

Raymond MAEDER

Paris le 12 mars 2021

Expert-comptable
Commissaire aux comptes

34 rue Claude Decaen
75012 Paris

Cultures du Cœur
72 avenue Denfert Rochereau
75014 Paris

A l'attention de M. Gilles PILLET

Monsieur le Président,

En ma qualité d'expert-comptable et en réponse à votre demande, j'ai procédé, selon les procédures convenues dans ma lettre de mission, à la vérification de la conformité avec le référentiel IDEAS des pratiques de votre association CULTURES DU COEUR en matière de gouvernance, d'élaboration et de publication des états financiers, d'évaluation et de contrôle des risques, de suivi des performances et de l'efficacité de l'action. Cette vérification est un préalable au renouvellement de la labellisation de votre association par IDEAS.

Les informations sur les pratiques actuelles de gestion de l'association m'ont été par votre Secrétaire Générale, Céline Abisror et Madame Souweine, votre Trésorière.

Mon intervention, qui ne constitue ni un audit de comptes ni un examen limité, a été effectuée selon les normes professionnelles du Conseil Supérieur de l'Ordre des experts-comptables dans le cadre des missions convenues. Mes travaux ont consisté à constater l'existence de dispositifs ou de procédures et, dans la mesure du possible, à vérifier, par la lecture de documents ou par entretien, le fonctionnement effectif de ces dispositifs ou de ces procédures, de façon à pouvoir attester la conformité de 120 pratiques de gestion avec le référentiel IDEAS.

Trois remarques préalables complètent cette introduction : Cultures du Cœur est une *tête de réseau* ; l'association ne fait pas du tout appel à la générosité publique ; enfin le redressement de l'association depuis 2016 est saisissant.

1. Votre association anime un réseau d'une trentaine d'associations « Cultures du Cœur » territoriales, agréées et chargées des actions sur le terrain.
 - Ces associations, en vertu d'un contrat d'agrément, s'acquittent d'une cotisation annuelle, sont labellisées Cultures du cœur, s'engagent à respecter une Charte de déontologie et contractent les partenariats avec les opérateurs sociaux, culturels, sportifs et de loisirs de leur territoire.
 - L'association nationale que vous présidez assure le développement et l'animation de ce réseau.

- Mes constats ne portent que sur les pratiques de l'association nationale et pas du tout sur celles des associations territoriales qui ont leur personnalité juridique propre. De même ils ne portent sur le fonctionnement du réseau que dans la mesure où les indicateurs IDEAS abordent les relations avec les partenaires de l'association.
2. Il convient de noter aussi que deux des douze objectifs visés par le Guide de bonnes pratiques IDEAS ne sont pas adaptés au mode de financement de Cultures du Cœur : (1) respect des donateurs (appel à la générosité publique et communication qui l'accompagne) et (2) maîtrise des coûts d'appel à la générosité publique et gestion des excédents issus de cette générosité. En effet :
 - Cultures du Cœur ne fait pas appel à la générosité publique, ce qui lui est versé (et est plutôt minime) est versé spontanément ; l'association n'organise pas de collecte sur son site.
 - Cultures du Cœur demande aux bénévoles, aux jeunes du Service civique et aux relais de la soutenir et non pas de la financer
 - Ses financeurs publics ou privés ne sont pas des *donateurs* mais des co-contractants avec qui l'association Cultures du Cœur collabore et à qui elle rend compte de façon transparente.
 3. Une note « Faits marquants depuis le label » établie par la direction de Culture du Cœur décrit le travail considérable accompli depuis 2016 pour restaurer les équilibres financiers de l'association, la confiance qu'elle inspire et sa situation de tête de réseau. Les différents aspects de ce redressement n'entrent que partiellement dans le relevé des 120 bonnes pratiques d'IDEAS. Il serait bon de joindre cette note à cette attestation si cela n'est pas déjà prévu par ailleurs.

Mes travaux sont résumés dans le tableau ci-joint « Relevé des diligences » et, comme convenu, constatent, indicateur par indicateur, si les pratiques examinées « existent et sont satisfaisantes », « existent mais ne sont pas satisfaisantes ou ne sont pas appliquées », « n'existent pas » ou « ne sont pas applicables » et comment leur notation a évolué depuis 2016.

En synthèse, sur les 120 indicateurs que j'avais à examiner :

- 87 indicateurs correspondent à des pratiques satisfaisantes (75 en 2016)
- 23 indicateurs ne sont pas applicables (26 en 2016) comme il est analysé dans le tableau ci-joint « Indicateurs non applicables »,
 - soit parce que Cultures du Cœur (CdC) ne fait pas appel à la générosité publique comme il a été dit ci-dessus (11 Indicateurs). Les pratiques de communication avec les partenaires sont satisfaisantes
 - soit en raison de la taille de l'association (7 indicateurs), de la nature de l'activité de CdC (3 indicateurs) ou pour des motifs divers : absence d'autorité de tutelle, le Conseil d'administration n'a pas de comité Projets.
- 8 indicateurs (12 en 2016) répertoriés comme non satisfaisants ou non encore satisfaisants dans le tableau ci-joint « Pratiques à parfaire », pointent
 - cinq problèmes de formalisme

- trois problèmes divers : c'est le bureau qui délibère sur l'embauche et non le Conseil, les situations comptables sont semestrielles et non trimestrielles et le projet de budget se limite au compte de résultat et ne va pas jusqu'au bilan.

Etant entendu que je ne me prononce pas sur le contenu du plan stratégique intitulé Orientations stratégiques, ni sur l'exhaustivité ou la criticité des risques inventoriés dans la Cartographie des risques,

je n'ai pas d'observation à formuler sur la conformité avec le référentiel IDEAS des pratiques de votre association en matière de gouvernance, d'élaboration et de publication des états financiers, d'évaluation et de contrôle des risques, de suivi des performances et de l'efficacité de l'action, en dehors des 2 points suivants (il y en avait 4 en 2016) :

I 023	Le rapport spécial du CAC sur les convections réglementées n'est pas établi, même en tant que rapport constatant qu'il n'y en a aucune. Les statuts de CdC ne le demandent pas mais le Guide des bonnes pratiques le qualifie d'indispensable. A noter cependant que le précédent Président a, en raison d'une évolution de sa carrière, démissionné pour éviter tout conflit d'intérêt
I 082	<p>Des comptes combinés sont demandés par IDEAS aux associations qui démultiplient leur action au travers d'associations affiliées, par exemple avec des services généraux communs qui induiraient un comportement commun. CdC est-elle dans ce cas ?</p> <p>La teneur du contrat d'agrément des associations territoriales et de la Charte de déontologie en suggère la possibilité. Mais la simple poursuite d'objectifs communs, notamment moraux ou sociaux, voire économiques, ne suffit pas en soi à présumer un lien de combinaison.</p> <p>CdC devrait réfléchir avec les associations territoriales à l'établissement de comptes combinés pour tout le réseau, ce qui n'était pas de mise jusqu'à présent. En effet les difficultés liées à l'organisation de comptes combinés sont tout autant d'ordre sociologique (confiance, indépendance, pouvoir...) que comptable. Le redressement de CdC en tant que tête de réseau permet à présent d'envisager ce chantier. Une esquisse existe en interne sur les ressources et sur les effectifs. C'est un outil de communication. Mais la décision de faire ou ne pas faire ne dépend pas que l'association qui se présente ici au label.</p>

Cette attestation est établie à votre attention dans le contexte d'une demande de renouvellement de label IDEAS décrite ci-avant et ne doit pas être utilisée, diffusée ou citée à d'autres fins.

Raymond MAËDER

Raymond MAËDER

Expert-comptable

Cultures du Cœur - 2021

Relevé des diligences

Dans ce tableau de « Relevé des diligences », les cases colorées rappellent quelle était la notation de l'indicateur en 2016, lors de la labellisation précédente

Relevé des diligences

Nb	Indicateur	Ind	Imp	Sou	Exste, satisfaisant et appliqué	Existe, non satisfaisant, non appliqué	N'existe pas	N/A	Commentaires
GOVERNANCE									
UN PROJET ASSOCIATIF									
G 1.1 Les orientations de l'association sont définies, lisibles et cohérentes									
I 001	L'association définit sa vision, ses missions et ses valeurs.	x			x				La Charte de déontologie les précise
I 002	Vision, missions et valeurs ainsi que les principales activités sont rappelées dans les supports de communication	x			x				Ces indications sont rappelées sur le site internet.
I 003	Cohérence activités vs Vision, missions, valeurs	x			x				Cette cohérence ressort du rapport d'activité et du CER (ni certifié ni publié)
G 1.2 Les statuts de l'association sont disponibles. Ils sont en cohérence avec les missions et l'activité.									
I 004	Les statuts sont disponibles pour les tiers (internet ou autre)	x			x				Les statuts sont téléchargeables
I 005	L'objet social est conforme aux missions et aux activités	x			x				Le rapport d'activité et la charte de déontologie vérifient cette conformité.
G 1.3 L'association se dote d'un Plan stratégique									
I 006	Existence d'un document de planification Stratégique adopté par le Conseil d'Administration (horizon 3 à 5 ans)	x			x				Orientations stratégiques approuvées par CA le 8/9/20 et présentées à l'AG suivante (2° partie)
G 1.4 Le plan stratégique guide l'action de l'association à tous niveaux (visée interne)									
I 007	Existence d'un plan / documents de communication interne / sensibilisation / Plan stratégique		x		x				Projet orientations stratégiques 2021/2025 approuvé par CA du 8/9/20
I 008	Existence d'un suivi formalisé du Pl. Strat. dans les services			x				x	Effectifs trop réduits pour qu'on puisse parler de services, mais l'équipe est au courant.
I 009	Présentation annuelle de l'avancement du plan DG -> C.Adm.		x			x			Pas de présentation formelle mais suivi régulier en CA
G 1.5 Une version synthétique du Plan Stratégique pour la communication externe									
I 010	Existence d'une version synthétique du plan Strat			x	x				Le PowerPoint n'est pas long (14 diapos)
s/ tot	10	6	2	2	8	1	0	1	
	<i>rappel 2016</i>				8	0	0	2	
UNE GESTION DESINTERESSEE									
G 2.1 La Gestion de l'Association est désintéressée									
I 011	L'organisme est géré et administré à titre bénévole...	x			x				C'est ce qu'indiquent les statuts (art 14)
I 012	L'organisme ne procède à aucune distribution de bénéfice...et interdit toute attribution d'actif à ses membres	x			x				Les comptes de 2019 ne font pas ressortir de telles distributions
G 2.2 Les activités de nature commerciale et à caractère lucratif sont marginales et encadrées									
I 013	Les activités non lucratives sont largement prédominantes. Les éventuelles activités lucratives sont cantonnées...	x			x				Les prestations de service représentent 12% des ressources (36/302 k€)
G 2.3 Les frais des dirigeants sont encadrés ...									
I 014	Les frais des dirigeants sont appuyés par des pièces justificatives	x			x				Les statuts (art 14) l'exigent
I 015	Les frais des dirigeants.... Contrôle du comité d'audit		x		x				Ce contrôle est prévu dans les missions du comité d'audit+
I 016	Le contrôle écarte les dépenses somptuaires...		x		x				La procédure (note de frais mensuelle) détaille ce qu'il est possible de rembourser et ni l'annexe ni le rapport du CAC ne relèvent l'existence de dépenses somptuaires.
G 2.4 La rémunération des directeurs salariés n'est pas excessive									
I 017	La rémunération des (5) principaux collaborateurs est arrêtée par le C. Adm. Elle tient compte du marché de l'emploi.	x			x				C'est le bureau qui délibère sur l'embauche de la structure nationale (st art 12) ; les choix sont contraints par les convention collective ; les effectifs sont constitués de 4 salariés à plein temps et d'un contrat aidé

9

I 018	La moyenne des 5 plus fortes rémunérations est communiquée annuellement à l'AG	x					x	5 salariés en tout à présent dont un contrat aidé ; cette moyenne n'est pas indiquée mais elle est facilement calculable (143267/5=28653)
G 2.5 Cumul d'un emploi rémunéré et d'une fonction élective								
I 019	L'attribution d'une fonction salariée à un administrateur : accord du conseil et existence d'une mission distincte.	x						interdit par les statuts : art 14
I 020	En cas de cumul, contrôle de l'effectivité de la mission distincte	x					x	Cette situation n'existe pas ; une procédure l'interdit
G 2.6 Une procédure d'autorisation préalable pour les conventions réglementées								
I 021	Les dirigeants communiquent annuellement la liste des entreprises où ils exercent des fonctions...	x		x				Fait. En fait, état néant car les administrateurs en potentiel conflit d'intérêt démissionnent spontanément comme le précédent Président lorsqu'il a changé de fonctions.
I 022	Utilisation de la procédure d'autorisation préalable du CA dans les formes et conditions légales	x		x				C'est la loi mais actuellement il n'y a pas de conventions directes ou indirectes avec administrateurs
I 023	Rapport du CAC à l'AG sur les conventions réglementées	x					x	Le CAC n'établit pas de rapport spécial, même "néant". Les statuts n'évoquent pas les conventions réglementées.
G 2.7 Embauches Familiales								
I 024	Procédure d'embauche d'un collaborateur / parent par le C Adm.	x		x				le cas échéant : c'est le bureau qui embaucherait mais ça ne s'est pas produit
s/tot	14	7	7	0	10	1	1	2
	rappel 2016				10	1	1	2
ORGANES DE GOUVERNANCE								
G 3.1 Une Assemblée Générale informée et active								
I 025	L'association recherche activement la participation à l'AG.	x		x				oui. Assemblée en 2 temps en 2020 à cause de la pandémie (les 2 temps en distanciel) ; en mai : comptes et quitus, en octobre, webinars attractifs complémentaires
I 026	Les statuts prévoient un quorum et limitent les procurations	x		x				statuts art 15 : 50% présents, 2 pouvoirs par présent
I 027	Le quorum est habituellement atteint à première convocation		x	x				C'est le cas en 2020 comme en 2015 et 2016
I 028	Documents d'AG envoyés 8 jours à l'avance	x		x				statuts art 15 ; 8 jours avant AG
I 029	Vote à distance organisé si > 50 membres		x				x	CdC n'a qu'une quarantaine d'adhérents
I 030	Nomination au C. d'Adm. : Information préalable et scrutin indiv.	x		x				scrutin secret (art 10 des statuts) ; lettres de motivation et CV présentés à l'AG en 2020
I 031	Secrétariat des AG assuré formellement	x		x				statuts art 15
G 3.2 Un conseil d'Administration efficace								
I 032	L'association assure le renouvellement de ses administrateurs	x		x				C'est ce que prévoient les articles 10 et 15 des statuts. Six nouveaux administrateurs présentés à la dernière AG, le Président souhaitant élargir le Conseil
I 033	Respect de critères de fréquence des C. d'Adm. et d'assiduité	x		x				Les statuts (art 11) prévoient 3 fois par an ; la nouvelle gouvernance a opté pour 4 par an.
I 034	Les conseils d'Admin. sont précédés de l'envoi du dossier	x		x				statuts art 11 : 4 jours au moins, confirmés par le nouveau Président au CA du 18/11/20
G 3.3 Des comités d'Administrateurs préparent et éclairent les décisions du conseil								
I 035	Le conseil définit le rôle et le mode de fonctionnement des comités. Il procède aux nominations. Il confie si possible une mission particulière à chaque administrateur	x		x				Le CA du 19/1/2021 a désigné des administrateur référents qui, à 1 ou 2, suivent une thématique de la stratégie : Communication, Finances, Partenariats entreprises, etc.
G 3.4 Un comité d'audit complète le contrôle légal								

9

036	Nomination par l'A Gale ou par le C. Adm. d'un organe de contrôle interne.	x			x				Les membres du Comité d'audit ont été désignés le 21 janvier dernier pour se conformer aux BP d'IDEAS. Dans la même séance du CA, 2 objectifs de RSE, 1er chantier du comité d'audit, ont été approuvés. Le comité nommé en 2016 a arrêté ses travaux en 2017 par suite de la défaillance du membre externe.
G 3.5 Une Charte de Déontologie									
037	Le conseil rédige une Charte de Déontologie. Elle est portée à la connaissance des parties prenantes....	x			x				CF statuts art 17 La charte de déontologie est signée par les salariés et les bénévoles
038	Le comité d'audit / respect des règles de gouvernance et de la charte par les dirigeants	x			x				CF définition de fonction du comité d'audit
G 3.6 Un directeur et des directeurs techniques nommés avec l'aval du Conseil									
039	Le recrutement des Directeurs : Conseil d'Adm ou Cte spécialisé	x			x				Les salariés sont recrutés par Bureau ; il n'y a pas actuellement de Directeur.
G 3.7 Un organigramme et des fiches de fonction									
040	Un organigramme à jour. Des déf. de fonction pour les cadres ...	x			x				Vu l'organigramme avec 5 personnes
G 3.8 Des tableaux de bord									
G 3.9 Evaluation des collaborateurs et des bénévoles									
041	Entretiens Annuels au moins pour les cadres	x			x				Il y a une matrice pour les CR d'entretien
042	Mission des bénévoles définie et évaluée au moins à l'échéance			x	x				Les bénévoles sont liés par une Charte et une convention d'engagement avec CR des temps
s/tot	18	8	7	3	17	0	0	1	
	<i>rappel 2016</i>				16	1	0	1	
UNE POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES									
G 4.1 L'organisme recense et évalue les risques auxquels il est exposé :									
043	Mise à jour tous les 3 ans de la cartographie des risques	x			x				C'est une des fonctions du comité d'audit ; cartographie actuelle mise à jour en janvier 2021
G 4.2 L'organisme mène une politique active de réduction des risques, de prévention et de gestion de crise.									
044	Mise en œuvre des procédures et contrôles aptes à réduire/prévenir les risques identifiés.	x			x				De nouvelles procédures pour les achats, l'ordonnancement des dépenses et le poste de trésorier
045	Elaboration de scénario de gestion de crise (comprenant si possible le volet communication de crise).	x			x				Il existe une procédure "communication de crise".
G 4.3 L'organisme communique sur sa gestion des risques.									
046	Communication interne pour sensibiliser à la prévention, la détection, la réaction vis-à-vis des risques identifiés.	x				x			La taille très limitée de l'association nationale facilite la communication interne, qui n'est pas prévue formellement
047	Communication externe aux partenaires institutionnels sur la gestion des risques (la communication de crise est préparée par anticipation)			x	x				Oui, courrier confidentiel aux soutiens
G 4.4 Risques stratégiques et sectoriels.									
048	Les risques stratégiques et sectoriels figurent dans le Plan Strat.	x			x				C'est le cas, par exemple, risque de perte de subventions...
G 4.5 Risques opérationnels : choix entre les projets à financer.									
049	Le comité projet statue sur les affectations de fonds aux projets.	x						x	Il n'y pas de comité Projet. Le sujet est vu en CA. En fait les fonds sont affectés en fonction d'accords avec les partenaires.
G 4.6 Risques opérationnels : choix entre les fournisseurs.									
050	Les achats significatifs (seuil à déterminer) font l'objet d'une consultation préalable auprès de 3 prestataires.	x			x				CF procédure achats, avec seuil à 2000 euros
051	Les marchés importants (seuil à déterminer) font l'objet d'une consultation organisée ou d'un appel public à la concurrence et d'une procédure d'attribution.			x	x				CF procédure achats, avec seuil à 5000 euros
G 4.7 Risques opérationnels : embauches.									
052	Les décisions d'embauche sont précédées d'une déf. de fonction .	x			x				Pour les salariés, la note de procédure prévoit une fiche de poste. Pour les mécénats de compétences, la procédure Reçus fiscaux traite les modalités d'exécution.
053	Les embauches (cadres) sont précédées d'une sélection.	x			x				"Short list" prévue par la procédure d'embauche
054	Les embauches (cadres) nécessitent une double validation.	x			x				Validation des embauches par bureau
G 4.8 Risques opérationnels : Assurances IARD et RC									

7

I 055	Renégociation régulière des polices d'assurance IARD et Responsabilité Civile	x		x				Renégociée en 2020
G 4.9 Risques Financiers : Erreur et Fraude // séparation et traçabilité								
I 056	Triple séparation : engagement/ paiement/ comptabilisation .	X		x				Prévu dans procédure achats
I 057	Sécurisation des principaux flux et stocks (espèces, biens consom.)	X		x				Les espèces sont au coffre.
I 058	Sécurisation des reçus fiscaux	X		x				Il y a une procédure pour les reçus fiscaux qui vise les mécénats de compétence, CdC ne faisant pas appel à la générosité publique
I 059	Sécurisation de l'Emploi des fonds à l'étranger	x					x	Pas d'opérations à l'étranger.
G 4.10 Risques financiers : marchés financiers								
I 060	Gestion financière orientée par un comité d'Administrateurs	x		x				Il n'y a pas de Comité financier mais 2 référents pour la thématique "Finances".
I 061	Gestion des actifs orientée par le Cte d'Adm.		x	x				La gestion d'actifs se limite à la gestion des disponibilités, sous le contrôle à présent de 2 référents. Elles sont placées sur un compte sur Livret.
G 4.11 Risques juridiques : Collecte et démarchage.								
I 062	Le Pdt veille personnellement à la qualité des messages de collecte	x					x	CdC ne fait pas appel à la générosité publique mais le Président signe les demandes de subventions et autres soutiens.
G 4.12 Risques réglementaires : Habilitations, agréments, autorisations								
I 063	Le comité d'audit s'assure que le contrôle interne prend en compte les risques mis en évidence par les autorités d'habilitation	x					x	CdC n' pas de tutelle
G 4.13 Risques informatiques : Pertes de données, détournement, arrêt des traitements								
I 064	Existence d'un plan de prévention et de sauvegarde contre destructions et intrusions physiques ou virtuelles.	x		x				Fait en liaison avec Altran (par exemple toute l'activité billetterie est préservée)
I 065	Culture de la signature /opérateurs/ accès . Traçabilité des opérations effectuées sur les données.	x		x				On sait qui a signé.
G 4.14 Risques d'image : recensement des événements/ situations à risque et procédures								
I 066	Les procédures de communication visent à éviter, voire limiter, d'éventuelles déviations par rapport à l'image. Le Comité d'audit les contrôle		x	x				Traité dans cartographie des risques et charte de déontologie
G 4.15 Politique de Contrôle : Auto contrôle								
G 4.16 Politique de Contrôle : contrôle hiérarchique								
I 067	Existence (et suivi) de consignes permettant à la hiérarchie de contrôler l'activité des salariés et des bénévoles		x				x	Les mécénats de compétence font l'objet de contrats. L'indicateur n'est pas adapté à la taille de l'association.
G 4.17 Politique de Contrôle interne : Comité d'audit								
I 068	Le comité d'audit se réunit au moins 2 fois/ an	x		x				renus en route, avec ce rythme en vue
I 069	Le cté d'audit s'assure du respect des procédures de limitation des risques		x	x				C'est une fonction du comité d'audit
G 4.18 Politique de Contrôle externe : Avis d'un contrôleur externe sur cartographie des risques et contrôle interne								
I 070	Le Président sollicite le CAC pour vérifier son rapport sur le contrôle interne (concerne les organismes de grande taille)			x			x	Association nationale de petite taille
s/tot	28	16	9	3	21	1	0	6
rappel 2016					17	3	2	6
UN RESPECT DU DONATEUR								
G 5.1 Le Pdt. s'assure personnellement de la rigueur éditoriale des messages...								
G 5.2 Le compte d'emploi des ressources								
G 5.3 Des règles de conduite en matière de déontologie de la communication et de la collecte								
I 071	L'organisation définit les principes déontologiques et techniques relatifs à l'organisation de la collecte et de la communication	x					x	CdC ne fait pas appel à la générosité publique
I 072	L'organisation communique sur ces principes vers les parties prenantes en charge de leur application	x					x	CdC ne fait pas appel à la générosité publique
I 073	L'association contrôle l'application par les services internes et les prestataires des règles de conduite définies pour la collecte de dons et la communication.		x				x	CdC ne fait pas appel à la générosité publique
I 074	Les éléments de contrôle des règles déontologiques et des prescriptions réglementaires relatives à la collecte des dons et à la communication sont communiqués lors de l'assemblée générale		x				x	CdC ne fait pas appel à la générosité publique
G 5.4 Les réclamations des prospects et donateurs sont suivies d'effet								
	Les réclamations des prospects et donateurs sont suivies	x					x	CdC ne fait pas appel à la générosité publique
s/tot	5	3	2	0	0	0	0	5

On

Total		75							
		rappel 2016							
FINANCE									
UNE COMPTABILITE FIDELLE									
F 1.1 Une organisation comptable fiable et conforme									
I 076	La comptabilité de l'organisme respecte les règles du C.R.C.	x		x					Le rapport du CAC certifie que les comptes sont réguliers
I 077	Logiciels et matériels adaptés	x		x					La comptabilité est externalisée chez un expert-comptable.
I 078	Personnel comptable de compétence adaptée à la structure	x						x	CF I 077
I 079	Traçabilité pièces<->écritures	x		x					RAS
F 1.3 Comptes internes trimestriels									
I 080	CR x bas de bilan trimestriels	x		x					comptes semestriels
F 1.4 Des Comptes annuels complets et conformes									
I 081	Comptes annuels complets et conformes	x		x					Oui d'après Rapport du CAC, malgré de petits écarts dans la présentation du bilan. (Un très gros effort à accomplir en vue de la mise en place des nouvelles règles applicables aux OSBL et rendre l'annexe plus informative)
F 1.5 Comptes combinés									
I 082	Des comptes combinés pour les structures démultipliées	x						x	<p>LES COMPTES COMBINÉS SONT demandés par IDEAS aux associations qui démultiplient leur action au travers d'associations affiliées, par exemple avec des services généraux communs qui induiraient un comportement commun. CdC est-elle dans ce cas ?</p> <p>La teneur du contrat d'agrément des associations territoriales et de la Charte de déontologie en suggère la possibilité. Mais la simple poursuite d'objectifs communs, notamment moraux ou sociaux, voire économiques, ne suffit pas en soi à présumer un lien de combinaison.</p> <p>CdC devrait réfléchir avec les associations territoriales à l'établissement de comptes combinés pour tout le réseau, ce qui n'était pas de mise jusqu'à présent. En effet les difficultés liées à l'organisation de comptes combinés sont tout autant sociologiques (confiance, indépendance, pouvoir...) que comptables. Le redressement de CdC en tant que tête de réseau permettrait de...</p>
F 1.6 Compte d'Emploi des ressources									
I 083	Un C.E.R. complet et établi conformément aux prescriptions du règlement C.R.C 2008-12	x		x					Le CER n'est pas certifié parce que, n'étant pas obligatoire, le CAC estime que cela n'entre pas dans sa mission.. Le CER n'est pas diffusé non plus.
I 084	Traitement des coûts indirects de structure ou de fonctionnement	x		x					
F 1.7 Des comptes certifiés sans réserve									
I 085	Des comptes annuels certifiés par le CAC et approuvés par l'AG ou le CA dans les 6 mois	x		x					AG avec présentation des comptes le 5/6/2020
s/tot	10	8	2	0	7	1	1	1	
rappel 2016					7	1	1	1	
INFORMATION FINANCIERE									
F 2.1 Une information financière de qualité									
I 086	Présentation et contenu adaptés. Objectif: compréhension	x		x					Le rapport d'activité présente très bien CDC avec son écosystème, une "monographie" sur ses activités et ses interventions, ses réalisations et des éléments de mesure d'impact social, le fonctionnement du réseau et ses réalisations
I 087	Finesse et caractère significatifs des détails	x		x					Les réalisations sont bien présentées.
I 088	Disponibilité des comptes: 6 mois; Diffusion 12 mois maxi	x		x					Diffusé le 15/6/20 sur le site, publié au JO le 5/10/20

F 2.2 Une information financière lisible								
I 089	Accès aisé aux comptes annuels complets (indivisibilité)	x			x			Les comptes sont téléchargeables.
I 090	Ratios pertinents (adaptés à la réalité illustrée)		x		x			Les ratios du rapport de gestion sont corrects, mais ce rapport n'est pas publié actuellement (sera fait en 2021 sur 2020)
F 2.3 Une information financière accessible								
I 091	Comptes diffusés par Bulletin / internet/ envoi sur demande	x			x			Téléchargeables
F 2.4 Un Conseil d'Adm. bien informé des enjeux financiers								
I 092	Le conseil étudie les comptes avec les comités audit et financier		x		x			Prévu par définition de fonctions du comité d'audit Il n'y pas de comité financier mais 2 référents
F 2.5 Une Assemblée générale informée des enjeux financiers								
I 093	Présentation des comptes avec souci de pédagogie/ enjeux		x		x			Le rapport de gestion explique les postes du compte de résultat avec des tableaux et des "camemberts". C'est suffisant mais le rapport n'est jusqu'à présent pas accessible sur le site, ce qui sera fait en 2021 sur 2020.
s/tot	8	5	3	0	8	0	0	0
	<i>rappel 2016</i>				6	2	0	0
UN OUTIL DE GESTION BUDGETAIRE								
F 3.1 Une comptabilité multi axe pour classement par missions								
I 094	simultanéité/continuité des imputations comptables analytique	x			x			Comptabilité externalisée chez l'expert-comptable
I 095	Précision des comptes analytiques : analyse du coût des actions (cf finesse de l'indicateur 87)		x		x			RAS
F 3.2 Cohérence entre les analyses par mission et la comptabilité Générale								
I 096	Cohérence et traçabilité entre compta générale et analytique	x			x			Externalisée
F 3.3 Un processus budgétaire efficace								
I 097	Budget global (évolution de la situation financière)	x				x		Le budget ne va pas jusqu'au bilan
I 098	Budget par programme avec des indicateurs de performance		x		x			Analyse par actions
I 099	Processus budgétaire formalisé		x		x			Il y a une procédure budgétaire
I 100	Processus budgétaire collaboratif		x		x			Processus collaboratif avec référents et Trésorier
s/tot	7	3	4	0	6	1	0	0
Total	25	16	9	0	21	2	1	1
					16	3	3	3
EFFICACITE								
PILOTAGE DE LA PERFORMANCE								
E 1.1 L'organisme utilise une méthode de pilotage de la performance pour sa gestion courante								
I 101	La méthode de pilotage s'appuie sur des objectifs et des indicateurs	x			x			C'est exigé dans les contrats et les subventions et intégré dans l'organisation avec plusieurs procédures
E 1.2 Tableaux de bord								
I 102	Des tableaux de bord pour les responsables, des synthèses pour DG...	x			x			Tableau de bord en place depuis l'installation du portail solidaire développé par Altran en mécénat de compétence
I 103	Une quantification, et si possible une valorisation de l'action des bénévoles dans les tableaux de bord et dans le CER			x	x			Fait dans rapport d'activité et rapport de gestion 2019
E 1.3 L'organisme dispose d'outils d'évaluation de projets (gestion en mode projet)								
I 104	Une méthodologie d'analyse et d'évaluation des actions / mode projet	x			x			Les actions sont financées par des tiers qui imposent cette méthodologie
I 105	Les projets sont évalués avant (lancement) pendant et après achèvement	x			x			Oui, prévu dans des procédures et appliqué
I 106	Les projets sont évalués selon les critères de Pertinence, de Cohérence, d'Efficacité et d'Efficience (...)		x			+		Explicites ou implicites suivant les projets, non systématiques
s/tot	6	4	1	1	5	1	0	0
	<i>rappel 2016</i>				4	2	0	0
LA PRATIQUE DE COMPARAISON DES PERFORMANCES								
E 2.1 L'organisme recherche des points de comparaison interne dans l'analyse de performance								
I 107	Des tableaux de bord comparatifs d'efficacité et d'efficience		x			x		Pas de TB formel mais les comparaisons sont possibles à l'intérieur du réseau national
E 2.2 L'organisme entretient une veille sur l'activité d'organismes.... similaire								

29

I 108	Un dossier de veille comparative tenu à jour qui alimente les travaux de l'organisme.			x	x				Fiches de bench-marking établies par la SG à partir d'abonnements à des magazines, au fil de l'eau, avec information au Pdt
s/tot	2	0	1	1	1	1	0	0	
	<i>rappel 2016</i>				1	1	0	0	
UNE MAITRISE DES COUTS DE COLLECTE ET DE FONCTIONNEMENT, UNE GESTION DES EXCEDENTS									
E3.1 Les frais de fonctionnement font l'objet d'un suivi budgétaire spécifique									
I 109	Le suivi budgétaire (x objectifs, indicateurs..) s'étend aux frais de fonctionnement	x			x				surveillé de près a présent avec la comptabilité analytique
I 110	L'organisme public et commente le ratio Frais de fonctionnement / total des emplois de fonds		x			x			A partir du CER établi mais non publié, il est facile de calculer le ratio des frais de fonctionnement (69/353=19% pour 2019), ce qui n'est pas médiocre pour une tête de réseau.
E3.2 Les coûts d'appel à la générosité publique font l'objet d'un suivi budgétaire spécifique									
I 111	Le suivi budgétaire (x objectifs, indicateurs..) s'étend aux coûts d'appel à la générosité	x						x	CdC ne fait pas appel à la générosité publique
I 112	L'organisme public et commente le ratio coût d'appel à la générosité / total de fonds issus de la générosité		x					x	CdC ne fait pas appel à la générosité publique mais vit de subventions et de mécénats de compétence. Un ratio du coût de financement peut être calculé à partir du CER, soit pour 2019 : 23/353=6,6% qu'on peut estimer performant.
E 3.3 Les excédents de l'organisme et les réserves financières sont pertinents par rapport à sa taille ...									
I 113	L'organisation dispose d'un suivi annuel et cumulé des excédents issus de la générosité publique	x						x	CdC ne fait pas appel à la générosité publique
I 114	L'organisme rend compte de l'utilisation des excédents issus de la générosité, en pluri annuel		x					x	CdC ne fait pas appel à la générosité publique
I 115	L'organisme définit le niveau de trésorerie nécessaire à assurer la pérennité de son action		x		x				le niveau souhaitable n'est pas défini mais le rapport sur 2019 trouve bon que les disponibilités représentent 5 mois d'activité
s/tot	7	3	4	0	2	1	0	4	
	<i>rappel 2016</i>				1	1	1	4	
FONCTION CONTROLE DE GESTION									
E 4.1 L'organisme dispose d'une organisation formalisée et d'un contrôle de gestion									
I 116	L'organisation du contrôle de gestion est soumise au comité d'audit	x						x	Le contrôle de gestion est assuré directement par un administrateur et le CA, vu la taille de CdC
I 117	Le contrôle de gestion prend en compte l'ensemble des autres contrôles		x					x	Cf. I 116
E 4.2 L'organisme fait rédiger ... un rapport annuel pour chaque action ou projet...									
I 118	L'organisme dispose des rapports annuels de chaque action ou projet des différents programmes.		x		x				Ils sont repris dans le rapport d'activité et dans le rapport de gestion, lié à plateforme
E 4.3 Pour assurer son efficience, l'organisme exerce un contrôle, mené en interne, des différentes actions									
I 119	Un plan de contrôle pour s'assurer de la réalité et de l'efficacité des actions, via la hiérarchie et via un contrôle de gestion interne		x		x				C'est un des apports du portail solidaire
E 4.4 L'organisme s'adosse sur des contrôles externes pour s'assurer de la réalité et de l'efficacité des actions									
I 120	Le recours à des experts indépendants permet de s'assurer par sondage de la réalité et de l'efficacité des emplois de fonds. Leurs rapports sont mis à disposition du comité d'audit	x						x	Vu l'activité, le recours à des experts indépendants est inutile
s/tot	5	2	3	0	2	0	0	3	
Total	20	9	9	2	10	3	0	7	
	<i>rappel 2016</i>				8	4	1	7	
TT	120	65	45	10	87	8	2	23	
	<i>rappel 2016</i>				75	12	7	26	

9