en application de l'article L1111-8 du code la santé publique et (ii) les modalités selon lesquelles est géré le secret médical partagé au sein de l'Association. Conformément aux

termes de la note juridique (cf la pj N°3 parties 1 et 2), dont vous trouverez en pièce jointe une copie, la démonstration est faite que l'Association n'est pas obligée de recourir à un hébergeur certifié.

§242 et Recommandation 4 : la procédure sur le droit à l'image a été revue de façon à mieux la circonscrire ainsi que la clause dans les contrats de partenariats et ce conformément aux principes rappelés dans la partie 3 dans la note juridique visée dans nos commentaires du § 241.

§243 - Il convient d'ajouter à ce paragraphe, qu'un travail important d'anonymisation de tous les documents et reporting circulant dans l'équipe a été réalisé. Plus globalement, l'Association va mener, à son terme, tout le chantier RGPD.

Recommandation 5 : L'Association va poursuivre ses travaux en la matière afin de se mettre en pleine conformité avec les exigences liées à la protection des données personnelles.

§251 - Il convient de corriger la donnée selon laquelle l'Association recourt à un expert-comptable externe pour élaborer son CER car ce n'est pas le cas.

§252 - La **seconde phrase** est incorrecte. Le poste de DAF adjointe n'a pas été transformé en poste de responsable des affaires juridiques et sociales. Ce dernier poste résulte d'une création qui comprend certaines des missions du précédent DAF.

§253 - Le nombre de salariés de cette direction pour la période sous revue est erroné. Il convient de remplacer "3" salariés par "4 " (Le directeur, la directrice adjointe, l'assistant comptable et la personne à l'accueil).

§263 - L'Association va mettre en place un tableau de correspondance des ressources du CER (sur la base du modèle préconisé par l'IGAS dans son rapport) avec les comptes de produits de la comptabilité générale dès l'exercice 2020-2021. Elle procédera à cette occasion à une correction des déversements signalés par le rapport (**§ 264**).

§264 : **3ème paragraphe**, il est mentionné l'inscription en compte de mécénat des dons de collecte rassemblant des dons individuels parmi les collaborateurs d'une entreprise menant une opération de collecte interne – nous prenons note de cette préconisation en soulignant que le nombre d'opérations concernées est très faible.

Recommandation 6a : Le tableau de correspondance sera mis en place dès la clôture des comptes 2020 - 2021 (clos au 30 juin 2021) pour être présenté dans le rapport financier.

§269 - L'imputation analytique sera désormais apposée sur les pièces comptables.

§270 - La distinction entre les 2 missions de l'Association lors d'un rendez-vous dans un établissement hospitalier est délicate à déterminer. Une réflexion est actuellement menée afin d'améliorer l'imputation des charges liées aux relations avec les hôpitaux.

§279 - Les 6 clefs citées étant très proches de la clef "locaux", cette dernière sera appliquée aux classes de charges mentionnées dès les comptes clos au 30 juin 2021.

§282 - Une clef spécifique a été utilisée dans le cadre des charges liées au 7000ème rêve dans la mesure où il s'agit d'un évènement exceptionnel. Cette clef résulte de la réalisation de rêves d'enfants malades au cours de cet évènement. L'Association s'est attachée à distinguer la part liée à la réalisation de ces rêves de celle liée à la recherche de fonds.

Recommandation 6b : une simplification de la ventilation analytique des charges d'exploitation sera réalisée dès les comptes clos au 30/06/2021 pour être présentée au prochain Conseil d'administration.

§299 à 302 – Nous avons bien noté « *le risque de sur-couverture des missions sociales* » tel que mentionné. Cependant, nous souhaitons souligner qu'il y a eu une erreur dans l'affectation des fonds mentionnée dans le CER de 2018-2019. Celle-ci est liée au montant exceptionnel de la collecte issue des legs lors de cet exercice. Cette erreur ne pourra pas se reproduire dans la mesure où dans le nouveau plan comptable la quasi-totalité de la collecte de l'Association est générée par la générosité du public.

§305 - Il convient de corriger le nombre de salariés : les pôles Hôpitaux et Rêves comptent "9" salariés et non "7".

§310 à 315 - Il nous semble inadapté voire préjudiciable pour l'Association d'écrire que « *les ventilations retenues s'écartent du cadre réglementaire* ».

De même, on peut s'étonner que la mission, à la fois critique la répartition retenue puis propose une répartition totalement arbitraire et sans aucun fondement (§ 313), uniquement dans le but (ou en tout cas avec la conséquence) de faire arbitrairement baisser le pourcentage d'emploi des ressources affectées aux missions sociales ; et en même temps qu'il soit affirmé (§ 314) que la mission « *n'entend pas se substituer à l'Association pour définir la clef de répartition des salaires des personnes affectées aux différentes fonctions* ». Si l'on s'en tient à cette dernière phrase, les choix de répartition opérés par l'Association, sous réserve bien entendu qu'ils soient justifiés quant à l'occupation effective de ces personnels aux missions sociales, relèvent donc bien de sa seule responsabilité.

Recommandation 6c : La clé de répartition des charges salariales sera revue dans les comptes 2020-2021.

§319 à 327 - Nous souhaitons apporter sur ces paragraphes les précisions suivantes :

Le compte de fonds dédiés a été utilisé par l'Association lorsque qu'elle ne réalisait que des rêves. Et ce n'est qu'à partir de 2012 que les projets hôpitaux ont vu le jour. L'excédent de ressources collectées a été volontairement distingué des autres opérations qui pouvaient générer des excédents, tels que des plus-values réalisées sur la cession de locaux dont l'Association était propriétaire. Pour ces derniers, il paraissait évident de les intégrer dans les fonds propres de l'Association en vue de renforcer sa situation financière. Pour le reste, l'Association n'a jamais souhaité s'approprier l'excédent de ressources collectées auprès du public. L'utilisation du compte de fonds dédiés (destinés à la réalisation de rêves à l'exclusion de tout autre usage) matérialisait l'engagement pris par l'Association auprès de ses donateurs. Cet engagement était systématiquement rappelé dans les documents à destination du public afin d'apporter une information claire aux donateurs. Cette information

n'a d'ailleurs jamais fait l'objet d'une quelconque remarque d'un donateur tout au long de l'existence de ce compte. Dans le geste du don, les donateurs exprimaient le souhait que leur don serve à la réalisation de rêves pour des enfants malades, selon des critères établis à l'avance par le Conseil d'administration de l'Association. C'est ainsi que l'Association considérait la notion de « *projets définis* » par la réglementation qui lui permettait d'alimenter ces fonds dédiés. Il est à noter que ce classement a fait l'objet de discussions avec les contrôleurs successifs du Comité de la Charte et les commissaires aux comptes qui ont toujours validé cette pratique.

Les fonds dédiés ont cessé d'être alimentés à partir du moment où les projets hôpitaux sont venus compléter et diversifier les missions de l'Association, l'appel au don ne distinguant pas vers quel usage le donateur voulait orienter son don.

Ultérieurement (au cours de l'exercice 2018-2019), et sur proposition du commissaire aux comptes avant la mise en œuvre du nouveau règlement comptable N° 2018-06, ces fonds dédiés ont été rapportés au résultat pour être ensuite distingués dans les fonds propres comme des fonds destinés à la réalisation de rêves, conformément à la doctrine constamment rappelée par l'Association dans le respect de la volonté des donateurs. § 340 - L'actif immobilisé (4,7 M€) n'est pas totalement couvert par le fonds pour investissement (3,4 M€) et le solde de l'emprunt immobilier (1 M€).

Recommandation 7 : Des décisions ont été prises par le conseil d'administration du 22 mars 2021 afin d'accroître les dépenses dans le domaine des projets hôpitaux et de pallier, autant que possible, la non-réalisation des rêves au cours des 2 derniers exercices en raison de la situation sanitaire.

Recommandation 8 : l'Association a pris contact avec un cabinet d'avocats spécialisé (Cabinet afin de procéder à une analyse des conventions de partenariats pour distinguer mécénat et parrainage. La note fiscale correspondante est produite en **pièce jointe N°4**.

Cette analyse du Cabinet confirme qu'effectivement la quasi-totalité des conventions signées par l'Association avec des entreprises, y compris celles relatives aux « *produits-partage* », relèvent du mécénat compte-tenu de la disproportion majeure entre l'éventuel avantage (essentiellement institutionnel) que retire l'entreprise de son partenariat, et le don qu'elle consent à l'Association.

Sur les années examinées, seules une ou deux conventions (partenariat cartes de vœux ou agenda) peuvent être qualifiées de parrainage correspondant d'ailleurs plus précisément à une rémunération de l'Association sous forme de droits de propriété intellectuelle.

§ 359 – Au regard des conclusions du cabinet spécialisé en la matière, il apparaît inapproprié voire préjudiciable à l'Association d'évoquer une opération unique (du moins dans son ampleur) réalisée en 2014 (il y a sept ans et correspondant à une année non couverte par la période de contrôle), et que les services internes de l'administration fiscale (et pas la « formation contentieuse », terme qui n'existe pas dans l'administration fiscale) avaient finalement reconnu comme accessoire et non lucrative.

§ 360 - L'Association prend bonne note du point d'attention mentionné en précisant qu'elle a pleinement conscience qu'une association peut collecter, de manière accessoire, des recettes commerciales lucratives sans que celles-ci soient fiscalisées, en dessous du seuil de la franchise annuelle (soit 72 432 € en 2021) ; et qu'elle peut également, en cas de dépassement de ce seuil, créer un secteur distinct fiscalisé pouvant représenter jusqu'à un quart ou un tiers environ des ressources globales. Mais elle confirme qu'à ce jour, les recettes éventuellement fiscalisables restent en-deçà de ce seuil.

§ 367 - Dans la phrase suivante, il convient d'ajouter "les parents" (cf le point souligné) :

*"Formalisées, ces fiches renseignent sur la situation médicale et les précautions à prendre, comportent l'autorisation **des parents**, des médecins de l'enfant pour la réalisation du rêve et établissent la décharge médicale en cas d'absence des parents sur le rêve."*

§ 370 - Il convient de corriger la phrase de la façon suivante :

*"Fondamentalement, Petits Princes est ouvert à toutes les ~~pathologies lourdes qui rendent la vie des enfants et des familles très difficiles~~ **maladies nécessitant des soins intensifs ou invasifs en milieu hospitalier.**"*

§ 374 - Il convient d'apporter les modifications suivantes aux 2 paragraphes suivants :

*"S'il est inférieur à 5000 €, le budget est approuvé par la tutrice qui supervise le bénévole s'occupant de la réalisation du rêve, **et est contre-signé par une des responsables de l'équipe.**"*

"elle se clôture par une liste de vérification du respect des différentes étapes de préparation du rêve, établie et signée par le bénévole puis contrôlée par les ~~responsables rêves, tutrices.~~"

Annexe 1 - Tableau 26 : Il convient de corriger ce tableau de la façon suivante :

Procédure 1	Demande formalisée de rêves, nécessairement signée par les deux parents.
Procédure 2	Autorisation médicale quant à la possibilité pour l'enfant de vivre le rêve envisagé <u>Demande d'informations médicales nécessaires pour l'ouverture du dossier</u>
Procédure 3	Autorisation parentale et cadrage administratif du rêve sur le point de se réaliser, à signer par les deux parents. Pas de réalisation du rêve sans cette procédure.
Procédure 4	Accord du référent médical pour la réalisation concrète du rêve. Pas de réalisation du rêve sans cette procédure.
Procédure 5	Autorisation d'utilisation des images
Procédure 6	Budget prévisionnel et réalisé d'un rêve
Procédure 7	Assurance pour le rêve

Organisation matérielle du rêve *avant le départ (=feuille de route concernant le déroulé du rêve et check-list)* par le bénévole, s'assurant de la complétude de ses informations, pièces, démarches (assurances...) et titres de transport. Contrôlée et signée par la tutrice, à titre de validation.

§ 379 - Ligne 3 - Il nous semble plus approprié de remplacer la ligne 3 par la formulation suivante : «aussi d'entretenir et de développer les liens avec les services hospitaliers (développement...)».


Ligne 4 : il convient de supprimer le terme « en individuel » qui est inapproprié - chaque rêve étant intrinsèquement un projet individuel.

§ 380 – A partir de la seconde phrase, la rédaction suivante, nous semble plus appropriée et mieux refléter le processus adopté par l'Association : «L'enveloppe de 170 K€ consacrée aux projets hospitaliers n'a pas été consommée entièrement sur les trois exercices sous revue. En appliquant strictement les critères d'acceptation, la sélection par Petits Princes conduit à un taux de rejet significatif : sur les trois exercices sous revue, 10 projets hôpitaux représentant 187 K€ ont ainsi été refusés.»

§382 - Concernant la formalisation insuffisante de la motivation des rejets de candidatures- Cette remarque a été prise en compte dès le comité des projets du 12 avril 2021, en mettant en place une nouvelle fiche projet stipulant les motifs d'acceptation ou de refus signée par le comité de sélection. Cette fiche est produite en annexe.

§382 - Remarques :

- le projet de décoration d'un ascenseur hospitalier a bénéficié d'un budget dédié aux 30 ans de l'Association Petits Princes et non du budget dédié aux projets hospitaliers. Il ne peut donc servir d'illustration dans ce chapitre ;
- nous ne sommes pas certains de comprendre l'objet et l'argumentation des lignes 3 à 7, étant rappelé que l'illustration du projet « ascenseur » est non pertinente (cf. remarque précédente). De plus, les critères d'acceptation (projets ludiques, pédagogiques, sportifs, culturels... qui émanent des services hospitaliers) ont permis de sélectionner les projets durant les 3 exercices sous revue, sans nécessiter d'arbitrage au niveau de l'enveloppe budgétaire.

 19 juillet 2021

DB

OBSERVATIONS DE LA MISSION SUR LA RÉPONSE AU RAPPORT PROVISOIRE

[1] La mission relève avec intérêt les premiers éléments de mise en œuvre des recommandations du rapport, visant à renforcer la transparence et le contrôle interne dans la gouvernance de l'association, à formaliser davantage l'élaboration du compte d'emploi des ressources (CER), à maîtriser la progression, en partie conjoncturelle, des réserves et à clarifier et mieux intégrer les contraintes s'imposant dans l'utilisation des données personnelles (en particulier données médicales et images des enfants). Elle note également la volonté de prendre en compte les préconisations en matière de communication en direction des donateurs.

[2] La mission prend également acte des précisions et éclairages complémentaires apportés par Petits Princes dans sa réponse mais relève que quelques constats du rapport ne sont pas pleinement partagés par l'association. Elle estime que ceux-ci sont suffisamment étayés et approfondis pour permettre au lecteur d'apprécier la portée de la plupart des divergences d'appréciation ou d'interprétation figurant dans la réponse.

[3] Toutefois, au risque de répéter le contenu du rapport, la mission souhaite revenir sur les points suivants :

- Les pouvoirs du trésorier d'une association en matière d'encaissement des recettes et de règlement des dépenses existent même s'ils ne figurent pas explicitement dans des statuts (comme c'est le cas dans les anciens statuts de Petits Princes) et ces pouvoirs doivent être formellement délégués au directeur général (comme le prévoit l'article 8 de l'ancien règlement intérieur de l'association) ; la délégation actuelle des pouvoirs du trésorier (« payeur ») consentie par le président (« ordonnateur ») en faveur de la directrice générale constitue une irrégularité dans le maniement et le contrôle des fonds qui doit être corrigée sans qu'il soit besoin d'attendre la validation des nouveaux statuts en cours d'examen.
- Une exacte information des donateurs requiert, en particulier dans les appels aux dons, de donner une vision fidèle des missions sociales et de l'utilisation des dons ; la mission maintient donc sa recommandation d'accroître la précision de l'information délivrée et de poursuivre l'effort engagé de mise en lumière des projets hospitaliers qui pourraient, à l'avenir, acquérir un poids croissant dans les dépenses de l'association.
- Concernant la ventilation adoptée pour les charges de personnel, la mission rappelle que les choix de gestion ne peuvent avoir pour effet de s'écarter du cadre réglementaire. Or :
 - le cadre réglementaire dispose que les personnels des services supports relèvent des frais de structure, sauf justification probante permettant leur affectation aux missions sociales (dépenses opérationnelles) ;
 - les justifications produites par Petit Princes apparaissent insuffisantes pour plusieurs de ses personnels, et notamment des membres de la direction et des salariés de la direction administrative et financière ;
 - ces choix de répartition des charges salariales peuvent avoir une portée importante quant à la sincérité du CER, comme permet de l'apprécier, à titre purement illustratif et non pas arbitraire, la ventilation restrictive des personnels support sur les missions sociales, telle que produite au rapport.

- S'agissant du départage entre mécénat et parrainage, la mission note avec satisfaction les démarches engagées par l'association, conformément à l'invite faite dans le rapport provisoire, et renouvelle son appel à la vigilance pour l'avenir. Parallèlement à ces démarches, un souci de prudence pourrait opportunément conduire l'association à se rapprocher de l'administration des Finances pour ses conventions de partenariat les plus importantes et les plus incertaines, au vu notamment des qualifications retenues par les services juridiques de grandes entreprises, délibérément modulées selon la nature de leur soutien : gratuite, cette démarche permettrait, par l'obtention d'un rescrit, de prévenir tout risque fiscal et de confirmer (ou d'infirmier) la position catégorique du cabinet de conseil.
- Enfin, si l'annulation de rêves engendrée par la crise COVID a eu pour effet d'accroître substantiellement le niveau des réserves, la mission a pu constater que cette augmentation est venue s'ajouter à des réserves structurellement et tendanciellemment élevées.

[4] S'agissant des aspects plus formels ou d'éléments postérieurs d'actualisation, la mission indique avoir pris en compte dans la rédaction définitive du rapport les propositions de précision, reformulation ou correction figurant dans la réponse de l'association et concernant les paragraphes 44, 54, 57, 72, 76, 94, 97, 98, 103, 105, 106, 133, 139, 165, 166, 192, 251, 252, 253, 305, 359 et dans les annexes.