

Carrefour Echanges Rencontre Insertion
Saint-Eustache
CERISE



Renouvellement du label
Rapport des Conseillers IDEAS
pour le Comité label

Conseillers IDEAS :

- **Pascal ANGLADA** (+33 6 98 58 33 68 / pascal.anglada@sfr.fr)
- **Sylvain LEMAIRE** (+33 6 71 91 08 37 / slvnlmr@gmail.com)

SOMMAIRE

1. Présentation générale :	3
1.1. Vision	3
1.2. Valeurs – Projet associatif	3
1.3 Missions sociales	4
2. Changements majeurs depuis le dernier label	4
2.1. Gouvernance	4
2.2. Structure	5
2.3. Projets ou missions nouvelles	6
3. Situation financière et ressources humaines - Evolution depuis le dernier label	7
4. Focus sur les processus majeurs	10
4.1. Plan stratégique	10
4.2. La cartographie des parties prenantes	11
4.3. Cartographie des risques	11
4.4. Pilotage des projets et activités – Evaluation des activités – mesure d’impact	12
5. Conclusions de l’analyse	14
5.1. Points forts	14
5.2. Points à améliorer	14
5.3. Graphiques de situation (extrait du fichier des bonnes pratiques)	15
5.4. Avis général des conseillers à l’issue de leur accompagnement	15

Introduction :

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

L'association CERISE a fêté en juin 2024 ses 25 ans d'existence avec plusieurs temps de rencontres et animations de quartier.

En tant que conseillers nous avons accompagné CERISE à partir de juin 2024 pour le troisième renouvellement de son label sans qu'il y ait eu réellement de suivi dans l'accompagnement post label.

Depuis les élections municipales de 2021 et la fusion des quatre premiers arrondissements voulue par la mairie de Paris, l'action de CERISE diffuse officiellement sur un périmètre bcp plus élargi.

Dans le cadre de cette fusion, un nouveau projet social de territoire (PST Paris centre) a vu le jour au sein duquel CERISE joue un rôle prépondérant.

1. Présentation générale :

1.1. Vision :

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

1.2. Valeurs :

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

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

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

1.3 Missions sociales :

L'association CERISE gère un double dispositif **un foyer de jeunes travailleurs** et **un centre socioculturel** ouvert à l'ensemble des habitants du centre de Paris. Depuis l'origine, le foyer a accueilli plus de 525 jeunes issus de tous les horizons. Depuis novembre 2020, 55 jeunes ont vécu ou vivent encore au foyer. Ce foyer est conventionné avec la mairie de Paris et la préfecture pour l'attribution de 16 studios sur les 19 qui composent le foyer.

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

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

- o Accueil inconditionnel
- o Apprentissages
- o Aide et entraide
- o Culture
- o Loisirs de bien-être et activités de lien social
- o Café associatif
- o Activités hors les murs

Cerise compte 465 adhérents au 31/12/2024 dont une soixantaine de familles. Sur les trois dernières années, le centre a été fréquenté en moyenne par 1 millier de personnes (à peu près 800 personnes fréquentent régulièrement le centre pour ses activités et 200 pour les activités ponctuelles proposées par des partenaires). 7 salariés permanents et un volontaire, épaulés par 136 bénévoles en 2024 (soit 10 de plus qu'en 2023) assurent l'animation de la structure. Le public de Cerise est élargi aux résidents des 4 arrondissements de Paris Centre (Cf. intro.) et au-delà compte tenu de la proximité avec la gare de Chatelet - les halles.

2. Changements majeurs depuis le dernier renouvellement de label :

2.1. Gouvernance :

L'association CERISE se caractérise par une gouvernance solide, dynamique et très bien documentée. Elle est administrée par un bureau de quatre personnes et d'un C.A comptant quatorze administrateurs dont le curé de la paroisse de Saint-Eustache, des habitants ou des bénévoles.

Le CA est renouvelé régulièrement avec des entrées régulières de nouveaux administrateurs.

En 2024, quatre réunions de Bureau et quatre C.A se sont réunis.

Une A.G a eu lieu en avril 2025 réunissant une cinquantaine d'adhérents.

Un nouveau représentant de la paroisse Saint-Eustache – statutairement membre de droit du C.A – a été nommé à la rentrée 2025. Plusieurs rencontres de ce nouveau représentant sont intervenues avec les bénévoles et le C.A de CERISE en octobre 2025. Malgré une inquiétude initiale quant à son arrivée ; il s'avère que celui-ci est respectueux du fonctionnement de CERISE et positif sur l'ensemble des activités développées.

A noter :

- D'une part, que lors de l'élection de la Présidence, la voix de ce représentant doit être inclus dans la majorité des votants ce qui constitue de facto, un droit de veto.

- Et, d'autre part, que CERISE dispose d'un bail emphytéotique pour l'occupation des locaux, propriété de la paroisse Saint-Eustache.

Le dynamisme de la gouvernance s'illustre notamment au travers du séminaire annuel regroupant les administrateurs et l'équipe salarié qui s'est déroulé cette année le 11 octobre 2025 avec pour thématique une réflexion autour d'un « CERISE idéal » (son fonctionnement quotidien, ses moyens et ses objectifs) et sur ce qu'il doit être et ne pas être.

En 2024 le thème du séminaire avait été un travail autour des nouveaux axes du futurs projet social du centre, et en 2023, sur l'organisation des 25 ans de Cerise.

Depuis plusieurs années, la Direction implique systématiquement les administrateurs sur des missions et thématiques essentielles (cartographie des risques, évaluation du FJT, DUERP, sécurité des locaux, projet Samaritaine, etc.).

Il convient de souligner la démarche de qualité permanente matérialisée par la revue des documents de référence en conformité avec les bonnes pratiques IDEAS, notamment la cartographie des risques et le règlement intérieur.

2.2. Structure :

- Des mouvements dans l'équipe sur la période 2021-2025 :

En 2024, un animateur a rejoint l'équipe pour un CDD de 5 mois. Une salariée a été recrutée en mars 2024 pour un CDD de 5 mois sur le renouvellement du projet social et l'organisation des 25 ans de CERISE. Elle a ensuite remplacé la coordinatrice accueil qui a quitté ses fonctions en avril 2024. Une nouvelle animatrice a rejoint l'équipe d'animation jeunesse à l'automne 2024 en CDD jusqu'à décembre 2025 (dans le cadre de l'expérimentation d'un nouveau dispositif appelé Ludomouv - Cf. infra - financé par la Ville de Paris).

Cinq stagiaires sont venus compléter l'équipe des salariés en 2024 sur différentes missions du centre social.



ORGANIGRAMME
COMPLET CERISE PAF

Des formations sont proposées aux bénévoles tout au long de l'année par la Fédération des Centres Sociaux de Paris (FCS 75) via son catalogue de formation.

Plusieurs types de formation ont été proposées en 2024/2025 aux salariés notamment :

- l'accompagnement à la pratique professionnelle
- l'accompagnement à la mobilisation des habitants
- les aspects du métier de ludothécaire
- les premiers secours en santé mentale
- etc.

- Les locaux de Cerise :

En 2024, peu de travaux ont été réalisés. A noter toutefois la rénovation du parquet de l'auditorium suite à un dégât des eaux survenu à l'été 2024.

2.3. Projets ou missions nouvelles :

➤ Projet Ludomouv à l'initiative de l'élue et référente famille de Paris centre

Appel à projet Mairie de Paris pour la gestion d'une ludothèque au forum des Halles. Ce dispositif permet d'offrir aux habitants du territoire et au-delà un espace de jeu gratuit et accessible à tous. Ce projet a permis à Cerise d'ouvrir sa visibilité sur les services qu'elle propose. A l'issue de la période d'expérimentation, CERISE constate que cela devient un espace de lien social. Le renouvellement du dispositif de financement à hauteur de 30.000 € par an est engagé pour 3 ans à compter de 2026 (cofinancement mairie de Paris et CAF).

➤ Projet La Samaritaine

En réponse à l'appel à projets lancé en 2023 par la Fondation des solidarités urbaines et la Fondation MACIF ; la Fédération des centres sociaux parisiens a porté un projet de mutualisation, d'expérimentation sur le thème « s'approprier son quartier et son cadre de vie avec les centres sociaux parisiens ».

Le centre social souhaite aller à la rencontre des habitants afin d'évaluer leurs besoins (accès aux droits, à la santé, à l'alimentation, aux activités périscolaires ...) et de les accompagner dans l'appropriation de leur nouveau cadre de vie. Outre les besoins individuels, l'enjeu est de faire émerger des besoins ou envies collectives. Le projet débutera par des actions en pied d'immeuble avec un triporteur et un travail avec des relais locaux (Gardiens, AS Paris Habitat...). Dans un second temps, l'objectif sera de trouver un local à proximité pour proposer de nouvelles activités et poursuivre le travail de constitution d'un collectif de résidents.

Un bilan est prévu pour fin 2025 et le projet se poursuivra dans les mois à venir en fonctions des moyens humains disponibles et de l'investissement des habitants.

➤ Gestion du dispositif du FJT

Le FJT a ouvert ses portes en novembre 2020, date de son agrément initial. Depuis le dernier label, le FJT a accueilli 55 résidents, sur une durée moyenne de 24 mois.

A noter que les résidents sont locataires sans être forcément adhérents. Ils peuvent toutefois être bénévoles pour le centre social.

Les deux premières années 2021/2022 ont été une période de rodage et d'appropriation des nouvelles obligations liées au format du foyer de jeunes travailleurs, avec la mise en place d'un accompagnement individuel pour chaque résident, doublé de propositions d'animations socioéducatives et de loisirs collectives.

Les années 2023 et 2024 ont été marquées par des difficultés d'ordre techniques et financières. L'année 2025 a été marquée par le premier audit du FJT.

En 2022 l'Etat a décidé d'élargir aux FJT les obligations liées à la loi du 2/2/2002 s'appliquant à tous les Etablissements médicaux et sociaux.

Chaque établissement ou service social ou médico-social (ESSMS) doit faire l'objet d'une évaluation tous les 5 ans par un organisme figurant sur la liste des organismes autorisés à réaliser des évaluations en ESSMS publiée sur le site de la Haute Autorité de santé (HAS). Cette évaluation a pour objectif d'apprécier la qualité des activités et prestations délivrées par ces structures aux personnes accueillies. Le dispositif d'évaluation construit par la HAS, s'appuie sur un référentiel

national commun à tous les ESSMS et centré sur la personne accompagnée. C'est le socle du dispositif d'évaluation. Il répertorie les exigences à satisfaire par l'ESSMS et les éléments nécessaires à leur évaluation. Les méthodes d'évaluation déployées lors de la visite d'évaluation se traduisent notamment par des entretiens avec les personnes accompagnées, les membres du conseil de la vie sociale, les professionnels et la gouvernance des ESSMS. Au terme de la réalisation de la visite, une cotation est obtenue pour chaque élément d'évaluation du référentiel investigué dans la structure, des axes forts et de progrès seront identifiés pour l'ESSMS évalué.

Le rapport qui en résulte doit permettre à la structure d'alimenter son plan d'actions qualité et doit être transmis à l'autorité compétente et à la HAS. Il a également vocation à être diffusé publiquement.

Le coût d'un cabinet de province (moins cher) est de 2.500 à 5.000 € ; en région parisienne, il faut compter entre 6000 et 7500 € en moyenne, et ce quelle que soit la taille de l'établissement.

3. Situation financière - Evolution depuis le dernier renouvellement de label

□ Analyse de l'activité :

Le précédent renouvellement de label avait été décerné à Cerise en 2021 sur la base des comptes annuels arrêtés en 2020.

Depuis l'année 2024, le déficit du FJT se réduit progressivement (suite à une gestion plus rigoureuse des impayés de loyers des résidents) alors que le centre socioculturel continue de dégager des excédents.

Le résultat global tend à l'équilibre avec pour objectif de dégager des excédents afin d'améliorer le fonds de roulement.

Evolution des ressources

Les ressources provenant des activités propres à CERISE progressent régulièrement (+20,2 % en 2023/2024) cependant que les subventions publiques et parapubliques stagnent (+0,5 % en 2023/2024).

En 2024, la CNAV a légèrement augmenté son budget pour l'ensemble des activités senior. L'AGEFIPH a accordé une aide au recrutement d'un apprenti RQTH.

Pour le FJT, une revalorisation des métiers du médico-social a permis d'obtenir une subvention de 4.215 €.

Produits d'exploitation	2022	2023	2024	Variation 2024/2023	
	montants en €	montants en €	montants en €	En montants (€)	en %
Ressources d'activité de CERISE	151 502	184 607	204 281	19 674	10,7%
dont loyers résidence (FJT)	63 854	67 362	71 151	3 789	5,6%
dont allocation logement temporaire (CAF)	23 221	34 137	33 273	-864	-2,5%
cotisation des adhérents	5 030	6 111	6 690	579	9,5%
participation des usagers	18 028	26 951	30 634	3 683	13,7%
produits des activités annexes (y inclus café Reflet)	34 919	41 827	47 032	5 205	12,4%
dons	6 450	8 219	10 110	1 891	23,0%
Autres			5 391		n.s.
Ressources d'activité de CERISE (hors FJT)	64 426	83 108	99 856	16 748	20,2%
Subventions publiques et parapubliques	398 876	425 677	427 897	2 220	0,5%
Total avant reprises de provisions & autres produits	550 378	610 284	632 178	21 894	3,6%
Reprises sur provisions	13 074	1 581		-1 581	n.s.
Transfert de charges d'exploitation	22 145	6 292	18 486	12 194	n.s.
Utilisation des fonds dédiés	300	4 950	5 292	342	6,9%
Produits divers de gestion courante	1 488	1 108	340	-768	-69,3%
Total des produits d'exploitation	587 386	624 215	656 296	32 081	5,1%

Evolution des charges

Les frais de personnel ont augmenté depuis 2022 (+ 9,8 % en 2 ans) du fait d'une revalorisation de la Convention Collective fin 2023, d'une part, et, du nécessaire recrutement de plusieurs salariés en CDD compte tenu du développement des activités d'autre part.

Charges d'exploitation	2022		2023		2024		Evolution 2024/2023
	montants en €	% sur total	montants en €	% sur total	montants en €	% sur total	
Achats et charges externes (dont)	250 068	41,6%	249 227	39,6%	279 798	42,0%	12,3%
Eau, gaz, électricité	23 031	3,8%	33 516	5,3%	29 246	4,4%	-12,7%
Loyer ARM	41 757	6,9%	50 021	7,9%	51 179	7,7%	2,3%
Entretien, réparation, maintenance	44 435	7,4%	29 352	4,7%	45 283	6,8%	54,3%
Intervenants extérieurs	16 268	2,7%	22 102	3,5%	19 423	2,9%	-12,1%
Honoraires expert-comptable et CAC	20 449	3,4%	22 073	3,5%	21 844	3,3%	-1,0%
Frais de formation des salariés	15 264	2,5%	8 345	1,3%	5 105	0,8%	-38,8%
Impôts, taxes et versements assimilés	8 823	1,5%	9 019	1,4%	10 895	1,6%	20,8%
Salaires et charges sociales	307 716	51,1%	325 690	51,7%	337 853	50,7%	3,7%
dont salaires et traitements (hors indemnité de rupture)	221 782	36,9%	234 911	37,3%	239 046	35,9%	1,8%
dont charges sociales	85 934	14,3%	90 779	14,4%	98 807	14,8%	8,8%
Total des charges d'exploitation avant amortissements et provisions	566 607	94,2%	583 936	92,7%	628 546	94,3%	7,6%
Dotations aux amortissements	27 386	4,6%	32 117	5,1%	32 173	4,8%	0,2%
Dotations aux provisions	6 242	1,0%	8 717	1,4%	5 278	0,8%	-39,5%
Reports en fonds dédiés			4 992	0,8%	0		
Autres charges	1 473	0,2%	230	0,0%	486	0,1%	111,4%
Total des charges d'exploitation	601 708	100,0%	629 992	100,0%	666 483	100,0%	5,8%
Personnel CERISE - Equivalent temps plein	6,87		7,20		6,80		
Contributions volontaires en nature (bénévolat)	212 065		234 887		277 695		18,2%

□ **Équilibre financier :**

Structure du bilan	2022	2023	2024
Total du bilan	400 913	433 799	435 001
Capitaux propres	275 456	276 895	270 969
Capitaux permanents	311 872	317 192	308 350
Fonds de roulement	119 500	128 718	145 149
Besoins en fonds de roulement	65 130	14 439	32 501
Trésorerie en fin d'exercice	54 370	114 280	112 648
Fonds de roulement en jours	72	75	79
Trésorerie en jours	33	66	62

L'exercice 2024 est équilibré avec un fonds de roulement de 145.149 €, cependant ce fonds de roulement bien qu'en progression depuis deux ans peut s'avérer insuffisant lorsque les financeurs publics tardent à effectuer leurs versements.

Actuellement le fonds de roulement se situe à 79 Jrs d'activité (trésorerie) alors qu'en moyenne pour les structures similaires le niveau serait de 106 jours Jrs (source récente : Fédération des Centres Sociaux et Culturels de Paris).

Il n'y a pas d'autorisation de découvert en cours (banque = Crédit Mutuel).

Décaissement moyen par mois de 55 K€ pour les dépenses avec un solde moyen de trésorerie de 120 K€ (mais qui peut descendre en-deçà à 50 k€ en février, voire être négatif en cas de retard de paiement d'une seule subvention comme ce fut le cas en mars/avril 2023).

L'Association est confrontée à un risque de dégradation de ses équilibres financiers. L'activité du Centre Social s'est fortement développée au cours des derniers exercices (augmentation des cotisations des adhérents de + 33 % et de la participation des usagers de + 70% en deux ans).

Dans le même temps les subventions publiques et parapubliques (qui constituent un peu plus des deux tiers des ressources de Cerise) n'ont augmenté que de 7,2 %. Les seules ressources générées par le Centre Social ne peuvent couvrir l'accroissement des dépenses induit par la croissance de l'activité. Malgré une gestion rigoureuse et des exercices à l'équilibre, voire légèrement excédentaire, CERISE risque de voir sa structure financière s'affaiblir au fil du temps. Ce mouvement pourrait s'accélérer en cas de réduction des subventions publiques et parapubliques. Ce risque est, selon un constat récent de la Fédération des Centres Sociaux parisiens, à des degrés divers commun à tous les Centres sociaux de Paris.

La dernière version du budget prévisionnel 2026 a été amendée et adoptée lors du C.A du 24/11/2025 :



BP 2026 Vpost
CA.pdf

4. Focus sur les processus majeurs :

4.1. Suivi du plan stratégique & démarche RSE :

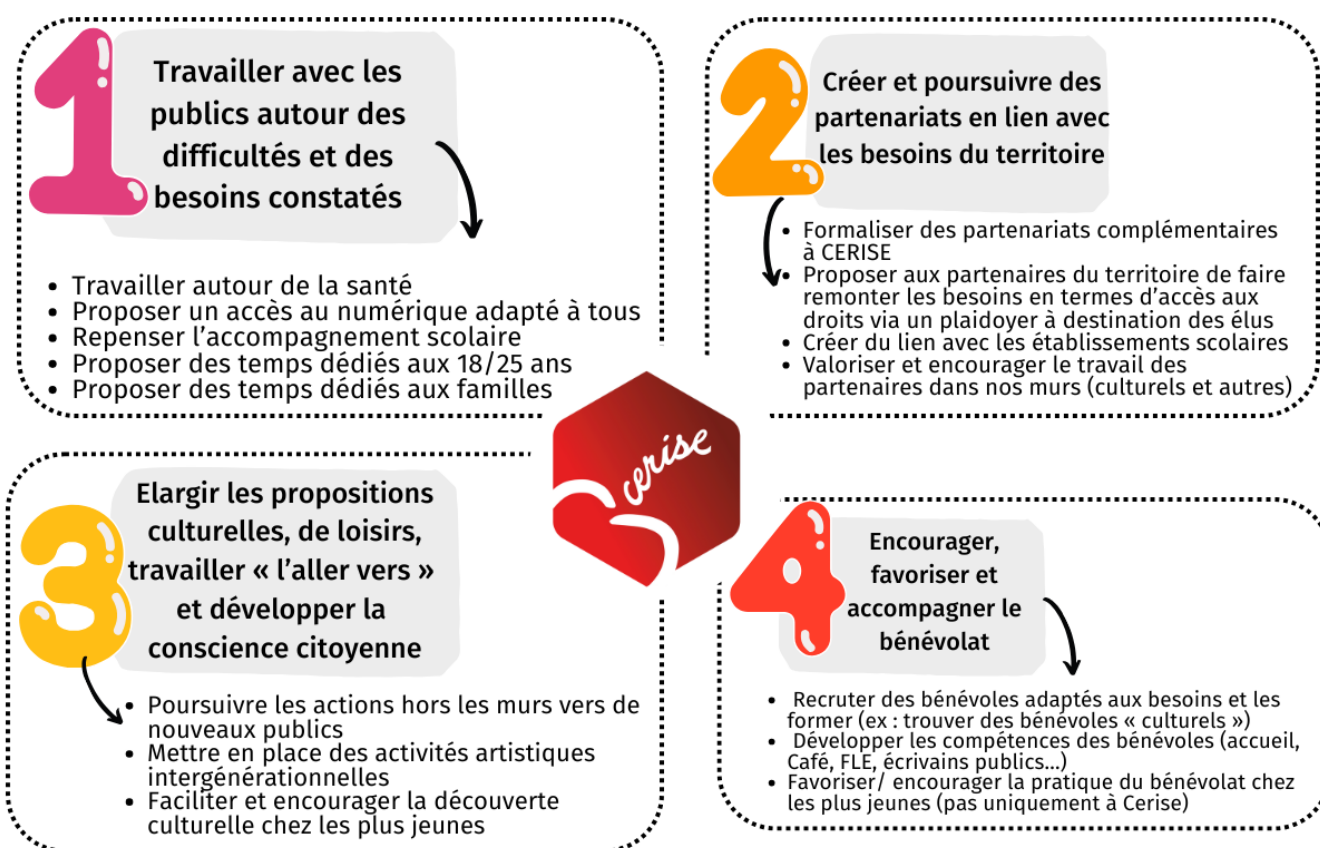
- Revue des actions prioritaires du plan stratégique.

A l'occasion du travail de renouvellement de ses agréments de centre social et de FJT en 2024, les équipes salariés/CA ont pu mesurer que l'ensemble du plan stratégique en cours avait été réalisé à plus de 75%

La gouvernance de CERISE lors de la présentation du nouveau plan stratégique a rappelé le lien étroit entre celui-ci et la convention d'objectifs développée dans le nouveau projet social remis à la CAF pour les années 2025-2028.

- Le Plan stratégique 2025-2028 :

Le nouveau plan stratégique 2025-2028 a été adopté par le C.A du 23/11/2025. Il s'articule autour de 4 axes :



Plan stratégique 2025-2028 détaillé :



Plan stratégique
CERISE 2025-2028- p

- La démarche RSE

La Directrice et la Gouvernance de CERISE n'ont pas intégré la RSE dans leur plan stratégique, mais la notion d'objectifs de développement durable est néanmoins présente dans un grand nombre des actions/projets développés dans les murs de l'association.

Du point de vue économique, l'association tend à travailler quand elle le peut avec des organisations qui relèvent de l'économie circulaire (ressourcerie, meubles circulaires, entreprises d'insertion locales etc.)

Du point de vue social, le projet associatif de CERISE prône des valeurs que l'équipe tente au mieux de mettre en pratique au sein des activités. Un travail a d'ailleurs été réalisé avec des bénévoles et des administrateurs en 2024 autour de la notion de l'accueil inconditionnel et de son application concrète dans les murs de CERISE.

Enfin du point de vue environnemental, l'association tente de mettre en pratique et de sensibiliser ses usagers sur la réduction de déchets et le recyclage, l'achat de matériel de seconde main quand cela est possible.

4.2. La cartographie des parties prenantes :

Cette cartographie a fait l'objet d'une mise à jour validée par le CA de Cerise du 24/11/2025.

4.3. Cartographie des risques :

La cartographie des risques 2025 a été lancée par le conseil d'administration du 19 décembre 2024, qui confirmé la validation de la procédure de contrôle interne qui en précise la démarche. La Direction a constitué une équipe composée de deux bénévoles, dont un membre du Conseil d'administration.

Au cours du premier trimestre 2025, l'équipe a mené des entretiens individuels avec chaque salarié et plusieurs membres du Bureau de l'association. Chacun a été appelé à se prononcer sur la criticité (probabilité X impact) de 65 risques classés selon la nomenclature issue d'IDEAS et utilisée lors des exercices précédents (stratégique, opérationnels et sécurité, résidents, financiers, juridiques, informatiques, et de réputation). Sur une échelle de 1 à 25, la cotation obtenue est celle des risques résiduels, qui tient compte des mesures de prévention et d'atténuation déjà en place

A l'issue des consultations, est apparue une nette augmentation et du nombre et de la criticité des risques majeurs. Trois domaines de risques ont ainsi été identifiés :

1. Sécurité des personnes : risques psychosociaux pour les salariés et les bénévoles, confrontés à des demandes de plus en plus pressantes et parfois violentes de publics plus vulnérables dans un contexte économique et social dégradé ;
2. Charge de travail : pour faire face aux demandes, surcharge individuelle avec risque de burnout, et difficulté de management liée à la petite taille de la structure ;
3. Vulnérabilité financière : changement de politique des pouvoirs publics ou de nos financeurs, retards de paiement ou perte de ressources de nos tutelles.

Ces premières tendances ont été validées par le Bureau puis par le Conseil d'Administration le 11 mars 2025, et évoquées dans le rapport moral en assemblée générale le 5 avril 2025.

Les plans d'action de réduction des risques ont été élaborés par l'équipe salariée au cours du deuxième trimestre. Pour plus de commodité et de cohérence de mise en œuvre, ils ont été conçus par familles de risques, en priorisant les risques majeurs : risques psychosociaux et conflits ; charge de travail et difficultés d'organisation interne ; vulnérabilité financière et facteurs externes ; mission et compétences ; veille et respect des procédures ; hygiène et sécurité ; informatique ; juridique ; résidents du FJT.

Le Conseil d'Administration du 19 juin 2025 a décidé, après en avoir délibéré :

- d'accepter formellement l'ensemble des risques résiduels ;
- de valider des propositions de plans d'action de réduction des risques, et de laisser à la Direction le soin de fixer les priorités, les échéances, et les responsables des plans d'action ;
- de ne pas fixer de niveau de criticité cible a priori, et de réévaluer les risques à l'issue de la réalisation des plans d'action ;
- de fixer à la rentrée, lors d'un prochain Conseil d'administration, les missions du Comité d'audit liées à la cartographie des risques.

Le calendrier de mise en œuvre des plans d'action a été fixé fin juin, la mesure de l'avancement est en cours au quatrième trimestre 2025.

4.4. Le pilotage des projets et activités

- Outils de pilotage comme aide à la décision :

Entre mars et novembre 2023, l'association a fait appel à Talents & foi pour l'aider à élaborer des tableaux de bord : la mission était ainsi résumée « ayant établi son plan stratégique, le centre souhaite se doter d'un outil efficace pour suivre sa mise en œuvre opérationnelle. Un certain nombre d'informations sont déjà collectées, notamment via le CRM, et chaque responsable d'activité réalise son propre suivi, mais il manque un dispositif global cohérent.

L'enjeu réside dans l'élaboration d'un tableau de bord permettant le pilotage de l'ensemble des activités du Centre en fonction de sa stratégie. Cet outil devient également indispensable afin de communiquer vis-à-vis des financeurs et partenaires du centre sur l'avancée de ses projets.

La mission consiste d'abord à faire un état des lieux de ce qui existe pour le suivi de l'activité, à interviewer les responsables opérationnels sur leurs besoins et l'équipe dirigeante sur ses objectifs. Il s'agira ensuite d'établir, avec la directrice, les indicateurs pertinents et le processus de reporting afin que le tableau de bord soit régulièrement renseigné et efficacement utilisé.

La directrice et 2 salariés ont travaillé avec un bénévole en mécénat de compétence sur la création d'outils relativement simples et logiques.

A ce jour l'association est dotée de 3 tableaux de bord :

- L'un pour le suivi de trésorerie ;
- L'un pour le FJT qui tient des critères de taux d'occupation, de durée de séjour et de règlement des loyers
- Le dernier pour les activités du Centre Social qui va s'intéresser au nombre d'utilisateurs selon les activités, aux taux de présence, au nombre de bénévoles et au volume horaire du bénévolat

La difficulté actuelle que soulève la Directrice est la tenue régulière de ces outils. Il manque aujourd'hui à l'association un secrétaire adjoint qui pourrait être la personne récupérant les données auprès des salariés chaque mois et complétant les tableaux de bord.

Les finances de l'association ne permettant aucun recrutement de ce type, une fiche de mission a été constituée qui sera diffusée auprès de grandes entreprises d'ici début 2026, pour une mission de mécénat de fin de carrière. (ex. dans les groupes bancaires, les compagnies d'assurance etc.)

- Mesure d'impact :

Depuis 2021, l'évolution sur la mesure d'impact concernant le centre social est la suivante : chaque nouveau projet d'importance en ressources humaines est présenté pour approbation au C.A (exemples : projets « Ludomouv » et « Samaritaine ») avec une phase de test puis une

réunion intermédiaire de mesure d'impact avec proposition de reconduction ou d'abandon soumis au C.A et aux organismes de tutelle.

A la demande du C.A et du trésorier, les salariés sont sensibilisés au coût des activités qu'ils coordonnent.

Une étude approfondie des coûts incluant frais de structure et salaires est prévue d'ici la fin d'année scolaire 2025/2026.

En parallèle, depuis le dernier renouvellement de l'agrément du centre social, l'équipe a mis en avant le fait que certaines activités ont des impacts positifs au regard des usagers et des bénévoles. Cet argument est pris en compte par la Direction et le CA.

La base de données permet de sortir des extraits de recettes par activités, recoupés au niveau comptable avec les dépenses.

- Le suivi du budget par le CA susmentionné réalise *de facto* le point sur la gestion.
- Les remontées aux tutelles et demandes de financements permettent une mesure de l'activité et bilan de l'action.
- Un premier niveau de comptabilité analytique est réalisé depuis 2022, et tout ce qui permet d'affiner la répartition entre les centres de dépenses est mise en place (exemple : à l'été 2023, l'association a investi dans l'installation de deux nouveaux compteurs/nouveaux contrats avec EDF de manière à pouvoir bénéficier du bouclier tarifaire mis en place pour lutter contre l'augmentation du coût de l'électricité. Chaque entité – CS et FJT – a donc maintenant son propre compteur.

4.5. Le comité d'audit

Le comité d'audit (trois membres dont une administratrice et un non adhérent) assure un contrôle sur le respect des règles de gouvernance ainsi que sur la prévention des risques. Il rend compte annuellement au C.A.

La fiche mission du comité d'audit a été remaniée récemment. La version finale est en relecture.

Une bénévole a rejoint récemment le comité (Solange Monnier). Sophie Narti assure la présidence. Olivier Segot fait également partie du comité. Il n'est ni adhérent ni membre de Cerise.

Après une période de veille sur les années 2024 et 2025, le comité d'audit prévoit une réorganisation et une redéfinition de ses missions pour les prochains mois.

Une première réunion s'est tenue le 10/01/2026 et a fait l'objet d'un compte-rendu :



20260110 PV
réunion comité d'audi

5. Conclusions de l'analyse

5.1. Points forts

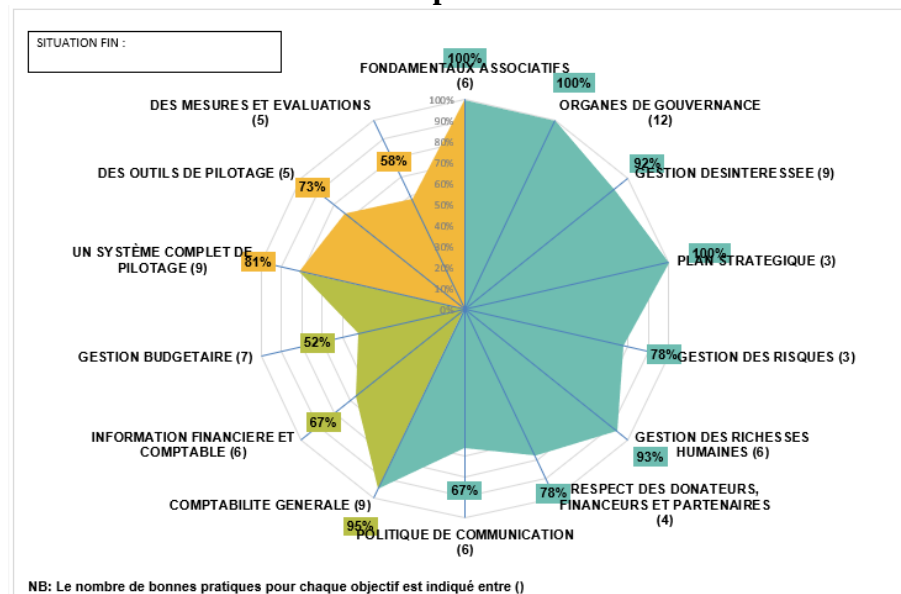
- Des organes de gouvernance au fonctionnement effectif ;
- Un dispositif de contrôle des risques structuré ;
- Une gouvernance solide, dynamique et réactive intégrant des bénévoles, des partenaires, des intervenants externes de qualité;
- Une grande maturité et une appropriation des procédures qui permet une démarche d'amélioration permanente ;
- Une équipe en totale maîtrise de ses missions et de son écosystème;
- Une connaissance fine des publics et bénévoles;
- Une optimisation et une gestion des compétences adaptées à la multiplicité des publics et des activités proposées.

5.2. Points à améliorer

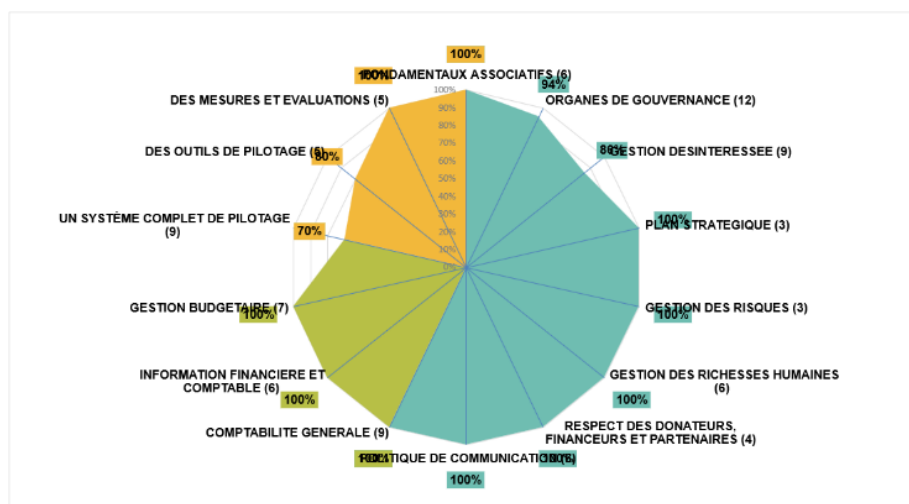
- Compte tenu du développement des activités de CERISE, le renforcement des équipes permettrait un suivi plus efficace de l'ensemble des outils d'évaluation et surtout de réduire les effets de tension (fatigue, congés retardés, etc...).
- Pour consolider l'évolution de la structure et enrichir les ressources humaines sans nuire à son équilibre financier, CERISE devrait se tourner vers du mécénat de compétence ou d'autres formes de collaboration bénévoles ou peu coûteuses.
- Les salariés pourraient être associés un peu plus formellement au moment de la construction du budget pour une meilleure intégration (sur le temps du séminaire ?).
- La politique RSE/RSO mériterait d'être définie et intégrée au plan stratégique.
- Il y aurait lieu de renforcer le Fonds de roulement soit par des sources de financement supplémentaires soit en négociant une autorisation permanente de découvert en cas de situation difficile (retard de versement des subventions, possibilités de diminution de celles-ci,...). Ce financement à court terme pourrait être adossé sur la base de notification des subventions.
- Une attention toute particulière devrait être consacrée au fonctionnement du FJT et à son articulation avec le centre social compte tenu des nombreuses contraintes associées (lourdeur administrative, contrôles externes fréquents, comportements inappropriés des résidents, loyers impayés, etc...)
- Un tableau de bord synthétique permettrait d'avoir une vue d'ensemble des activités du centre social et du foyer des jeunes travailleurs.
- La refonte des missions du comité d'audit doit être menée à terme et se traduire par un fonctionnement effectif et régulier avec un calendrier de réunions programmées.

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

Situation au moment du Label précédent :



Situation au moment du renouvellement :



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

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

Une meilleure articulation des activités du centre et du FJT permettrait de les mettre en cohérence avec le plan stratégique structuré.

Sans perspective de renforcement significatif des financements permettant d'augmenter les capacités en personnel; une attention particulière devrait être portée sur la régulation des activités en augmentation et parfois en tension.

Un accompagnement post Label permettra à CERISE de consolider ses acquis et de trouver des axes d'amélioration sur les points mentionnés ci-dessus.

Livrables attendus en fin de phase de renouvellement

1. Rapport de renouvellement des conseillers
2. Fichier des 90 Bonnes Pratiques à jour et partagé avec l'organisme accompagné (n'est pas communiqué au Comité Label)
3. Statuts si modifiés depuis dernier label
4. Projet associatif
5. Plan stratégique
6. Cartographie des parties prenantes
7. Cartographie des risques mise à jour (non-communicué au CL mais travaux décrits dans le rapport des conseillers)
8. Comité d'audit : bilans de fin d'année et/ou comptes-rendus des réunions (non-communicués au CL)
9. Rapports du CAC sur les comptes annuels (incluant CROD et CER si appel à la GP) et Rapport spécial (sauf fondations RUP)
10. Rapport annuel (moral, d'activités et financier)
11. Rapport d'évaluation ou de mesure d'impact
12. Autres (si pertinent)