

Rapport des Conseillers bénévoles pour le Comité Label



Présentation de l'Organisme accompagné :

Cultures du Cœur



Conseillers IDEAS: Jeremy Adjamagbo et Alain Ripoché

Sommaire

1.	Présentation de l'association	3
1.1	Son objet.....	3
1.2	Historique	3
1.3	Organisation	4
1.3.1	Activité lucrative	4
1.4	Finances.....	5
1.5	Stratégie de développement (plan stratégique à 3-5 ans)	9
1.5.1	Les 4 axes stratégiques majeurs	10
2.	Rapport sur l'accompagnement.....	15
2.1	Evolution des 12 grands objectifs du Guide IDEAS entre la fin du.....	15
	diagnostic et la fin de la phase d'optimisation	15
2.2	Commentaires des conseillers bénévoles sur les chantiers menés	15
	lors de l'optimisation.....	15
2.2.1	Dette Pôle Emploi	15
2.2.2	Articulation Cultures du Cœur tête de réseau et associations territoriales	15
2.2.3	Chantiers mis en œuvre pour la labellisation IDEAS.....	16
3.	Conclusions des conseillers à l'issue de leur accompagnement.....	19
3.1	Les points forts sur lesquels l'organisme devra construire son futur	19
3.2	Les points qui devront être suivis durant la phase Post Label.....	19

1. Présentation de l'association

1.1 Son objet

Cultures du Cœur est une Association Loi 1901 créée en 1998 qui a pour objectif de lutter contre l'exclusion en favorisant l'accès gratuit à la culture, au sport et aux loisirs des personnes en situation d'exclusion.

L'accompagnement IDEAS a porté exclusivement sur la structure nationale, tête du réseau Cultures du Cœur.

Sa Vision :

Que toute personne, notamment les plus démunies, puissent avoir accès à la culture, au sport et aux loisirs.

Ses Missions :

- Utiliser l'axe de la médiation socioculturelle comme outil de remobilisation et de lien social
- Permettre aux plus défavorisés d'accéder aux équipements culturels et sportifs
- Mettre en réseau les acteurs sociaux et professionnels
- Accompagner et former les travailleurs sociaux ainsi que les professionnels de la culture à l'accompagnement des publics

Ses Valeurs :

Solidarité, Education, Citoyenneté, Laïcité

1.2 Historique

Crée en 1998, Cultures du Cœur est un réseau de 11 associations régionales et de 39 délégations départementales.

Le réseau est composé d'associations territoriales juridiquement autonomes et membres de la tête de réseau Cultures du Cœur, structure nationale. Il ne s'est pas construit selon un plan de développement formalisé mais il est le fruit d'opportunités et de rencontres avec des personnes qui, sensibles à l'action de Cultures du cœur, ont voulu implanter une antenne sur leur territoire.

Les structures territoriales ont une envergure régionale et/ou départementale. Elles sont membres du réseau national et ont vocation à coordonner, animer, fédérer et accompagner leurs partenaires sur un même territoire autour de la culture comme levier d'insertion. Elles mettent en œuvre une dynamique de territoire avec des projets co-construits autour de la médiation culturelle. Elles sont sources d'innovation et d'expertise.

L'association est également présente au Québec.

Comment l'association se positionne sur son développement ?

Aujourd'hui, la structure nationale Cultures du Cœur veut réaffirmer son positionnement de tête de réseau et redéfinir son rôle ainsi que son articulation avec les associations du réseau, voire faire évoluer la structure juridique qui les unit.

La démarche IDEAS a ainsi permis, dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique, d'enclencher une dynamique d'écoute des associations territoriales et de faire remonter les éléments perçus comme points forts ou points faibles du réseau. Ces réponses ont constitué la base de travail d'une réflexion stratégique largement partagée par toutes les entités membres.

Par ailleurs, Cultures du Cœur a rencontré au cours des dernières années des difficultés financières : depuis 2012, leur Commissaire aux comptes a émis une alerte sur une dette de 320 749€ auprès du Pôle Emploi.

Cultures du Cœur a entrepris des démarches pour renégocier cette dette, démarches qui ont abouti en mars 2016 à une remise partielle significative ainsi qu'à un rééchelonnement des sommes à verser restantes. Le CAC a pu ainsi lever l'alerte dans son rapport 2016 sur les comptes 2015.

Les labels et agréments obtenus

Cultures du Cœur a anticipé sur le changement de loi sur la formation et a entrepris très tôt des démarches afin d'obtenir la certification de ses formations.

Elle a ainsi obtenu une certification du Ministère de l'Intérieur pour la Médiation culturelle dans le champ sociale

1.3 Organisation

Cultures du Cœur (tête de réseau) comprend 14 administrateurs et 3 salariés. Le réseau, est constitué, comme nous l'avons vu, de 39 délégations départementales et 11 associations régionales, qui forment un ensemble de 55 salariés et 500 bénévoles.

Les actions et projets majeurs récents de l'association nationale et du réseau :

- 2 millions de sorties réalisées
- 700 000 invitations/an soit 2000 / jour
- 10 000 partenaires culturels et sportifs
- 9000 relais sociaux
- 1800 travailleurs sociaux formés à la médiation culturelle
- 150 volontaires associatifs
- 1 site internet dédié (en refonte complète via du mécénat de compétences de de la Sté Altran.)
- Une série de sorties culturelles « Villetaneuse »
- Antenne de Sèvres « Ensemble sortons »
- Formation des professionnels à la Médiation culturelle « Haute Normandie /Savoie »
- Actions auprès des bénévoles « cœur à lire »
- Réalisation d'un guide de la médiation culturelle dans le champ social avec Espace Bénévolat.

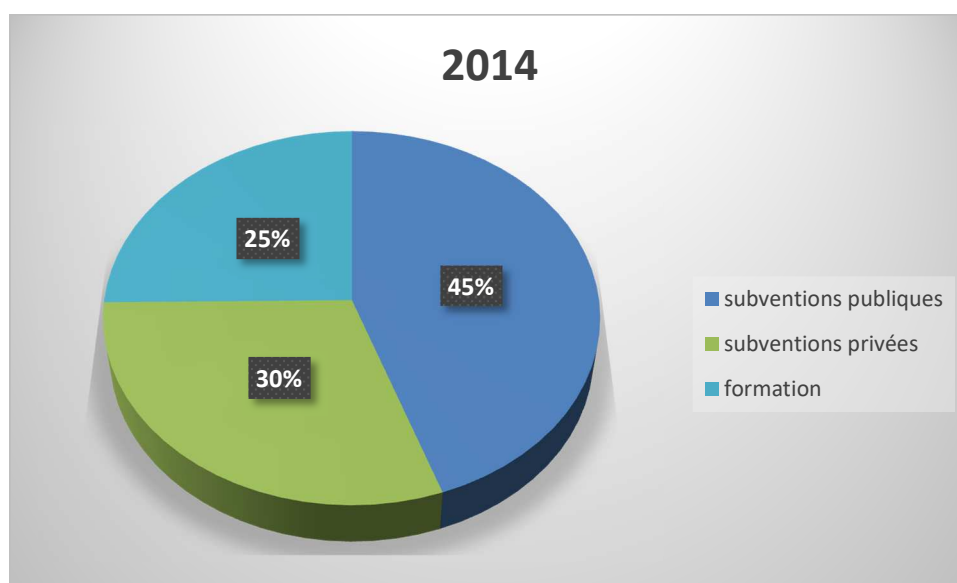
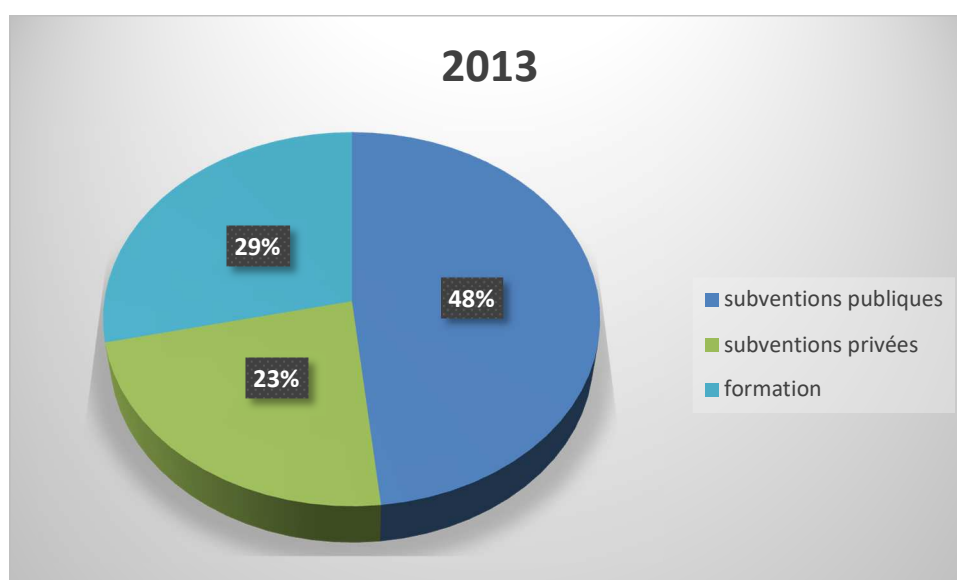
1.3.1 Activité lucrative

Cultures du Cœur, tête de réseau, mène également des formations à la médiation culturelle auprès des travailleurs sociaux des partenaires. Il s'agit d'une activité lucrative, activité qui va être développée.

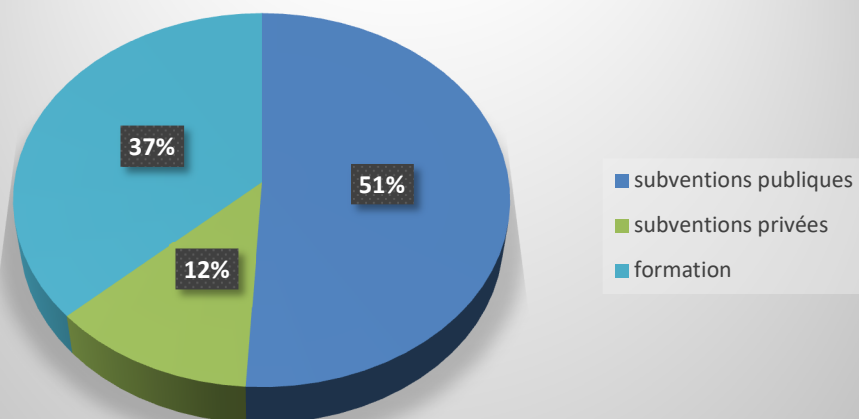
1.4 Finances

COMPARATIF GRANDES MASSES BUDGETAIRES 2013-2014-2015-2016

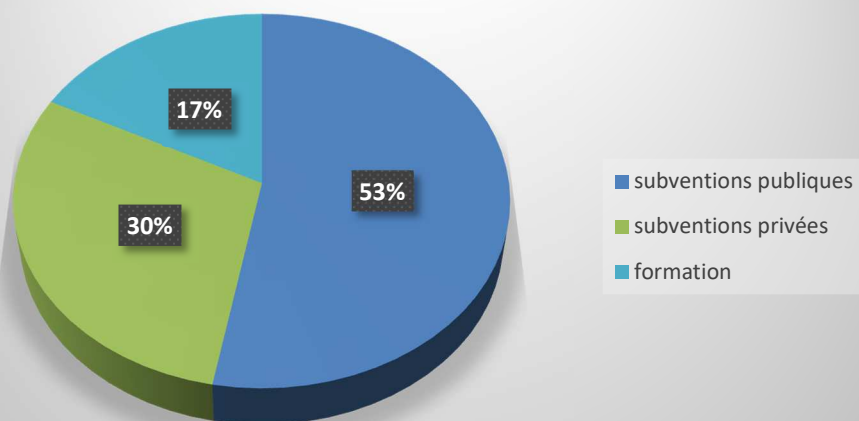
	Subventions publiques	subventions privées	formation
2013	125000	60000	73754
2014	97100	65806	54804
2015	116640	28000	84303
2016	151640	85000	50000



2015



2016



Le CER a été élaboré pour la 1^{ère} fois en 2015 car l'association, qui ne fait pas appel à la générosité du public, n'était pas tenue d'en établir. Elle a renouvelé l'exercice en 2016.

Comptes Emploi Ressources 2014 - 2015 Cultures du Cœur															
				2015		2014						2015		2014	
EMPLOIS				Emplois de N = Compte de résultat (1)	Affectation par emplois des ressources collectées auprès du public utilisées sur N (3)	Emplois de N = Compte de résulta	Affectation par emplois des ressources collectées auprès du public utilisées sur N (3)	RESSOURCES				Emplois de N = Compte de résultat (1)	Affectation par emplois des ressources collectées auprès du public utilisées sur N(3)	Emplois de N = Compte de résu	Affectation par emplois des ressources collectées auprès du public utilisées sur N(3)
								REPORT DES RESSOURCES COLLECTEES AUPRES DU PUBLIC NON AFFECTEES ET NON UTILISEES AU DEBUT D'EXERCICE					0,00		
1- Missions Sociales								1- RESSOURCES COLLECTEES AUPRES DU PUBLIC				4 000,00	4 000,00	13 500	
1-1 Animation réseau				111 880,00	4 000,00	83 366		1-1 Dons et legs collectifs							
1-2 Projets innovants				63 076,00		54 641		Dons manuels non affectés							
1-3 Action de formation				59 490,00		49 999		Dons manuels affectés							
1-4 Conseils et expertises				17 452,00		13 362		Legs et autres libéralités non affectés							
2- Frais de recherche de fonds								Legs et autres libéralités affectés							
2-1 Frais d'appel à la générosité du public								2- FONDS PRIVES				28 000,00		65 806	
2-2 Frais de recherche des autres fonds privés								3- SUBVENTIONS ET AUTRES CONCOURS PUBLICS				156 824,53		133 900	
2-3 Charges liées à la recherche de subventions et vie institutionnelle				4 259,21		94 541		4- AUTRES PRODUITS (formations et cotisations)				109 740,46		82 954	
3- Frais de fonctionnement				98 384,87		22 514		5- AUTRES PRODUITS				45 462,15		52 184	
I- TOTAL DES EMPLOIS DE L' EXERCICE INSCRITS AU COMPTE DE RESULTAT				354 542,08		318 423		I- TOTAL DES RESSOURCES DE L' EXERCICE INSCRITS AU COMPTE DE RESULTAT				344 027,14		348 344	
								II- REPRISES DES PROVISIONS							
II- DOTATIONS AUX PROVISIONS				504,92		8 510		III - REPORT DES RESSOURCES AFFECTEES NON UTILISEES DES EXERCICES ANTERIEURS							
								IV- VARIATION DES FONDS DEDIES COLLECTES AURES DU PUBLIC (cf tableau des fonds dédiés)							
IV- EXCEDENT DE RESSOURCES DE L'EXERCICE						21 411		V- INSUFFISANCE DE RESSOURCES DE L'EXERCICE				11 019,86			
V- TOTAL GENERAL				355 047,00		348 344		VI- TOTAL GENERAL				355 047,00	4 000,00	348 344	
V- PARTS DES ACQUISITIONS D'IMMOBILISATION BRUTES DE L'EXERCICE FINANCEES PAR LES RESSOURCES COLLECTEES AUPRES DU PUBLIC								VI- TOTAL DES EMPLOIS FINANCES PAR LES RESSOURCES COLLECTEES AUPRES DU PUBLIC							
VI- NEUTRALISATION DES DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS DES IMMOBILISATIONS FINANCEES A COMPTER DE LA PREMIERE APPLICATION DU REGLEMENT PAR LES RESSOURCES COLLECTEES AUPRES DU PUBLIC															
VII- TOTAL DES EMPLOIS FINANCES PAR LES RESSOURCES COLLECTEES AUPRES DU PUBLIC					4 000,00			SOLDE DES RESSOURCES COLLECTEES AUPRES DU PUBLIC NON AFFECTEES ET NON UTILISEES EN FIN D'EXERCICE							
EVALUATION DES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE															
Missions sociales				140 223,00				Bénévolat							
Frais de recherche de fonds								Prestations en nature				140 223,00			
Frais de fonctionnement autres charges								Dons et autres							
Total				140 223,00		140 112		Total				140 223,00		140 112	

Cultures du cœur a mis en place en 2015 une comptabilité analytique qui lui permet de mieux comptabiliser les coûts afférents aux différents projets et de détailler les missions sociales par nature.

MODE DE CALCUL COMPTE EMPLOI RESSOURCES 2015 CULTURES DU CŒUR 2015						
Missions Principales + Frais de Recherche de fonds						
	Missions Sociales				Recherche de Fonds	
	Animation Réseau	Projets Innovants	Expertise / Conseils	Actions de Formation	Vie institutionnelle	
	35%	18%	5%	7%	35%	100%
Personnel Permanent	40 639	26 439	7 275	45 243	31 910	151 506
Honoraires	4 815	2 476	688	963	4 815	13 757
Fonctionnement	66 424	34 161	9 489	13 285	66 424	189 784
TOTAL	111 879	63 076	17 452	59 490	103 149	355 047
Explications sur les modes de calcul pour le CER 2015						
Les taux appliqués correspondent au temps passé par les personnels pour l'action visée pour l'année 2015						
La ligne personnel correspond au personnel permanent ayant eu un contrat à CDC durant l'année 2015						
La ligne honoraires correspond aux intervenants sur facture ayant travaillé dans les missions visées (pour la vie institutionnelle ce sont les honoraires du CAC du Cabinet Comptable et de l'Avocat						
La ligne fonctionnement correspond aux frais incombant à la mission visée						

1.5 Stratégie de développement (plan stratégique à 3-5 ans)

Le plan stratégique 2013-2015 venant à échéance, la réflexion stratégique a été poursuivie dès l'automne 2014 sous l'impulsion d'un comité stratégique constitué au sein du CA.

Attentif à obtenir la meilleure adhésion à la démarche et soucieux de relancer la dynamique structure nationale /réseau, le comité a élaboré un questionnaire diffusé à l'ensemble des membres du réseau, à l'issue d'une formation dispensée aux Présidents des associations territoriales. L'objectif était de recueillir toutes les informations indispensables à une bonne définition des axes stratégiques et d'assurer ainsi un large partage du plan stratégique 2016-2019.

Par ailleurs, Cultures du Cœur a été accompagné par le cabinet Odyssem pour repenser son modèle économique, grâce au soutien financier d'une fondation privée. Ce travail est venu enrichir et compléter la réflexion stratégique. Les principales conclusions figurent dans le rapport d'activité 2015. Il s'agit de faire évoluer Cultures du Cœur d'un rôle essentiellement fondé sur la prestation de services au réseau à celui d'expert global (interne et externe), animateur et catalyseur de bonnes pratiques

Le plan stratégique 2016-2020 a été adopté par l'AG de juin 2016.

Les axes stratégiques sont déclinés sous forme de projets détaillés dans le plan stratégique. Chaque projet fait l'objet d'un financement notamment via les conventions pluriannuelles déjà signées suivantes :

2016-2018

- Convention Pluriannuelle d'Objectifs ministère de la Culture
- Convention Pluriannuelle d'Objectifs Commissariat général à l'égalité des territoires
- Convention Pluriannuelle d'Objectifs ministère Jeunesse et Sports
- Ministère de la cohésion sociale
- Convention FNCC : fédération nationale des collectivités pour la culture
- Convention Armée du Salut
- Convention avec la MSA / concrétisation mécénat zones rurales
- Projet de convention avec les Pep
- Convention Coallia
- Convention Emmaüs France
- Convention FNARS

La nouvelle ambition nationale de Culture du Cœur implique un nouveau programme stratégique reposant sur la création d'un pôle d'innovation et de recherche sur les publics du champ social mis au service du réseau. Ce programme va permettre de renforcer :

- Le sens même du projet CDC et sa valorisation vis-à-vis de ses partenaires et financeurs
- Le sens et la valeur ajoutée du projet Cultures du Cœur vis-à-vis de son réseau.

Et dans le même temps il va modifier profondément :

- La posture et la relation de la structure nationale dans sa relation aux structures territoriales
- Le niveau d'expertise et de valorisation des actions du réseau
- Les missions et priorités de l'équipe de CDC

1.5.1 Les 4 axes stratégiques majeurs

Axe 1 : Création d'un pôle d'innovation et de recherche :

CDC doit à terme être identifié par l'ensemble de ses parties prenantes comme un « acteur ressources » représentatif, disposant d'une expertise de la médiation par la culture et le sport auprès des publics du champ social.

Le pôle d'innovation et de recherche permet la mise en œuvre des cycles suivants :

- Observer les expériences locales et s'alimenter de projets
- Etre en veille permanente sur les actions menées
- Impulser des projets déclinables autour de grands partenariats nationaux
- Conceptualiser des expériences.
- Formaliser une mesure et quantifier pour démontrer
- Former

Cet axe est décliné à travers les projets ci-dessous :

- **Création d'un jury de sélection des meilleurs projets de médiations sociale** / ouvert hors réseau Cultures du Cœur (composé de bénéficiaires, de structures relais et partenaires culturels / Conseil Economique et social régional)
Première étape au niveau Ile de France puis généralisation au niveau national
En avril 2016 : lancement du prix sur le portail. En Juin 2016 : Remise prix de la meilleure initiative lors du colloque national
- **Préfiguration posture observatoire : Organiser un colloque national**
Réalisé le 09 juin 2016 – le travailleur social peut-il être un médiateur culturel ? Colloque FNARS/Cultures du Cœur
- **Création d'un comité transverse** pour s'ouvrir à des intellectuels, à des réseaux : Emmaüs, Aurore, à d'autres acteurs qui interviennent dans les champs sociaux. Préfiguration avec une thématique particulière chaque année (experts, tables rondes, échanges d'expériences)

Axe 2 : Assurer une animation du réseau en mode recherche action

L'objectif est d'impulser des projets innovants dans le cadre de programmes nationaux.

Ainsi, plusieurs programmes d'actions nationales répondant aux problématiques de la réinsertion, de la citoyenneté et de la lutte contre la grande précarité sont en cours de développement. Des conventions ont été signées et leur déclinaison locale au niveau de chaque territoire peut commencer à s'opérer.

Ces programmes nationaux sont transverses à la culture, au sport et aux loisirs et coordonnés localement avec d'autres initiatives des territoires.

- Axe Réinsertion : Projet Bénéficiaire-Acteur
- Axe Jeunes/ Citoyenneté / Quartier : Projet service civique

Cet axe est décliné par le projet :

« **Cultive ton Droit de Cité** » - démarrage avril 2016 / 1 an d'expérimentation : Projet de mobilisation citoyenne et solidaire autour de la culture en lien avec le dispositif de service civique 2017 / 2018.

Ce projet est financé par 3 fondations : EDF, Abbé Pierre, Caisse d'épargne IDF

Une candidature est en cours auprès de **la France s'engage** pour déployer le projet à plus grande échelle.

- Axe Grande précarité : Dispositif de lutte contre les effets de la grande précarité

Il s'agit d'alimenter le pôle d'innovation et de recherches à partir des actions du réseau pour fournir un cadre référentiel commun ce qui permettra de :

- Motiver et « régénérer » le réseau à partir de ces observations et de la mise en évidence des enjeux et des bonnes pratiques
- Capitaliser sur des outils et méthodes pour enrichir les pratiques des acteurs et les renforcer dans la qualité de leurs actions
- Former les acteurs du réseau
- Garantir la qualité des projets territoriaux et leur conformité aux valeurs du réseau (mettre en œuvre une logique de labellisation).

Axe 3 : Proposer un service performant et un outil de cohérence du réseau grâce au nouveau portail solidaire

Cet axe s'articule autour d'actions complémentaires liées au déploiement et au management du nouveau site internet. Il s'agit de faciliter sa prise en main, avec la mise en place de modules de formation ; assurer son développement ; en faire un outil d'animation et de centre de ressources réseau.

- **Piloter le déploiement du portail solidaire** : développement, maintenance, webmastering, accompagnement à la migration, community management.
- **Proposer et organiser une offre de formation** à la prise en main du nouveau portail solidaire, associer les utilisateurs à un « réseau qualité » notamment en région.
- **Animer et favoriser l'échange**, affirmer un rôle ressource en développant des boîtes à outils fonctionnelles (comptables, administratives, recherche de partenariats, évaluation) structurer le réseau, le préparer à la réforme territoriale, intégrer les membres dans des partenariats ou des objectifs nationaux.
- **Mesurer, quantifier l'impact, être un outil d'évaluation.**

Ce projet a démarré il y a plus d'un an avec l'implication totale des régions à travers l'élaboration et la diffusion d'un questionnaire des attentes qui a servi de socle à la construction du portail. De plus, au moins 10 représentants ont participé régulièrement aux comités techniques informatiques chargés de la définition et de la construction du portail. Il s'agit donc d'un portail solidaire utilisé par tous permettant l'échange d'information et de suivi des tableaux de bord. C'est un outil de partage mais aussi de pilotage.

Axe 4 : Valoriser une expertise et un savoir-faire pour développer les ressources propres

Cet axe est décliné à travers le développement d'une offre de formations certifiées. En effet, La formation Cultures du Cœur est désormais certifiée et rentre dans le Compte Personnel de Formation. Il en découle que la formation est un potentiel de ressources nouveau. Cultures du Cœur réfléchit à l'adossment à un partenaire de formation pour ne garder que l'expertise.

Il s'agit aussi de permettre aux structures CDC territoriales de générer de nouvelles ressources financières en proposant des offres de services ou de formation labellisées par la structure nationale, et, d'autre part de capitaliser sur les expériences et les programmes d'actions pour s'inscrire dans les démarches RSE des entreprises ou porter des projets auprès d'acteurs de la philanthropie.

Prévision budgétaire 2016 - 2019

• BUDGET PREVISIONNEL STRUCTURE 2016-2017-2018 Cultures du Cœur							
DEPENSES	2 016	2 017	2 018	RECETTES	2 016	2 017	2 018
60 - ACHATS	11 818	3 700	3 700	70 - REMUNERATION DE SERVICES	70 000	80 000	80 000
Fournitures non stockables							
Fourniture entretien et petit équipement	1 748	1 700	1 700	Actions d'accompagnement (dont parcours de sensibilisation, études et recherches, formations...)	70 000	80 000	80 000
Achats liés au projet cultive ton droit de cité	8 470						
Fournitures administratives	1 600	2 000	2 000				
61 - SERVICES EXTERNES	61 500	40 000	48 700	74 - SUBVENTION D'EXPLOITATION	28 300	31 100	37 200
Locations immobilières	20 000	20 000	20 000	ETAT			
Maintenance	11 500	3 500	3 500	Mission Ville -CUCS			
Assurance	4 000	4 000	4 000	Direction Générale de la Cohésion Sociale	15 000	15 000	15 000
Locations mobilières	24 000	9 500	9 500	Culture	15 000	15 000	15 000
Entretien et réparation* *déménagement prévu début 2018	2 000	3 000	11 700				
62 - AUTRES SERVICES EXTERNES	84 475	93 100	103 100	Ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Education Populaire et de la Vie Associative	30 000	30 000	30 000

Honoraires comptable et paies	4 500	5 500	5 500	Emploi et formation professionnelle			
expert évaluation projet "cultive ton droit de cité"	4 000						
Déplacements, missions	11 175	8 000	8 000	Jeunesse et solidarités actives			
Frais postaux et frais de télécommunication	4 000	4 000	4 000	Emplois aidés par l'Etat (ASP - CUI)	15 00 0	15 00 0	15 00 0
Hébergement Internet cloud portail solidaire	9 800	9 800	9 800	Autres (préciser) Services Civiques	43 00 0	63 00 0	73 00 0
Services bancaires	800	800	800	FSE			
Honoraires formateurs	10 200	15 000	15 000	ACSE / CGET - CPO	70 00 0	70 00 0	70 00 0
colloque annuel, assises, relations presse, parrains, préfiguration de l'observatoire ...	40 000	50 000	60 000				
Prix du Jury	1000	100 0	1000				
63 - IMPOTS ET TAXES	2 00 0	3 000	3 000	COLLECTIVITES TERRITORIALES			
taxes sur les salaires				Région IDF			
participation empl, formation continue	2 00 0	3 000	3 000	-Animation Sociale des Quartiers - sécurité			
64 - FRAIS DE PERSONNEL	24 5 20 7	300 200	344 500	- Autre (préciser) CG Val de Marne			
Rémunérations brutes chargées hors formateurs	19 6 70 7	231 700	266 000	- Emploi Tremplin			
Rémunérations brutes chargées formateurs	3 50 0	3 500	3 500	Département de Paris			
Indemnités des volontaires	45 00 0	65 000	75 000	Projets "Villes"			
Médecine du travail	90 0	1 200	1 200	ORGANISMES SEMI-PUBLICS			
65 - AUTRES CHARGES DE GESTION COURANTE	0	0	0	Caisse Nationale d'Allocations Familiales			
Pertes du créances irrécouvrables				Autres (préciser) réserve parlementaire			
Divers				SUBVENTIONS PRIVEES			
66 - CHARGES FINANCIERES	0	0	0	Mécénats		10 3 00 0	15 4 00 0
Intérêts des emprunts				Fondation EDF	40 000		
Autres charges financières				ADAMI	20 000		
				Fondation Abbé Pierre	20 000		
67 - CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	0	0	Fondation Engie	5 000		
				Caisse d'épargne	10 000		
				75 – AUTRES PRODUITS GESTION COURANTE	52 000	49 00 0	51 00 0
				Cotisations réseau Cdc	29	34	36

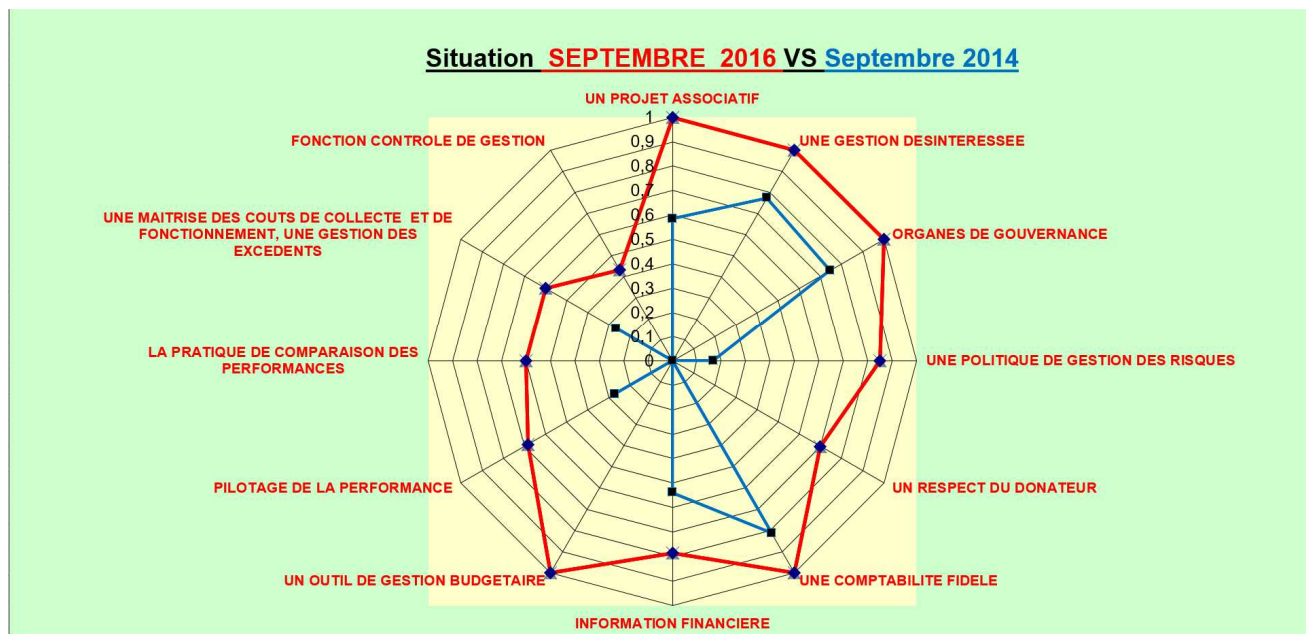
					000	00	00
					0	0	0
68 - DOTATIONS				MAD Cdc Paris	23 000	15 00 0	15 00 0
				76 - PRODUITS FINANCIERS	0	0	0
				77 - PRODUITS EXCEPTIONNELS	0	0	0
69 - IMPOTS SUR LES BENEFICES/ PARTICIPATION DES SALARIES	0	0	0	78 - REMISE SUR AMORTISSEMENT ET PROVISIONS	0	0	0
				79 - TRANSFERT DE CHARGES	0	0	0
Total flux financiers	40 5 00 0	440 000	503 000	Total flux financiers	40 5 00 0	440 000	503 000
Résultat							

Contributions volontaires	96 55 4	22 000	22 000	Contributions volontaires	96 55 4	22 000	22 000
Mécénat de compétences Orange	21 554	22 000	22 000	Mécénat de compétences communication	21 554	22 000	22 000
Mécénat de compétence informatique ALTRAN	75 000			Mécénat de compétence informatique ALTRAN	75 000		
Total contributions volontaires	96 55 4	22 000	22 000	Total contributions volontaires	96 55 4	22 000	22 000

Total activité	50 1 55 4	46 2 00 0	525 000	Total activité	50 1 55 4	462 000	52 5 00 0
-----------------------	------------------------------	------------------------------	--------------------	-----------------------	------------------------------	--------------------	------------------------------

2. Rapport sur l'accompagnement

2.1 Evolution des 12 grands objectifs du Guide IDEAS entre la fin du diagnostic et la fin de la phase d'optimisation



2.2 Commentaires des conseillers bénévoles sur les chantiers menés lors de l'optimisation

2.2.1 Dette Pôle Emploi

Comme nous avons pu le constater dans les comptes 2013-2014, une dette contractée auprès de Pôle Emploi, à hauteur de 320 000 euros pesait sur le devenir de Cultures du Cœur. **Cette dette est le résultat d'un mécénat non contractuel entre le président de Cultures du Cœur et Pôle emploi pour l'utilisation d'un local.**

Après plusieurs années de négociations, Pôle Emploi a accepté (par lettre du 21 mars 2016) de réduire dès 2016 la dette de 140 000 euros contre un paiement immédiat de 40 000 euros puis d'étaler les 140 000 euros restant en échange d'une formation effectuée par Cultures du Cœur auprès de 200 demandeurs d'emploi par mois pendant 4 ans. Cette obligation ne peut se réaliser qu'en s'appuyant sur l'ensemble des territoires d'où la nécessité de faire participer l'ensemble du réseau.

2.2.2 Articulation Cultures du Cœur tête de réseau et associations territoriales

Il est important de rappeler que la démarche d'obtention du label IDEAS s'adresse uniquement à la tête de réseau à savoir Cultures du Cœur structure nationale

Néanmoins, associations territoriales sont engagées contractuellement vis-à-vis de Cultures du Cœur national par la signature d'un contrat d'agrément renouvelable tous les 3 ans qui définit les règles et les obligations de chacun : publication d'un rapport d'activité, d'un rapport financier annuel, paiement d'une cotisation annuelle variable de 100 à 4000 euros en fonction des financements

obtenus. Le comité d'audit et d'administration étudient chaque année les rapports financiers de chacun des adhérents du réseau ainsi que leur respect des règles de fonctionnement défini dans le contrat d'agrément.

La secrétaire générale **contrôle** à l'aide d'un tableau de bord en annexe (Contrat agrément état des lieux 2015) le respect des obligations des 39 associations territoriales (livraison du rapport d'activité annuel, rapport financier, envoi cotisations)

Il est à noter que le montant global annuel des cotisations n'excède pas 30 000 euros soit 9,17% du budget global de fonctionnement CdC tête de réseau.

L'équipe dirigeante alerte le CA en cas de non-respect des engagements du contrat d'agrément par un territoire.

Dans le passé Cultures du Cœur tête de réseau a **radié** par 3 fois des CdC territoriaux suite au non-respect du contrat d'agrément notamment sur les valeurs de CdC.

Suite à l'élaboration des nouvelles procédures IDEAS, un nouveau contrat d'agrément va être rédigé et signé par les CdC territoriaux courant 2016.

2.2.3 Chantiers mis en œuvre pour la labellisation IDEAS

- **Cartographie des risques** : Ce chantier a bénéficié de l'implication aussi bien du bureau de l'association que des équipes opérationnelles.

Le livrable de cette réflexion sur les risques est un fichier excel complété d'un plan d'action face à chaque risque.

Des membres du bureau tout comme des opérationnels sont responsables des plans d'action identifiés face à un risque.

- **Charte de déontologie**

La réflexion menée pour la mise à jour du plan stratégique et les remontées des questionnaires des associations nationales ont permis de réaffirmer la vision, les valeurs et les missions de Cultures du Cœur et de les partager de façon élargie. La charte de déontologie a formalisé cet exercice, elle est désormais en ligne sur le site de l'association.

- **Comité d'audit**

Le CA du 23 mars 2016 a validé sa composition et sa fiche de mission. Le comité d'audit est constitué de 3 membres :

Thierry Eude - membre externe, directeur administratif et financier indépendant

Françoise Souweine - Administrateur de Cultures du Cœur National & Trésorière de Cultures du Cœur Val-de-Marne

Hervé Leservoisier (Administrateur)

Le comité s'est réuni le 12 avril 2016 en première séance puis en juillet 2016 pour contrôler la mise en œuvre de certaines procédures, et préciser son plan d'action des prochains mois.

▪ Plan stratégique

Un travail d'envergure a été réalisé, sur 18 mois. Ce chantier a impliqué le Président, les administrateurs, la Secrétaire Générale, les salariés, les consultants externes du cabinet Odyssem, l'équipe dirigeante IDEAS, les conseillers bénévoles IDEAS.

Nous avons mis en place une démarche adaptée au fonctionnement et aux disponibilités des équipes de Cultures du Cœur afin de leur permettre de mener de front leur mission principale mais aussi de travailler sur les chantiers IDEAS dont la rédaction de ce plan stratégique. Il est à noter que suite à des discussions avec les opérationnels de l'association et le cabinet Odyssem, le plan stratégique a été revu plusieurs fois afin de déterminer des objectifs réalistes en adéquation avec la mission première de Cultures du Cœur et son organisation, même si cette dernière devra à terme évoluer. Par exemple, le projet de création d'un observatoire nationale a été réorienté en une posture d'observatoire via la création d'un pôle d'innovation et de recherche. Nous sommes convaincus que la stratégie présentée dans ce rapport est conforme aux valeurs de Cultures du Cœur et réaliste dans l'atteinte de ses objectifs par les équipes de l'association.

▪ Procédures

Le chantier procédures nécessitait la formalisation et l'écriture des procédures déjà existantes ainsi qu'une réflexion sur les pratiques déjà en place ou à mettre en œuvre. Les conseillers bénévoles ont participé activement à ces travaux afin de structurer et de prioriser les différentes étapes de réflexion et d'écriture.

Référentes Cultures du Cœur : Françoise Souweine (Administrateur) et Alice Pauly (Equipe de gestion)

Nombre de procédures à écrire : 12

Nous avons divisé ce chantier en 3 lots.

1^{er} Lot pour le 01/12/2015 : Achat, Notes de frais, Evaluation professionnelle

2^{ème} lot pour le 01/01/2016 : Frais des dirigeants, RH, reçus fiscaux

3^{ème} lot pour le 01/02/2016: Risque d'image opérationnel, risque d'image, autorisation préalable pour convention réglementée.

Ces 3 lots ont été rédigés et fournis à IDEAS avec un classeur recensant les procédures et leur nomenclature.

Ce cahier des procédures a été complété d'une procédure sur le suivi et l'élaboration budgétaire pour couvrir les indicateurs financiers (Finance : un outil de gestion financière I97 à I100)

Cette dernière procédure a été rédigée en juillet 2016.

▪ Communication

Le rapport du commissaire aux comptes et la charte de déontologie sont désormais publiés sur le nouveau site internet. Par ailleurs, Cultures du Cœur a déjà fait l'exercice d'élaborer un CER en 2015 et en 2016 pour se préparer à une communication tournée vers les donateurs.

Le nouveau site internet montre l'évolution sensible de la communication de l'association.

- **Gestion budgétaire**

Un travail permanent pendant les 18 mois d'optimisation a été réalisé pour permettre à Culture du Cœur de disposer d'une comptabilité analytique. Un CER a été produit sur les comptes de 2014 puis de 2015. Le processus d'élaboration et du suivi du budget ont été formalisés et un contrôle de gestion assurant le pilotage général des activités va être mis en place.

- **Suivi des actions / tableau de bord**

Ce chantier a pris la forme d'une formation de la secrétaire générale pendant une journée à l'atelier IDEAS dédié au tableau de bord. Les conseillers bénévoles ont également transmis des exemples de tableau de bord d'entreprise. Deux tableaux de bord ont été fournis : un de niveau projet et un autre de niveau administrateur. Le tableau de bord de niveau administrateur commence à être alimenté d'indicateurs clés.

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

3.1 Les points forts sur lesquels l'organisme devra construire son futur

- Une véritable prise de conscience de la nécessité de changement et un investissement temps conséquent pour Cultures du cœur
- Bonne notoriété de la marque « Cultures du Cœur » auprès des organismes publics leur permettant d'obtenir des subventions publiques mais aussi du privé (Par exemple, CDC a bénéficié d'une étude du cabinet Odyssem financé par le privé)
- Mécénat ALTRAN de 136 000 Euros par an
- Formations Certifiées par le ministère de l'intérieur: Médiation culturelle dans le champ sociale
- Conventions pluriannuelles avec les financeurs publics
- Ouverture à Cultures du Cœur du Cercle des Mécènes du Ministère de la Culture.

3.2 Les points qui devront être suivis durant la phase Post Label

- L'articulation avec les nombreux territoires, et la recherche d'un mode de partenariat/collaboration entre la structure nationale et les associations territoriales
- Nécessité pour la tête de réseau de valoriser ses actions et leurs retombées auprès des territoires
- Poursuite de la dynamique enclenchée autour de la réflexion stratégique

L'association, qui a traversé et surmonté une période de grandes difficultés, a fait preuve, en engageant la démarche de labellisation IDEAS, d'une forte volonté et d'une capacité de rassemblement pour remettre à plat l'organisation et lui permettre de se projeter dans un avenir très prometteur, comme le montrent les nombreuses conventions pluri-annuelles de financement qu'elle a réussi à conclure en 2015 et 2016.

L'ensemble des travaux menés depuis 24 mois, de réflexion stratégique, de réflexion sur les risques, de formalisation des procédures, de finalisation du nouveau site internet..., ont convaincu les financeurs publics et privés et l'aboutissement de la négociation avec Pôle Emploi lève le risque majeur qui pesait sur l'association.

Cultures du Cœur peut désormais se consacrer pleinement et avec la meilleure efficacité à ses missions sociales, portée par une équipe dynamique, motivée et professionnelle.