



CULTURES  
DU CŒUR

## Renouvellement du Label

### Rapport des Conseillers IDEAS pour le Comité Label du 15 avril 2021

**Conseillers IDEAS : Sylvie ROUILLON Jordan GUEDIGUI**

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| 1. Présentation générale.....  | 2                           |
| 1.1. Vision.....   | 2                           |
| 1.2. Valeurs.....  | 2                           |
| 1.1. Missions sociales .....   | 2                           |
| 2. Changements majeurs depuis le dernier Label.....                    | 3                           |
| 2.1. Gouvernance .....   | 3                           |
| 2.2. Structure.....  | 6                           |
| 2.3. Projets ou missions nouvelles .....                               | 6                           |
| 3. Situation financière - Evolution depuis le dernier Label.....       | 12                          |
| 3.1. Ressources .....  | Erreur ! Signet non défini. |
| 3.2. Emplois (ratios).....   | Erreur ! Signet non défini. |
| 4. Focus sur les processus majeurs .....                               | 13                          |
| 4.1. Plan stratégique.....   | 13                          |
| 4.2. Comité d’audit .....  | 13                          |
| 4.3. Cartographie des risques.....                                     | 14                          |
| 4.4. Tableau de bord de la direction.....                              | 14                          |
| 5. Conclusions de l’analyse .....                                      | 15                          |
| 5.1. Points forts .....  | 15                          |
| 5.2. Points à améliorer .....  | 16                          |
| 5.3. Graphiques de situation (extrait du fichier des indicateurs)..... | 18                          |
| 5.4. Avis général du conseiller à l’issue de son accompagnement.....   | 19                          |

## 1. Présentation générale

En 1998, Edgard DANA alors directeur de l'ANPE spectacles fonde l'association en s'appuyant sur la loi proclamée la même année de lutte contre les exclusions qui dans son article 140 pose les principes d'un accès à la culture en tant que droit pour tout citoyen. Néanmoins, faute de décret d'application, cette inégalité d'accès aux pratiques culturelles subsiste.

Ainsi, Cultures du Cœur, spécialiste et experte de la médiation culturelle dans le champ social, permet aux plus vulnérables, notamment dans les quartiers prioritaires, d'accéder aux pratiques culturelles. Cultures du Cœur est un réseau d'associations territoriales mobilisées pour faire vivre l'action dans 48 territoires, en France et au Québec. Ce dispositif s'appuie sur un réseau fidèle et engagé de partenaires culturels et de structures sociales.

Chaque année, 250 000 sorties (accès au spectacle vivant, aux concerts, aux musées ...) sont rendues possibles par le biais d'un dispositif en faveur des publics en situation d'exclusion. Un portail numérique solidaire permet la mutualisation des invitations et la mise en synergie collaborative de l'ensemble des acteurs engagés avec l'association.

Cultures du Cœur articule son action autour du concept de la "permanence culturelle", véritable espace citoyen au service des personnes en situation d'exclusion. Chaque année, au cœur de ce dispositif, des milliers de permanences Cultures du Cœur s'organisent. Ce sont des rendez-vous réguliers, des temps forts de rassemblement et de partage autour de la culture. Situées dans les structures sociales partenaires, les permanences sont des espaces de médiation entre travailleurs sociaux et publics, elles sont le lieu où sont définies, conçues et réalisées les actions qui permettent d'offrir aux publics en situation d'exclusion des sorties culturelles. Les professionnels du champ social s'appuient sur ce dispositif, conscients que l'accès aux pratiques culturelles est un levier d'insertion et de remobilisation, leur permettant ainsi de travailler avec un outil supplémentaire.

Cultures du Cœur travaille sur la diversité des pratiques culturelles et la capacité des publics isolés à investir des lieux qui leur semblent « interdits ». Là où certains proposent des soirées spécifiques, Cultures du Cœur défend, au contraire, la mixité des publics dans les lieux culturels pour donner la capacité aux bénéficiaires de retrouver confiance en eux en franchissant le seuil des théâtres, des musées, des salles de concerts, ...

### 1.1. Vision

Agir pour l'inclusion sociale et professionnelle des personnes en situation de précarité et/ou de vulnérabilité économique et sociale en favorisant le partage des biens communs que sont la culture, le sport, le loisir.

### 1.2. Valeurs

- Solidarité
- Éducation
- Citoyenneté
- Laïcité

#### 1.1. Missions permanentes

- **Favoriser** l'accès des personnes en situation de précarité et/ou de vulnérabilité économique et sociale aux structures culturelles, sportives et de loisirs.
- **Promouvoir** la médiation culturelle et sportive comme levier d'épanouissement personnel et d'inclusion sociale et professionnelle.
- **Faciliter** la mise en réseau des acteurs culturels et sociaux en articulation avec les partenaires institutionnels.

- **Sensibiliser**, accompagner et former les professionnels du champ social et culturel.
- **Développer** un pôle d'expertise de la médiation sur le champ social.

La mission est déclinée sur deux principes originaux :

- La médiation culturelle dans le champ social ; favoriser la remobilisation et la resocialisation des personnes par le partage culturel impulsé dans un cadre collectif.
- La permanence culturelle ; animation par des travailleurs sociaux de rendez-vous réguliers d'une communauté de partage autour de la culture pour des publics en situation d'exclusion. (La transformation des pratiques professionnelles des travailleurs sociaux est visée).

#### Réseau :

- 34 structures territoriales en France métropolitaine
- 1 structure au Québec (en Estrie)

Structure nationale fédérant des structures territoriales **signataires du contrat d'agrément** et **adhérentes** (cotisation)

### Ce qui nous lie :

#### La structure Nationale

##### Missions de tête de réseau

CONTRAT D'AGREMENT  
COTISATION ANNUELLE  
CHARTRE DE DEONTOLOGIE



#### La structure territoriale

- Contribuer à la vie du réseau en partageant les bonnes pratiques du territoire
- Faire vivre le site Internet et donner à voir l'ensemble des actions portées par la structure pour faire rayonner Cultures du Cœur et mettre à jour ses informations et les statistiques
- Adopter la charte graphique et éditoriale dans vos communications, et utiliser le logo Cultures du Cœur personnalisé
- Utiliser les adresses de messagerie communes :  
**cdcxx@culturesducoeur.org** et  
**prénom.nom@culturesducoeur.org**

### Partage et respect des valeurs fondatrices

En devenant membre d'un réseau national, les structures territoriales se mettent au service d'un projet commun centré sur l'accès à la culture et au sport en faveur des populations les plus vulnérables. Elles sont garantes de l'image de l'association, au même titre que la structure nationale.

## 2. Changements majeurs depuis le dernier Label

### 2.1. Gouvernance élargie et paritaire

Lors du label en 2016, Cultures du Cœur était présidée par Pierre Santini. En juin 2017, la présidence change avec la nomination de Noël Corbin. En novembre 2019, Gilles Pillet est élu à la présidence de l'association et se donne comme objectifs d'élargir le nombre d'administrateurs en ayant une représentativité plus forte des territoires ainsi que la parité hommes/femmes et une volonté d'élargir le prisme des âges différents. Ainsi, en octobre 2020, 6 nouveaux membres sont entrés dans le conseil d'administration : 4 présidents de départements et 2 personnes de la société civile. Une parité totale des membres est obtenue avec l'arrivée de bénévoles élus beaucoup plus jeunes.

**L'organigramme de Cultures de cœur se présente de la manière suivante :**

➤ Le Conseil d'administration

#### Bureau :

- Gilles Pillet, Président,

Institut IDEAS

[www.ideas.asso.fr](http://www.ideas.asso.fr)

- Laura Slimani, Vice Présidente
- Julien Steinberg, Vice Président
- Françoise Souweine, Trésorière ;
- Audrey Astruc, Secrétaire

#### **Administrateurs :**

- Yves Attanasio ;
- Frédéric Ghiglione ;
- Marie Laurence Kieffer ;
- Caroline Maleplate ;
- Olivier Yviquel.

➤ L'équipe en 2021 se compose de salariés permanents et de collaborateurs issus des mécénats de compétences Altran et Orange.

- Céline Abisror, Secrétaire Générale : [celine.abisror@culturesducœur.org](mailto:celine.abisror@culturesducœur.org)
- Alice Pauly, Chargée de Mission, pôle formation et animation de réseau : [alice.pauly@culturesducoeur.org](mailto:alice.pauly@culturesducoeur.org);
- Jean-Michel Piza, développeur informatique : [jean-michel.piza@culturesducoeur.org](mailto:jean-michel.piza@culturesducoeur.org);
- Joëlle Prigent, assistante administrative, pôle service civique et formation : [joelle.prigent@culturesducoeur.org](mailto:joelle.prigent@culturesducoeur.org) ;
- Serge Saada, responsable pédagogique, pôle formation et observatoire : [serge.saada@culturesducœur.org](mailto:serge.saada@culturesducœur.org)

#### **Mécénat Orange**

Yves Sinno, community manager (jusqu'à la rentrée 2019)

#### **Mécénat Altran**

François Gosset, chargé de l'appui au développement web  
Gérard Geneste, bénévole dans le montage des vidéos.

### **2.2. Mise en place du portail solidaire**

Depuis janvier 2016, le portail a su réunir une communauté engagée et solidaire de près de 10 000 contributeurs. La refonte du portail portée par le mécénat de compétences ALTRAN a démontré que Cultures du Cœur pouvait être le moteur de l'innovation technique en offrant un nouveau portail, épicerie de son action. Depuis sa refonte, le travail a porté sur des chantiers phares :

- La prise en main de tout un réseau sur un nouvel outil qui a engendré des actions importantes sur le travail du changement : formations, tutoriels, vidéos ;
- La mise en conformité avec la réglementation RGPD ;
- La prise en main des tableaux de bord statistiques ;
- Les actions de formation continue des nouveaux arrivants du réseau ;
- L'intégration de CDC 13 dans le portail
- Optimisation des pages et travail de développement ;
- Gestion des bugs ;
- Mise en place d'un intranet collaboratif avec partage d'une base documentaire...

Extrait du rapport d'activité 2019 :

« En 2019, la plateforme Cultures du cœur a permis la mise à disposition de plus de 320 657 invitations dont plus de 151 992 librement choisies. C'est ainsi près de 49 072 personnes qui ont pu participer et bénéficier du dispositif. La force de Cultures du cœur s'est aussi sa capacité à mobiliser les acteurs culturels et du champ social, c'est ainsi qu'au cours de cette année ce sont 3 984 structures « relais » du champ social et 6 402 organisations culturelles, sportives ou de loisirs qui ont partagé notre action. »

### 2.3. Développement de nouveaux territoires et politique d'innovation

- Développement de nouveaux territoires

Depuis la première labellisation, l'association Cultures du cœur n'a cessé de se développer. En effet, des nouvelles structures juridiques Cultures du Cœur ont vu le jour :

- Cdc Pyrénées Orientales,
- Cdc Normandie Ouest,
- Cdc Réunion
- Cdc Occitanie.

Cependant, il faut noter qu'en début d'année 2018, la structure de Seine-et-Marne fermait faute de financements suffisants du Département. Aussitôt la structure régionale francilienne a souhaité unir ses forces pour ne pas laisser des centaines de structures sans dispositif et a su répartir les tâches sur les départements voisins. Cet exemple illustre la volonté d'accélérer la « régionalisation » des structures départementales à la fois dans une exigence de mutualisation nécessaire aujourd'hui et d'une possibilité de changement d'échelle efficiente.

- Politique d'innovation

En 2017, grâce au soutien de l'ANCT, l'association a pu mettre en place un Observatoire de la médiation culturelle dans le champ social. Cet observatoire permet de mettre en valeur l'expertise forte de Cultures du Cœur.

En 2020, une première publication a vu le jour avec « le petit observatoire illustré ». Le soutien pérenne de l'Etat permet l'amélioration des pages en ligne dédiées avec l'intégration en 2018 de la vidéothèque. Plus d'une dizaine de chercheurs ont contribué en y témoignant. L'association a également d'une part, mis à disposition de nouveaux textes et d'autre part, des outils accessibles à tous et créé la lettre « Paroles d'acteurs ».

Ce travail est tout à fait remarquable et démontre l'expertise de Cultures du Cœur sur la médiation culturelle :

- Grâce à son contenu très étoffé ;
- Par sa volonté de modélisation des actions de terrain.

Ce travail mériterait une communication plus large, notamment en créant du lien avec les réseaux de la médiation.

- Formation

Les actions de formations sont au cœur du dispositif et représentent une des réponses au plaidoyer de Cultures du Cœur sur la transformation des pratiques professionnelles des intervenants sociaux. Les différentes réformes de la formation professionnelle ont été des chantiers d'adaptations assez importants autant sur les nouvelles procédures administratives que sur une nouvelle stratégie à poser ainsi que sur la professionnalisation des équipes. Une belle réussite fin 2016 a permis à Cultures du Cœur d'être référencée au RNCP et de délivrer une certification professionnelle.

En 2020 et 2021, deux enjeux importants pour maintenir les actions de formation :

- la certification QUALIOPi ;
- le renouvellement du certificat professionnel auprès de France Compétences.

Ces deux chantiers sont cruciaux pour la continuité de la formation. Les équipes de CDC y travaillent en lien avec des bénévoles de Passerelles et Compétences.

### 2.4. Continuité des travaux et renforcement du réseau

Depuis 2016, l'axe « animation de réseau » a été au centre des actions de Cultures du Cœur et cela afin de « faire réseau » plus fortement et donner une nouvelle dynamique à la communauté. L'association a initié notamment un Tour de France des territoires. Des échanges riches et importants ont permis d'avoir un diagnostic précis de la situation des différents territoires.

Les premières observations montrent la richesse d'innovation et de capacité à se renouveler malgré des situations financières très fragiles et des équipes réduites.

Par ailleurs, fidèle à son plan stratégique, l'association a porté ses efforts sur l'animation et la coordination du réseau, l'enjeu étant de développer une dynamique de réseau autour de valeurs partagées.

Le renforcement de l'animation de réseau a permis de travailler autour des thèmes suivants :

- La formation des salariés, bénévoles et services civiques ;
- La formation des élus ;
- Des comités techniques d'échanges de bonnes pratiques ;
- Des réunions thématiques ;
- De l'appui et du conseil personnalisés ;
- De la conception d'outils communs.

Ce renforcement de l'animation de réseau porte clairement ses fruits aujourd'hui avec une confiance retrouvée, des actions mutualisées et un attachement à la structure nationale se manifestant notamment par le paiement sans faille des cotisations réseau.

## 2.5. Structure

### ➤ **Au cœur du réseau en mouvement : une animation interne renforcée, collaborative et pérenne**

- 33 structures territoriales couvrant une cinquantaine de départements
  - dont 1 structure nationale ;
  - dont 1 structure en territoire ultramarin ;
  - dont 1 structure au Québec.
- Près de 70 salariés ;
- Des centaines de bénévoles ;
- Une cinquantaine de jeunes volontaires

#### Détail de l'organisation

Les structures territoriales Cultures du Cœur couvrent un périmètre régional et/ou départemental. 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.

## 2.6. Projets ou missions nouvelles

Projet emblématique de la capacité à travailler en collaboration avec des acteurs complémentaires, le projet **Respirations** permet à Cultures du Cœur de s'inscrire dans un partenariat enrichissant et à fort impact avec des acteurs de la solidarité et du champ social comme la Fédération des Acteurs de la Solidarité et l'association les Petits Débrouillards.

Laboratoire culturel, scientifique et solidaire en faveur des enfants et des familles sans domicile, cette initiative vise à mutualiser les ressources et les expertises pour proposer des actions communes reposant sur les trois axes des trois structures: la culture, la culture scientifique et technique et les relations avec le travail social.

Cultures du Cœur a souhaité s'unir avec la Fédération des Acteurs de la Solidarité et l'association nationale des Petits Débrouillards pour mettre en place un projet d'envergure au service de l'investissement social.

Trois réseaux complémentaires se sont engagés pour un changement d'échelle rapide et efficient sur 4 ans. 5 autres partenaires ont été mis dans la co-construction du projet dès son ingénierie: Emmaüs solidarité, Coallia, Aurore, Samu Social de Paris, ACSC.

Le projet reçoit le soutien financier depuis 2019 et ce pour 4 années de la DGCS dans le cadre de la stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté du gouvernement.

Il a débuté dans 5 territoires dès 2019 : en Ile-de-France, Occitanie, Pays-de-la-Loire, Auvergne Rhône Alpes et La Réunion.

En 2019, un partenariat avec l'UNICEF est mis en place pour soutenir l'évaluation du projet ainsi que le plaidoyer commun.

Le projet porte sur les actions suivantes :

- Droit aux vacances
- Activités culturelles et scientifiques pendant le Tiers-Temps

- Mises en place de Tiers-lieux (fabriques culturelles et citoyennes, fablabs ...)
- Formation des intervenants sociaux, des structures culturelles, des jeunes volontaires en service civique et des bénévoles

A noter également le développement à partir de la fin de l'année 2019 d'un partenariat avec la plateforme citoyenne et le fonds de dotation Make.org qui a sélectionné Cultures du Cœur pour être l'acteur d'une action nationale intitulée La place est libre ! en vue de participer à l'organisation d'une action de la société civile pour rendre la culture accessible à tous.

## Plan stratégique

Le plan stratégique de Cultures du Cœur doit être redéfini pour les périodes 2021-2025. Il fixe le cap de l'ambition visée pour les prochaines années du réseau de l'association. Au vu des transformations de l'environnement associatif, il marque sa capacité à évoluer et à démontrer sa force d'action. Ce plan stratégique émane de différents travaux et accompagnements en cours. Il prend en compte les observations de la structure nationale et de ses structures territoriales. Il se base également sur les résultats de le précédent plan.

### 4 axes retenus pour les orientations stratégiques 2016-2020

#### Assurer la mise en œuvre d'une plateforme web de haut niveau

1. Développer les fonctionnalités du site.
2. Assurer son webmastering.
3. Former l'ensemble du réseau.

#### Être reconnu comme un acteur fort de l'animation de réseau territorial

1. Déployer des échanges, outils et actions.
2. Assurer un rôle de force de propositions aux territoires
3. Privilégier la méthode proactive.

#### Affirmer un rôle de représentation nationale

1. Être un acteur de référence en matière de transformation sociale.
2. Porter des projets innovants.

#### Susciter l'innovation sociale et développer la recherche/action

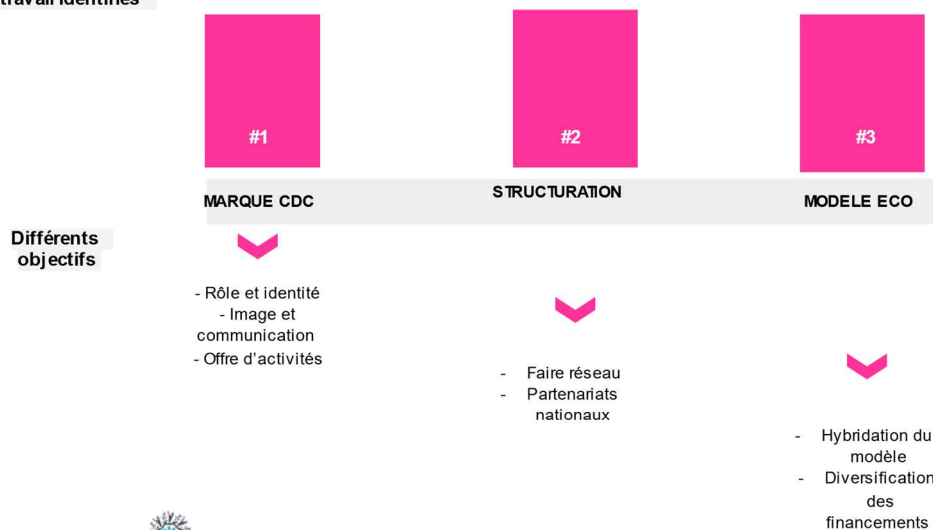
1. Repérer plus facilement les bonnes pratiques territoriales.
2. Modéliser certains projets innovants
3. Optimiser ces projets et savoir les diffuser.

⇒ **A retenir : passage de l'ancien site au nouveau.**



# SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

## 3 grands enjeux et axes de travail identifiés



## #1 Marque CDC : l'identité

1. **Un rôle de médiateur.** L'association doit renforcer son rôle de médiateur aussi bien dans le champ social que dans le champ culturel .  
⇒ **Penser l'organisation de CDC pour jouer ce rôle de médiation (RH)**
2. **Un rôle de catalyseur / d'impact local.** Les territoires de CDC doivent être un levier incontournable au plan local de relance culturelle . Ils doivent permettre de mobiliser l'ensemble des structures culturelles et sociales des territoires afin d'engager un réel changement sociétal .  
⇒ **Mettre en visibilité l'offre et de l'impact (com')**
3. **Un organisme de formation de référence au niveau national .**  
⇒ **Définir une stratégie portant sur la prestation de formation : ouvrir de nouveaux champs et de nouvelles cibles**
4. **Un acteur d'accès à la culture majeur .** Demain, CDC doit être perçu comme une structure rendant l'accès à la culture pour toutes et tous possible .  
⇒ **Mettre en visibilité l'offre et de l'impact (com') avec notamment la création d'un comité de soutien d'artistes et de personnalités**
5. **Un rôle ressource et de référence d'observatoire des pratiques.** L'association doit renforcer son observatoire des pratiques culturelles dans le champ social . CDC doit travailler avec des universités, chercheurs, étudiants ... Et rendre visible ses travaux,  
⇒ **Partenariats à initier**
6. **Des nouvelles valeurs pour affirmer cette identité.** Cultures du Cœur définira des valeurs complémentaires à son action tout en préservant les valeurs de référence : éducation, laïcité, citoyenneté et solidarité .  
⇒ **Travailler avec le réseau les valeurs complémentaires en regard à l'évolution du dispositif**



## #1 Marque CDC : l'image et la communication

1. **Être reconnu et mieux se faire connaître** auprès de deux axes : grand public, financeurs, partenaires / publics cibles, relais et partenaires culturels et sportifs,  
⇒ **Bâtir un plan de communication nationale**
2. **S'appuyer sur une identité visuelle** cohérente et partagée entre les territoires et déclinable en numérique.  
⇒ **Décliner/adapter la communication nationale aux enjeux des territoires**
3. **Savoir intégrer les enjeux du numérique au dispositif.**  
⇒ **S'appuyer sur des partenaires experts en la matière pour nous accompagner**



CULTURES  
DU CŒUR

## #1 Marque CDC : Offre/activités

1. **Intégrer le numérique/distanciel.** L'association doit pouvoir proposer des offres numériques et/ou à distance pour toucher de nouveaux publics et permettre une meilleure adaptabilité à son environnement .
2. **Diversifier l'offre .** Cultures du Cœur doit pouvoir diversifier ses activités hors circuit classique culture, sport et loisirs .
3. **Se rapprocher du bénéficiaire direct avec des projets en circuit court.**  
⇒ **Partir des expériences réussies des fabriques culturelles et citoyennes, des projets tels que cultur'hall ...**
4. **Repenser la place de l'artiste dans le dispositif .**  
⇒ **Rendre plus visible la participation des artistes dans le dispositif notamment à travers des projets comme allô l'artiste ?**
5. **Développer l'observatoire et mieux l'intégrer à l'offre de CDC.**  
⇒ **Se rapprocher des universités, élus, chercheurs ...**

Pour aller + loin :

Collaborer avec les instances des JO  
Penser à l'accessibilité et au champ du handicap

MAKE.  
ORG  
FOUNDATION



CULTURES  
DU CŒUR

## #2 Structuration : faire réseau

1. **Construire une nouvelle organisation RH : salariat VS bénévolat VS mécénat de compétences.**  
Cultures du Cœur doit construire un modèle RH équilibré incluant du bénévolat bien accompagné, du mécénat de compétences et plus largement du salariat pour assurer la continuité et la qualité de son offre de services.  
⇒ Un modèle économique à challenger  
⇒ Une stratégie de recrutement à repenser à travers des partenariats stratégiques
2. **Faire réseau.** Cultures du Cœur doit mettre l'accent sur la « dimension réseau ». Le réseau doit s'accompagner d'une réelle mutualisation des forces, des outils et des compétences. Il est nécessaire d'échanger entre territoires afin de capitaliser sur l'existant pouvoir diversifier ses activités.  
⇒ Continuer à intensifier l'animation de réseau et construire de nouveaux formats  
⇒ Mettre en place un conseil des territoires



## #2 Structuration : partenariats nationaux

1. **Partenariat et recherche de complémentarités avec un acteur national de la solidarité.**  
⇒ Être capable de formaliser un rapprochement avec la Fédération des acteurs de la solidarité pour dégager des synergies nouvelles et des axes de mutualisation.
2. **Elargir notre présence territoriale.** Cultures du Cœur doit être capable d'élargir son réseau territorial et couvrir davantage de nouveaux territoires.
3. **Construire des partenariats de mobilité** pour lever les freins à l'accessibilité en transport du lieu culturel.
4. **Repenser les partenariats locaux** pour être au plus près des spécificités territoriales et de son écosystème.

### #3 Modèle économique : hybridation du modèle et diversification des financements

1. Accélérer la transition vers un modèle économique hybride .
  - ⇒ Être capable de proposer des formations internes en management pour initier le changement des cultures internes .
  - ⇒ Constructoin d'outils comme un kit du fundraising .
2. Accroître nos ressources propres en proposant des incitations .
  - ⇒ Exemple des collaborations possibles sur la formation déclinée dans les territoires .
3. Se positionner de manière agile sur les opportunités de financements publics.
  - ⇒ Réponse à des appels à projets nationaux avec l'appui des territoires et la mutualisation des proje



### 3. Situation financière - Evolution

| CULTURES DU COEUR                   |  | COMPTE DE RÉSULTAT |  | page 3              |
|-------------------------------------|--|--------------------|--|---------------------|
| Période du 01/01/2020 au 31/12/2020 |  | Présenté en Euros  |  | Edité le 19/01/2021 |

| COMPTE DE RÉSULTAT  |               | Exercice clos le<br>31/12/2020<br>(12 mois) | Exercice précédent<br>31/12/2019<br>(12 mois) | Variation<br>absolue<br>(12 mois) | %             |
|---|---------------|---|---|-----------------------------------|---------------|
| France  | Exportation   | Total                                       | %   | Total                             | %             |
| <b>PRODUITS D'EXPLOITATION:</b>                                   |               |   |   |                                   |               |
| Ventes de marchandises  | 185           | 185   | 1,06  | 850                               | 2,31          |
| Production vendue de biens  |               |   |   |                                   |               |
| Prestations de services   | 17 303        | 17 303                                      | 98,94   | 35 951                            | 97,69         |
| <b>Montants nets produits d'expl.</b>                             | <b>17 488</b> | <b>17 488</b>                               | <b>100,00</b>                                 | <b>36 801</b>                     | <b>100,00</b> |
| <b>AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION:</b>                            |               |   |   |                                   |               |
| Production stockée  |               |   |   |                                   |               |
| Production immobilisée  |               |   |   |                                   |               |
| Subventions d'exploitation  |               | 215 966                                     | N/S   | 219 022                           | 595,15        |
| Cotisations   |               | 45 705                                      | 261,35  | 38 674                            | 105,99        |
| (+) Report des ressources non utilisées des exercices antérieurs  |               |   |   | 5 000                             | 13,59         |
| Autres produits   |               |   |   | 75                                | 0,20          |
| Reprise sur provisions, dépréciations                             |               |   |   | 608                               | 1,66          |
| Transfert de charges  |               | 13 340                                      | 76,28   | 2 552                             | 6,93          |
| <b>Sous-total des autres produits d'exploitation</b>              |               | <b>275 011</b>                              | <b>N/S</b>                                    | <b>265 932</b>                    | <b>722,62</b> |
| <b>Total des produits d'exploitation (I)</b>                      |               | <b>292 499</b>                              | <b>N/S</b>                                    | <b>302 733</b>                    | <b>822,62</b> |
| <b>PRODUITS FINANCIERS:</b>                                       |               |   |   |                                   |               |
| De participations   |               |   |   |                                   |               |
| D'autres valeurs mobilières et créances d'actif                   |               |   |   |                                   |               |
| Autres intérêts et produits assimilés                             |               | 8   | 0,05  | 461                               | 1,25          |
| Reprises sur provisions et dépréciations et transferts de charges |               |   |   |                                   |               |
| Différences positives de change                                   |               |   |   |                                   |               |
| Produits nets sur cessions valeurs mobilières placement           |               |   |   |                                   |               |
| <b>Total des produits financiers (III)</b>                        |               | <b>8</b>                                    | <b>0,05</b>                                   | <b>461</b>                        | <b>1,25</b>   |
| <b>PRODUITS EXCEPTIONNELS:</b>                                    |               |   |   |                                   |               |
| Sur opérations de gestion   |               | 28 150                                      | 160,97  | 28 150                            | 76,49         |
| Sur opérations en capital   |               |   |   | 22 178                            | 60,26         |
| Reprises sur provisions et transferts de charges                  |               |   |   |                                   |               |
| <b>Total des produits exceptionnels (IV)</b>                      |               | <b>28 150</b>                               | <b>160,97</b>                                 | <b>50 328</b>                     | <b>136,76</b> |
| <b>TOTAL DES PRODUITS (I + II + III + IV)</b>                     |               | <b>320 657</b>                              | <b>N/S</b>                                    | <b>353 522</b>                    | <b>960,63</b> |
| <b>SOLDE DEBITEUR = DEFICIT</b>                                   |               |   |   |                                   |               |
| <b>TOTAL GENERAL</b>  |               | <b>320 657</b>                              | <b>N/S</b>                                    | <b>353 522</b>                    | <b>960,63</b> |
| <b>CHARGES D'EXPLOITATION:</b>                                    |               |   |   |                                   |               |
| Achats de marchandises  |               | 600   | 3,43  | 1 898                             | 5,18          |
| Variations stocks de marchandises                                 |               |   |   | -52                               | -0,15         |
| Achats de matières premières et autres approvisionnements         |               |   |   | 500                               | 1,36          |
| Variations stocks matières premières et autres approvisionnements |               |   |   |                                   |               |
| Autres achats non stockés   |               | 10 423                                      | 59,60   | 7 769                             | 21,11         |
| Services extérieurs   |               | 61 735                                      | 353,01  | 53 646                            | 145,77        |
| Autres services extérieurs  |               | 36 212                                      | 207,07  | 37 081                            | 100,76        |
| Impôts, taxes et versements assimilés                             |               | 647   | 3,70  | 1 920                             | 5,22          |
| Salaires et traitements   |               | 142 717                                     | 816,06  | 143 167                           | 399,02        |
| Charges sociales  |               | 35 539                                      | 203,22  | 38 828                            | 105,51        |
| Autres charges de personnel                                       |               |   |   |                                   |               |
| Subventions accordées par l'association                           |               |   |   |                                   |               |

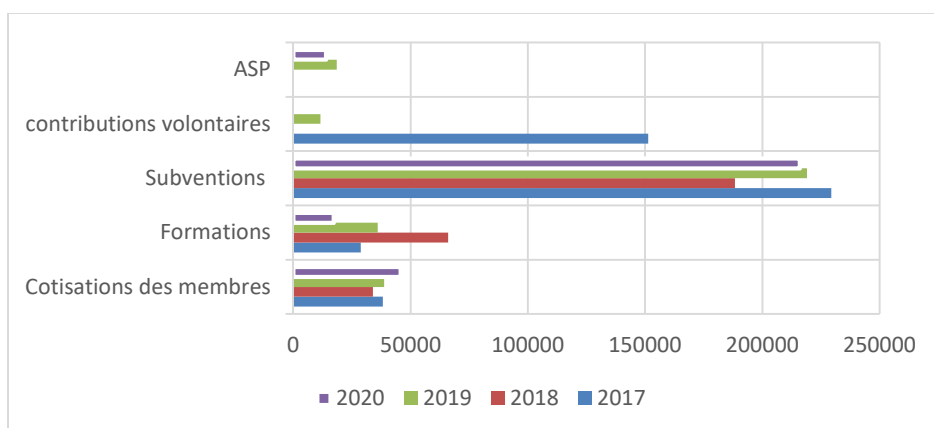
| CULTURES DU COEUR                   |  | COMPTE DE RÉSULTAT |  | page 4              |
|-------------------------------------|--|--------------------|--|---------------------|
| Période du 01/01/2020 au 31/12/2020 |  | Présenté en Euros  |  | Edité le 19/01/2021 |

| COMPTE DE RÉSULTAT ( suite )                                    |  | Exercice clos le<br>31/12/2020<br>(12 mois) | Exercice précédent<br>31/12/2019<br>(12 mois) | Variation<br>absolue<br>(12 mois) | %             |
|---|--|---|---|-----------------------------------|---------------|
| <b>Dotations aux amortissements et aux dépréciations</b>        |  |   |   |                                   |               |
| Sur immobilisations : dotation aux amortissements               |  | 310   | 1,77  | 162                               | 0,44          |
| Sur immobilisations : dotation aux dépréciations                |  |   |   |                                   |               |
| Sur actif circulant : dotation aux dépréciations                |  |   |   |                                   |               |
| Pour risques et charges : dotation aux provisions               |  |   |   |                                   |               |
| (-) Engagements à réaliser sur ressources affectées             |  | 7 500                                       | 42,89   |                                   |               |
| Autres charges  |  |   |   | 100                               | 0,27          |
| <b>Total des charges d'exploitation (I)</b>                     |  | <b>295 683</b>                              | <b>N/S</b>                                    | <b>285 018</b>                    | <b>774,45</b> |
| <b>Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun</b> |  |   |   |                                   |               |
| Deficit transféré (II)  |  |   |   |                                   |               |
| <b>CHARGES FINANCIERES:</b>                                     |  |   |   |                                   |               |
| Dotations aux amortissements, aux dépréciations et provisions   |  |   |   |                                   |               |
| Intérêts et charges assimilées                                  |  |   |   | 1                                 | 0,00          |
| Différences négatives de change                                 |  |   |   |                                   |               |
| Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières placements    |  |   |   |                                   |               |
| <b>Total des charges financières (III)</b>                      |  |   |   | <b>1</b>                          | <b>0,00</b>   |
| <b>CHARGES EXCEPTIONNELLES:</b>                                 |  |   |   |                                   |               |
| Sur opérations de gestion                                       |  |   |   |                                   |               |
| Sur opérations en capital                                       |  |   |   |                                   |               |
| Dotations aux amortissements, aux dépréciations et provisions   |  |   |   |                                   |               |
| <b>Total des charges exceptionnelles (IV)</b>                   |  |   |   |                                   |               |
| Participation des salariés aux résultats (V)                    |  |   |   |                                   |               |
| Impôts sur les sociétés (VI)                                    |  |   |   |                                   |               |
| <b>TOTAL DES CHARGES (I + II + III + IV + V + VI)</b>           |  | <b>295 683</b>                              | <b>N/S</b>                                    | <b>285 019</b>                    | <b>774,45</b> |
| <b>SOLDE CREDITEUR = EXCEDENT</b>                               |  | <b>24 974</b>                               | <b>142,81</b>                                 | <b>68 503</b>                     | <b>186,14</b> |
| <b>TOTAL GENERAL</b>  |  | <b>320 657</b>                              | <b>N/S</b>                                    | <b>353 522</b>                    | <b>960,63</b> |

| EVALUATION DES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE |  |  |                |  |  |
|--|--|--|----------------|--|--|
| <b>PRODUITS :</b>                                  |  |  |                |  |  |
| Bénévolat  |  |  | 10 686         |  |  |
| Prestations en nature                              |  |  | 100 918        |  |  |
| Dons en nature                                     |  |  |                |  |  |
| <b>TOTAL</b>                                       |  |  | <b>111 604</b> |  |  |
| <b>CHARGES :</b>                                   |  |  |                |  |  |
| Secours en nature                                  |  |  |                |  |  |
| Mise à disposition gratuite de biens et services   |  |  |                |  |  |
| Prestations  |  |  | 100 918        |  |  |
| Personnel bénévole                                 |  |  | 10 686         |  |  |
| <b>TOTAL</b>                                       |  |  | <b>111 604</b> |  |  |

La situation financière est plutôt stable comme en atteste le graphe ci-dessous :

- Le mécénat Altran de 136.000 euros est reconduit
- La dette envers Pôle Emploi (contentieux) de 300.000 euros a été soldée
- Il n'apparaît pas de frais de fonctionnement exceptionnels



## Situation financière résumée de 2015 à 2020

| Champs            | Année Fin 2015 Label   | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | Projet 2020   |
|-------------------|--|---------|---------|---------|---------|---|
|                   |  |         |         |         |         |   |
| Ressources        | 335 964  | 485 507 | 403 223 | 325 361 | 353 522 | 320 657   |
| Charges           | 359 384  | 431 549 | 332 588 | 292 251 | 285 018 | 295 683   |
| Déficit           | 142 513  |         |         |         |         |   |
| Excédent +        |  | 53 958  | 59 428  | 30 310  | 68 503  | 24 974  |
| Dettes            | 410 893  | 206 337 | 162 509 | 124 004 | 91 437  | 66 720  |
| Fonds associatifs | -142 513   | -35 920 | 23 508  | 53 817  | 122 320 | 147 294   |
|                   |  |         |         |         |         |   |
|                   |  |         |         |         |         |   |
| Observations      | Comptes pour le LABEL<br>Travail sur la dette<br>Baisse RH - démarrage des charges contraintes |         |         |         |         | Dettes fournisseurs (formation paiement à service rendu) -<br>Impact du COVID sur ressources<br>Formation - Charges contraintes -<br>Fras de déménagement local |

### 4. Focus sur les processus majeurs

#### 4.1. Plan stratégique

A ce jour la refonte du nouveau plan stratégique est engagée par le Conseil d'Administration avec une nouvelle approche : celle de la RSE.

Cultures du Cœur souhaite développer à l'avenir plusieurs axes RSE, prolongeant dans ses modes de gouvernance ou ses relations aux parties prenantes l'action que l'association développe auprès de ses publics.

Les deux objectifs suivants, définis par la norme ISO 26000, ont été validés comme objectifs prioritaires par le Conseil d'administration de l'association :

- . Développement de la communication de l'association sur ses valeurs, ses missions et sa vision à long-terme (une communication extra-financière qui peut prendre la forme d'une valorisation plus visible du plan stratégique de l'association, de ses objectifs à court, moyen et long-terme, de ses partenariats structurants, etc.) ;

- . Réflexion sur la communication interne entre les instances de gouvernance de l'association et les salariés, dans l'optique de réaliser un travail sur les conditions de travail et le bien-être des salariés, et sur les modes de gouvernance de l'association.

L'évaluation de l'impact carbone de l'action de CDC (impact du réemploi d'un billet au profit d'un bénéficiaire, réflexion autour d'une politique d'achats responsables) a été discutée en tant que 3<sup>e</sup> objectif au sein du Conseil d'Administration, sans que celui-ci soit retenu comme un objectif immédiatement prioritaire en regard de l'activité de l'association. Cet objectif a malgré tout retenu l'attention du Conseil pour une réflexion ultérieure.

Les travaux seront menés courant 2021 pour approfondir et définir des indicateurs capables de rendre compte sans stigmatiser.

#### 4.2. Comité d'audit

Le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 19 janvier 2021, a nommé un comité d'audit, qui se composera du vice-président du bureau Julien Steinberg, d'une personnalité externe à la gouvernance de l'association, Hervé Leservoisier, et d' Audrey Astruc en tant que secrétaire du bureau.

Ce comité se réunira prochainement avec 3 litiges à l'ordre du jour, soulevés par des association territoriales au sujet de leur cotisation annuelle.

#### 4.3. Cartographie des risques

La cartographie des risques mise en place en 2015 a été largement complétée et un référent risques est désigné pour chaque type de risque depuis 2020 notamment pour les besoins de gestion de la « pandémie ».

Quelques points majeurs d'évolution pour limiter les risques de la structure :

- Charte de valeurs
- Procédure RGPD
- Mise en place d'un serveur pré-production distinct de la production et travail sur Drive avec sauvegarde mensuelle
- Obtention d'un bail longue durée
- Recrutement d'un membre du CA compétent pour lever la dette Pôle Emploi ; annulation de la dette.

Un important travail a été mené ; il conviendra maintenant de réaliser une communication sur ces éléments et de compléter le dispositif en s'assurant que les parades sont toujours effectives.

#### 4.4. Tableau de bord de la direction

Un outil avait été élaboré suites aux remarques du dernier diagnostic. Cependant l'usage n'était pas au rendez-vous. Ainsi une nouvelle proposition est en cours d'élaboration pour faire face à la situation.

## 5. Conclusions de l'analyse

*Le contexte des années 2020 – 2021 s'entend avec la COVID. Le diagnostic de renouvellement du label 2020 en a été perturbé.*

*L'association avait la majorité de ses salariés en chômage partiel suite à l'arrêt des activités culturelles.*

*Le travail de l'analyse a été mené à distance, en visioconférences.*

*L'activité de formation a été moins dense que les années précédentes, cependant un travail d'importance doit se concrétiser avec la certification QUALIOPI. Celle-ci a bien été menée et sera validée en juin 2021.*

*L'association a réalisé une évolution importante :*

- *Sur la démarche « qualité » (évolution sur tous les axes du label IDEAS)*
- *Sur la démarche interne de projets : mise en place d'un outil de capitalisation des projets (observatoire), professionnalisation de l'outil de formation, actions sur des projets sportifs plus forts en perspective des JO 2024, Allo l'artiste avec 2 financements et EVOTEAM...*

*Les Conventions pluri-annuelles d'objectifs ont été renouvelées.*

### 5.1. Points forts

- **Une AG délibérante qui approuve et contrôle**  
Des organismes de gouvernance actifs et fonctionnels. Il reste à s'approprier le dispositif de contrôle interne
- **Une concertation dans l'élaboration du plan stratégique et un plan 2016-2020 réalisé en grande partie avec de belles réussites comme l'observatoire.**  
Mettre en place un outil de suivi par action pour avoir un outil de reporting et ne pas oublier de faire le lien avec la politique des Risques
- **Une cartographie des risques établie**  
Veiller à communiquer sur le dispositif mis en place et apporter un regard sur le fonctionnement en mode dégradé et les parades de contournement ainsi que la communication associée.
- **Une comptabilité générale conforme aux attentes**  
Veiller à associer le comité d'audit dans la revue des comptes et à améliorer la communication autour de ceux-ci



## 5.2. Points à améliorer

### GOUVERNANCE

- Élaborer un projet associatif spécifique à la Fédération décliné en plan stratégique cohérent avec ceux du Réseau
- Etablir un outil de suivi opérationnel pour le plan stratégique  
en créant une articulation entre le tableau de bord opérationnel et le tableau de bord sur les axes stratégique (CA)
- Finaliser la mise en place un dispositif de contrôle interne audité par un comité spécialisé et réfléchir à garantir le process de l'allocation des fonds  
en mettant en place les procédures pour la surveillance des dirigeants et l'évitement des conflits d'intérêts
- Construire les outils de parade pour la gestion des risques  
en recensant et évaluant les risques éventuels, en instaurant une politique active de gestion des risques et en élaborant des procédures de gestion de crise et de gestion des réclamations
- Construire les outils de communication de crise  
en regard de la procédures de gestion de crise
- Mettre en place une procédure de contrôle visant à établir le respect de la charte de déontologie  
et engager une réflexion sur les politiques de prévention (maltraitance, blanchiment, harcèlement, abus...)

### FINANCE

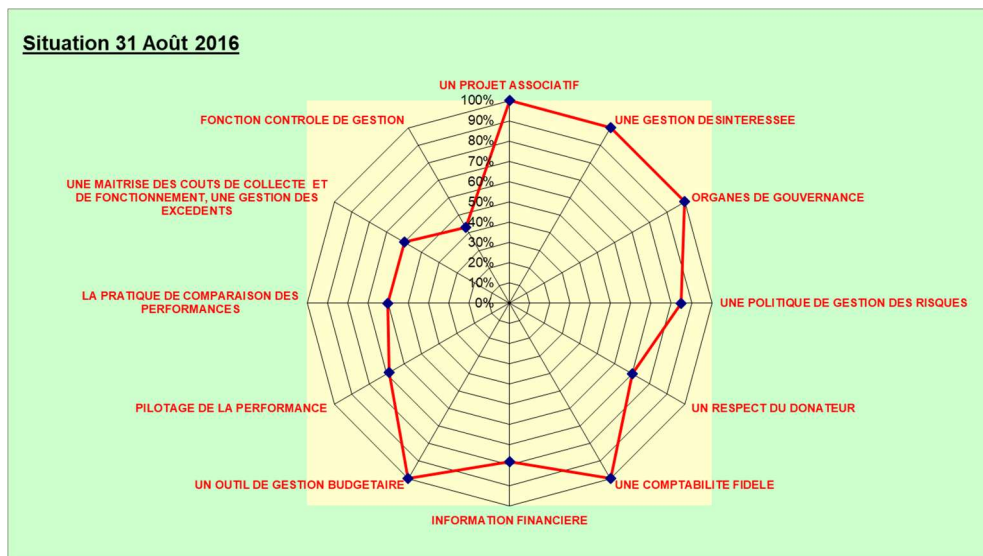
- Établir plus formellement une analyse financière du « Groupe »  
en visibilisant les regroupements des comptes (avec les Départements et Régions)
- Etablir une réflexion sur la comptabilité analytique (en lien avec le suivi des projets)  
en créant une articulation avec le plan stratégique par programme

## PILOTAGE

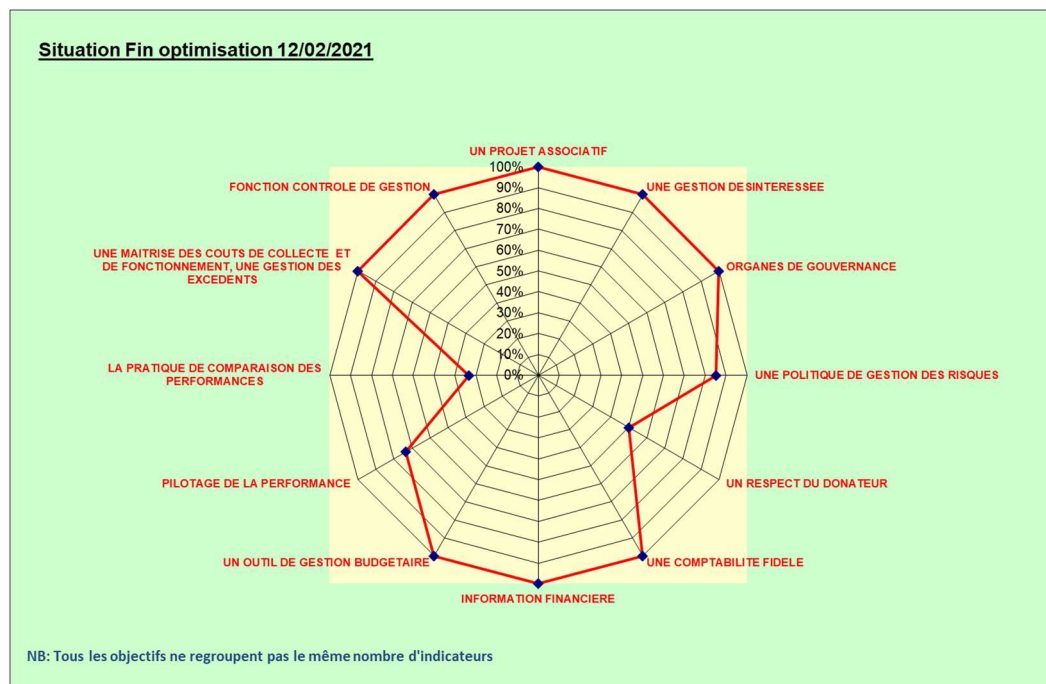
- Finaliser la mise en place du dispositif de contrôle interne audité par un comité spécialisé et réfléchir à garantir le process de l'allocation des fonds  
en mettant en place des procédures
- Etablir un suivi précis des réclamations des donateurs (ou partenaires)  
en mettant en place une procédure
- Engager une réflexion sur les tableaux de bord et outils de pilotage  
en associant le Bureau pour obtenir des outils « utilisés » et y associer une réflexion « impact social »
- Engager la mise en œuvre d'une démarche de veille

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

Situation au précédent label (fin d'optimisation en 2016)



Situation au moment du renouvellement



Sur l'axe « respect du donateur », il faut préciser que la structure ne fait pas appel à la générosité publique. Cependant elle a pu bénéficier du mécénat, il nous a donc semblé utile de sensibiliser l'association et ainsi faire ressortir les actions qu'elle mène déjà sur cet axe; mais les indicateurs IDEAS n'étant pas adaptés, la représentation graphique ne rend pas compte de la situation.

#### 5.4. Avis général du conseiller à l'issue de son accompagnement

Cultures du Cœur a mené une véritable transformation en profondeur : d'une situation fragile l'association est passée à une situation remarquable.

Il conviendra maintenant de consolider :

- La communication et notamment l'information sur la politique de gestion des risques
- L'explication des critères de choix pour les projets de fond et plus largement se doter d'indicateurs pertinents à l'échelle du Réseau des associations Cultures du Cœur ;

L'association a démontré sa capacité à mobiliser autour de son projet associatif et à convaincre les financeurs et les partenaires de la pertinence de son approche. Les projets développés depuis 2016 en attestent.

Les fondamentaux associatifs sont solides et la gouvernance dynamique, gages d'une action efficace.