

Carrefour Echanges Rencontre Insertion
Saint-Eustache
CERISE



Renouvellement du Label
Rapport des Conseillers IDEAS
pour le Comité Label

Conseillers IDEAS : Maïna CIZEAU et Philippe STEINHAUSER

SOMMAIRE

1. Présentation générale :	3
1.1. Vision :	3
1.2. Valeurs :	3
1.3 Missions sociales :	4
2. Changements majeurs depuis le dernier Label :	4
2.1. Gouvernance :	4
2.2. Structure :	5
2.3. Projets ou missions nouvelles :	5
3. Situation financière - Evolution depuis le dernier Label	8
3.1. Analyse financière succincte :	8
4. Focus sur les processus majeurs :	10
4.1. Plan stratégique :	10
4.2. La cartographie des parties prenantes :	11
4.3. Cartographie des risques :	11
4.4. Le pilotage des projets et activités	11
5. Conclusions de l'analyse	13
5.1. Points forts	13
5.2. Points à améliorer	13
5.3. Graphiques de situation (extrait du fichier des indicateurs)	15
5.4. Avis général des conseillers à l'issue de leur accompagnement	16

Introduction :

Initiée par la paroisse Saint-Eustache, l'Association apolitique et aconfessionnelle Cerise (Carrefour Échanges Rencontre Insertion Saint-Eustache) est **une association à but non lucratif qui allie, dans un même lieu, un centre socioculturel ouvert à tous et un hébergement de transition pour de jeunes adultes, devenu Foyer de Jeunes travailleurs en 2020**. Le centre socioculturel Cerise est **animé par et pour les habitants du quartier**, à qui il offre la possibilité de s'impliquer bénévolement dans des activités culturelles, éducatives, de loisir, d'accompagnement social et également d'en bénéficier

En tant que conseillers nous avons accompagné CERISE à partir de fin 2019. La mission qui devait initialement porter sur un accompagnement en post label sur le chantier du pilotage a évolué en raison de deux facteurs,

- la crise sanitaire qui a empêché un travail suivi et rapproché sur ce chantier nécessitant l'accès aux bases de données et des sessions présentiels. Le calendrier de sortie de crise nous a fait de facto basculer vers le renouvellement du label se faisant sur un nouveau référentiel
- Le passage des anciens vers les nouveaux indicateurs qui a eu lieu à la rentrée 2020 et qui a occasionné une relecture du diagnostic 2017 à l'aune de critères que nous avons jugés plus exigeants à remplir car souvent plus détaillés et documentés.

1. Présentation générale :

1.1. Vision :

CERISE a pour ambition de devenir un lieu phare du centre de Paris en matière **d'expérimentations et de brassage pour développer le vivre ensemble entre les personnes qui y résident et qui le fréquentent**. L'association entend ainsi **favoriser l'intégration, l'accès à la culture et l'implication citoyenne** sous toutes leurs formes, par **l'organisation de temps de rencontres, la prise d'initiatives et l'émergence de projets partagés**, grâce à un accompagnement à visée émancipatrice.

1.2. Valeurs :

Les valeurs de l'association se retrouvent dans l'acronyme C.E.R.I.S.E : **Carrefour, Echanges, Rencontres, Insertion, Saint-Eustache**.

- ☐ L'association se veut un **CARREFOUR** où chacun peut venir avec ce qu'il est, ses questions, ses attentes et bénéficier d'une écoute et d'un accompagnement actifs dans son parcours et ses démarches.
- ☐ L'association favorise les **ECHANGES** en tissant des liens de solidarité entre résidents, usagers et habitants du quartier.
- ☐ L'association promeut la mixité sociale, intergénérationnelle et culturelle à travers des **RENCONTRES**, dans le respect d'autrui, quelles que soient ses particularités ou différences. La qualité de l'accueil, facteur clé de la rencontre, est essentielle.

Ce socle est la première marche d'une **INSERTION**, d'un développement de l'autonomie, d'un renforcement des capacités à s'exprimer et à agir, séparément et ensemble, à tous les niveaux et quels que soient les publics. Ce chemin vers la citoyenneté est d'abord ancré dans un territoire à partir duquel il s'initie : CERISE va vers les personnes qui habitent, travaillent ou gravitent autour du **quartier SAINT-EUSTACHE**, qui est à la fois un lieu d'ancrage et de passage.

1.3 Missions sociales :

CERISE gère une résidence pour jeunes adultes depuis 1999 devenu **un foyer de jeunes travailleurs** en 2020 et **un centre socioculturel** depuis 2001 ouvert à l'ensemble des habitants du centre de Paris. Le foyer a accueilli plus de 350 jeunes issus de tous les horizons.

Le centre socioculturel, très actif, étend son rayonnement au-delà du quartier. Un demi-millier de personnes fréquentent annuellement le Centre socioculturel. **Cerise favorise les actions créant une dynamique commune entre le Foyer et le Centre socioculturel.**

La mission du centre socioculturel, très riche, se décline en différentes offres

- o Apprentissages
- o Aide et entraide
- o Culture
- o Loisirs
- o Café associatif

Cerise compte 389 adhérents dont 38 familles. Sur les 3 dernières années, le centre a été fréquenté en moyenne par 640 personnes. 6 salariés permanents et près de 90 bénévoles assurent l'animation de la structure. Le public de Cerise, initialement des habitants du quartier, s'est maintenant élargi et les résidents des 4 arrondissements de Paris centre représentent à présent 50% des usagers, les autres usagers venant de quartiers ne disposant pas d'une offre similaire ou bien travaillant dans le quartier . L'hébergement devenu FJT a accueilli 380 jeunes depuis sa création.

2. Changements majeurs depuis le dernier Label :

2.1. Gouvernance :

L'association CERISE se caractérise par une gouvernance solide, dynamique et très bien documentée. Pour rappel l'association est administrée par d'un bureau de 4 personnes, et d'un CA de 15 personnes partenaires ou bénévole dans une activité. Le comité d'Audit (3 membres dont 1 non adhérent) assure un contrôle sur le respect des règles de gouvernance ainsi que sur la prévention des risques. Il rend compte annuellement et est invité au CA.

Le CA est renouvelé régulièrement : les dates d'entrées au CA des administrateurs qui témoignent du renouvellement régulier de ses membres 4 en 2010, 1 en 2012, 1 en 2013, 2 en 2016, 1 en 2018 et 5 en 2019.

- **Le dynamisme et la rigueur de la gouvernance qui s'illustre notamment au travers de séminaires de rentrée du CA**, La session 2019 a constitué en particulier, une véritable prise de recul sur le fonctionnement, la stratégie à visée très opérationnelle avec la mise en place de jalons et de *to do list* au regard de la stratégie. A noter également, le dialogue entre anciens et nouveaux membres du CA. La session 2021 a couvert la cartographie des parties prenantes et le nouveau plan stratégique.
- Démarche de qualité permanente **matérialisée par la revue des documents de référence en conformité avec les bonnes pratiques IDEAS**, statuts, charte éthique et règlement intérieur complété par la dimension sanitaire. A noter pour la mise en conformité des documents avec la pratique effective, que les membres du CA ne sont plus notés comme « cooptés » mais bien proposés et soumis à la validation de l'AG.
- La gouvernance a démontré sa **solidité et sa résilience pendant la crise sanitaire**. En 2020, le Conseil d'administration s'est réuni à 5 reprises en CA, dont 3 sur 5 se sont tenus

avec une solution à distance (le vote à distance avait été opportunément approuvée en 2019). **Les 340 adhérents** de CERISE ont été invités à l'**Assemblée Générale** annuelle qui s'est tenue **en distanciel** proposant un accès en visio-conférence ou téléconférence avec juste une faible baisse des votants par rapport à 2019 (58 versus 61 en 2019)

2.2. Structure :

- Des mouvements dans l'équipe sur la période 2017-2021 :

- En 2018, une salariée est revenue après son congé maternité à 80% ayant demandé à bénéficier d'un congé parental 1 jour par semaine ; une salariée a démissionné pour rejoindre un poste de formatrice en école hôtelière remplacée par un CDI. Augmentation du temps de travail d'une salariée, passant de 50 à 80%.
- ☐ Le développement et la mise en place du projet d'inclusion numérique a été rendue possible par la mise en place d'un CDD (Juin 2019 à juin 2020) et un contrat d'apprentissage (Octobre 2020 à septembre 2021).
- ☐ Malgré la crise du COVID l'année 2020, 6 stagiaires sont venus renforcer l'équipe dans le cadre des animations jeunesse et du renouvellement du projet social.
- ☐ Enfin début novembre 2021 une salariée en CDI à 4/5ème dédié à la coordination de l'accueil et de la logistique est venue renforcer l'équipe

Sur la période 2017-2021 l'équipe CERISE est passé de 5 à 6 mais avec 4 nouveaux entrants.

- Les espaces Cerise :

En 2019 a été entamée la rénovation des bureaux du Centre Social, financée par CERISE grâce à des subventions d'investissement (dont ARM propriétaire 61K€, CAF de Paris 31K€, DASES -14K€, Paroisse St-Eustache 3K). Le coût global des rénovations s'élève à 139KEUR Nous reviendrons spécifiquement sur la rénovation et l'ouverture du Foyer de Jeune Travailleurs en lieu et place de la résidence sociale.

- La crise sanitaire :

La gestion de la pandémie de Covid a eu un impact important sur les activités et les ressources de CERISE. L'association n'a néanmoins pas recouru au chômage partiel. Un CERISE « hors les murs » s'est rapidement mis en place lors du 1^{er} confinement :

- ☐ Fonctionnement en télétravail de l'équipe salarié
- ☐ Maintien du lien avec les usagers avec des mailings, appels aux adhérents, mise à niveau du site, messagerie entre bénévoles « radio Cerise »
- ☐ Lien maintenu en priorité envers la population des seniors et des jeunes
- ☐ Accompagnement scolaire, FLE. Atelier de conversation via SKYPE
- ☐ Entraide et solidarité : atelier de couture solidaire fabrication de masques
- ☐ Adaptation des méthodologies pour poursuivre l'évaluation du projet social.

2.3. Projets ou missions nouvelles :

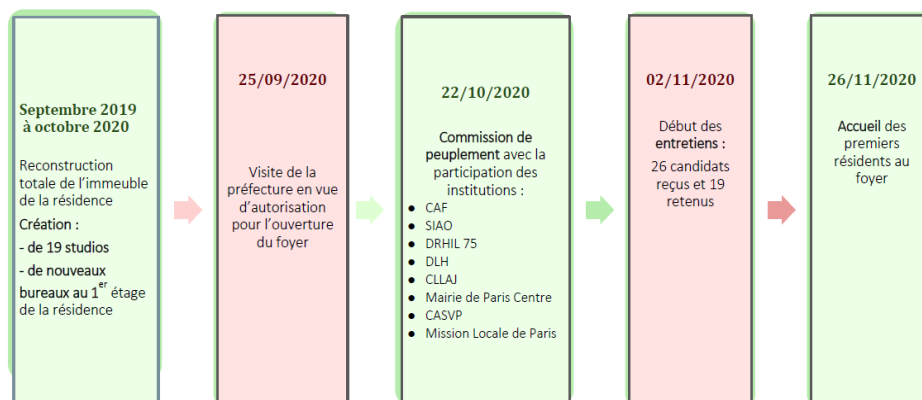
- ☐ **Le Foyer de Jeunes Travailleurs a remplacé la résidence sociale.**

Le projet d'un budget de 1,3 millions d'euros, a permis de reconfigurer tous les logements en studettes aménagées. Une chambre a été adaptée aux personnes à mobilité réduite.

Les travaux ont été financés par plusieurs sources : une subvention de la ville (950K€), un financement d'aide à la pierre (142K€), un prêt (221K€).

Le statut de FJT a occasionné un changement de tutelle (Préfecture et CAF) et a nécessité l'obtention d'un agrément formel de la CAF ce qui a permis le financement d'un ETP supplémentaire (70%). Le coût annuel est de l'ordre de 125K Euro contre 90 K Euros pour la résidence sociale. Cette différence s'explique par le budget de fonctionnement qui inclut une part de salaire et de l'activité d'un salarié dédié au FJT.

Ouverture du Foyer de Jeunes Travailleurs (FJT) / Un long processus



Cet extrait du rapport annuel 2020 montre les différentes étapes de transformation de la résidence en FJT. Bien que titré « un long processus », on peut observer au contraire une transformation opérée en deux ans seulement, dans un contexte de crise sanitaire, avec relogement des anciens résidents, reconstruction totale, ouverture et accueil des nouveaux résidents, jeunes âgés de 18 à 25 ans (dont une jeune maman avec sa petite fille de 3 ans). Les résidents ont vocation à rester plus longtemps ce qui permet de travailler plus en profondeur sur leur prise d'autonomie. A noter à cet égard la mise en place d'un accompagnement dédié et d'ateliers à caractère obligatoire.

□ Réalisation du chantier post label 2017 sur l'accueil et communication

Le nouveau site internet pour CERISE a été mis en ligne en mars 2019. Il a mobilisé une salariée et 4 bénévoles pour l'analyse des besoins la mise en place du cahier des charges, l'appel d'offre.

Il permet de mieux communiquer à la fois en interne auprès des adhérents, mais également à l'extérieur des murs de Cerise, sur le territoire de Paris centre.

Sur le site figurent les informations officielles concernant l'association mais aussi l'organisation annuelle et les diverses propositions d'activités et de services ainsi les informations « exceptionnelles » et des actualités à mettre en avant. Les difficultés rencontrées sont le suivi et les mises à jour du site.

La communication au sens large a été très améliorée et réfléchie sur la période ; outre le site d'autres media sont développés.

Format papier :

- *Les plaquettes de rentrée* sont un récapitulatif exhaustif et complet de ce que Cerise « est » et de ce qu'il « propose ». Plaquette disponible à l'accueil et transmise aux partenaires. Le programme mensuel est également disponible chaque début de mois à l'accueil en version papier - format prisé des seniors qui ne disposent pas toujours de l'outil numérique. - et envoyé par mail à la base des adhérents.

Les réseaux sociaux ;

- Page Facebook Centre Cerise est suivie par 1850 personnes (tranche d'âge des 25-45 ans. La page est mise à jour quotidiennement et offre un espace d'interaction, notamment dans le cadre d'appels à la solidarité.
- Instagram et Snapchat qui fonctionnent avec le public des 15-35 pour le premier et des 12-18 ans pour le second. C'est l'animateur jeunesse et référent famille, qui les gère depuis le mobile de Cerise.

Communication en interne dans les activités

- Groupes WhatsApp pour favoriser les échanges entre les bénévoles et les usagers, visant à une meilleure cohésion de groupe et d'équipe, (en particulier les apprenants en FLE.) C'est également un outil de communication pour les bénévoles entre eux, pour des échanges de pratiques ou de l'organisationnel.
- L'équipe salariée a son groupe WhatsApp, pour communiquer en temps réel. C'est un outil instantané qui permet d'être très réactif face à certaines situations. Skype est également utilisé pour des réunions ou rendez-vous entre salariés, dans un contexte de télétravail par exemple.

☐ CERISE'Num

CERISE'NUM, projet d'inclusion numérique. Il s'est imposé comme une nécessité courant 2018, et il a pu se réaliser en 2019/2020 grâce à un financement exceptionnel de la Fondation AFNIC, permettant notamment de recruter pendant 1 an une chargée de mission dédiée à ce projet. Il a été considérablement accéléré par la crise du COVID.

Les objectifs du projet sont, d'une part, **pour les salariés et les bénévoles**, l'optimisation de la gestion globale de l'activité CERISE ; et d'autre part, **pour les usagers**, l'accompagnement, la sensibilisation et l'utilisation d'outils numériques ; le développement de l'inclusion numérique au sein des activités existantes et de nouvelles activités.

Les réalisations :

- Un logiciel de création et de gestion des adhérents et des activités :
 - ☐ Organisation de travail dynamique
 - ☐ Rationalisation du processus d'adhésion ; Optimisation de la création, de la gestion et du suivi des adhérents
 - ☐ Optimisation de la gestion des activités et optimisation du Reportings et des statistiques. **Dans ce but a été développée une nouvelle base de données « Solisoft »** permettant une vue et gestion centralisée des usagers, des créneaux et des activités.
- Matériels, connections et serveur :
 - ☐ Optimisation des postes de travail et de l'espace de stockage
 - ☐ Sauvegarde, sécurisation et restauration des données
 - ☐ Serveur permettant le télétravail et le travail collaboratifCela a représenté plus de 12K€ d'investissements sur 2019/2021.

Les activités : L'objectif est de développer l'inclusion numérique au sein des activités existantes et également dans le cadre de nouvelles activités.

- ☐ Acculturation des seniors à l'outil numérique. Exemple de partenariat dans ce cadre Société Kocoya ThinkLab/Gaïté Lyrique- promenades culturelle restitution numérique
- ☐ Ecrivains publics : Utilisation du logiciel de gestion pour la création et le suivi des consultations des usagers du service.
- ☐ Création d'un atelier intergénérationnel

3. Situation financière - Evolution depuis le dernier Label

3.1. Analyse financière succincte :

☐ Analyse de l'activité :

Le précédent label avait été décerné à Cerise le 23/11/2017, donc au vu des comptes de l'exercice 2016, qui recouvre l'année civile. Il a paru utile de regrouper en grands postes les comptes de résultat des exercices-termes (2016 et 2020) mais aussi l'exercice 2019, considéré comme « normal » avant la pandémie.

CERISE

Résumé du compte de résultat en K euros

	2016	2019	2020
Produits			
Vente de services	162	109	41
Subventions	312	345	376
Produits divers d'exploitation	17	32	15
Produits exceptionnels		2	4
Total produits	491	488	436
Charges			
Achats	16	11	0
Charges externes	202	204	166
Impôts et taxes	5	7	7
Salaires et charges	231	248	226
Dotations aux amortissements	6	10	12
Engagements à réaliser	22		7
Charges exceptionnelles	2	4	2
Total charges	484	484	420
Excédent net	7	4	16

Dans l'ensemble, les données sont plutôt stables sur cette période de 5 ans, à l'exception des ventes de services (participations des usagers, loyers de la résidence devenue foyer de jeunes travailleurs, subventions liées à cet hébergement, produits annexes). Cette ligne de produit est en effet en forte diminution même avant la pandémie. En particulier, le FJT a dû fermer pendant les travaux de rénovation en 2019 et 2020, d'où interruption totale des loyers et indemnités publiques afférentes.

En contrepartie, les subventions publiques pour le centre social sont en augmentation régulière, y compris en 2020, malgré l'arrêt des activités de Cerise.

Les frais de personnel sont bien maîtrisés sur la période et Cerise dégage un excédent d'exploitation et un excédent net minimes mais constants. Enfin, il faut souligner la performance consistant à produire un résultat excédentaire au titre de l'exercice 2020.

□ **Équilibre financier :**

Comparons la structure du bilan sur les 3 mêmes exercices clés :

CERISE

Evolution des grands postes du bilan en K euros

	2016	2019	2020
Actif			
Valeurs immobilisées nettes	18	68	181
Valeurs réalisables	135	67	171
Valeurs disponibles	119	97	99
Total actif	272	232	451

Passif

Fonds associatifs et résultat	131	147	277
Dettes à court terme	141	85	174
Total passif	272	232	451

Fonds de roulement net	113	79	96
-------------------------------	------------	-----------	-----------

A l'actif, la forte augmentation des immobilisations sur la période correspond à l'aménagement du foyer de jeunes travailleurs et des bureaux du centre social. Les valeurs réalisables à fin 2020 sont d'un montant inusité et conjoncturel : subventions à recevoir.

Au niveau du passif, les fonds associatifs sont impactés favorablement en 2020 par les subventions reçues sur investissement (foyer de jeunes travailleurs et bureaux). Ces mêmes travaux immobiliers entraînent une augmentation passagère des dettes à court terme (fournisseurs d'immobilisations), tandis que les produits perçus d'avance progressent, contribuant aussi au gonflement des dettes à court terme.

Pour autant, le fonds de roulement est très stable sur la période. A fin 2020, il représente 79 jours de produits ($360 \times 96 / 436$) ce qui semble suffisant.

A fin 2020, les disponibilités s'élèvent à 99 K euros, soit 95 jours de produits de subventions ($360 \times 99 / 376$), d'où la possibilité de faire face à un retard éventuel de versement de ces subventions.

Au terme de cette analyse, il faut noter toutefois que Cerise ne présente ni Compte d'Emplois-Ressources, ni Compte de Résultat par Origine et Destination, n'y étant pas tenue par la réglementation.

On remarque enfin la baisse continue des contributions bénévoles au titre des contributions volontaires en nature :

	2016	2019	2020
(en K euros)	184	158	124

Mis à part l'exercice 2020 évidemment exceptionnel du fait de la fermeture du centre, le rapport financier au titre de 2019 indique pour motif de cette diminution la réorganisation de l'activité « accompagnement scolaire ». En 2019, les 158 K euros de contributions bénévoles représentaient seulement 64 % des salaires et charges (158/248), au lieu de 80 % en 2016 (184/231), décrivant ainsi une « professionnalisation » de Cerise au niveau de ses activités.

4. Focus sur les processus majeurs :

4.1. Plan stratégique :

- ☐ **Revue des actions prioritaires du plan stratégique 2017-21 à la faveur de l'évaluation et du renouvellement du projet social de la CAF.**

La présidente de CERISE lors de la présentation du nouveau plan stratégique a précisé le lien étroit entre le projet social (convention d'objectifs avec la CAF) et le plan stratégique document de planification dont l'objectif est la réalisation du projet associatif.

Dans le cadre du renouvellement du projet social du centre en 2020, une équipe de 6 personnes a été constituée sous la houlette de la directrice et de la responsable apprentissage. L'équipe est épaulée par un "comité d'accompagnement et de consultation" (COMAC), de trois personnes (bénévole ressource sur les questions de stratégie, un administrateur et le vicaire de Saint Eustache). Ont également contribué toutes les personnes investies et fréquentant le centre : les salariés, les bénévoles, les usagers et les partenaires.

L'exercice d'évaluation a été mené dès janvier 2020, poursuivi pendant le confinement et a permis tant une appréciation des réalisations que de dégager les nouvelles orientations de CERISE sur la période 2021-24 au regard notamment de l'évolution de l'environnement (évolution concurrentielle, démographique, ressources, partenariats). Une vision Forces faiblesses Opportunités et Menace a été établie pour étayer ce diagnostic.

- Le Plan stratégique 2021-2025 :

Le nouveau plan stratégique 2021-2025 a été voté à l'AG du 30 septembre 2021 à l'unanimité. Il a fait l'objet d'une synthèse détaillée et s'articule autour de 3 axes :

- ☐ **Axe 1 « Cultiver CERISE »** Faire évoluer les dispositifs existants
- ☐ **Axe 2 « CERISE lieu d'accueil de projets solidaires »** Créer les conditions pour faciliter les projets solidaires
- ☐ **Axe 3 « Partager nos CERISEs »** Elargir la visibilité de Cerise.

Ces trois axes sont eux même déclinés en objectifs et actions prioritaires. L'équipe de CERISE a conçu et développé avec l'aide d'étudiants en école de commerce un outil synthétique de mise en place et suivi du plan stratégique (PASINTEX – plan d'action stratégique interne- externe) – « Projet Mariposa ». Celui-ci permet un suivi en mode projet de chaque axe et assigne pour chaque action prioritaire un pilote, des contributeurs ainsi qu'un échéancier global et semestriel. Sa mise à jour permet de suivre les réalisations

et d'opérer et de replanifier si nécessaire. A noter qu'une mesure optimisée de l'efficacité se fera dans le cadre de la mise en place de la comptabilité analytique permettant d'avoir une vision plus fine des dépenses au regard des différentes missions.

4.2. La cartographie des parties prenantes :

Cette cartographie a été validée par le CA de Cerise le 30/09/21, après un séminaire des salariés le 30/06/2021. Le comité d'audit a émis un avis favorable tout en attirant l'attention des responsables de la démarche sur quelques points, lesquels ont été pris en compte en retour.

En validant ce processus itératif complet, les conseillers formulent seulement deux observations :

. Cerise assume de placer ses administrateurs parmi les autres bénévoles et non comme parties prenantes à part.

. Par ailleurs, Cerise ne considère pas comme parties prenantes ses prestataires-conseils (expert-comptable, CAC, prestataires informatiques...)

4.3. Cartographie des risques :

La cartographie des risques se compose de 2 documents :

1. Un fichier Excel « Carto risques IDEAS » avec notamment les onglets « risques stratégiques, « opérationnels et sécurité », « résidents », « financiers », « juridiques », « informatiques » et « réputation ». Chaque risque est évalué en probabilité, impact et criticité. Les parades sont fixées autant en prévention qu'en correction.

2. Une présentation Powerpoint intitulée « Revue de la cartographie des risques » qui explicite la méthode adoptée.

La cartographie a été validée en CA du 30/09/2021 au terme d'un processus associant administrateurs et directrice. Le comité d'audit a émis un avis favorable en sa réunion du 11/06/2021.

Les conseillers ont formulé plusieurs remarques sur la probabilité de certains risques qui ont donné lieu à des retours de la part de Cerise :

1. Cerise entend maintenir à une probabilité 2/4 le risque de diminution des financements publics à cause de sa bonne image auprès des institutions publiques.

2. De même Cerise ne souhaite pas majorer le risque « comportement inadéquat d'un salarié ou d'un bénévole » au-delà du niveau 3/4.

3. Le risque de défaillance (dépôt de bilan ou disparition d'une personne-clé) des prestataires et conseils majeurs n'est pas pris en compte.

4. Enfin, Cerise ne souhaite pas majorer à plus de « 1 » le risque de perte totale de l'unique immeuble dont elle dispose (risque de sinistre total ou risque de non-renouvellement du bail). Un plan de relocalisation de ses activités n'est pas à l'ordre du jour.

Les conseillers se rangent volontiers à l'appréciation finale de Cerise pour les points 1 et 2 ; ils sont plus réservés sur les points 3 et surtout 4 pour lequel ils suggèrent une probabilité de 2 /4, spécialement à cause du risque de non-renouvellement du bail, le propriétaire ultime étant le diocèse de Paris, dans le contexte financier actuel défavorable à l'Eglise catholique.

4.4. Le pilotage des projets et activités

- Outils de pilotage comme aide à la décision :

Cerise ne dispose pas d'un document global descriptif, mais le pilotage s'opère à plusieurs niveaux, au travers d'un suivi par activité et selon le schéma imposé par les tutelles et financeurs dans le cadre du dialogue de gestion. Ce suivi rigoureux de la part des tutelles est assez chronophage car disparate sur le format et non répliquable, et opéré sur différents supports et plateformes.

Les outils de pilotages de l'activité sont les suivants :

- En premier niveau et sur une périodicité choisie, les extraits de la base de données permettent un suivi des activités. Ce suivi se fait trimestriellement. On note que les heures de bénévoles ne sont pas extraites de la base de données mais suivies de façon séparée.
- Durant chaque CA, une reprise du budget prévisionnel est menée ainsi qu'une analyse des risques en détail et un point sur les financements pour les dépenses hors budget. Les comptes sont suivis régulièrement au travers du tableau de trésorerie et du suivi budgétaire.
- Pour le centre social, le fichier PASINTEX décrit plus haut permet de suivre en détail le plan stratégique et le projet social. Il correspond au renouvellement d'agrément octroyé par la CAF tous les 4 ans.
- Le projet Socio-éducatif du Foyer de Jeune travailleur fait l'objet également d'un suivi spécifique.

- **Mesure et évaluation de l'efficacité et de l'efficience :**

Comme précisé par Delphine Roux Braz, la directrice, et à la différence des ONG par exemple, CERISE n'a généralement pas une vue par projets de ses missions (hors projet majeur tel que la création du FJT par exemple). Elle explique que lorsqu'une nouvelle activité est lancée, si le financement ne couvre pas l'intégralité des coûts estimés, un seuil de rentabilité est fixé et l'activité est pérennisée pour autant que le nombre d'utilisateurs permettent de l'atteindre.

- La base de données permet de sortir des extraits de recettes par activités, recoupés au niveau comptable avec les dépenses.
- Le suivi du budget par le CA susmentionné réalise *de facto* le point sur la gestion.
- Les remontées aux tutelles et demandes de financements permettent une mesure de l'activité et bilan de l'action.
- Un chantier est en cours avec les bénévoles IDEAS afin de mettre en place les tableaux de bord qui permettront à la fois une vue consolidée dans le temps et comparatives des différentes activités. Le travail en cours est celui d'un choix d'indicateurs pertinents et le recensement des données à suivre dans le temps.
- La mise en place de la comptabilité analytique est en cours et est prévue pour 2022. Une vision emplois/ressources permettra un suivi de l'efficacité et fera émerger des tendances et des objectifs en termes d'efficience.

4,5 Information sur les conventions avec la Caisse d'Allocations Familiales :

Au titre de la convention conclue sur 4 ans (actuellement 2021-2024) pour son secteur socio-culturel, Cerise rencontre annuellement ses interlocuteurs de la CAF dans le cadre du dialogue de gestion. Les derniers ont eu lieu les 12/05/2021 et 03/06/2020. Ces dialogues de gestion sont l'occasion d'un vaste tour d'horizon sur l'évolution de CERISE : gouvernance, RH, structure financière, activités et projets, partenariats ...

De son côté, le Foyer de Jeunes Travailleurs a fait l'objet d'une 1ère demande d'agrément auprès de la CAF au titre de la période d'octobre 2020 à décembre 2021. Ce document de 25 pages contient un projet socio-éducatif (contrat de projet avec bilan et indicateurs) qui énonce les critères de délivrance de l'agrément : public prioritaire, ouverture à tous, accompagnement personnalisé à l'accès aux droits et à la citoyenneté, aide à l'insertion sociale et professionnelle. Compte tenu des limites de la comptabilité analytique, on peut néanmoins estimer qu'en 2020 les ressources du secteur socio-culturel représentaient 95 % des ressources totales de CERISE, tandis que les ressources du FJT n'en représentaient que 5 %.

5. Conclusions de l'analyse

5.1. Points forts

- ☐ Un projet associatif clair et cohérent ;
- ☐ Des activités conformes au projet associatif et à la charte éthique ;
- ☐ Des organes de gouvernance au fonctionnement effectif ;
- ☐ Un dispositif de contrôle des risques structuré ;
- ☐ Une gestion désintéressée et transparente, un encadrement des activités lucratives ;
- ☐ Une planification stratégique ;
- ☐ Une politique de gestion des richesses humaines inspirée par une recherche d'exemplarité sociale
- ☐ Une déontologie de la relation de partenariat ;
- ☐ Une comptabilité générale régulière, sincère et contribuant à donner une image fidèle ;
- ☐ Une gouvernance solide intégrant des bénévoles, des partenaires, des intervenants externes de grande qualité. Le dynamisme de la gouvernance permet une grande réactivité qui a notamment contribué à la résilience de CERISE pendant la crise sanitaire ;
- ☐ Une grande maturité et appropriation du cadre et des procédures tant par les salariés que par les administrateurs. Celle-ci permet une prise de recul et une démarche d'amélioration permanente ;
- ☐ Une équipe en totale maîtrise de ses missions et de son écosystème, portée par la présidente et par la directrice de CERISE ;
- ☐ Une connaissance fine des publics et bénévoles notamment renforcé par un outil CRM « maison » permettant de suivre de façon adéquate les besoins et richesses humaines ;
- ☐ Une optimisation et une gestion des compétences remarquables au regard de la multiplicité des publics et des activités proposés.

5.2. Points à améliorer

- ☐ CERISE ne s'est pas encore dotée d'une procédure de gestion de crise même si sa cartographie des risques est bien élaborée ;
- ☐ Une comptabilité analytique complète doit être mise en place avec une imputation intégrale des charges et produits par secteur d'activité, projets... Cette comptabilité analytique saisie parallèlement à la comptabilité générale devra répondre aux mêmes impératifs de fiabilité et d'exhaustivité que celle-ci. De cette manière :
 - o Le pilotage par indicateurs trouvera des sources permanentes et fiables ;

- o Les états financiers annuels pourront fournir les informations sectorielles actuellement manquantes ;
 - o Le budget pourra être détaillé par mission ;
- CERISE gagnerait dans son information financière à produire un Compte de Résultat par Origine et Destination ; il restera enfin à CERISE à entreprendre une démarche d'évaluation de son impact.
- La mise en place d'une comptabilité analytique va devenir indispensable si Cerise fait appel à la générosité du public et permettra également un meilleur suivi budgétaire au regard des très nombreuses missions.
 - Le suivi quantitatif est fait mais répond pour l'instant à des exigences diverses :
 - Suivi au niveau de chaque activité sans consolidation ;
 - Etats de situation dans le cadre de rapports d'activité ;
 - Statistiques et ratios exigés dans le cadre de Reportings aux financeurs et tutelles.

Le projet Socio-éducatif du Foyer de Jeune travailleur fait l'objet également d'un suivi spécifique.

Tout en prenant en compte les contraintes de temps et d'effectifs déjà très mobilisés par les reportings aux tutelles, CERISE gagnerait à mettre en place une vision intégrée et davantage prospective de son action, permettant une mise en perspective des différentes activités, et au sein de chaque activité, une vision tendancielle dynamique. Par ailleurs il sera utile d'intégrer la dimension budgétaire au suivi du plan stratégique dans une même vue. Comme indiqué, un chantier sur les tableaux de bord est en cours, il pourra s'appuyer sur la base de données créée dans le cadre de *Ceris'num*.

Sur le modèle du PASINTEX décrit plus haut est établi un « Suivi de projet contrat CAF ». Le document suit à la fois les objectifs opérationnels et les actions menées et à mener au niveau de 3 axes :

- AXE 1 - Accueil, information et orientation ;
- AXE 2 - Aide à la mobilité et accès au logement autonome ;
- AXE 3 - Aide à l'insertion sociale et professionnelle ;

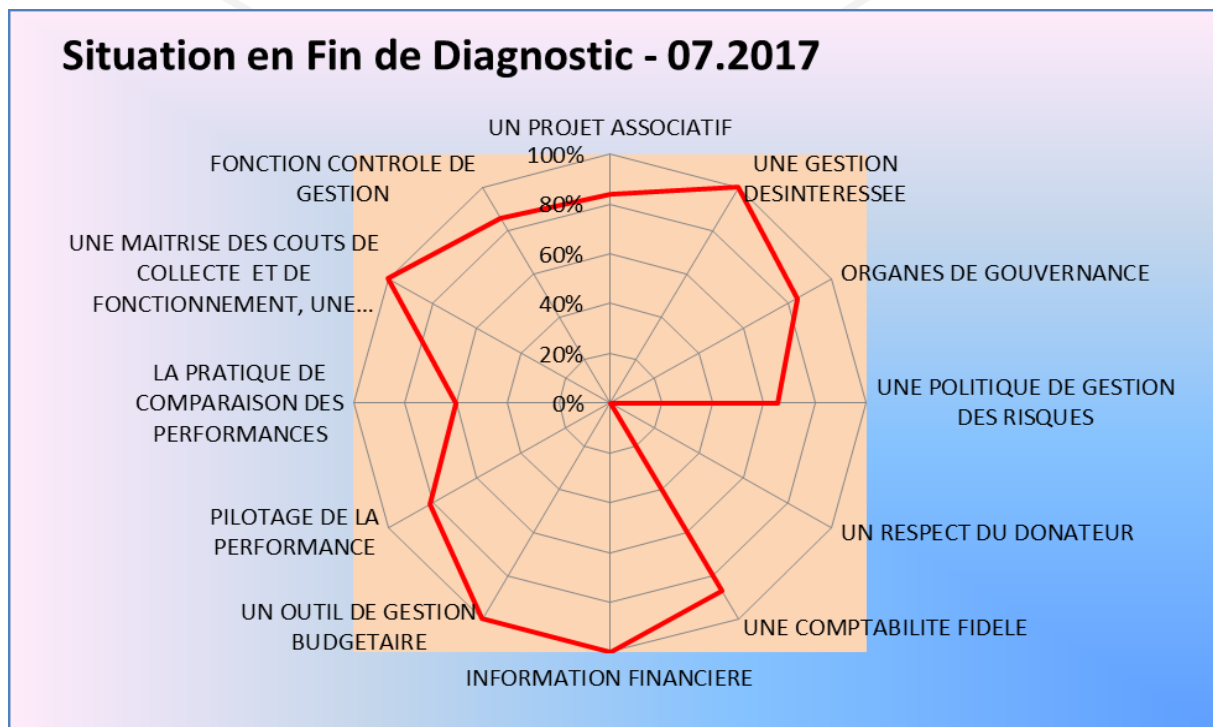
Il donne périodiquement une vue globale de l'avancée et une gestion des priorités.

Une fois par an au moins, CERISE fait le point sur l'état d'avancée des trois axes, afin de préparer le bilan du projet socio-éducatif du FJT. Il faut noter que pour renouveler la convention, Cerise doit présenter dans un même document le bilan et le nouveau projet.

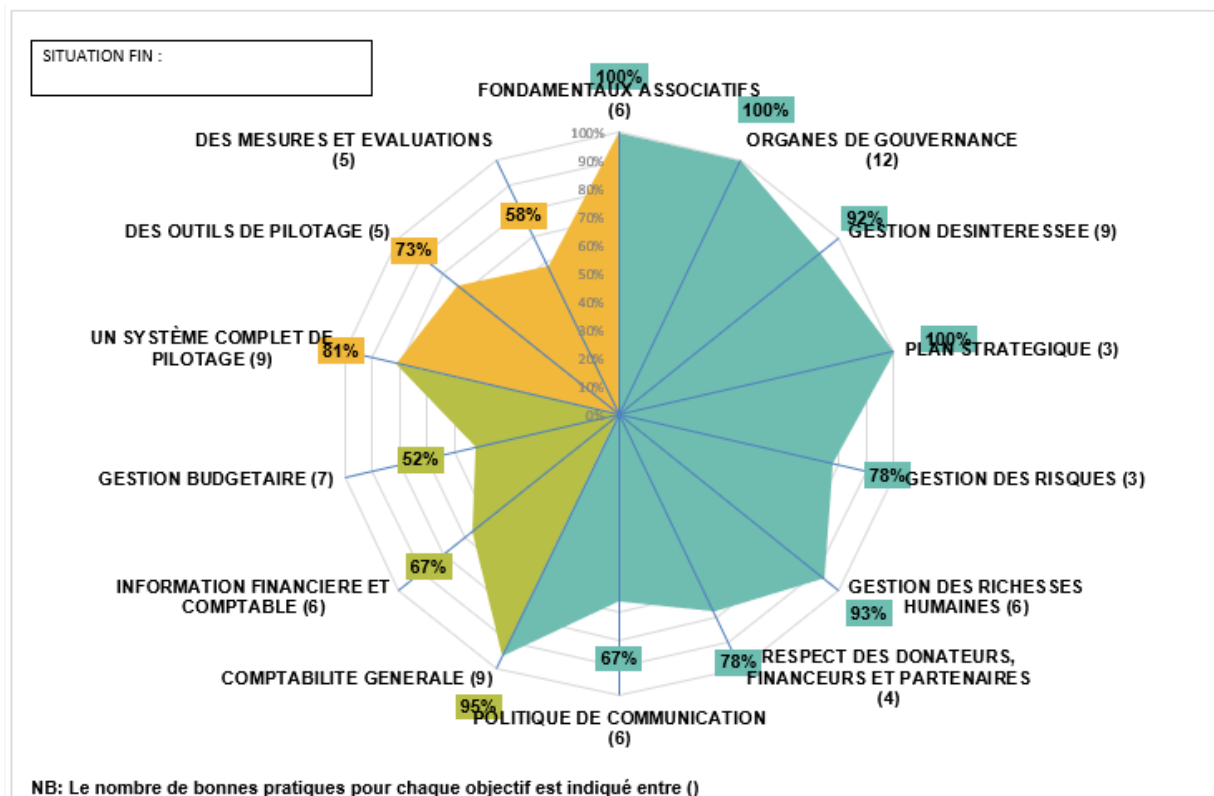
- Une fois le chantier mené à bien, le volet « contrôle de gestion » pourra être enrichi par un plan de contrôle tel que décrit dans les BP 72 et 73. En conformité avec BP 74, le Comité d'Audit devra s'appuyer sur ce plan pour vérifier la réalité du contrôle interne. Il convient de modifier sa fiche de mission pour intégrer cette dimension. De façon pragmatique sans alourdir les procédures mais dans une démarche qualité, prévoir un contrôle régulier du dispositif pour juger avec l'adéquation des besoins.

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

Situation au moment du Label précédent ·



Situation au moment du renouvellement :



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

Avis favorable pour le renouvellement du label et confiance dans les capacités de Cerise à se perfectionner.