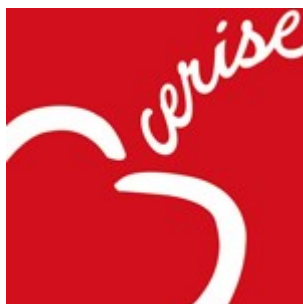


# **Carrefour Echanges Rencontre Insertion Saint-Eustache CERISE**



## **Rapport des Conseillers IDEAS pour le Comité Label**

**Conseillers IDEAS : Françoise Viala et Brice de Gromard**

### **Sommaire**

Sommaire .....	1
1. Présentation de l'association .....	2
1.1. Historique .....	2
1.1.1. Habilitations administratives pour la résidence.....	2
1.1.2. Habilitations administratives du centre socio culturel .....	2
1.2. Organisation.....	3
1.2.1. Organigramme.....	3
1.2.2. Personnes clés .....	3
1.2.3. Moyens humains (effectifs salariés et bénévoles).....	3
1.2.4. Appartenance à une fédération, réseaux .....	4
1.2.5. Actions et projets majeurs récents.....	4
1.2.6. Activité lucrative .....	4
1.3. Finances :.....	4
1.3.1. Partenaires financiers .....	4
1.3.2. Ressources par type (subventions, dons, legs, cotisations, ...).....	6
1.4. Stratégie de développement (plan stratégique à 3-5 ans) .....	6
1.4.1. Axes stratégiques.....	6
1.4.2. Grands projets qui concrétisent ces axes.....	8
2. Rapport sur l'accompagnement :.....	9
3. Conclusions des conseillers à l'issue de leur accompagnement : .....	10

## 1. Présentation de l'association

L'association Cerise a été fondée par la paroisse Sainte Eustache en avril 1999 autour du projet de la résidence d'hébergement temporaire. Il s'agissait d'accueillir de jeunes adultes de 18 à 25 ans, pendant un an maximum, moyennant une modeste participation financière. Ce projet a très vite bien fonctionné.

En 2002, l'opportunité d'y développer un centre plutôt « socio culturel » différent du centre social de l'association « La Clairière », localisé à 50 m de l'association Cerise, s'est présentée avec le soutien de la CAF de Paris et l'arrivée de la nouvelle directrice Delphine Roux-Braz.

Aujourd'hui, face au flux de jeunes adultes pour la résidence et les besoins en la matière, une réflexion est en cours pour améliorer l'aide à apporter à ces jeunes. En effet, du fait de la crise, les jeunes sont aujourd'hui plus fragiles que ceux des années précédentes. L'hébergement comme seul soutien, même s'il est un pré requis, reste souvent insuffisant pour les aider complètement à se réinsérer.

Concernant l'activité du centre socioculturel, il accueille les différentes catégories de population habitant le quartier et réussit à les faire se rencontrer au cours d'événements festifs ou projets spécifiques.

Ainsi, depuis 2002, au sein de l'association Cerise, coexistent 2 activités majeures, l'activité Résidence et l'activité de Centre socioculturel.

Ces 2 activités réglementées ont donné lieu à des habilitations.

### 1.1. Historique

#### 1.1.1. Habilitations administratives pour la résidence

Double agrément : « Intermédiation locative et de gestion locative sociale » & « Ingénierie sociale, financière et technique » délivré par la DRIHL Ile de France (Direction Régionale et Interdépartementale de l'Hébergement et du Logement).

Les agréments en cours sont caducs, et la demande de renouvellement est en cours d'étude à la DRIHL.

#### 1.1.2. Habilitations administratives du centre socio culturel

### Agrément de Centre Social délivré par la CAF de Paris :

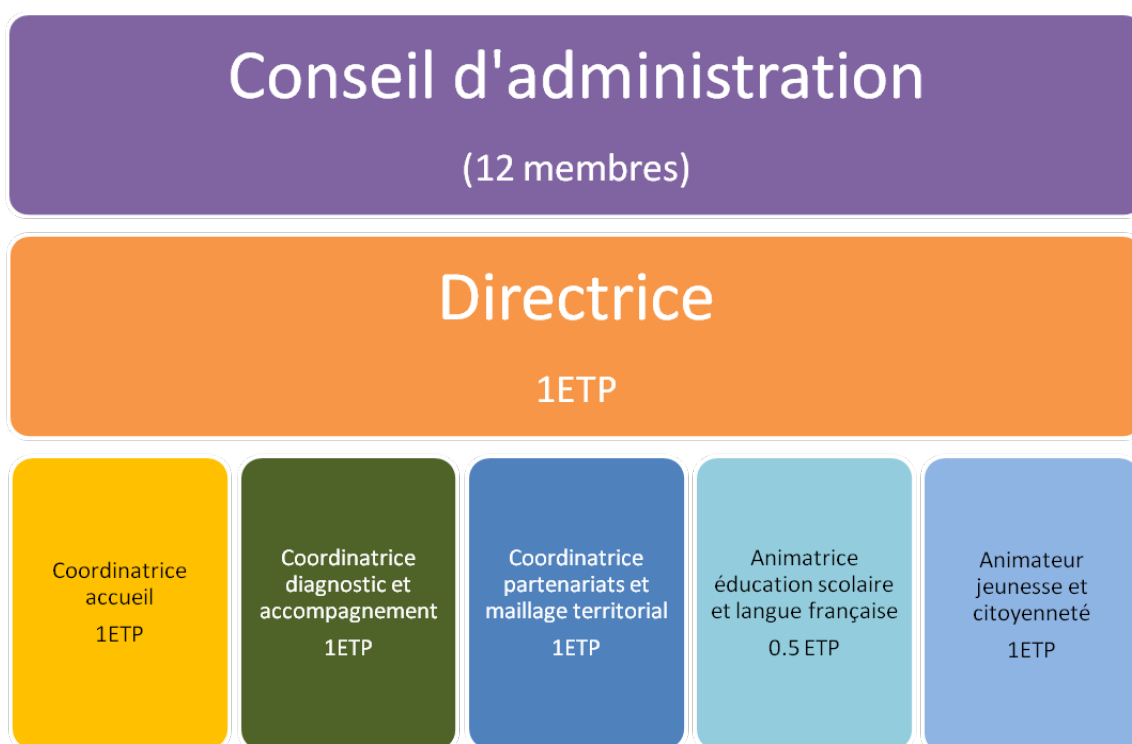
Cet agrément donne lieu au versement d'une subvention de fonctionnement et de subventions sur actions.

Il détermine également le versement des subventions de fonctionnement par la Ville de Paris/Département.

L'agrément actuel a été renouvelé pour 4 ans, à compter du 01/01/2017.

## 1.2. Organisation

### 1.2.1. Organigramme



### 1.2.2. Personnes clés

Le poste clé aujourd'hui est celui de la directrice qui a un rôle d'animatrice impulsant une dynamique forte dans l'association. Le CA est très présent dans la gestion des locaux.

### 1.2.3. Moyens humains (effectifs salariés et bénévoles)

- 5,5 Salariés (au 1<sup>er</sup> novembre 2017, hors homme d'entretien)
- 111 Bénévoles (chiffres à fin décembre 2016)
- 389 Adhérents (dont 38 adhésions familiales) pour 640 usagers (chiffres à fin décembre 2016)

Les salariés travaillent indifféremment pour les 2 activités majeures (Résidence sociale et centre culturel).

#### 1.2.4. Appartenance à une fédération, réseaux ...

Cerise est adhérente de la :

- Fédération des Centres Sociaux Parisiens (FCS 75) : partenaire sur les relations auprès des principales tutelles (CAF et DASES), soutien éventuel en cas de crise interne (gouvernance, recrutement etc.), relais pour des appels à projets, des formations etc.;
- FACEL, qui peut aider dans le cadre de recherche de formation ou aide à la gestion;
- Plus récemment de l'UNAFO (union professionnelle du logement accompagné), qui va aider dans les démarches d'évolution de la résidence.

#### 1.2.5. Actions et projets majeurs récents



En dehors du label IDEAS et du projet associatif, Cerise souhaite également faire évoluer le projet de la résidence : changer de statut, de tutelles et donc de financements (en prévision pour 2018 – voir chapitre 1.4.2 Grands projets).




#### 1.2.6. Activité lucrative

Le centre socioculturel n'est pas une activité à but lucratif. Néanmoins une activité génératrice de recettes a été développée, au travers de la mise à disposition ponctuelle de locaux à des tiers (associations, particuliers, syndicats). Elle est limitée par la capacité (en termes de locaux) et par un plafond (61 145€ pour 2016) à ne pas dépasser.

### 1.3. Finances :

#### 1.3.1. Partenaires financiers

LISTE DES FINANCEMENTS SUR CONVENTIONS EN 2016			
CENTRE SOCIOCULTUREL	<b>Caisse d'Allocations Familiales De Paris</b> 	<b>Animation Globale</b> ( <i>fonction pilotage</i> )	<b>4 ans</b> Du 01/01/2013 à 31/12/2016 64,5 K€
		<b>ACCUEIL</b> ( <i>fonction accueil</i> )	<b>1 an</b> 12 K€
		<b>Animation Collective Famille</b> <i>(fonction ACF)</i>	<b>4 ans</b> Du 01/01/2013 à 31/12/2016 18 K€
		Financement sur projet : <b>CLAS</b>	Année scolaire 8,3 K€
	<b>DASES</b> 	Subvention globale qui couvre - l' <b>Animation Globale</b> - la <b>Prévention jeunesse</b> - la <b>Lutte contre l'échec scolaire</b> - l'aide aux <b>loyers</b>	<b>Annuel</b> (suit la durée de l'agrément CAF) 172 K€

 <b>FONJEP</b> <b>Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse</b> 	Financement sur projet :		
	V V V	1 an	3 K€
	Action linguistique	1 an	5 K€
	Action écrivain public	1 an	2,5 K€
	Inclusion numérique	1 an/18 mois	10 K€
<b>RESIDECE</b> <b>DRIHL Paris (Préfecture)</b> 	Convention Allocation Logement Temporaire	Convention renouvelée chaque année	61K€
	Réserve parlementaire	Exceptionnel	1 K€

L'association dépend à 75 % de financements public. Ces financements sont des financements de gestion courante mais ne permettent pas ou peu d'investissements.

	2013		2015	2016
Résultat net	-232	7026	42	6615
Réserves			6794	
Ressources par type (total)	<b>419 870</b>	<b>463 601</b>	<b>461 003</b>	<b>492 041</b>
Dont :				
Subventions	252 087	276 620	282 385	312 068*
Dons divers	482	5 304	750	10
Cotisations	2 955	3 680	3 530	3890
Participations	157 237	155 708	162 131	162 802
Emploi par type				
Centre Social	320 017 CS	345 353 CS	352 829 CS	379 530 CS
Résidence Sociale	100 085 RS	96 529 RS	118 882 RS	105 897 RS

\*dont 22K€ provisionnés fin 2016 en engagements à réaliser

Pour l'année 2017, la majorité des financements sont d'ores et déjà acquis, hormis le poste FONJEP pour 3,5K€. La DASES accorde également 12K€ de plus pour l'accueil.

### 1.3.2. Ressources par type (subventions, dons, legs, cotisations, ...)

A la clôture de l'exercice comptable, il n'est pas calculé de produit constaté d'avance au titre des participations des usagers (24K€ au 31/12/2016) perçus pour la période du 01/01/N+1 au 30/06/n+1.

Les tarifs des activités sont librement décidés par l'association.

Les dons inscrits au compte de résultat ne résultent pas d'un appel public à la générosité.

Par ailleurs, au 31/12/2015, une dette sociale supplémentaire (+19K€) au titre d'une régularisation du nombre de congés payés, en application de la convention collective des Centres sociaux, est constatée.

## 1.4. Stratégie de développement (plan stratégique à 3-5 ans)

### 1.4.1. Axes stratégiques

Cerise a décidé de faire appel à IDEAS en raison des points suivants :

1. L'association dépend à 75 % de financements publics à un moment où ces derniers tendent à se raréfier ou à se précariser => il y a donc nécessité de **diversifier les financements** ;
2. Les financements courants servent quasi uniquement à la gestion courante, l'équilibre des comptes est ainsi assuré mais la capacité d'investissement n'est pas développée ;

En travaillant sur la labellisation, Cerise a d'abord fait le point sur la structure actuelle avec ses forces et ses faiblesses, puis a -sur cette base- formalisé **le projet associatif** en revisitant les statuts et élaboré le **plan stratégique** pour une période de 6 ans.

Ce qui fait à la fois la force mais également la complexité de Cerise c'est la coexistence au sein de l'association de deux réalités à savoir un centre socioculturel et une résidence pour jeunes en fin de parcours d'insertion.

Ce qui apparaît, après 18 ans d'activité, c'est qu'il y a un besoin d'investissements importants pour poursuivre cette mission en accord avec son positionnement politique qui se transmet de génération en génération, et qui fait que Cerise mise sur la dimension collaborative, collective, fraternelle pour l'émancipation des personnes.

Quatre orientations stratégiques ont été identifiées, issues du projet associatif de Cerise et qui comprennent pour chacune d'elles :

- les objectifs opérationnels,
- les actions pour les mettre en œuvre, présentées sous forme de fiches reprenant les étapes de la démarche : diagnostic, identifications des manques et des faiblesses, expérimentation, évaluation, formalisation et capitalisation pour transmettre
- un échéancier indicatif,
- les personnes pilotes et celles contributrices,

- un certain nombre d'appuis techniques, humains et financiers à mobiliser.

**Orientation N°1:** *Mettre en évidence les connaissances et le savoir-faire, formaliser, capitaliser, expérimenter*

Cerise dispose d'un recul de plus de quinze ans en matière de connaissance des besoins des publics fréquentant le Centre et/ou y résidant ainsi que des compétences des bénévoles qui s'y impliquent.

Egalement il y a un savoir-faire avéré en matière de conception, de mise en œuvre et d'évaluation d'actions socio-éducatives et culturelles à visée émancipatrice. Cerise veut mettre en évidence ses connaissances et bonnes pratiques, les formaliser, les évaluer, afin de mieux nous en servir pour expérimenter et transmettre.

**Orientation N°2:** *Densifier l'inscription et le maillage territorial de Cerise et amplifier la dynamique*

Il est nécessaire d'approfondir l'ancrage de Cerise dans les quartiers relevant de sa zone d'influence afin de toucher davantage les personnes moins impactées par ses actions (seniors, jeunes adultes âgés de 18 à 25 ans, cadres et professions intellectuelles supérieures) en vue d'œuvrer à une plus grande mixité sociale.

Parallèlement, Cerise souhaite faire en sorte que les résidents s'intéressent davantage à ce qui se passe sur le territoire et qu'il y ait plus d'échanges entre eux et les usagers du centre socio culturel.

Pour ce faire, Cerise prévoit de:

- mieux travailler avec ses partenaires existants, en trouver de nouveaux, et nouer ces partenariats sous la forme de partenariats de projet, réellement gagnants-gagnants
- renforcer et développer les échanges entre les différents usagers
- faire en sorte que les résidents s'intéressent davantage à ce qui se passe sur le territoire, selon différentes modalités.

**Orientation N°3 :** *Pérenniser le socle des financements, rechercher des ressources complémentaires*

Cerise est aujourd'hui financée aux  $\frac{3}{4}$  par des fonds publics liés à des projets et des missions. Pour développer de nouveaux projets, CERISE a besoin de maintenir en l'état son bâti voire de l'adapter, d'investir dans du matériel nouveau.

Cerise doit donc diversifier ses ressources en s'ouvrant à de nouveaux modes de financements (mécénat d'entreprises, financements participatifs, collecte de fonds, etc.).

**Orientation N°4 :** *Transmettre*

Ceci suppose d'évaluer et de formaliser des actions mais aussi de disposer des outils et des messages adaptés à ces différentes cibles. Cette orientation se décline globalement mais aussi sur chacune des autres orientations.

#### 1.4.2. Grands projets qui concrétisent ces axes

En lien avec ces 4 orientations stratégiques, nous avons identifié 4 projets qui nécessitent des budgets importants à court, moyen et long terme.

##### 1. Besoins structuraux en investissements de court et moyen terme : "*CERISE numérique*"

- **Site internet** : Le site existant est obsolète, or c'est un enjeu majeur pour l'association (collecte de dons, publication d'actualités, lien avec les réseaux sociaux...). Il nous faut recréer un site plus dynamique et dont la mise à jour soit plus aisée. *Horizon juillet 2018*
- **Base de données** : mise à l'étude et développement d'un système informatique avec une base de données et des systèmes d'exploitation des données vers des outils de communication et de gestion interne et externes. *Horizon rentrée 2018/2019*

##### 2. Amélioration de l'efficacité de l'association :

Les compétences et ressources de Cerise - équipe salariée et bénévoles – doivent être exprimées et mutualisées. Cela va au-delà des possibilités et du fonctionnement classique de notre OPCA. Nous envisageons la **consultation d'un cabinet de conseil et/ou de missionner un expert pour nous accompagner sur ce projet**. *Horizon 1<sup>er</sup> semestre 2018*

##### 3. La résidence :

Les jeunes gens hébergés à Cerise sont de moins en moins « en fin de parcours d'insertion » et nécessitent un accompagnement social dont Cerise n'a ni les moyens ni le mandat même si de fait, cette mission leur échoit. Suite à la réorganisation de la Mission Locale de Paris qui oriente ces jeunes vers Cerise, nous avons constaté que l'accompagnement proposé n'est plus adapté.

Un accompagnement socioprofessionnel en interne est expérimenté depuis plusieurs mois, en s'appuyant sur des ressources bénévoles professionnelles. Cerise souhaite pérenniser cet accompagnement en créant un **poste salarié** au sein de la structure. *Horizon fin 2018*.

##### 4. Un projet immobilier de réhabilitation et de conservation de l'ensemble : "*La Fabrique CERISE*"

L'espace Cerise a été créé en 1999 par l'ajout de deux réalités distinctes (hébergement + lieu d'activités de quartier), et ce, en fonction des financements qui pouvaient être obtenus à l'époque et sans projection sur l'usage quotidien des locaux. En 2009/2010, sous l'égide du conseil d'administration de l'époque, un cabinet d'architecture avait travaillé à **un projet de rénovation des espaces d'accueil** qu'il s'agirait de relancer.

Sa réalisation se ferait bien sûr par tranches.

Avantages de cette rénovation :

- elle moderniserait et embellirait le lieu et permettrait également de le sécuriser (accès sur la rue);

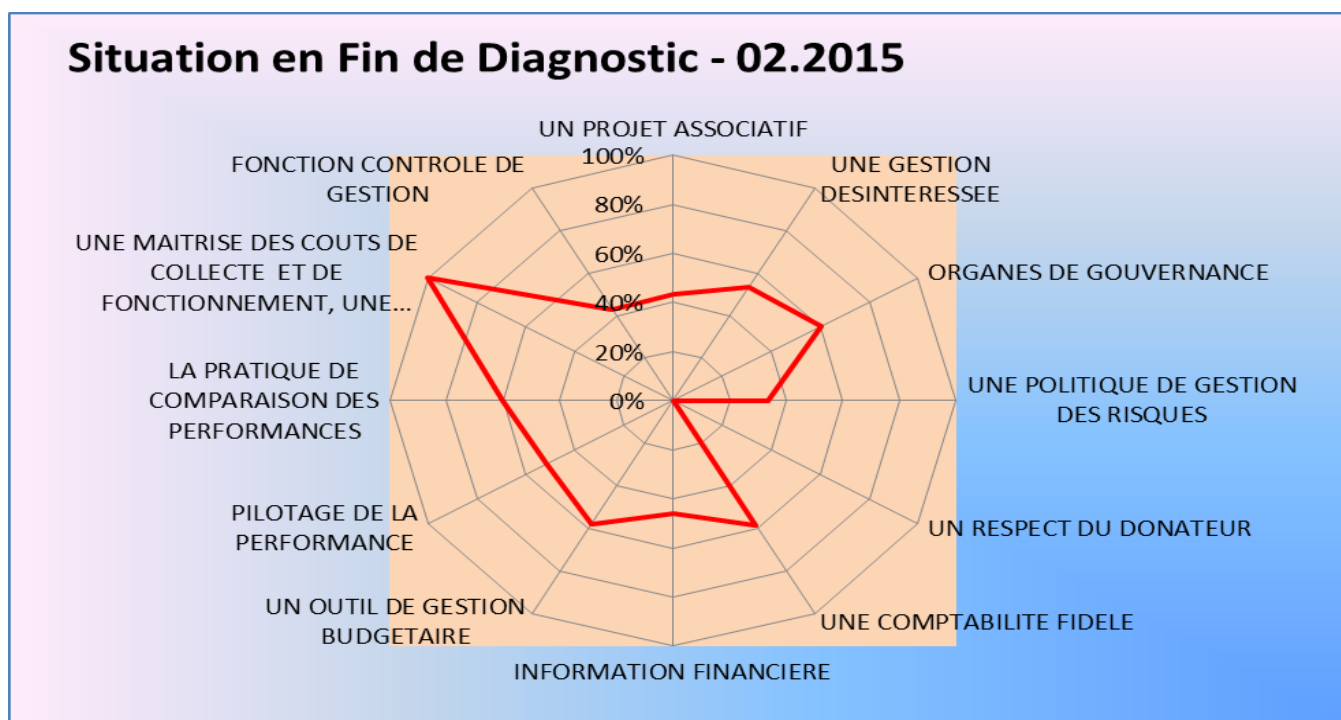


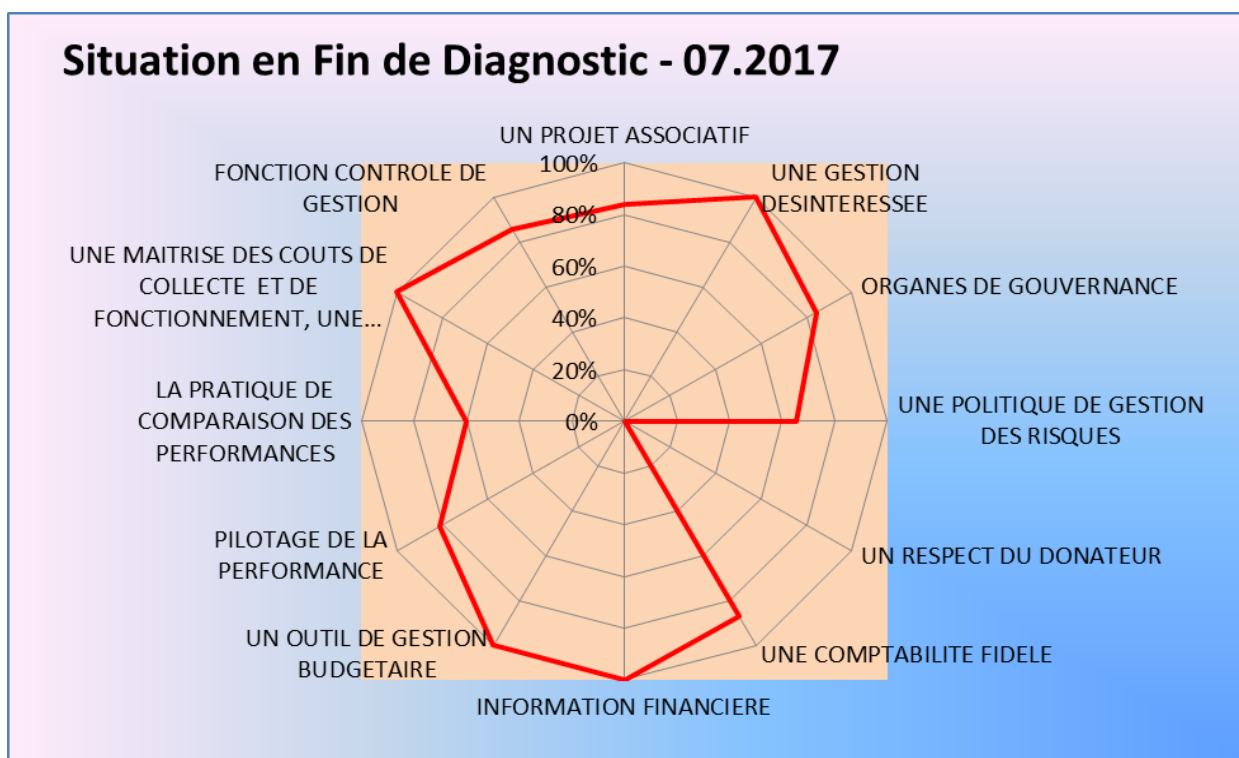
- elle permettrait de fluidifier la circulation des personnes et les relations entre elles au sein du centre socioculturel.
- elle favoriserait également les relations entre les résidents et le centre socioculturel.
- elle permettrait enfin d'avoir une meilleure visibilité sur la rue, et une interaction plus grande avec le quartier et ses habitants.

Ce projet serait également l'occasion de revisiter certains « espaces oubliés » du Centre socioculturel et notamment la cuisine située au 2<sup>o</sup> étage pour un café associatif au rez-de-chaussée...

*NB : Une commission « Bâtiment » a été créée en octobre 2017 pour mettre en œuvre ce projet.*

## 2. Rapport sur l'accompagnement :





### Evolution des 12 grands objectifs du Guide IDEAS au cours de la démarche d'accompagnement

### 3. Conclusions des conseillers à l'issue de leur accompagnement :

CERISE (Carrefour Echange Rencontre Insertion St-Eustache) existe maintenant depuis bientôt 20 ans, et le lieu s'inscrit dans une longue tradition de vivre ensemble. Patronage pendant un demi-siècle, il s'est réinventé pour s'adapter aux réalités nouvelles du quartier. Il abrite 2 activités, une résidence d'hébergement temporaire destinée à 20 jeunes de 18/25 ans (en fin de parcours d'insertion) et un centre socioculturel. L'ensemble est correctement géré comme en témoigne ses résultats.

Cependant pendant la phase d'accompagnement, des questions se sont posées de manière plus explicite sur la cohabitation et le sens commun de ces activités sur fond de financements publics qui tendent à se raréfier dans cette période de crise prolongée.

La mission d'IDEAS a donc joué le rôle de catalyseur sur ces questions en poussant Cerise à se lancer dans la formalisation d'un projet associatif et du plan stratégique visant à le développer. Ce projet a été soumis et validé par le CA.

Aux côtés de la directrice et des administrateurs, une commission de travail a été constituée. Animée par l'association « ADDEL » (Association pour le Développement d'une Dynamique de l'Economie Locale) cette commission a donné jour à un projet associatif dont la déclinaison prend la forme d'un plan stratégique prévu pour une durée de 6 ans.

A la suite et en parallèle, d'autres chantiers identifiés lors de la phase de diagnostic ont été engagés :

- Etablissement d'un comité d'audit : il se compose aujourd'hui de 3 personnes dont 2 extérieures (à l'association). Une fiche de mission a été établie. Leur première mission a été de lister l'ensemble des documents nécessaires à leur prise de fonction.
- Etablissement d'un CER : celui a été réalisé pour 2014 et 2015, alors même qu'il n'y a pas eu de dons et pas d'appel à la générosité du public;
- Identification de procédures de fonctionnement à formaliser : elles sont identifiées et en cours de rédaction;
- Etablissement d'une cartographie des risques : élaborée, elle doit maintenant être mise en application;
- Identification et formalisation de projets nécessitant des financements autres que publics (que le label IDEAS pourra aider à obtenir).

Lors de notre mission d'accompagnement, nous avons pu apprécier une dynamique constante des acteurs basée sur une volonté de bâtir du sens commun aux 2 activités structurelles de Cerise et sur un état d'esprit ouvert aux idées d'amélioration et à tout type de questions.

Aujourd'hui, nous constatons qu'un ensemble d'avancées significatives (dont la formalisation du projet associatif, son partage, la formalisation de projets nécessitant des financements) ont été réalisées. Des chantiers pour améliorer la maîtrise du fonctionnement de l'association ont été initiés et devraient aboutir dans les prochains mois. Le challenge à venir consiste à maintenir cette nouvelle dynamique en impliquant encore davantage les acteurs de l'association (Salariés, Bénévoles, Adhérents, Résidents) dans la mise en œuvre de la nouvelle vision / ambition de Cerise.