Cour des comptes

LES RESTAURANTS DU CŒUR – LES RELAIS DU CŒUR

Exercices et comptes d'emploi 2019 à 2024

Organisme bénéficiant de dons

Juin 2025

Sommaire

PROCÉDURES ET MÉTHODES **5**

SYNTHÈSE **7**

DÉCLARATION DE CONFORMITÉ **11**

RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS **13**

INTRODUCTION **15**

CHAPITRE I L'ASSOCIATION LES RESTAURANTS DU CŒUR - LES RELAIS DU CŒUR **17**

I - UNE ASSOCIATION QUI SE DONNE POUR MISSION D'OFFRIR DES REPAS GRATUITS ET DE LUTTER CONTRE LA PAUVRETÉ **17**

A - Un réseau d'associations et de bénévoles au service d'une cause partagée 17
B - Des missions sociales faisant de l'aide alimentaire le point de départ d'un accompagnement plus large 18
C - Une stratégie mobilisatrice en interne et s'adaptant au contexte économique et social 22

II - UNE ORGANISATION DÉCENTRALISÉE MAIS ÉTROITEMENT PILOTÉE PAR LA GOUVERNANCE NATIONALE **24**

A - Une organisation décentralisée sous le pilotage actif de l'association nationale 24
B - Une gouvernance de type associatif, où le conseil d'administration national joue un rôle de premier plan en s'appuyant sur des services professionnalisés 25

III - UNE SITUATION FINANCIÈRE MAÎTRISÉE PERMETTANT DE FAIRE FACE À L'AUGMENTATION DE L'ACTIVITÉ **26**

A - Un pilotage budgétaire et une organisation comptable modernisés 26
B - Un bilan en forte hausse sur la période 27
C - Des résultats majoritairement excédentaires et des comptes redressés en 2024 sans mobilisation significative de la réserve de précaution 29
D - Des contributions volontaires en nature supérieures aux produits d'exploitation 31
E - Une gestion des réserves très prudente 32

IV - LES FONCTIONS SUPPORT ET LE CONTRÔLE INTERNE **33**

A - La poursuite de la stratégie de professionnalisation des ressources humaines 33
B - Les systèmes d'information 35
C - L'immobilier 37
D - Une pratique effective de la gestion des risques et du contrôle interne 40

CHAPITRE II LE RESPECT DES OBLIGATIONS LIÉES À L'APPEL À LA GÉNÉROSITÉ PUBLIQUE **45**

I - UN COMPTE D'EMPLOI DES RESSOURCES ÉTABLI DE FAÇON RIGOUREUSE **45**

A - Des déclarations préalables d'appel à la générosité du public conformes à la réglementation 45
B - Des règles de présentation formelle et de publication des comptes de résultat par origine et destination et des comptes d'emploi des ressources respectées 46
C - Une ventilation des ressources et une affectation des charges selon des principes clairs et sur la base d'un référentiel analytique détailléet harmonisé 49
D - Une valorisation importante du bénévolat à raison de sa place centrale dans les activités de missions sociales 53

II - UNE COMMUNICATION FINANCIÈRE POUVANT ENCORE ÊTRE AMÉLIORÉE....54

CHAPITRE III LA COLLECTE AUPRÈS DU PUBLIC....57

I - LES CAMPAGNES DE COLLECTE....57

A - L'organisation de la collecte....57
B - La gestion et les caractéristiques de la base des donateurs....60
C - Une prise en compte satisfaisante des prescriptions réglementaires en matière de protection des données personnelles, sauf s'agissant de la durée de conservation dans la base des donateurs....61

II - LE DÉVELOPPEMENT DU MÉCÉNAT DES ENTREPRISES....63

A - Le mécénat financier des entreprises suppose un suivi rigoureux des fonds dédiés....63
B - Le développement du recours au mécénat de compétence, autre vecteur de professionnalisation....64

III - LES LIBÉRALITÉS : DES RESSOURCES RÉCENTES ENCORE MODESTES MAIS EN PROGRESSION ET GÉRÉES DE FAÇON RIGOUREUSE....64

A - Un nombre de dossiers nouveaux et des produits en augmentation qui représentent une part réduite des ressources issues de la générosité publique....65
B - Une gestion active et rigoureuse, encadrée par des procédures écrites....66

CHAPITRE IV LES EMPLOIS ET LES MISSIONS SOCIALES....69

I - DES EMPLOIS EN MISSIONS SOCIALES LARGEMENT CONSACRÉS À LA FOURNITURE DE REPAS....69

A - La mobilisation de la ressource de générosité publique pour répondre à l'accroissement des besoins alimentaires....70
B - Des activités d'insertion en partie financées par la générosité publique....71
C - L'animation des missions sociales, la formation des bénévoles, les relations institutionnelles et la veille stratégique, des dépenses plus résiduelles....73

II - UNE POLITIQUE D'ACHAT CENTRALISÉE....73

CHAPITRE V LES SUBVENTIONS ET CONCOURS PUBLICS....77

I - DES SUBVENTIONS EN FORTE HAUSSE DEPUIS 2019....77

A - Des subventions majoritairement consacrées à l'aide alimentaire et centralisées par l'association nationale....78
B - Des subventions plus modestes sur les autres champs d'action des *Restaurants du cœur*....82

II - DES PROCÉDURES ET OUTILS DE TRAVAIL AYANT ÉTÉ ADAPTÉS....83

A - Une organisation plus structurée pour assurer le suivi des multiples subventions....83
B - Une durée de consommation des crédits conforme à l'objet des subventions....83

LISTE DES ABRÉVIATIONS....85

ANNEXES....87

Procédures et méthodes

Les rapports de la Cour sur les organismes bénéficiant de dons

En application des dispositions de l'article L. 111-9 et L. 111-10 du code des juridictions financières, la Cour des comptes exerce deux missions à l'égard des organismes bénéficiant de dons :

- elle contrôle le compte d'emploi des ressources collectées auprès du public afin de vérifier la conformité des dépenses engagées aux objectifs poursuivis par l'appel public à la générosité ;
- elle vérifie la conformité des dépenses financées par des dons ouvrant droit à un avantage fiscal aux objectifs de l'organisme bénéficiaire Ces contrôles ont pour particularité de porter sur des fonds privés, alors que la plupart des autres missions de la Cour concernent l'emploi de deniers publics.

La procédure et les pouvoirs d'investigation de la Cour sont définis par le code des juridictions financières (notamment ses articles R. 143-28 et suivants). Comme pour les autres contrôles, la procédure est collégiale et contradictoire ; elle peut comporter l'audition des dirigeants de l'organisme (article L. 143-0-2). Les observations définitives de la Cour sont adressées au représentant légal de l'organisme (article L. 143-2) et publiées (article R. 143-18) avec la réponse de l'intéressé. Celui-ci doit communiquer les observations définitives de la Cour au conseil d'administration et à l'assemblée générale de l'organisme lors de la première réunion qui suit leur transmission par la Cour (article L. 143-2).

Lorsque la Cour atteste de la non-conformité des dépenses financées par les dons aux objectifs de l'appel public à la générosité ou aux objectifs de l'organisme dans le cas de dons ouvrant droit à un avantage fiscal, elle assortit son rapport d'une déclaration de non-conformité (article L. 143-2 et article D. 143-29), accompagnée d'une synthèse du rapport. Cette déclaration est rendue publique (affichage à la Cour des comptes et mise en ligne sur son site internet) et transmise au ministre chargé du budget et aux présidents des commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat. En application des dispositions de l'article 1378 *octies* du code général des impôts, le ministre chargé du budget peut, par arrêté publié au Journal officiel, suspendre de tout avantage fiscal les dons, legs et versements effectués au profit de l'organisme visé dans la déclaration. Dans le cas contraire, il adresse un rapport motivé au Premier président de la Cour des comptes et aux présidents des commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat.

Dans ce cadre, la Cour des comptes a effectué le contrôle du compte d'emploi des ressources collectées auprès du public par Les restaurants du cœur- les relais du cœur sur les exercices 2019 à 2024, afin de vérifier la conformité des dépenses engagées d'une part aux objectifs poursuivis par l'appel à la générosité publique, d'autre part aux objectifs de l'association.

Le contrôle a fait l'objet d'une procédure contradictoire. Un relevé d'observations provisoires a été adressé au président de l'association les Restaurants du cœur - les relais du cœur le 18 février 2025. Celui-ci a répondu le 17 mars 2025 et a été auditionné par la Cour le 26 mars 2025.

Le présent rapport a été délibéré le 2 avril 2025 par la cinquième chambre de la Cour des comptes, présidée par Mme Thibault, présidente de chambre, et composée de M. Pierre, M. Colin, Mme Mazoyer, M. Grévoul et Mme Lacoue-Labarthe, conseillers et conseillère maîtres M. Rivoisy, conseiller maître, et Mme Leheuzey, conseillère référendaire en service extraordinaire, en qualité de rapporteurs, et en tant que contre-rapporteur, M. Oseredczuk, conseiller maître.

Le comité du rapport public et des programmes de la Cour des comptes, composé de M. Moscovici, Premier président, M. Hayez, rapporteur général, M. Charpy, Mme Camby, M. Bertucci, M. Meddah, Mme Mercereau, M. Lejeune et Mme Thibault, présidentes et présidents de chambre de la Cour, M. Albertini, M. Strassel, M. Roux, Mme Daussin-Charpantier, Mme Mouysset, Mme Daam, présidentes et présidents de chambre régionale des comptes, Mme Hamayon, Procureure générale a été consulté sur le projet de rapport le 23 avril 2025. Le premier président en a approuvé la publication le 13 juin 2025.

⁂

Les rapports de la Cour des comptes sur les organismes faisant des appels publics à la générosité sont accessibles en ligne sur le site internet de la Cour des comptes et des chambres régionales et territoriales des comptes : www.ccomptes.fr

Synthèse

Un organisme jouant un rôle central en matière d'aide alimentaire, qui a diversifié ses actions d'accompagnement des publics vulnérables en mobilisant un très grand nombre de bénévoles dans les associations départementales

Créés en 1985 pour distribuer des repas à des personnes vulnérables, l'association Les Restaurants du cœur – les relais du cœur, connu du grand public sous l'appellation Les Restaurants du cœur, ont conforté leur principale mission sociale, à laquelle ils ont consacré les deux tiers de la ressource issue de la générosité du public et 90 % des emplois en missions sociales. Ils ont distribué plus de 160 millions de repas au cours de leur 39ème campagne (2023-2024) tout en diversifiant leurs actions d'accompagnement (insertion, hébergement, accès aux droits, loisirs et culture) et en élargissant leurs publics bénéficiaires (offre pour les bébés et jeunes enfants).

Les différentes activités proposées sont assurées très majoritairement par des bénévoles réguliers (75 000) et occasionnels (30 000) intervenant dans les centres et sites des 112 associations départementales agréées par l'association nationale sur l'ensemble du territoire français en dehors de l'outre-mer.

Une gouvernance et une association nationales proactives, qui ont engagé des chantiers d'optimisation de la gestion mais auraient pu mobiliser davantage les réserves financières disponibles pour amortir le surcroît d'activité et la hausse des coûts constatés au cours des derniers exercices

Sous l'impulsion d'instances de gouvernance réactives et en prise avec les sujets opérationnels, l'association nationale, qui a professionnalisé ses services organisés en pôles et recruté des salariés expérimentés, a entrepris des actions de modernisation et de sécurisation qui portent leurs fruits : gestion active de la ressource bénévole et développement maîtrisé du salariat ; mise aux meilleurs standards des systèmes d'information, rationalisation des implantations immobilières ; mise en pratique d'une palette de moyens de maîtrise des risques (contrôle interne, audits des associations locales, cartographie des risques déclinée en plans d'actions qu'il convient désormais d'étendre aux associations départementales) en lien étroit avec les commissaires aux comptes. Ainsi, les Restaurants du cœur ont poursuivi avec succès l'amélioration de leur gestion et la sécurisation de leurs procédures, dans le sens des axes de travail recommandés par la Cour en 2003 puis 2009.

Ce pilotage national est aussi effectif dans le domaine budgétaire et financier, où l'association a montré sa capacité à prendre et faire appliquer des mesures de gestion pour redresser rapidement ses comptes (excédent de près de 34 M€ enregistré au 30 avril 2024 contre un déficit de plus de 13 M€ un an auparavant).

Malgré les incertitudes, les Restaurants du cœur auraient pu mobiliser de façon plus significative leurs réserves de précaution pour absorber une partie des aléas économiques (inflation dans la période récente) et sociaux (augmentation forte de la demande d'aide

alimentaire) avant de solliciter le concours du public et surtout le soutien des pouvoirs publics. Les projections réalisées à la mi-2023 par les Restaurants du cœur, faisant état d'un déficit cumulé potentiel de 250 M€ sur trois ans, présentaient un caractère alarmiste en raison d'hypothèses excessivement prudentes. C'est sur cette base que les pouvoirs publics ont renforcé leur aide aux Restaurants du cœur, ce qui, avec la mobilisation des donateurs, a conduit au maintien d'un niveau de réserves confortable, correspondant à six mois de fonctionnement. Il appartient donc à cet égard au ministère du travail, de la santé, des solidarités et des familles de veiller, dans les périodes de crise, au bon calibrage du montant des subventions versées à l'association au regard de ses réserves.

Respectant les obligations liées à l'appel à la générosité du public, l'association pourrait apporter certaines améliorations à sa communication à destination du grand public et des donateurs

L'amélioration de l'information à destination des donateurs pourrait en particulier conduire à abandonner définitivement le recours, qui subsiste partiellement, à la notion de frais généraux, qui consistent en une agrégation des rubriques du compte d'emploi des ressources (CER) issues de la générosité publique que sont les frais de recherche de fonds, d'une part, et les frais de fonctionnement, d'autre part.

Il pourrait aussi être opportun de compléter la communication à destination du grand public et des donateurs avec des ratios de missions sociales calculés par rapport au montant de la générosité publique de l'année ou éclairés par des ratios calculés hors contributions volontaires en nature (CVN), de mieux préciser l'emploi des excédents de générosité publique des exercices précédents et des réserves ou de clarifier la présentation des ressources en provenance des entreprises à travers les partenariats et le mécénat financier.

Une valorisation importante du bénévolat, qui nécessite de s'assurer du recensement effectif et régulier de l'activité des bénévoles

Avec 75 000 bénévoles réguliers et 30 000 bénévoles occasionnels, les Restaurants du cœur valorisent dans leurs comptes ce bénévolat sous la forme d'une contribution volontaire en nature (CVN) à hauteur de 252 M€ pour l'exercice 2023-2024[1]. Le déploiement de l'outil *Parcoeur,* en préfiguration en 2023 dans 32 associations départementales, et sa généralisation engagée en 2024 doivent permettre un recensement et un suivi précis du temps des bénévoles. L'enjeu pour les années à venir sera la régularité de la mise à jour des données enregistrées dans cet applicatif.

La collecte de ressources issues de la générosité du public reposant encore très majoritairement sur le don, l'association doit s'assurer de la conformité au règlement général pour la protection des données (RGPD) des durées de conservation des données personnelles dans sa base de donateurs

La collecte de ressources issues de la générosité du public repose encore très majoritairement sur le don (87 % du total), surtout acquitté en ligne, que viennent compléter les libéralités, dont la part dans le total des ressources demeure limitée (environ 8 %) mais dont les

[1] L'exercice budgétaire et comptable se déroule du 1er mai de chaque année au 30 avril de l'année suivante.

montants progressent. Le mécénat en provenance des entreprises s'est développé au cours des dernières années pour représenter jusqu'à environ 5 % des ressources de générosité publique.

La base des donateurs comporte 1,3 million de personnes dont 80 % actifs au cours des six dernières années. Bien que les Restaurants du cœur, qui disposent d'un délégué à la protection des données actif, sont soucieux d'appliquer les prescriptions du règlement général pour la protection des données (RGPD), les durées de conservation des données personnelles dans la base des donateurs ne sont aujourd'hui pas limitées dans le temps, ce qui n'est pas conforme à ce règlement. L'association a prévu d'y remédier à bref délai.

Les subventions et concours publics, notamment européens, viennent compléter significativement les ressources des Restaurants du cœur, en particulier dans la période récente. L'association et son réseau bénéficient de trois principaux types de ressources : des ressources liées à la générosité du public (187 M€ en 2024) ; des recettes commerciales tirées principalement de la vente de la billetterie des spectacles et de produits dérivés (15 M€ en 2024) ; d'un ensemble constitué de subventions, de concours publics et des denrées financées par les fonds européens qui représentent 38 % des ressources de l'association et ont augmenté de 63 %, pour atteindre un total de 104 M€ en 2024. Les subventions de l'État, qui ne représentaient que 2 % des ressources de l'association en 2019, ont rapidement augmenté et atteignent 17 % en 2024.

L'aide alimentaire a été particulièrement subventionnée par le ministère du travail, de la santé, des solidarités et des familles , pour des montants allant bien au-delà de ceux prévus dans la convention pluriannuelle d'objectifs (230 000 € par an), dans le cadre de la crise sanitaire d'abord (15 M€ de subventions exceptionnelles essentiellement sur l'exercice 2020-2021), puis de l'augmentation des prix et de l'accroissement de l'activité de l'association (6,86 M€ de subventions exceptionnelles en 2023-2024), enfin dans le cadre de la mise en œuvre, pour sa première année, du *programme mieux manger pour tous* (12,5 M€ de subventions sur l'exercice 2023-2024).En 2024, 93 % des subventions perçues par l'association nationale sont consacrées à l'aide alimentaire et notamment à la fourniture de denrées (contre 42 % en 2019). Pour assurer et sécuriser leur principale mission sociale, les Restaurants du cœur ont structuré une politique d'achat professionnalisée centralisée au niveau national.

Déclaration de conformité

À l'issue de son contrôle, au regard des diligences qu'elle a effectuées et dans la limite des prérogatives que lui confèrent les articles L. 111-9 et L. 111-10 du code des juridictions financières, la Cour des comptes considère que les dépenses engagées par l'association Les Restaurants du cœur – les Relais du cœur au cours des exercices 2019 à 2024 sont conformes aux objectifs poursuivis par l'appel public à la générosité.

Récapitulatif des recommandations

La Cour formule les recommandations suivantes :

1. En situation de crise, veiller au calibrage du montant des subventions à l'association au regard de ses réserves de précaution (*ministère du travail, de la santé, des solidarités et des familles*).
2. S'assurer en 2026 du recensement effectif et régulier de l'activité des bénévoles à la faveur du déploiement de l'outil *Parcoeur* et de son utilisation dans l'ensemble du réseau (*Restaurants du cœur*).
3. Garantir dès 2025 la conformité au règlement général sur la protection des données (RGPD) des durées de conservation des données figurant dans la base des donateurs (*Restaurants du cœur*).

Introduction

L'association de type loi de 1901 à but non lucratif dénommée « Les Restaurants du cœur - Les Relais du cœur » et plus communément connue sous l'appellation « Les Restos du cœur », a été créée en 1985 par l'humoriste et comédien Coluche. Elle a été reconnue d'utilité publique en février 1992.

Son objet est « *d'aider et d'apporter une assistance bénévole aux personnes démunies, notamment dans le domaine alimentaire par l'accès à des repas gratuits, et par la participation à leur insertion sociale et économique, ainsi qu'à toute action contre la pauvreté sous toutes ses formes* » (article 1er des statuts modifiés en 2002). Elle s'appuie sur un réseau d'une centaine d'associations départementales dotées de la personnalité juridique et liées à l'association nationale par un contrat d'agrément. Onze délégations régionales ont pour mission d'animer les associations départementales et de s'assurer de la bonne application locale des décisions prises par la gouvernance nationale (conseil d'administration et assemblée générale).

Chiffres clés

- 1,3 million de personnes accueillies en 2023-2024.
- 8,5 millions de repas distribués en 1985-1986 (1ère campagne) ; 171 millions fin avril 2023 ; 163 millions fin avril 2024.
- 50 % des personnes accueillies ont moins de 25 ans ; 82 %, moins de 50 ans.
- 128 000 bébés et enfants de moins de trois ans aidés.
- 2 348 lieux d'accueil, 65 centres itinérants, 101 ateliers et chantiers d'insertion et une association intermédiaire.
- 75 000 bénévoles réguliers et 30 000 occasionnels

L'association et son réseau bénéficient de trois principaux types de ressources : des ressources liées à la générosité du public (187 M€ en 2024) ; des subventions et concours publics en provenance de fonds européens, des subventions nationales, locales et d'organismes publics (77 M€ en 2024) ; enfin, des recettes commerciales tirées principalement de la vente de la billetterie des spectacles et des produits dérivés (cd et dvd) des *Enfoirés* (15 M€ en 2024).

La Cour des comptes a contrôlé les Restaurants du cœur en 2003 et procédé au suivi de ses recommandations en 2009. En 2009, elle soulignait le « *remarquable processus d'amélioration de la gestion et de sécurisation des procédures* » mais relevait néanmoins plusieurs axes de progression : un contrôle de gestion à poursuivre ; un suivi des financements publics à améliorer ; des réserves importantes (84,6 M € en 2006-2007) mais peu utilisées pour sécuriser les fonctions clés et des conditions de réalisation des activités de distribution et d'insertion à améliorer ; une clarification à opérer des finalités poursuivies par les activités d'aide à l'insertion et la nécessité de remédier à une gestion des stocks de qualité inégale.

Tout en s'attachant à apprécier dans quelle mesure les axes de progrès suggérés lors des précédents travaux de la Cour ont été pris en compte, le présent rapport, qui couvre la période allant de mai 2019 à fin avril 2024, passe en revue notamment le compte d'emploi du concours financier des subventions de l'État et de l'Union européenne (UE) versées à l'association (conformément aux articles L. 111-6, L. 133-3 et R. 133-1 du code des juridictions financières). Les constats et analyses prennent en compte le contexte budgétaire et opérationnel auquel l'association a dû faire face à compter de 2022 et qui l'a conduite, courant 2023, à s'adresser aux pouvoirs publics pour lancer un appel solennel à l'aide et à prendre, sans attendre, des mesures restreignant les critères d'accès à son assistance en vue de redresser ses comptes et de garantir le maintien de ses activités au bénéfice des publics vulnérables, notamment la distribution de l'aide alimentaire.

Dans le premier chapitre du présent rapport, la stratégie, l'organisation et le fonctionnement des Restaurants du cœur entre 2019 et 2024 sont étudiés en examinant plus particulièrement l'évolution de la situation financière de l'association, les progrès accomplis en matière de fonctions support (ressources humaines, systèmes d'information, immobilier), ainsi que de gestion des risques et de contrôle interne.

Le chapitre II porte sur le respect des obligations liées à l'appel à la générosité public, en particulier les modalités d'établissement du compte d'emploi des ressources (CER), de ventilation des ressources et dépenses et de détermination des niveaux des missions sociales, des frais d'appel à la générosité du public et des frais de fonctionnement de l'organisme. La communication financière est enfin examinée au regard de l'exigence de la bonne information des donateurs.

Dans le chapitre III sont évaluées la stratégie et l'efficacité de la collecte de dons et de la gestion des libéralités (legs et assurances-vie), sur la base notamment des supports et moyens mobilisés, de la correcte prise en compte des procédures internes, d'une consultation de la base des donateurs et des tableaux de suivi des dossiers de legs. Y figure aussi un examen particulier du développement récent du mécénat des entreprises. Le respect des dispositions du règlement général sur la protection des données (RGPD) et des préconisations de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil) est également étudié.

Le chapitre IV, consacré à l'examen de l'emploi des ressources tirées de la générosité du public, donne lieu à une analyse approfondie du contenu et du financement des différentes missions sociales des Restaurants du cœur, ainsi que de la politique d'achat de l'association.

Enfin, le chapitre V fait le point sur l'évolution des subventions et concours d'origine publique au cours de la période sous revue et sur celle des procédures et outils destinés à en assurer le suivi.

Chapitre I

L'association les restaurants du cœur - les relais du cœur

Près de 40 ans après leur création, les Restaurants du cœur ont toujours pour mission principale de fournir une assistance alimentaire gratuite à des publics démunis mais ont progressivement développé des actions d'accompagnement et d'insertion à leur intention.

Mobilisant un grand nombre de bénévoles au sein d'un réseau associatif, l'association nationale et sa gouvernance pilotent la stratégie avec efficacité et réactivité en s'appuyant sur des services qui se sont professionnalisés et une situation financière maîtrisée.

L'association a ainsi pu faire face à une augmentation de la demande et au renchérissement des coûts en 2023 puis redresser ses comptes dès 2024 sans mobiliser significativement ses réserves de précaution.

I - Une association qui se donne pour mission d'offrir des repas gratuits et de lutter contre la pauvreté

L'association Les Restaurants du cœur – les Relais du cœur a été créée en 1985 par Coluche pour offrir gratuitement des repas à des personnes en grande difficulté. Elle a été reconnue d'utilité publique le 7 février 1992.

A - Un réseau d'associations et de bénévoles au service d'une cause partagée

Ses statuts, dans leur version approuvée par arrêté du 8 avril 2002, disposent que l'association a pour but d'aider et d'apporter une assistance bénévole aux personnes démunies notamment dans le domaine alimentaire par l'accès à des repas gratuits, et par la participation à leur insertion sociale et économique ainsi qu'à toute action contre la pauvreté dans toutes ses formes (article 1er).

Ses moyens d'action consistent dans l'animation et la structuration de l'assistance bénévole, dans l'organisation de centres de distribution de nourriture, dans l'organisation de bureaux d'accueil permanent et d'ateliers de formation, dans la participation à des ateliers et chantiers d'insertion (ACI) et à des opérations d'aide au logement, et plus généralement dans toutes actions visant à la lutte contre l'exclusion sociale.

Les statuts prévoient que l'association peut faire appel aux dons auprès du public (article 14).

Le réseau des Restaurants du cœur - les Relais du cœur est constitué de l'association nationale et de 112[2] associations départementales. L'association nationale, au travers de ses instances, définit un cadre et des procédures qui s'appliquent de manière uniforme dans l'ensemble des associations départementales sur tout le territoire.

L'association s'est dotée d'un projet associatif pluriannuel (PAN) pour la période 2022-2027, qu'il appartient aux associations départementales de décliner. Il comprend quatre axes prioritaires : des personnes accueillies et impliquées dans les actions ; des bénévoles à l'engagement valorisé ; des organisations dynamiques et innovantes ; des ressources diversifiées et sécurisées.

Lors du lancement de chaque campagne d'hiver, qui correspond à l'ouverture des inscriptions et au lancement de l'appel à don, le projet associatif est décliné au travers de lignes directrices dans les *notes de campagne* destinées au réseau.

B - Des missions sociales faisant de l'aide alimentaire le point de départ d'un accompagnement plus large

L'association Les Restaurants du cœur, en vertu de son objet social défini de façon large, mène des actions dans le domaine alimentaire, mais également dans le domaine de l'insertion et de la lutte contre la pauvreté et fait du bénévolat un élément central de son action.

Les missions sociales sont uniquement réalisées en France et ne comprennent que des actions réalisées directement, les associations départementales constituant avec l'association nationale le réseau des Restaurants du cœur.

Les 112 associations départementales agréées gèrent, animent et coordonnent l'aide alimentaire, ainsi que les multiples activités et sites (centres itinérants, chantiers d'insertion, structures d'hébergement ou de logement, activité de maraude, camion, accueil de jour…) qui contribuent à la réinsertion des publics faisant appel à l'association, au sein des 2 348 centres d'activités.

1 - Les actions dans le domaine alimentaire

L'accueil et l'accompagnement alimentaire en centre d'activité demeure, de très loin, la principale mission sociale des restaurants du cœur : elle représente en moyenne 90 % des emplois en missions sociales sur la période (voir chapitre IV).

La fourniture de repas gratuits prend plusieurs formes. D'une part, dans les centres d'activité, l'aide alimentaire régulière se matérialise par des distributions hebdomadaires de paniers repas à cuisiner chez soi. Cette aide est soumise à une inscription et à l'application d'un barème national. D'autre part, les collations et repas prêts à consommer distribués dans les accueils de jour, les maraudes, les *restos chauds* ou les *camions du cœur* aux personnes se trouvant à la rue, sont assurés quant à eux de façon inconditionnelle. Les Restaurants du cœur proposent également une aide spécifique pour les enfants de moins de trois ans avec des produits alimentaires adaptés.

[2] Les associations départementales étaient au nombre de 117 en 2020.

La campagne annuelle dans les centres d'activités est constituée d'une période d'hiver et d'une période d'été, dont les dates précises sont fixées par le conseil d'administration de l'association nationale.

La première rencontre avec les Restaurants du cœur relève le plus souvent d'une demande d'aide alimentaire. L'inscription consiste en un entretien avec un binôme de bénévoles dits *inscripteurs-orienteurs* qui permet de recueillir les informations sur la composition familiale, les ressources[3] et les charges[4], et de définir leur éligibilité ou non à l'aide alimentaire selon le barème défini au niveau national. Le barème, qui s'impose à l'ensemble des centres, précise, selon la taille de la famille, le plafond de ressources disponibles à ne pas dépasser pour avoir droit à l'aide alimentaire. Les pièces justificatives apportées par les personnes permettent aux bénévoles de renseigner leur situation au moment de leur inscription. Néanmoins, si les demandeurs ne peuvent pas fournir les documents au regard de leur situation (personnes sans logement fixe ou en situation irrégulière par exemple), l'inscription s'effectue sur une base déclarative. Si les ressources disponibles dépassent le barème, les personnes ne peuvent bénéficier de l'aide alimentaire, avec une possibilité d'obtenir un colis de dépannage. À titre exceptionnel, une famille dont les ressources disponibles sont au-dessus du barème, dans la limite de 10 % de dépassement de celui-ci, pourra voir son dossier étudié par l'équipe et, en cas de décision positive, obtenir une dotation dite minorée.

Les informations recueillies sont consignées dans l'outil informatique *Ulysse* qui permet notamment de vérifier qu'une personne n'est pas inscrite dans plusieurs centres.

L'aide alimentaire, est apportée sous la forme d'une *distribution accompagnée*, c'est-à-dire qu'un bénévole accompagne la personne pendant qu'elle choisit et récupère ses produits. Ce temps d'accompagnement peut donner lieu à des échanges informels susceptibles de constituer le point de départ d'éventuelles propositions d'aide à l'insertion.

Avant 2023, les distributions hebdomadaires permettaient à une personne seule d'obtenir l'équivalent de neuf repas. Face à l'augmentation du nombre de personnes sollicitant l'aide alimentaire, le conseil d'administration de l'association nationale a décidé, le 5 juillet 2023, une réduction à sept repas hebdomadaires pour une personne seule (trois pour la dotation minorée) et à quatre repas par semaine et par personne (au lieu de six repas) pour les familles (deux pour la dotation minorée).

Un repas est constitué d'une portion de protides (viande, poisson, œuf, plat cuisiné, conserve de poissons), d'un accompagnement (purée, pommes de terre, pâtes, semoule, riz, légumes frais, conserve de légumes, plat cuisiné), d'un produit laitier (yaourt, fromage) et d'un dessert (gâteaux secs, fruits, chocolat, crème) dont les quantités sont normées. Des produits alimentaires spécifiques sont proposés pour les bébés de zéro à douze mois. Des produits complémentaires sont également proposés (lait, matières grasses végétales ou animales, sucre, produits pour le petit déjeuner, épices, aides culinaires, boissons, produits apéritifs, sucreries),

[3] Sont prises en compte l'ensemble des sommes entrant dans les ressources régulières des familles, qu'il s'agisse de ressources reçues par le foyer ou de ressources perçues à titre individuel par les membres du foyer : les salaires, les pensions alimentaires, les aides sociales dont les aides au logement, et le revenu de solidarité active (RSA). Ne sont pas prises en compte les aides de nature exceptionnelle ou ponctuelles (ex : l'allocation de rentrée scolaire).

[4] Sont pris en compte dans les charges les frais liés au logement : le montant du loyer hors charges, de la mensualité du remboursement du prêt d'accession à la propriété ou le droit de place (caravane) ; le montant mensuel des charges locatives ou de copropriété ; les charges d'énergie et de fluides ; les pensions alimentaires versées ; en cas d'endettement sont pris en considération les demandeurs dont les ressources restantes, avant déduction des mensualités du remboursement de la dette, ne dépassent pas le double du barème.

ainsi que des produits d'hygiène pour la famille. Pour chaque produit, une valeur en points est attribuée. Chaque bénéficiaire, au regard du nombre de points dont il dispose, calculé selon la composition de sa famille le cas échéant, choisit la composition de son panier.

Afin d'apporter cette aide alimentaire aux différents publics, les bénévoles sont conduits à remplir des missions diverses : assurer une part des approvisionnements (activités de *ramasse*[5] auprès des magasins, organisation de collecte de dons en nature auprès des particuliers), gérer les stocks de produits issus des dons, du négoce et les denrées du soutien européen à l'aide alimentaire (SEEA[6]), et assurer l'accueil et l'accompagnement des bénéficiaires.

Un ensemble de contraintes pèse sur ces activités en matière d'hygiène et de sécurité mais aussi de respect des normes imposées par le programme de soutien européen à l'aide alimentaire telles que l'obligation de séparer les produits du SEAA des autres produits, afficher la publicité européenne, archiver les documents liés à la logistique, assurer le suivi des flux de denrées par lots.

Depuis 2019, le nombre de repas distribués par les Restaurants du cœur a augmenté de 20 % pour atteindre 163 millions sur l'exercice 2023-2024, après un pic à 171 millions de repas distribués en 2022-2023.

2 - L'accompagnement et l'insertion

Pour lutter contre plusieurs facteurs de pauvreté, les Restaurants du cœur proposent des activités d'accompagnement à toutes les personnes enregistrées et sans condition de ressources. Le pôle insertion et accompagnement de l'association nationale anime les équipes bénévoles et salariées des 1 988 centres d'activités fixes et des 58 centres itinérants. Au sein d'un centre d'activités, l'accompagnement commence par l'accueil, l'écoute, le rendez-vous d'inscription, puis se poursuit avec un second rendez-vous pour l'orientation et les activités. Des activités sont également proposées aux publics se trouvant à la rue. Par ailleurs, les Restaurants du cœur gèrent des dispositifs d'insertion dans un objectif de parcours des personnes, qui peuvent relever de cadres réglementaires spécifiques (chantiers d'insertion, hébergement d'urgence notamment).

a) L'insertion par l'emploi

La question de l'emploi est prise en compte par les Restaurants du cœur selon deux types d'actions.

D'une part, le soutien à la recherche d'emploi. En effet, 44 % des personnes accueillies de plus de 16 ans déclarent au moment de leur inscription être en recherche d'emploi et ne sont pas systématiquement connues du service public de l'emploi. Les bénévoles se donnent pour mission de les aider à clarifier leur projet professionnel, à retrouver confiance en eux et de les orienter vers France travail ou la mission locale. Cette activité se veut complémentaire du suivi assuré par ces organismes. Les bénévoles ont également la possibilité de les orienter vers les autres *aides à la personne* proposées par les Restaurants du Cœur, tels que les ateliers de français ou l'accompagnement pour l'accès aux droits par exemple.

[5] La ramasse consiste dans la récupération des invendus auprès des magasins et des fournisseurs.

[6] Le soutien européen à l'aide alimentaire (SEAA) est le programme du fonds européen d'aide aux plus démunis (Fead) puis du fonds social européen plus (FSE+), qui finance les achats de denrées centralisés par FranceAgriMer, qui sont ensuite livrées aux quatre associations partenaires : les Restaurants du cœur, la Fédération française des banques alimentaires, le Secours populaire français et la Croix-Rouge française.

Le soutien à la recherche d'emploi est proposé dans 461 centres, grâce à 531 bénévoles, qui permettent d'accompagner environ 6 900 personnes par an.

D'autre part, les Restaurants du cœur ont déployés 101 chantiers d'insertion (*jardins du cœur*, chantiers logistiques, de peinture), qui permettent d'accueillir plus de 2 300 personnes en contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI) pendant 13 mois en moyenne sur orientation du service public de l'emploi.

S'y ajoute l'accueil de 200 personnes en contrat à durée déterminée d'usage dans le cadre des associations intermédiaires agréées (*Petite ruche*) pour une mise en activité auprès de particuliers et d'entreprises associées à un accompagnement socio-professionnel renforcé pendant plusieurs mois.

b) De la rue au logement

Les activités des Restaurants du cœur vis-à-vis des publics à la rue reposent sur les 27 maraudes, qui réalisent plus d'une centaine de sorties chaque semaine dans 90 villes, et les 37 camions/bus du cœur qui sont des points fixes offrant un repas à consommer sur place. Ces distributions sont aussi l'occasion de proposer des articles textiles et des vêtements. Les 13 accueils de jour permettant de couvrir les besoins primaires que sont l'accès à l'hygiène (sanitaires, douches, buanderie…), mais aussi des activités d'*aide à la personne* (aide juridique, ateliers de français, ateliers numériques, permanences de partenaires…). Ces activités de rue génèrent 2 060 000 contacts[7], qui conduisent à distribuer deux millions de repas par an.

Par ailleurs, les Restaurants du cœur proposent des mises à l'abri au sein de dix structures d'hébergement de 274 places au total à l'année, sur orientation du service intégré d'accueil et d'orientation (SIAO). En 2022, 1 079 personnes ont ainsi été hébergées, dont 92 enfants, pour un total de 92 000 nuitées. Enfin, les Restaurants du cœur gèrent 435 logements[8] et cinq résidences sociales[9], qui permettent de loger 1 142 personnes.

c) L'accès à l'autonomie, à la culture et aux loisirs

L'accompagnement des Restaurants du cœur recouvre un large champ d'activités visant un accès à la culture, aux loisirs et au cinéma, avec l'organisation de sorties et d'activités sportives pour près de 24 000 personnes. Des séjours de vacances, sur une ou plusieurs journées, sont également organisés et bénéficient à plus de 5 000 personnes par an. Ces activités sont organisées avec des partenaires tels que l'Agence nationale des chèques vacances (ANCV), les caisses d'allocations familiales (Caf), les caisses d'assurance retraite et de la santé au travail (Carsat) et certaines collectivités locales.

Les Restaurants du cœur proposent également un accompagnement favorisant l'accès aux droits sociaux, à la justice et à la santé, en lien avec les caisses primaires d'assurance-maladie (CPAM), les Carsat, les Caf, les caisses de la mutualité sociale agricole (MSA) et France travail, dans le cadre de conventions locales de partenariat déclinant les partenariats nationaux. Elles

[7] Ces aides étant inconditionnelles, l'identité de la personne n'est pas relevée. Seul le nombre de personnes aidées, qui constitue le nombre de *contacts,* est noté.

[8] 140 appartements bénéficiant de l'allocation logement temporaire.

[9] Cinq résidences sociales accueillent pour une durée de quelques mois à trois ans des personnes rencontrant des difficultés socio-économiques et les accompagnent vers un logement autonome.

prévoient une information sur leur offre de service au travers de réunions, ou de formation à destination des bénévoles orienteurs. Des référents peuvent être désignés pour faire le lien entre l'organisme et les bénévoles. Depuis 2023, un outil de gestion des bénéficiaires (*Ulysse*) permet un repérage du non-recours à plusieurs aux droits sociaux (couverture sociale, aides au logement, allocations familiales, RSA) sous réserve que l'ensemble des informations nécessaires soient saisies dans l'outil et que l'entretien d'orientation ait bien lieu. En 2023, 17 654 personnes ont été accompagnées pour l'accès aux droits sociaux, 4 809 personnes accompagnées pour l'accès à la justice et 12 289 personnes accompagnées pour l'accès à la santé.

Un accompagnement financier est également proposé (1 958 personnes) et quelques micro-crédits accordés (468 en 2023). Ils permettent aux personnes ayant des capacités de remboursement modestes et qui ne sont pas éligibles aux prêts bancaires, de financer des projets d'insertion souvent liés à l'amélioration de leur mobilité. Enfin, sont proposés des ateliers de français pour les adultes (6 000 personnes) et l'accompagnement scolaire pour les enfants (617 enfants accompagnés), des ateliers *estime de soi* et un accès au *vestiaire*, c'est-à-dire à des vêtements gratuits (environ 100 000 bénéficiaires par an).

C - Une stratégie mobilisatrice en interne et s'adaptant au contexte économique et social

Sans remettre en cause ses fondamentaux posés depuis 1985, la stratégie des Restaurants du cœur a su s'adapter à l'évolution des besoins des publics accueillis et du contexte économique.

1 - Une mission d'assistance protéiforme aux personnes démunies exercée en France dans un cadre associatif reposant sur le bénévolat

Dans un souci de maîtrise des coûts de gestion, les missions et activités diversifiées des Restaurants du cœur décrites précédemment ne s'exercent que sur le territoire français continental et en Corse : les outre-mer et l'étranger sont exclus de leur champ d'intervention.

En prenant appui sur les actions et activités déployées chaque année, l'association témoigne des besoins des publics les plus démunis auprès des pouvoirs publics et des médias ; elle formule, le cas échéant, des propositions ou interpellations (plaidoyer dans le cadre de la mission sociale « relations institutionnelles et veille stratégique »). La période récente en a été une illustration à fort retentissement.

Depuis l'origine, les missions et activités sont menées à bien dans un cadre associatif reposant de façon prédominante sur l'engagement éthique et le bénévolat consacrés par une charte nationale articulée autour des principes suivants : respect et solidarité envers toutes les personnes démunies ; bénévolat sans aucun profit direct ou indirect ; engagement sur une responsabilité acceptée ; convivialité, esprit d'équipe et rigueur dans l'action ; indépendance vis-à-vis des instances politiques, religieuses et syndicales ; adhésion aux directives nationales et départementales.

Les six principes de la charte des bénévoles figurent au verso du formulaire d'engagement ou de renouvellement de l'engagement, signé par le bénévole et un responsable de l'association concernée (ce formulaire énumère sur son recto les engagements respectifs de l'association et du bénévole comme par exemple, pour ce dernier, le respect de la confidentialité, le suivi des formations et la participation aux temps de rencontre, le respect de la charte informatique des

Restaurants du cœur…). Un livret d'accueil d'une quinzaine de pages rappelle les valeurs fondamentales de l'association autour des six principes précités.

2 - Une stratégie pluriannuelle déclinée en priorités et plans d'action aux différents niveaux de l'organisation

Pour les cinq années en cours et à venir (1er mai 2022-30 avril 2027), un projet associatif national (PAN), élaboré notamment sur la base d'études réalisées par l'observatoire des Restos, de bilans de fin de campagne et d'entretiens dans toute l'organisation, a fixé les grandes orientations stratégiques de l'association, qui sont déclinées en plans d'action pour les associations départementales dans le cadre de projets associatifs départementaux (PAD), qui identifient des objectifs propres, ainsi que des actions ou expérimentations.

Les objectifs et plans d'action des associations départementales font l'objet d'une mise à jour annuelle à l'occasion des assemblées générales.

Dans ce cadre, des moyens humains et financiers spécifiques sont mobilisés (budget de 20 M€ pour la période mai 2022-avril 2025) pour améliorer les installations et équipements locaux, simplifier les organisations ou expérimenter de nouveaux modes de fonctionnement.

3 - Une stratégie capable de s'adapter rapidement au contexte économique et social

Sans remettre en cause les principes fondateurs de sa mission originelle, l'organisme a rapidement pris des mesures correctrices face à deux évolutions contraignantes. D'une part, un contexte de renchérissement des produits alimentaires et d'alourdissement des coûts de fonctionnement (énergie, transport…) du fait d'une inflation élevée depuis fin 2021-début 2022. D'autre part, l'augmentation du nombre de bénéficiaires accueillis : 171 millions de repas distribués à la fin de la campagne 2022-2023 contre 133,5 millions à la fin de la campagne 2018-2019, soit une augmentation de 28 %.

Dès juillet 2023, sur la base du résultat constaté au 30 avril précédent (résultat net déficitaire de 13,3 M€ constaté dans les comptes combinés nationaux-départementaux contre un excédent de 10,3 M€ au 30 avril 2022), le conseil d'administration national a décidé de restreindre le barème d'éligibilité à l'aide alimentaire, ce qui a conduit à écarter 110 000 personnes de cette aide au terme de la 39ème campagne (2023-2024), au cours de laquelle 163 millions de repas ont été distribués. En parallèle de ces mesures d'optimisation des coûts prises en interne, le président national a lancé dans les médias un appel à la générosité du public et au soutien des pouvoirs publics le 3 septembre 2023 (voir *infra*).

Ces adaptations du barème, dictées par l'urgence, ont montré la réactivité de l'organisme et sa capacité, dans le cadre d'une organisation décentralisée, à faire appliquer rapidement et rigoureusement, sur le terrain et par les bénévoles, des mesures pourtant difficiles car conduisant à des refus d'aide alimentaire. Ces ajustements ont eu un fort impact sur les comptes au 30 avril 2024 (arrêtés par le conseil d'administration le 10 octobre et approuvés par l'assemblée générale du 25 octobre suivant), qui enregistrent un résultat excédentaire de 33,9 M€ (+ 355 % par rapport à l'exercice précédent). Pour autant, l'association ne s'est pas contentée de prendre des mesures de redressement : elle a également défini une nouvelle offre, destinée à s'appliquer lors de la 40ème campagne (2024-2025), à l'attention notamment des familles monoparentales, ainsi que des bébés et très jeunes enfants (moins de trois ans).

II - Une organisation décentralisée mais étroitement pilotée par la gouvernance nationale

Les Restaurants du cœur fédèrent des associations départementales, qui œuvrent sur le terrain au contact des publics, sous la forte impulsion de la gouvernance et des services nationaux.

A - Une organisation décentralisée sous le pilotage actif de l'association nationale

L'organisation des Restaurants du cœur repose sur une association nationale reconnue d'utilité publique (« Les restaurants du cœur – Relais du cœur ») et sur 112 associations départementales, dotées chacune de la personnalité juridique, qui gèrent, animent et coordonnent sur le terrain l'aide alimentaire et les autres activités proposées aux publics en difficulté sur l'ensemble du territoire national hors outre-mer.

Chaque association départementale (AD) gère plusieurs sites (centres de distribution alimentaire et d'activités d'aide à l'autonomie et à l'insertion, centres itinérants, chantiers d'insertion, structures d'hébergement ou de logement, accueils de jour) et peut disposer d'équipements spécifiques (camions de distribution alimentaire ou de maraude vers les personnes à la rue par exemple).

L'association nationale (AN) accompagne et pilote le réseau des AD avec lesquelles sont conclus des contrats d'agrément entre chaque assemblée générale. Ces contrats fixent les engagements respectifs des deux parties dans les différents domaines de la vie associative (activités et gouvernance), déterminent les prescriptions à respecter, par exemple s'agissant de l'identité visuelle des Restaurants du cœur ou du RGPD, et prévoient les sanctions des éventuels manquements (pouvant conduire au retrait de l'agrément de l'AD). Dans ce cadre contractuel, l'AN, en plus de son rôle d'impulsion, de représentation auprès des pouvoirs publics, de recherche de fonds et de communication, apporte aux AD services, conseils et expertises (en matière logistique et d'approvisionnement alimentaire, RH pour le recrutement et la formation notamment, immobilière, juridique, gestion de projet, vie associative…) tout en disposant d'une possibilité d'intervention en cas de crise locale (gouvernance de l'AD, comportement d'un bénévole, difficulté financière).

Les associations départementales, dont les assemblées générales composées de bénévoles élisent leur conseil d'administration, leur président et leur bureau, font l'objet d'une animation de proximité par onze délégations régionales (DR) dont les ressorts territoriaux coïncident, à deux exceptions près (regroupement de la Bretagne et des Pays-de-la-Loire en une DR Grand-Ouest ; regroupement de Provence-Alpes-Côte d'Azur et de la Corse), avec ceux des régions politiques et administratives. Les DR jouent également un rôle dans la déclinaison vers le terrain de la politique et des messages définies par l'AN.

B - Une gouvernance de type associatif, où le conseil d'administration national joue un rôle de premier plan en s'appuyant sur des services professionnalisés

Prévue à l'article 8 des statuts, une assemblée générale (AG) d'environ 400 membres, dont au moins deux représentants de chacune des AD, se réunit une fois par an pour approuver les comptes, ainsi que le rapport moral, et élire un conseil d'administration national de 24 membres, tous bénévoles. En application des articles 5, 6 et 7 des statuts, celui-ci définit la politique des Restaurants du cœur en se réunissant tous les mois. Pour mettre en œuvre cette politique, le conseil d'administration (CA) national désigne un bureau, comprenant huit membres élus dont le président, le trésorier national et le secrétaire général.

Quatre comités spécialisés jouent un rôle auprès du CA (comité de contrôle interne) ou du trésorier national (comité de placements, comité d'audit, comité d'appels d'offres)[10].

En plus du président, la direction de l'AN est assurée par un délégué général (salarié invité permanent au CA et au bureau), une secrétaire générale (bénévole membre du bureau) et un trésorier national qui s'appuient sur un comité opérationnel (Comop) composé de 11 pôles (la responsabilité de chaque pôle incombant à un binôme bénévole-salarié), dont sept à vocation support et quatre pôles « cœur d'activités » constituant le comité des missions sociales (CMS).

Organisation des services de l'association nationale (AN)

Les sept pôles à vocation de support sont :

- pôle administratif et financier (comptabilité AN et AD, contrôle de gestion, juridique dont les aspects RGPD, immobilier et foncier, assurances et baux, achats indirects…) ;
- pôle ressources humaines (salariés, bénévoles, conseils aux AD en droit social et RH) ;
- pôle système d'information ;
- pôle développement et collecte de fonds (dons, libéralités, philanthropie, partenariats, événements, innovation digitale) ;
- pôle communication (interne, numérique, relations presse et partenariats, production de contenus) ;
- pôle production de spectacles (spectacle des *Enfoirés* notamment) ;
- pôle institutionnel et stratégique (relations institutionnelles, observatoire, veille stratégique et prospective) ;

Les quatre pôles « cœur d'activités » constituant le comité des missions sociales (CMS) sont :

- pôle bénévolat (recrutement, parcours, formation, SIRH, mécénat de compétences) ;
- pôle alimentaire (achats et approvisionnements, support logistique aux AD, gestion des flux, don alimentaire, hygiène at accompagnement alimentaire) ;
- pôle insertion et accompagnement (de la rue au logement, insertion par l'emploi, autonomie et lien social, parcours des personnes accueillies en centres d'activités) ;
- pôle accompagnement des AD et DR (gouvernance et vie associative des AD, administration des projets, support à l'animation et l'accompagnement des AD).

[10] La création de comités consultatifs permanents ou non permanents chargés d'assister le conseil d'administration dans les actions menées par l'association est possible pour les associations reconnues d'utilité publique (ARUP) dès lors que les statuts la prévoient (ce qui n'est pas le cas formellement des statuts des Restaurants du cœur tels que modifiés par l'assemblée générale le 6 octobre 2001 et approuvés par arrêté ministériel di 8 avril 2002).

Si plus de 99 % du personnel des Restaurants du cœur sont bénévoles (plus de 70 000 réguliers, auxquels s'ajoutent environ 30 000 bénévoles ponctuels lors de grands événements), le recrutement de salariés (un peu moins de 700 dans l'ensemble de l'organisation), dotés de compétences professionnelles éprouvées, a été renforcé dans la période récente, tout particulièrement au sein de l'association nationale.

III - Une situation financière maîtrisée permettant de faire face à l'augmentation de l'activité

Malgré les aléas économiques et sociaux de la période sous revue, les Restaurants du cœur ont connu des résultats majoritairement excédentaires. Le nécessaire redressement des comptes en 2024 a été réalisé sans mobilisation significative de la réserve de précaution dont la gestion est particulièrement prudente.

A - Un pilotage budgétaire et une organisation comptable modernisés

Au sein de l'association nationale, le pilotage budgétaire et financier est assuré par un binôme constitué du trésorier et du responsable salarié du pôle administratif et financier, au sein duquel est positionné le service comptable.

Dans les associations départementales, le trésorier est agréé par l'association nationale *via* le trésorier national. Rattaché au trésorier, le comptable est responsable de la tenue courante des comptes généraux et analytiques. Leurs rôles respectifs sont définis dans les fiches de mission type élaborées au niveau national.

Conformément au contrat d'agrément, les associations départementales s'engagent à appliquer les directives et procédures de gestion de l'association nationale, notamment les règles comptables, et utiliser les outils et logiciels de comptabilité et de gestion des dons financiers choisis par elle.

À compter de l'exercice 2022-2023, les associations ont été invitées à changer d'outil comptable et analytique dans le cadre du projet *Gapp XRP* (gestion analyse pilotage partagée). L'enjeu est l'amélioration de la qualité et la fiabilité des données du *reporting* tout en facilitant la mission des salariés et des bénévoles qui utilisent l'application. Le passage à *Cegid XRP* permet une automaticité dans la combinaison des comptes et l'utilisation d'une table analytique, plus précise et commune à l'association nationale et aux associations départementales. Pour accompagner la migration vers ce nouvel outil dans les associations départementales, une fonction de référent *e-gapp* a été créée et fait également l'objet d'une fiche de mission.

L'exercice budgétaire et comptable se déroule du 1er mai de chaque année au 30 avril de l'année suivante. Le cycle de préparation budgétaire débute en décembre avec une note d'orientation présentée en conseil d'administration, puis une note du comité des missions sociales. La note d'orientation budgétaire nationale et la note d'orientation budgétaire à destination des associations départementales sont construites sur des hypothèses tenant compte de la volatilité des ressources de générosité publique, et sur les incertitudes quant aux niveaux des subventions. Il est attendu des associations départementales un budget de fonctionnement annuel et un budget d'investissement pour trois années. Une circulaire annuelle détaille les

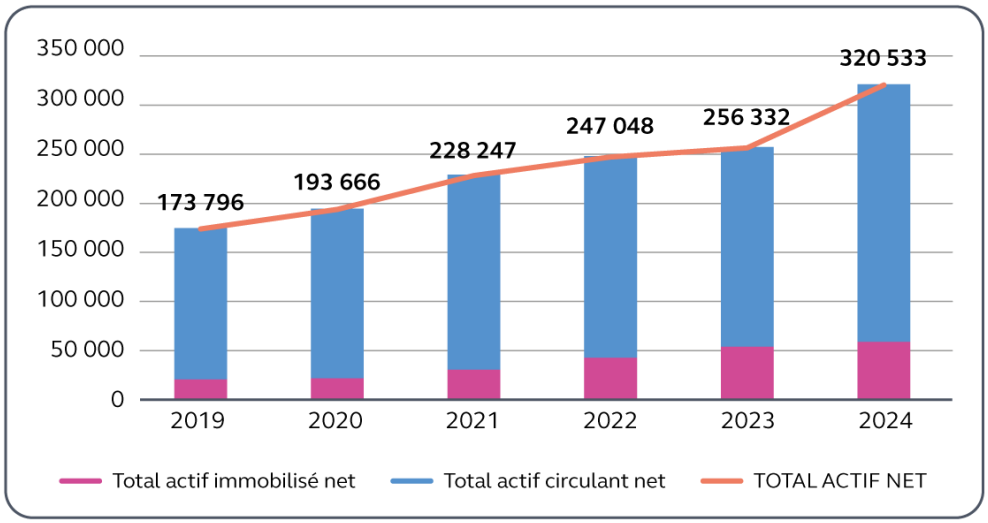
règles d'établissement du budget des associations départementales avec des fiches techniques visant à accompagner les trésoriers dans la construction du budget avec le détail par mission sociale.

Conformément à l'article 8 des statuts, l'assemblée générale annuelle a approuvé chaque année les comptes de l'exercice clos et voté le budget de l'exercice suivant. Les assemblées générales se sont toutes tenues au mois d'octobre sauf en 2020, qui a vu son report en janvier 2021 en raison de la pandémie mondiale de la « covid 19 ».

B - Un bilan en forte hausse sur la période

Les comptes combinés des Restaurants du cœur présentent un bilan, dont le montant progresse de plus de 84 % sur la période, pour atteindre 320 M€ en 2024 (annexe 1).

Graphique n° 1 : structure de l'actif (2019-2024) en milliers d'euros



Source : Cour des comptes

Depuis 2019, les actifs immobilisés ont augmenté de 177 %, pour atteindre 59 M€ en 2024 (dont 53 M€ d'immobilisations corporelles). Les actifs circulants composés de 70 M€ de créances en 2024 (principalement des subventions) ont également augmenté de 200 % sur la période. Le niveau de stocks (constitués de denrées issues des achats par l'association nationale[11] et, dans une moindre mesure, des stocks de CD et de DVD des concerts des *Enfoirés*[12]), après plusieurs années de baisse est revenu en 2024 à son niveau de 2019 (22 M€).

La fréquence et la qualité des inventaires de stocks ont progressé depuis le dernier rapport de la Cour. Les denrées stockées dans les entrepôts nationaux sont aujourd'hui gérées et évaluées toute l'année grâce au logiciel *Navision* et les stocks des entrepôts départementaux et les inventaires des centres effectués autrefois une seule fois par an, sont dorénavant dans les deux tiers des associations départementales réalisés en continu grâce à une migration vers le logiciel de gestion des stocks *Aaida* déployé depuis 2022. Les rapporteurs ont pu constater la rigueur observée dans le stockage des denrées (au regard des obligations européennes) mais

[11] Inscrits au coût moyen unitaire pondéré.
[12] Inscrits au coût de fabrication, déprécié à 100 % pour couvrir le risque de destructions d'invendus.

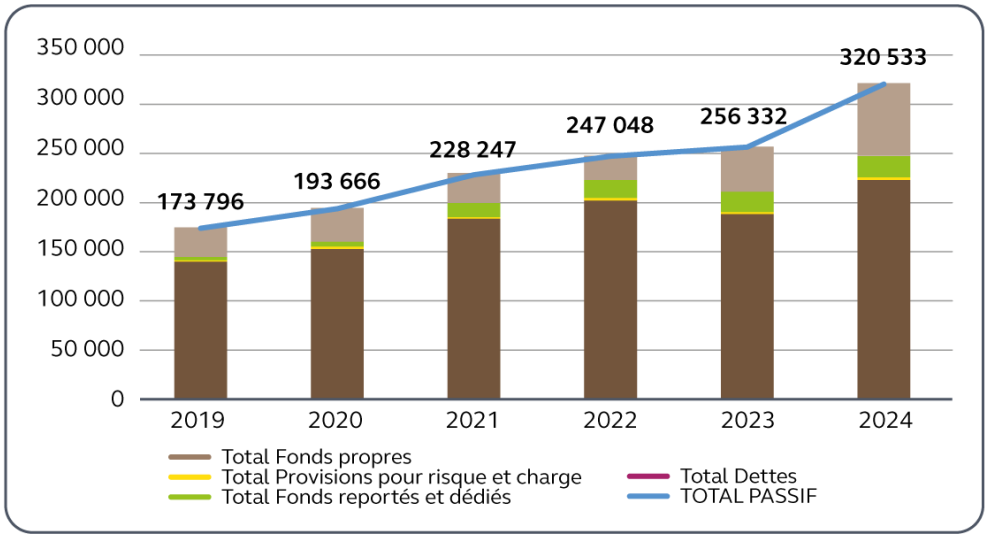
aussi dans la gestion des entrées et sorties de stocks, ainsi que la prise en main du logiciel par les bénévoles du centre visité.

La trésorerie a, sur l'ensemble de la période, également progressé avec la hausse des valeurs mobilières de placement, qui représentent 97 M€ en 2024 et sont composées de comptes à terme présentant une garantie de capital sur la durée du placement et de contrats de capitalisation.

Conformément à la charte des placements, le comité de placements gère et oriente les fonds sur des placements présentant une garantie en capital et une disponibilité à court terme. Le volume de disponibilités a retrouvé en 2024 son niveau de 2019 (68 M€), après avoir reculé de près de 60 % en 2021. Elles sont composées des comptes courants et caisses, ainsi que de comptes sur livrets présentant une garantie en capital.[13]

L'association est donc solvable à court terme avec un ratio de liquidité générale oscillant entre 3,5 et 8 années selon les années.

Graphique n° 2 : structure du passif (2019-2024) en milliers d'euros



Source : Cour des comptes

Au passif du bilan, les fonds propres augmentent de 61 % (223 M€ en 2024) et représentent entre 70 % et 80 % du total. Ils sont constitués principalement des réserves pour projets de l'entité (+ 25 % sur la période), qui sont la réserve de prévoyance pour la continuité des missions sociales, cumul des excédents depuis la création de l'association nationale, et la réserve pour le plan de modernisation des associations départementales constituée depuis 2022. Ce plan, doté de 20 M€ sur trois ans, totalement engagé au 31 janvier 2023, a été consacré à la mise aux normes des bâtiments, à l'amélioration des sites vétustes, à des équipements pour le respect de la chaîne du froid, au remplacement de véhicules ou à l'équipement numérique et informatique.

Les fonds reportés et dédiés ont été multipliés par sept en passant de 2,9 M€ à 21 M€ sur la période, notamment du fait de l'intégration au bilan des fonds reportés liés aux legs et donations à compter de 2021, conformément à la réglementation comptable (10,3 M€ en 2024). Les autres fonds dédiés sont issus du mécénat (6 M€) et, dans une moindre mesure, des fonds

[13] Le placement dans des parts sociales d'établissement financier (*Bred, caisses d'épargne, Crédit coopératif*) est, quant à lui, inscrit en immobilisation financière.

dédiés aux contributions financières (1,8 M€) des entreprises, d'associations et de fondations affectés à des sujets spécifiques (accès à l'emploi, actions en faveur des personnes à la rue, distribution alimentaire…).

Le niveau d'endettement est en hause (+ 147 %) mais il est constitué principalement de dettes fournisseurs (14 M€ en 2024) et de 44 M€ de produits constatés d'avance (notamment subventions et conventions enregistrées pour les exercices ultérieurs).

Le fonds de roulement augmente de 52 % sur la période, avec un montant moyen de 158 M€. Le besoin en fonds de roulement augmente quant à lui de 22 % pour un montant de 18 M€.

C - Des résultats majoritairement excédentaires et des comptes redressés en 2024 sans mobilisation significative de la réserve de précaution

Au cours de la période sous revue, les produits d'exploitation ont augmenté de 64 % pour atteindre 301 M€ (annexe 2).

Tableau n° 1 : comptes de résultat simplifiés (en milliers d'euros)

En milliers d'€	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Produits						
Total produits d'exploitation	183 824	200 511	215 988	192 766	234 583	300 832
Total produits financiers	637	507	640	647	1 432	3 760
Total produits exceptionnels	680	5 369	1 969	2 488	2 985	3 899
Total produits	186 973	208 236	218 597	195 901	239 000	308 491
Charges						
Total charges d'exploitation	190 529	191 051	179 345	185 043	251 668	273 821
Total charges financières	8	17	7	4	31	321
Total charges exceptionnelles	1 004	2 324	2 714	403	295	174
Total charges	194 338	196 950	182 292	185 606	252 273	274 599
Résultat l'exercice	**-7 363**	**11 287**	**36 306**	**10 296**	**-13 273**	**33892**

Source : Cour des comptes

Les ressources issues de la générosité du public ont été multipliées par deux (94 M€ en 2019 et 187 M€ en 2024). La collecte est principalement assurée par l'association nationale, les associations départementales ne faisant pas d'appel à la générosité du public. Néanmoins, elles bénéficient des deux sources de générosité publique que sont les abandons de frais des bénévoles (20 M€) et les dons occasionnels et spontanés du public (8 M€).

Le niveau des subventions a augmenté de 21 % alors même que le nouveau règlement comptable a fait passer les denrées financées sur fonds européens, de subvention d'exploitation à contribution volontaire en nature à compter de 2021. À périmètre identique (comprenant les denrées financées par les fonds européens), les subventions et concours publics ont augmenté de 63 % sur la période (voir chapitre V).

Les partenariats (comptabilisés en « autres fonds privés et contributions financières ») ne représentent que 3 % des ressources et la vente de biens et services (*Enfoirés*[14]) 8 % sur la période. La part des produits financiers est marginale (0,56 %).

La structure des charges est dominée par les achats de marchandises, qui représentent selon les années entre 40 % et 50 % des charges d'exploitation (116 M€ en 2024, en augmentation de 25 % sur la période), les achats et charges externes (84 M€, en augmentation de 66 %). Les charges de personnel (52 M€), en augmentation de 39 %, représentent 19 % des charges d'exploitation. Ainsi, les charges d'exploitation, d'un total de 273 M€ en 2024, ont augmenté de 43 % sur la période reflétant de l'augmentation du nombre des personnes accueillies dans les centres des restaurants du cœur.

Après un résultat déficitaire de -7 M€ en 2019, la crise sanitaire a perturbé les activités de l'association et provoqué à la fois une baisse des projets dans les associations départementales, des économies sur les frais de logistique et de frais de structure et, dans le même temps, une ressource de générosité publique dynamique (114 M€ de dons) et d'importantes subventions (60 M€), qui ont permis un retour à l'équilibre (excèdent de 11 M€ en 2020), qui s'est maintenu au cours des exercices suivants (excédents de 36 M€ en 2021, et de 10 M€ en 2022). Au 30 avril 2023, les Restaurants du cœur connaissent un nouvel exercice déficitaire (- 13 M€).

À la suite de la prévision, faite en avril 2023, d'un déficit évalué à 63,3 M€ pour l'exercice suivant, fondée sur les hypothèse d'une progression du nombre de repas distribués (+ 6 %), de la hausse des coûts des achats et de logistique (+ 28 %) et de la baisse des stocks de denrées européennes (- 1%), et de l'objectif visant à conserver une réserve de sécurité correspondant à environ six mois d'exercice[15], le conseil d'administration des Restaurants du cœur a décidé, en juillet 2023, de mesures correctrices (modification du barème et réduction de la dotation par famille notamment).

En parallèle, a été lancé un appel à la générosité publique largement médiatisé en septembre 2023. Le président des Restaurants du cœur indiquait notamment que *« même en réduisant le nombre de personnes accueillies et les quantités données, nous avons besoin de 35 millions d'euros pour terminer notre exercice à l'équilibre en mars ». « À ce rythme-là, si on ne fait rien, même les Restos du cœur pourraient mettre la clé sous la porte d'ici trois ans »*[16].

L'exercice 2023-2024 s'est néanmoins conclu par un résultat largement excédentaire de 33 M€ au 30 avril 2024, grâce à la conjonction de plusieurs facteurs. D'une part, la mise en œuvre des mesures de gestion interne. D'autre part, un afflux de dons des particuliers et des entreprises (187 M€ en 2024, soit 29 % de plus qu'en 2023). Enfin, des subventions de l'État particulièrement importantes, avec la première année de déploiement du programme *mieux manger pour tous* (12,5 M€) et l'octroi de subventions exceptionnelles (6,86 M€[17]), en réponse au contexte économique et social.

Or, au moment de l'appel, les réserves des Restaurants du cœur s'élevaient à 163 M€ dont 145 M€ de *réserves de prévoyance pour continuité des missions sociales* (voir chapitre III E.

[14] Les principales ressources sont constituées de la billetterie des concerts des *Enfoirés*, de la vente de produits dérivés et des droits d'auteurs télévisuels et phonographiques.

[15] Selon la décision du conseil d'administration du 30 juin 2022, qui prévoit que le fonds de prévoyance/sécurité doit représenter un minimum de réserves de huit à dix mois pour l'association nationale et six à huit mois pour l'ensemble constitué de l'association nationale et des associations départementales.

[16] Intervention de Patrice Douret invité du journal télévisé du 3 septembre 2023 sur TF1.

[17] Voir tableau n° 25 : subventions perçues par l'association nationale des Restaurants du cœur.

La volonté de l'association de conserver en toutes circonstances une réserve de précaution correspondant à au moins six mois d'exercice fait que cette réserve a été utilisée à hauteur de 46 M€. Malgré les incertitudes et tout en veillant à une certaine prudence pour garantir leur continuité opérationnelle, les Restaurants du cœur auraient pu mobiliser davantage leur réserve de précaution disponible, ce qui aurait permis, en complément des mesures de gestion et d'économies, de limiter la portée de l'appel à la générosité publique et, surtout, au soutien des pouvoirs publics.

Une réserve de précaution a vocation à permettre à un organisme de traverser une période temporaire de déséquilibre financier, mais elle ne saurait apporter remède à un excédent durable des dépenses sur les recettes. Les projections réalisées par l'association en juin 2023 anticipaient un déficit cumulé de 250 M€ sur trois ans, si aucune mesure n'était prise.

Pour autant, ces projections présentaient un caractère alarmiste puisqu'elles tablaient sur le maintien à moyen terme de la pression de la demande et du haut niveau du prix des denrées, en décalage avec les principaux scénarios macroéconomiques qui prévoyaient une stabilisation de l'inflation et un rattrapage du pouvoir d'achat. En outre, par construction, elles ne prenaient pas en compte l'ensemble des leviers de maîtrise des coûts que les Restaurants du cœur ont mobilisés par ailleurs.

Certes, la situation était caractérisée sur le moment, comme le soulignent les Restaurants du cœur, par une très grande incertitude mais la séquence a finalement conduit les pouvoirs publics à renforcer leur aide aux Restaurants du cœur, ce qui, conjugué à la mobilisation des donateurs, a conduit au maintien d'un niveau de réserves confortable.

Il appartient au ministère du travail, de la santé, des solidarités et des familles, et à la direction générale de la cohésion sociale (DGCS) en particulier, dans une situation de crise comme celle que l'association a connue en 2023, de veiller au bon calibrage du montant des subventions qu'elle lui verse en tenant compte de sa situation financière et notamment du niveau de ses réserves de précaution. Cette direction a pris note de la recommandation de la Cour et s'assurera, en situation de crise, du calibrage du montant des subventions à l'association des Restaurants du cœur en mettant en regard de son besoin de financement, sa trésorerie et ses réserves de précaution.

D - Des contributions volontaires en nature supérieures aux produits d'exploitation

Les Restaurants du cœur représentent un modèle particulier dans lequel les contributions volontaires en nature sont supérieures aux produits d'exploitation. Ces contributions ont augmenté de 72 % sur la période pour atteindre 502 M€ en 2024. Elles sont principalement composées du bénévolat (+ 34 % sur la période), celui-ci étant valorisé en heures sur la base d'un Smic moyen pondéré, charges sociales incluses. Elles sont complétées par des dons en nature correspondant aux dons des entreprises, des distributeurs, des particuliers (165 M€ en 2024), valorisés selon la règle du *coût évité*[18] et depuis 2021 des denrées du SEAA[19] (26 M€ en 2024). Les autres dons correspondent à du matériel et aux mécénats de compétences évalués sur la base des informations des entreprises donatrices.

[18] C'est-à-dire à un prix d'achat moyen de sa famille de produit.
[19] C'est-à-dire les denrées achetées par FranceAgriMer avec les fonds européens Fead, React, FSE+.

Tableau n° 2 : contributions volontaires en nature (CVN) (en milliers d'€)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution 2019-2024
Bénévolat	188 966	182 801	166 678	185 058	217 551	252 449	+ 34 %
Dons alimentaires	80 735	86 940	121 702	170 317	172 138	220 345	+ 173 %
dont collecte de dons en nature	-	-	96 800	113 800	143 000	165 400	
dont denrées FEAD FSE+	-	-	24 600	57 900	29 000	26 700	
Prestation en nature (dont mécénat de compétence)	21 960	23 469	25 736	28 116	28 203	29 950	
Total des CVN	**291 661**	**293 210**	**314 116**	**383 491**	**417 892**	**502 745**	**+ 72 %**

Source : Cour des comptes

E - Une gestion des réserves très prudente

À compter de 2022, l'association s'est donné comme principe, validé par l'assemblée générale, d'un seuil de réserves socles des fonds propres correspondant à au moins six mois de fonctionnement. En moyenne sur la période, les réserves représentent 7,2 mois de charges d'exploitation. Elles sont passées de 110 M€ à 138 M€ et correspondent quasiment à une année de générosité publique (moyenne de 131 M€ sur la même période).

Conformément à l'article 8 des statuts de l'association, l'assemblée générale a approuvé l'affectation de excédents de ressources aux réserves. Les sommes mises en réserve utilisées dans la période l'ont été conformément à leur destination, à savoir assurer la continuité des missions sociales et financer le projet de modernisation des associations départementales.

Tableau n° 3 : évolution des réserves (en milliers d'euros)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Réserve pour projet de l'entité	**110 389**	**102 211**	**102 483**	**148 146**	**163 603**	**137 911**
dont réserve de prévoyance pour la continuité des missions sociales	*110 389*	*102 211*	*102 483*	*128 146*	*145 794*	*101 397*
dont réserve plan de modernisation des associations départementales				*20 000*	*17 809*	*7 957*
dont réserve de financement des investissements réalisés						*28 557*
Résultat de l'exercice	**- 7363**	**11287**	**36306**	**10296**	**- 13273**	**33 892**
Excédent / déficit de GP de l'exercice			30 166	12 045	- 12 133	26 217

Source : Cour des comptes

Le comité trésorerie et placements se réunit tous les mois pour étudier les liquidités à placer et les propositions reçues des établissements financiers. Il est assisté dans cette démarche par un cabinet conseil, dans le cadre d'un mécénat de compétence. Il choisit des supports en portant une attention prioritaire aux risques présentés dans les propositions reçues.

La révision de la charte de trésorerie en 2021 a inscrit plusieurs contraintes dans le choix des instruments financiers, la première étant de ne prendre aucun risque en capital sur un placement. Par dérogation, il est possible d'accepter un risque en capital maximal de 5 % dans les seuls cas de souscription de parts sociales d'un établissement bancaire mutualiste ou coopératif ou auprès de contreparties notées « *Investment Grade* » par les agences de *rating* internationales et présentant un total de bilan supérieur à 3 Md€. Le risque en capital est aussi admis dans le cas d'une sortie anticipée et voulue par les Restaurants du cœur d'un placement en cours. Il est également prévu que les Restaurants du cœur ne s'engagent jamais au-delà de sept ans de maturité et disposent toujours d'une option de sortie anticipée sans pénalité. Enfin, le taux d'imposition (10 % ou 24 %) de l'instrument de placement doit être pris en compte dans le choix des supports de placement. Les réserves des *Restaurants du cœur* étant principalement une réserve de précaution, ces choix, bien qu'impliquant une moindre rémunération, permettent une disponibilité immédiate, ce qui est cohérent avec cet objectif.

Jusqu'à l'exercice 2019-2020, les ressources issues de l'appel à la générosité publique ont été systématiquement utilisées pour financer les missions sociales. À partir de l'exercice 2020-2021, les soldes positifs résultant de la collecte exceptionnelle liée à la crise sanitaire ont été maintenus en disponibilité (comptes courants et livrets) pour répondre aux dépenses urgentes et imprévues. Les placements financiers des *Restaurants du cœur* ont été alimentés principalement par les autres ressources financières de l'association, notamment celles venant des activités commerciales des spectacles des *Enfoirés*. L'association nationale ayant généré des excédents et avec la remontée des taux, les produits financiers de l'année 2023-2024 et des deux années antérieures ont été répartis, après accord des commissaires aux comptes, entre ressources liées à la générosité du public et ressources non liées à la générosité du public au prorata de la générosité du public dans le total des ressources (217 000 € de produits financiers pour 2023-2024).

IV - Les fonctions support et le contrôle interne

L'association a renforcé la professionnalisation et la modernisation de ses fonctions support (ressources humaines, système d'information, immobilier) et met en œuvre une gestion des risques et un contrôle interne effectifs.

A - La poursuite de la stratégie de professionnalisation des ressources humaines

Au sein du réseau des *Restaurants du cœur*, l'association nationale et chacune des associations départementales sont les employeurs de leurs salariés et sont responsables de leurs bénévoles. La création d'un pôle chargé des ressources humaines en 2021 au sein de l'association nationale, composé aujourd'hui de huit salariés et deux bénévoles, est une réponse aux préconisations d'un audit social et organisationnel initié en 2019, qui avait notamment fait émerger le besoin d'accompagnement de la fonction ressources humaines dans des associations départementales.

Ainsi, le pôle ressources humaines de l'association nationale gère les salariés (200 personnes) et les bénévoles (450 personnes) du siège et des délégations régionales qui lui sont rattachées. Il a également un rôle de conseil en droit social pour les associations départementales. Le pôle bénévolat de l'association nationale est, quant à lui, chargé de l'animation du réseau des 75 000 bénévoles des associations départementales.

1 - Un développement du salariat, qui répond à un besoin de professionnalisation mais pèse sur les charges de l'association

Les *Restaurants du cœur* ont développé progressivement les fonctions salariées au siège et dans les délégations régionales. Depuis 2019, les effectifs salariés y sont passés de 83 à 146 personnes, dont 80 % sont des salariés en contrat à durée indéterminée (CDI) et 80 % sont des cadres.

Les effectifs salariés dans les associations départementales ont également augmenté depuis 2019, en passant de 395 à 469 personnes. S'y ajoutent les 700 à 800 contrats aidés dans le cadre des activités d'insertion socio-économique menées par les associations départementales.

En atteignant un certain seuil de salariés, le besoin de structuration de la fonction ressources humaines et d'accompagnement des associations départementales est apparu. L'organisation managériale aux Restaurants du cœur est en effet atypique. Historiquement exercé par les seuls bénévoles, l'encadrement des équipes par des binômes bénévole-salarié s'est développé et est devenu la règle dans les services de l'association nationale.

La masse salariale a augmenté de 39 % depuis 2019 et les charges de personnel représentent 19 % de charges d'exploitation en 2024, après avoir atteint 23 % en 2022. Le coût moyen du salarié passe, sur la période, de 28 000 € à 37 000 €, les recrutements correspondant à des emplois qualifiés. Le développement des emplois salariés apparaît pour le moment soutenable, mais il impose à l'association, pour l'avenir, d'assurer ses ressources à moyen terme, avec notamment une stratégie de collecte efficace.

2 - La nécessaire gestion de la ressource bénévole

Le décompte des bénévoles au *Restaurants du cœur* s'est progressivement affiné grâce au déploiement, encore récent (depuis 2021), de l'outil *Parcoeur*. Annoncé à hauteur de 73 000 en 2019, l'effectif serait aujourd'hui de 75 000 bénévoles réguliers et entre 25 000 et 30 000 occasionnels.

La durée moyenne d'engagement au sein de l'association est de six ans et la moyenne d'âge des bénévoles de 62 ans. Parmi eux, 59 % sont des femmes.

D'après les équipes, pendant longtemps, les *Restaurants du cœur* n'avaient pas de difficulté à recruter des bénévoles. Depuis 2014, l'exercice apparaît plus complexe comme pour les autres associations caritatives. Les bénévoles retraités sont moins nombreux et moins disponibles. L'engagement des jeunes augmente mais avec des contraintes horaires plus fortes du fait de leurs activités professionnelles. Certaines zones géographiques sont plus difficiles à pourvoir que d'autres, notamment dans les territoires très ruraux. Enfin, les besoins de l'association ont aussi changé avec des exigences nouvelles de respect des normes et de *reporting*, qui supposent que les pratiques se professionnalisent.

Ainsi, les enjeux de recrutement, de formation et de fidélisation de l'engagement bénévole sont centraux pour assurer la continuité des activités des *Restaurant du cœur*. Le pôle bénévolat au sein de l'association nationale anime les ressources bénévoles sur l'ensemble du territoire, en développant des relais locaux tels que les référents ressources bénévoles, les chargés de formation bénévoles, les référents *Parcoeur* et les relais métiers dans les centres (en cours de déploiement). Le périmètre de chaque fonction est défini dans une fiche de mission.

Les bénévoles constituent aussi, pour *les Restaurants du cœur*, une part de leurs ressources et le déploiement de l'outil *Parcoeur* répond à un enjeu comptable puisque le suivi du temps d'engagement bénévole, est ensuite valorisé dans les comptes de l'association (cf. chapitre II-I-D.

La ressource bénévole est également un vecteur de dons. En effet, en application du dernier alinéa du 1 de l'article 200 du code général des impôts (CGI), les bénévoles, et seulement eux, peuvent faire don à l'association des frais engagés pour son compte et bénéficier d'une réduction d'impôt sur le revenu. Ce mécanisme d'abandon de frais, prévu au contrat d'engagement des bénévoles, qui représentait moins de 8 M€ de ressources de générosité publique en 2019, atteint plus de 20 M€ en 2024 avec l'application de la nouvelle règle relative au barème kilométrique introduite dans la législation fiscale en 2022[20].

Tableau n° 4 : abandon de frais au bénéfice des Restaurants du cœur (en milliers d'€)

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023 (1)	2023-2024
Association nationale	22	9	11	21	25
Associations départementales	7 958	7 682	8 623	19 597	20 292
Total	7 980	7 691	8 364	19 618	2 0317

(1) en 2022-2023, application de la nouvelle règle relative au barème kilométrique.
Source : Restaurants du cœur

B - Les systèmes d'information

Comme dans tout grand réseau d'associations présent sur l'ensemble du territoire (hors outre-mer), développant plusieurs activités et gérant d'importantes ressources financières, l'adaptation des systèmes d'information est un enjeu central pour les Restaurants du cœur.

[20] Article 21 de la loi de finances rectificative du 16 août 2022 : « Pour l'imposition des revenus perçus à compter du 1er janvier 2022, les bénévoles qui renoncent expressément à se faire rembourser leurs frais de véhicule peuvent évaluer forfaitairement leurs frais de carburant (pour véhicule automobile, vélomoteur, scooter ou moto) à l'aide du barème kilométrique auquel peuvent recourir les salariés pour évaluer leurs frais de déplacement professionnels, lorsqu'ils optent pour le régime des frais réels (CGI art. 83, 3°; CGI art. 200, 1 modifié) ».

1 - Un pôle national structuré et professionnalisé pour répondre aux enjeux informatiques d'une organisation complexe composée pour l'essentiel de bénévoles

Comme dans les autres pôles composant les services de l'association nationale (AN), le pôle systèmes d'information (PSI) est placé sous la responsabilité d'un binôme (un bénévole doté d'une très longue expérience des systèmes d'information (SI) dans le monde de l'entreprise ; une salariée ayant pris ses fonctions en septembre 2024 après un parcours mixte en entreprise et au sein d'un opérateur public).

Ce pôle, s'appuyant sur une équipe de 15 salariés (CDI et CDD), sept bénévoles, deux mécénats de compétences et deux apprentis-alternants, est structuré en quatre services :

- technologie (systèmes et réseaux) ;
- data ;
- solutions (projets) ;
- missions transverses.

Le budget consacré aux systèmes d'information (SI) (hors masse salariale) est d'environ 5 à 6 M€ par an.

Une des particularités des *Restaurants du cœur* tient au fait qu'entre 15 000 et 20 000 utilisateurs des applications informatiques sont des bénévoles, qui utilisent leur propre matériel informatique, ce qui implique une simplicité d'utilisation et une sécurité qui ne soit pas excessivement contraignante.

La période sous revue a été marquée par un seul incident de sécurité notable (attaque de rançonnage en janvier 2022) : le SI s'en est trouvé indisponible pendant deux semaines ; la crise a été résolue grâce notamment à un travail collaboratif entre l'AN (qui dispose d'un responsable de la sécurité des systèmes d'information-RSSI), l'agence nationale de sécurité des systèmes d'information (ANSSI) et une entreprise prestataire spécialisée dans ce domaine.

2 - Un système d'information construit pour les différentes activités de l'organisme et qui se modernise

L'organisme dispose d'un document décrivant l'architecture applicative par activité dont les principaux éléments sont les suivants en 2024 :

- gestion des bénévoles : application *Parcoeur* pour les référents ; *Formacoeur* pour les formations en accès libre (bénévoles, salariés et mécénats de compétences) ;
- gestion des personnes accueillies dans les centres : application *Ulysse* ;
- gestion par les centres des commandes, livraisons et mises en stock des marchandises appelées à être distribuées aux personnes accueillies : application *Aaida* ;
- approvisionnement et gestion des stocks de marchandises (négoce ou aides UE) par les entrepôts nationaux et départementaux : application *Navision Logistique* ;
- finance et comptabilité : application *Gapp / XRP* commune à l'AN et aux AD ;
- gestion RH (paie, notes de frais, avantages sociaux) : application *Silae* (AN et AD) ;
- enregistrement des dons et création des reçus fiscaux : application *Qualidata* (pour l'AN) et *Don-AD* (pour les AD) ;
- intranet.

Les *Restaurants du cœur* ont engagé ces dernières années des projets de modernisation de certains outils informatiques, dans le sens de leur adaptation aux enjeux de gestion d'une grande organisation, d'une fiabilisation et d'une sécurisation des données, d'une automatisation des process et d'une suppression des saisies manuelles, enfin d'une utilisation commune des applications et référentiels par l'association nationale (AN) et les associations départementales (AD).

C'est le cas dans le champ comptabilité-contrôle de gestion-finance, de la migration vers un outil commun dit *Gapp/ XRP*, lancée en février 2021 et complètement réalisée en 2024, comme évoqué plus haut, après un déploiement intermédiaire centré sur l'AN et trois AD pilotes. Précédemment, l'AN utilisait une application (*Navision*) distincte de celle des AD (*Ciel*) avec des risques d'erreurs et une sous-optimisation globale (doubles saisies, non-concordances, vérifications supplémentaires). L'exercice de gestion 2024-2025 sera le premier intégralement conduit sous le nouvel applicatif pour l'ensemble des entités des *Restos du cœur*.

L'association travaille également au remplacement de l'applicatif *Ulysse* (utilisé depuis 2016 pour l'enregistrement et le suivi des personnes accueillies dans les centres et bénéficiaires des services des *Restaurants du cœur*) au profit d'un outil aux plus grandes fonctionnalités de type CRM (*customer relationship management* ou gestion de la relation client) : le projet correspondant est intitulé *Ariane* en interne ; son déploiement est prévu en 2025.

C - L'immobilier

En raison d'un maillage territorial dense et pour accueillir notamment des activités d'entreposage logistique ou de chantiers d'insertion, les entités des *Restaurants du cœur* occupent des surfaces importantes et doivent optimiser les coûts immobiliers qui en résultent.

1 - Un parc immobilier dont la superficie occupée et les charges associées à la location augmentent pour les associations départementales

La majorité des lieux et locaux utilisés pour les différentes activités des *Restaurants du cœur* fait l'objet d'une location ou d'une mise à disposition (par les collectivités locales dans la plupart des cas) aux associations départementales (AD), qui ne possèdent aucun actif.

Le nombre de ces lieux et locaux a augmenté de 10 % sur la période sous revue et les surfaces occupées de près de 17 %.

En 2023, les ateliers et chantiers d'insertion occupaient près de 60 % du total des surfaces louées ou mises à disposition aux AD et les centres d'activités un peu plus de 32 %.

Tableau n° 5 : nombre et superficie des locaux loués ou mis à disposition

Année	Centres d'activités	Bureaux	Ateliers et chantiers d'insertion[21]	Entrepôts et lieux de stockage	Total
2019	2 119	33	135	174	2 461
	460 872 m²	6 351 m²	827 683 m²	123 865 m²	1 418 771 m²
2023	2 355	37	129	204	2 725
	534 940 m²	8 075 m²	984 467 m²	130 553 m²	1 658 035 m²

Source : Restaurants du cœur

L'association nationale (AN) est propriétaire de quelques actifs immobiliers, dont le nombre est inférieur à 10 en 2023 et la superficie s'est réduite de 4,5 % entre 2019 et 2023.

Tableau n° 6 : nombre et superficie des locaux propriété de l'AN

Année	Centres d'activités	Entrepôts et lieux de stockage	Locaux non exploités	Total
2019	7	2	1	10
	4 780 m²	8 505 m²	100 m²	13 385 m²
2023	6	2	0	8
	4 280 m²	8 505 m²	-	12 785 m²

Source : Restaurants du cœur

Les différents postes de charges liées aux locaux utilisés ont augmenté sur la période sous revue d'un peu plus de 19 % pour les associations départementales (AD) et de plus de 11 % pour l'AN.

La forte progression des charges locatives (+ 23 %), et plus encore des charges d'entretien et de réparations (quasiment + 60 %), traduit, selon l'association, un désengagement progressif des collectivités territoriales, les Restaurants du cœur devant prendre à leur charge des dépenses qui, jusqu'alors, étaient supportées par les bailleurs publics.

Tableau n° 7 : évolution des charges liées aux locaux occupés (en €)

	2019-2020	2022-2023	Évolution
Associations Départementales (AD)			
Locations immobilières	10 834 362	12 540 400	+ 15,7 %
Charges locatives	1 627 498	2 006 238	+ 23,3 %
Entretien et réparations	760 805	1 215 152	+ 59,7 %
Taxes foncières	666	25 801	+ 3 774 %
Total AD	13 223 330	15 787 591	+ 19,4 %
Association Nationale (AN)	1 731 320	1 931 557	+ 11,6 %

Source : Restaurants du cœur - calculs (%) Cour des comptes

[21] Les superficies des ateliers et chantiers d'insertion (ACI) comprennent les surfaces agricoles extérieures des jardins d'insertion.

Par ailleurs, en 2023, les AD ont dépensé au total un peu moins de 900 000 € en investissements (constructions et agencements) contre 320 000€ sur l'exercice 2019-2020.

2 - Une stratégie immobilière privilégiant le recours à l'occupation gratuite avec une ouverture très récente à des acquisitions ciblées

Bien que consciente de l'intérêt que pourraient représenter des acquisitions ciblées d'actifs dans des zones tendues de centres-villes ou de grandes agglomérations, la direction des *Restaurants du cœur* a considéré jusqu'à présent que, pour être menées efficacement, les opérations de nature immobilière requièrent à la fois des compétences techniques et des ressources de moyen et long terme que l'association n'entendait pas mobiliser, qu'il s'agisse de renforcer l'équipe actuelle de l'AN (bâtiments/travaux/sécurité : huit personnes qui accompagnent les projets des AD) ou d'utiliser à cette fin une partie des dons recueillis auprès du public.

C'est pourquoi, même si des réflexions ont été initiées en 2022 sur ce sujet, la priorité stratégique de l'organisme reste, dans le cadre de ses recherches de locaux pour ses différentes activités, actuelles comme futures, la conclusion de conventions d'occupation à titre gratuit. Vient ensuite la location à un prix inférieur au marché, puis la location aux conditions de marché. Cette hiérarchie des priorités a été actée par le conseil d'administration national en avril 2003.

Aujourd'hui, 75 % des locaux loués par les *Restaurants du cœur* le sont sous convention d'occupation à titre gratuit avec des bailleurs publics contre 4 % avec des bailleurs privés. 21 % des locaux donnent lieu au paiement de loyers dont 8 % avec des bailleurs publics.

Par ailleurs, l'organisme cherche à réduire d'un tiers le nombre de ses entrepôts, en favorisant la mutualisation entre AD et centres de distribution.

Enfin, en avril 2023, dans une optique de professionnalisation de la fonction immobilière et d'optimisation de la gestion en vue de privilégier l'investissement par rapport à des charges locatives en augmentation, le conseil d'administration a validé la mise à l'étude de la création d'une foncière solidaire[22] (. Les objectifs en sont notamment de renforcer l'indépendance des *Restos du cœur* vis-à-vis des bailleurs et de se doter d'une capacité d'acquisition sur des ressources nouvelles autres que les dons de la générosité publique (fondations, épargnants solidaires, collecteurs d'épargne…).

La première acquisition faite dans ce nouveau cadre a été annoncée fin novembre 2024 et concerne l'AD de Loire-Atlantique. Il s'agit de rassembler sur un même site de 1 000 m², dans un quartier prioritaire de la ville (QPV) de Nantes, un centre de distribution alimentaire et un accueil de jour pour les femmes (et ponctuellement pour de jeunes enfants), l'actuel accueil de jour (visité dans le cadre de la mission) étant saturé. D'un montant global de 2 M€ (dont un peu plus d'1 M€ de travaux), le projet, validé au niveau national, fait l'objet d'un co-financement par la région des Pays-de-la-Loire et par un fonds de dotation familial français.

[22] structure dont l'objectif principal est de rendre l'accès au foncier moins coûteux et plus inclusif pour faciliter le développement de projets à impact social en mobilisant des financements publics et privés.

D - Une pratique effective de la gestion des risques et du contrôle interne

La gouvernance nationale des *Restaurants du cœur* s'est dotée, depuis la mi-2016, d'un comité de contrôle interne placé auprès du conseil d'administration.

Composé initialement de trois membres, puis de huit depuis fin 2023 (trois personnalités qualifiées, dont l'une assure la présidence, deux administrateurs, l'un issu du collège « région », l'autre du collège « siège », le trésorier national, le secrétaire général et le délégué général), ce comité a une double mission : d'une part, donner aux instances de gouvernance une assurance raisonnable que les activités de l'association sont bien réalisées dans le respect de ses valeurs, de ses missions sociales, de ses règles de gouvernance, de sa charte, et des procédures écrites en général ; d'autre part, de veiller à ce que les risques identifiés soient globalement maîtrisés, notamment par un travail de cartographie des risques périodiquement actualisée et présentée au conseil d'administration (CA).

Il rend compte une fois par an de son activité au conseil d'administration.

1 - Une cartographie des risques, que l'organisation s'approprie progressivement, et une pratique installée d'audits internes

Une démarche de gestion des risques a été engagée en 2017 à la demande du conseil d'administration. Elle a donné lieu à la mise au point, entre 2019 et 2021 (retardée par la crise sanitaire), d'une première cartographie des risques et à l'instruction d'un dossier de labellisation par Ideas[23], qui a débouché sur l'obtention du label en janvier 2022.

En 2022, un service anticipation des crises (composé d'une bénévole et d'un mécénat) a été créé au sein du pôle administratif et financier. Sous l'impulsion du comité de contrôle interne, la cartographie des risques a été mise à jour et consolidée en 2022-2023 : à l'issue d'un travail de cotation, 16 risques majeurs ont été identifiés pour l'association nationale (parmi les plus critiques figurent le risque d'incertitudes et de dérapage budgétaires, le risque lié à la concurrence des autres organismes pour la collecte de dons, l'impact de l'environnement économique et de l'inflation sur les ressources financières et les dons en particulier, enfin des risques liées aux systèmes d'information notamment en termes d'accès aux données). Ce nouvel exercice s'est accompagné de l'élaboration de plans d'actions pour maîtriser ces risques majeurs et un groupe de travail a été mis en place pour réaliser le suivi de ces risques et de leur couverture.

Cette cartographie des risques doit désormais faire l'objet d'une déclinaison au niveau des associations départementales, assortie de plans d'actions en vue d'englober l'ensemble de l'organisation et de ses activités. Une révision annuelle de cet outil est prévue, ce qui contribue à son appropriation progressive au sein des *Restaurants du cœur*. En complément du retour de l'inflation à compter de fin 2021-début 2022, les travaux réalisés en 2022 et 2023 ont, à leur manière, consolidé la prise de conscience en interne du risque économique et budgétaire susceptible de peser sur les activités de l'association et leur pérennité.

[23] Le 28 avril 2016, le conseil d'administration a décidé à l'unanimité le retrait des *Restaurants du cœur* du Comité de la charte à compter du 1er mai suivant. L'Institut de développement de l'éthique et de l'action pour la solidarité (Ideas) est un organisme de certification et de diffusion de bonnes pratiques à destination de l'univers non lucratif fondé par la compagnie nationale des commissaires aux comptes, le conseil national de l'ordre des experts comptables et la Caisse des dépôts et consignations.

Le pôle administratif et financier diligente chaque année environ 35 audits d'associations départementales (AD) qui donnent lieu à un rapport dont les principaux constats et conclusions sont discutés au sein du comité opérationnel (rassemblant tous les pôles de l'association nationale) ou du comité des missions sociales. Ces audits sont réalisés par une équipe de 20 auditeurs ; l'objectif est d'en réaliser au moins une quarantaine par an.

L'approche de ces audits, dont plusieurs rapports ont été consultés dans le cadre du présent contrôle, est centrée sur les divers aspects de la gestion des AD, en complémentarité avec les audits réalisés dans le réseau par les commissaires aux comptes dans le cadre de leur mission intérimaire préalable à la certification des comptes. Les rapports comportent systématiquement une rubrique de suivi des observations formulées lors des précédents audits internes et énumèrent les points à améliorer ou à mettre en conformité (demande étant faite au responsable de l'AD concernée de communiquer le rapport au bureau de l'association et d'informer l'équipe d'audit de l'AN des décisions et mesures prises de correction ou mise en conformité). Le responsable « suivi des missions d'audit » au sein du comité des missions sociales (CMS) de l'AN est chargé du suivi de la mise en œuvre des mesures prises par les AD à la suite des audits.

2 - Une collaboration active avec les commissaires aux comptes, qui atteste des progrès accomplis ces dernières années

Les commissaires aux comptes[24], qui interviennent dans le cadre d'un collège renouvelé pour six ans par l'assemblée générale d'octobre 2023[25], font valoir des points forts, ainsi que les progrès réalisés par les *Restaurants du cœur*, tout particulièrement à l'échelon national, dans différents domaines de leur champ d'intervention :

- une gouvernance active et transparente, formulant des messages clairs et percutants (que ce soit par le conseil d'administration, très irrigué par les sujets opérationnels, ou l'assemblée générale), assumant ses décisions ainsi que les résultats de gestion, quels qu'ils soient, et bénéficiant de l'éclairage d'un comité de contrôle interne, qui est progressivement monté en puissance, et du rôle très actif du trésorier national, qui rend régulièrement compte aux administrateurs sur de nombreux sujets ;
- la forte unité du réseau et sa capacité à mettre en œuvre rapidement et rigoureusement les décisions prises par le niveau national comme l'illustre le redressement spectaculaire des comptes 2024 sous l'effet des mesures restrictives décidées à la mi-2023 ;
- la formalisation de l'information financière, dont la qualité et l'uniformité résultent de sa forte centralisation et des améliorations apportées au système d'information ;
- une forte capacité des services financiers nationaux à anticiper dans le cadre d'un dialogue constructif avec les commissaires aux comptes (démarche de co-construction de l'information financière, enrichissement annuel de la plaquette consacrée aux AD) ;
- la stabilisation et le renforcement des compétences de l'équipe du pôle administratif et financier depuis 2023 (il s'agissait d'une préoccupation explicite du précédent binôme de commissaires aux comptes au cours des premières années de la période sous revue) ;

[24] Qui sont chargés de certifier les comptes de l'association nationale et les comptes combinés (AN et AD agréées) comme le prévoit l'article 15 des statuts.

[25] Les deux entreprises membres du collège ont été reconduites mais les associés ont changé : la mission a eu un entretien avec les quatre associés concernés par la période de contrôle.

- l'effectivité d'un double contrôle sur les associations départementales, réalisé par l'échelon national, d'une part, et par les commissaires aux comptes dans le cadre de leurs diligences annuelles (audits réalisés entre juin et octobre), d'autre part ;
- la pertinence et la bonne appropriation de la cartographie des risques au niveau national (sa déclinaison dans les associations locales restant à faire) ;
- une pratique satisfaisante de l'auto-contrôle au niveau des bénévoles.

CONCLUSION ET RECOMMANDATION

Créés il y a presque 40 ans pour distribuer des repas à des personnes vulnérables, les Restaurants du cœur *ont depuis lors diversifié leurs missions sociales en faisant de l'aide alimentaire le point d'entrée d'un parcours d'accompagnement.*

Reposant très majoritairement sur le bénévolat (75 000 réguliers et 30 000 occasionnels) et sur des associations départementales dotées de la personnalité juridique mais liées à l'association nationale par des conventions d'agrément, les Restaurants du cœur *sont une organisation décentralisée présente sur l'ensemble du territoire français en dehors des outre-mer sous la conduite active et resserrée d'instances de gouvernance nationales disposant de services professionnels et de plus en plus salariés.*

Ce pilotage national est effectif dans le domaine budgétaire et financier où l'association a montré sa capacité à prendre et faire appliquer des mesures de gestion pour redresser rapidement ses comptes.

Dans des circonstances de crise et malgré les incertitudes, les Restaurants du cœur *auraient cependant pu mobiliser de façon plus significative leurs réserves de précaution pour absorber une partie des aléas économiques (inflation dans la période récente) et sociaux (augmentation forte de la demande d'aide alimentaire). Les projections réalisées en juin 2023 par les* Restaurants du cœur*, faisant état d'un déficit cumulé de 250 M€ sur trois ans, présentaient un caractère alarmiste, en raison d'hypothèses excessivement prudentes. C'est sur cette base que les pouvoirs publics ont renforcé leur aide aux* Restaurants du cœur*, ce qui, associé à la mobilisation des donateurs, a conduit au maintien d'un niveau de réserves confortable. Il appartient à cet égard au ministère du travail, de la santé, des solidarités et des familles de veiller, dans les situations de crise, au bon calibrage du montant des subventions accordées à l'association au regard notamment de ses réserves.*

Une gestion active de la ressource bénévole, couplée à un développement maîtrisé du salariat pour professionnaliser certaines fonctions, a permis aux Restaurants du cœur *d'engager notamment un mouvement de modernisation des systèmes d'information et de rationalisation des implantations immobilières. Enfin, pour sécuriser son fonctionnement, l'organisation met en œuvre de manière effective une palette de dispositifs concourant à la maîtrise des risques (contrôle interne, audits des associations locales, cartographie des risques mise à jour et traduite en plans d'actions, qu'il conviendrait d'étendre à l'ensemble du réseau) en lien étroit et collaboratif avec les commissaires aux comptes.*

La Cour formule au ministère du travail, de la santé, des solidarités et des familles (direction générale de la cohésion sociale - DGCS) la recommandation suivante :

1. *En situation de crise, veiller au calibrage du montant des subventions à l'association au regard de ses réserves de précaution.*

Chapitre II

Le respect des obligations liées à l'appel à la générosité publique

L'appel à la générosité du public est assorti d'obligations réglementaires, juridiques et comptables, dont le respect a été vérifié dans le cadre du présent contrôle.

Le contenu et les modalités de l'information fournie aux donateurs en particulier et au grand public en général ont également été examinés.

I - Un compte d'emploi des ressources établi de façon rigoureuse

Les règles et obligations applicables en matière de générosité publique sont mises en œuvre avec sérieux par l'association Les Restaurants du cœur qui a fait évoluer ses référentiels comptable et analytique et modernisé son système d'information financier.

La valorisation du bénévolat sous forme de contribution volontaire en nature doit conduire l'organisme à s'assurer de la régularité et de l'effectivité du recensement de l'activité des bénévoles en veillant à l'utilisation du nouvel applicatif de déclaration dans l'ensemble des associations départementales.

A - Des déclarations préalables d'appel à la générosité du public conformes à la réglementation

Les Restaurants du cœur font appel à la générosité du public au moyen de campagnes nationales. L'article 3 de la loi n° 91-772 du 7 août 1991 relative au congé de représentation en faveur des associations et des mutuelles et au contrôle des comptes des organismes faisant appel à la générosité publique impose une déclaration préalable d'appel à la générosité du public auprès de la préfecture précisant ses objectifs.

Entre 2019 et 2024, l'association a respecté cette obligation en adressant en octobre de l'année n aux services compétents de la préfecture de la région d'Île-de-France, préfecture de Paris, qui en ont systématiquement accusé réception, ses déclarations d'appels à dons pour les campagnes permanentes à venir à la fin de l'année n et au cours de l'année n+1 et pour des campagnes ponctuelles au premier trimestre de l'année n+1.

Dans ses déclarations préalables annuelles formulées au cours de la période sous revue, les objectifs généraux poursuivis par l'appel à la générosité publique sont précisés comme suit : *« Aider et apporter une assistance bénévole aux personnes démunies, notamment dans le domaine alimentaire par l'accès à des repas gratuits, et par la participation à leur insertion sociale et économique, ainsi qu'à toute action contre la pauvreté sous toutes ses formes »*. Le calendrier et les modalités des campagnes à venir y sont précisées.

B - Des règles de présentation formelle et de publication des comptes de résultat par origine et destination et des comptes d'emploi des ressources respectées

Les comptes des *Restaurants du cœur* font l'objet d'une double certification par les commissaires aux comptes : celle des comptes de l'association nationale (AN) et celle des comptes combinés de l'AN et des associations départementales (AD) agréées.

Dans le cadre de la période sous revue, l'établissement des comptes de l'exercice 2019-2020 a été régi par le règlement comptable n° 2008-12 du 7 mai 2008 afférent à l'établissement du compte d'emploi annuel des ressources des associations. Les comptes des exercices suivants ont été établis quant à eux sur le fondement des dispositions du règlement n° 2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif.

Les comptes des *Restaurant du cœur* ont fait l'objet d'une publication chaque année pendant la période sous revue.

Ces comptes comprennent un compte d'emploi des ressources (CER) assorti d'une annexe pour l'exercice 2019-2020, ainsi qu'un compte de résultat par origine et destination (Crod) pour les exercices 2020-2021, 2021-2022, 2022-2023 et 2023-2024.

Pour rappel, le Crod présente les produits par nature permettant de distinguer l'origine des ressources et de classer les charges par destination : en missions sociales, frais de recherche de fonds et frais de fonctionnement. Le CER retient du Crod les ressources issues de la générosité publique.

La présentation formelle exigée par les deux règlements comptables précités a été respectée.

Tableau n° 8 : CROD – 2021-2023 (en €)

	2020-2021		2021-2022		2022-2023	
	Total	Dont GP	Total	Dont GP	Total	Dont GP
Produits par origine						
-Produits liés à GP	**115 747 518**	**115 747 518**	**108 796 271**	**108 796 271**	**119 053 082**	**119 053 082**
Dons, legs et mécénat	115 747 518	115 747 518	108 796 271	108 796 271	119 053 082	119 053 082
dons manuels	98 589 083	98 589 083	94 259 511	94 259 511	99 401 997	99 401 997
legs, donations, assurances-vie	9 281 893	9 281 893	8 416 151	8 416 151	13 032 343	13 032 343
mécénat	7 876 542	7 876 542	6 120 609	6 120 609	6 618 742	6 618 742
Autres produits GP	0	0	0	0	0	0
-Produits non liés GP	**13 711 904**		**11 706 412**		**18 915 839**	
Parrainage entreprises			59 572		36 181	
Contributions financ. sans contrepartie	2 230 673		2 307 264		6 660 647	
Autres produits non GP	11 481 231		9 339 312		12 219 011	
ventes billets + produits Enfoirés	10 121 132		8 604 660		9 479 354	
autres produits	1 360 099		734 652		2 739 657	
-Subvent. et autres concours publics	19 509 160		6 814 313		15 515 537	
-Reprises sur provisions et dépréc.	820 173	236 590	183 800	0	2 668 881	1 776 413
-Utilisation des fonds dédiés antérieurs	5 249 744	2 684 269	2 155 292	1 445 906	1 685 749	1 296 485
TOTAL	**155 038 500**	**118 668 378**	**129 655 825**	**110 242 177**	**157 839 088**	**122 125 980**
Charges par destination						
-Missions sociales	**102 186 544**	**80 806 030**	**103 991 600**	**94 733 169**	**156 185 133**	**136 264 688**
Actions réalisées par l'organisme	102 186 544	80 806 030	103 897 049	94 696 719	156 176 754	136 246 309
Versements à un organisme	0	0	94 551	36 450	8 379	8 379

	2020-2021		2021-2022		2022-2023	
-Frais de recherche de fonds	**7 145 290**	**4 585 451**	**6 706 385**	**4 967 935**	**8 286 156**	**6 035 033**
Frais d'appel à la GP	4 594 556	4 585 935	4 979 330	4 967 935	6 035 033	6 035 033
Frais de recherche de fonds pour Enfoirés	2 550 735	0	1 727 055	0	2 251 123	0
-Frais de fonctionnement	**5 133 657**	**4 723**	**6 737 445**	**9 263**	**7 830 991**	**0**
-Dotations aux prov. et dépréciations	539 219	462 606	1 805 699	476 524	43 831	0
-Impôts sur bénéfices	225 673		156 404		278 732	
-Reports en fonds dédiés de l'exercice	5 566 015	2 926 347	3 478 294	2 340 882	4 809 465	3 237 251
TOTAL	**120 796 399**	**88 785 157**	**122 875 826**	**102 527 773**	**177 434 309**	**145 536 972**
Excédent ou déficit	34 242 101	29 883 221	6 780 000	7 714 405	-19 595 220	-23 410 992

Source : Restaurants du cœur

Tableau n° 9 : CER – emplois 2021-2024 (en milliers d'€)

Emplois par destination	**Au 30/04/2021**	**Au 30/04/2022**	**Au 30/04/2023**	**Au 30/04/2024**
1.Missions sociales	**94 477**	**104 083**	**148 942**	**149 988**
Actions réalisées par l'organisme	94 477	104 083	148 942	149 988
2.Frais de recherche de fonds	**4 585**	**5 013**	**6 002**	**7 226**
Frais d'appel à la GP	4 585	5 013	6 002	7 226
3.Frais de fonctionnement	**2 377**	**2 838**	**3 443**	**3 795**
Total des emplois	101 439	111 934	158 387	161 009
4.Dotations aux provisions et dépréciations	463	477	0	0
5.Reports en fonds dédiés de l'exercice	3 191	2 558	3 443	3 849
Excédent de la GP de l'exercice	30 166	12 045		26 217
Total	**135 259**	**127 014**	**161 830**	**191 075**

Source : Restaurants du cœur – CER combinés

À l'exception de l'exercice 2022-2023, marqué par une forte augmentation de la demande d'aide alimentaire des publics des *Restaurants du cœur*, la période 2020-2024 se caractérise par un renchérissement des coûts opérationnels et de fonctionnement de l'association, la récurrence d'importants excédents de générosité publique, de l'ordre de 17 M€ en moyenne annuelle (calculée sur quatre exercices).

Le montant des ressources liées à la générosité du public a progressé, depuis le point bas enregistré à la fin de l'exercice 2021-2022, de plus de 27 % à l'issue de l'exercice suivant (à fin avril 2023) et encore de plus de 18 % entre le 30 avril 2023 et le 30 avril 2024.

Tableau n° 10 : contributions volontaires en nature (CVN) liées à la générosité publique (GP) (en milliers d'euros)

	Au 30/04/2021	Au 30/04/2022	Au 30/04/2023	Au 30/04/2024
Bénévolat	166 678	185 058	217 552	252 449
Prestations en nature	8 928	8 502	8 693	9 466
Dons en nature (alimentaires)	96 853	113 824	142 820	192 123
Total des contributions volontaires en nature (CVN) liées à la générosité du public	**272 460**	**307 384**	**369 065**	**454 039**

Source : Restaurants du cœur – CER combinés

C - Une ventilation des ressources et une affectation des charges selon des principes clairs et sur la base d'un référentiel analytique détailléet harmonisé

Un document de référence de 15 pages a été mis au point et récemment mis à jour pour servir de guide pratique à l'établissement du Crod et du CER. Il tient compte des évolutions récentes des applicatifs et référentiels utilisés pour leur confection.

1 - Des référentiels comptable et analytique couplés à un applicatif financier qui gagnent en finesse et en qualité

Le document de référence consacré aux Crod et CER présente en premier lieu la « structure de gestion » consécutivement à la refonte des référentiels comptable et analytique intervenu dans le cadre du projet *GAPP* précité. Si le règlement comptable n° 2018-06 a été appliqué à compter de l'exercice 2020-2021, les nouveaux référentiels comptable et analytique ont commencé d'être utilisés pour l'exercice 2022-2023, parallèlement au déploiement progressif de l'outil *XRP*, d'abord à l'association nationale (AN), puis progressivement au sein des associations départementales (AD)[26].

[26] Les 112 AD utilisent l'applicatif *XRP* depuis l'exercice 2024-2025 (en cours).

La migration de *Navision* (pour l'AN) et de *Ciel* (pour les AD) vers l'applicatif unique et partagé *XRP* a permis à la fois d'enrichir la structure analytique en cours au sein des *Restaurants du cœur* tout en l'harmonisant entre le niveau national et le niveau départemental (même compte comptable pour une même opération, pour l'AN comme pour les AD ; gestion centralisée des référentiels par l'AN ; référentiel analytique unique et normalisé construit autour de cinq axes :

- organisation (saisie obligatoire[27] : lieux d'activités pour l'AD ; pôles et services pour l'AN) ;
- activités (saisie obligatoire pour le suivi du budget par activité ; permet de construire le Crod) ;
- projets (saisie facultative : pour un suivi plus fin par projet, type de dons, pour le concert des Enfoirés, les formations…) ;
- financeurs (saisie facultative : permet le suivi des fonds dédiés et le *reporting* vers les financeurs, privés et publics) ;
- gammes produits (saisie obligatoire : concerne seulement le pôle alimentaire de l'AN pour un suivi fin des engagements négoce ou Fead, des dons alimentaires et des stocks).

2 - Les principes et règles de ventilation des ressources

Les principes et règles d'établissement du CER ont systématiquement fait l'objet d'une présentation et d'une validation par le conseil d'administration national avant et pendant la période sous revue (la dernière datant d'octobre 2024 : actualisation des missions sociales pour mieux refléter la réalité de l'accompagnement aux personnes et permettre l'alignement du Crod avec le référentiel analytique *XRP* s'agissant des activités + nouvelle règle de répartition GP / non GP des produits financiers).

Les ressources sont réparties par origine de la manière suivante :

- ressources GP (générosité publique) :
    - dons
    - legs, donations et assurances-vie
    - mécénats (entreprises)
    - autres (notamment les produits financiers[28])
- ressources non GP :
    - subventions et concours publics
    - ventes de la billetterie et de produits dérivés « Enfoirés »
    - contributions financières (fondations)
    - parrainages
    - autres (produits financiers, manifestations…).

Les principes d'emploi des ressources sont les suivants :

- les ressources affectées à un projet spécifique (relevant le plus souvent d'une mission sociale) lui sont consacrées exclusivement ;

[27] Au niveau du code le plus fin, sans agrégat, pour tous les axes concernés par une saisie obligatoire.
[28] Nouvelle règle 23-24 appliquée rétroactivement sur les exercices n-1 et n-2.

- en cas de non-affectation :
    - les ressources GP financent en priorité les missions sociales, puis les frais de recherche de fonds GP
    - les ressources non GP (dont les ventes Enfoirés) financent les frais de recherche de fonds non GP et les frais de fonctionnement[29]
- les investissements sont prioritairement financés par des ressources spécifiques (subventions, par exemple en matière immobilière), les ressources GP n'intervenant qu'en complément et si nécessaire.

3 - Les principes et règles d'affectation des charges

Les charges par destination correspondent aux rubriques suivantes :

- les missions sociales (MS) :
    - accueil et accompagnement alimentaire en centres d'activités (achats de marchandises, frais de transport, de stockage, de manutention, location des centres de distribution…)
    - insertion par l'emploi (ateliers et jardins d'insertion, soutien à la recherche d'emploi, micro-ateliers d'initiation informatique)
    - aide en faveur des gens de la rue et insertion par le logement (nouvelle appellation 23-24[30]) (hébergement d'urgence, sous-location, camions, maraudes, opération Grand froid en hiver…)
    - autonomie, lien social et accompagnement en centre d'activités (idem[31]) (dépenses induites par les sorties culturelles et les séjours de vacances, coût des ateliers de français et d'alphabétisation, du micro-crédit, du conseil budgétaire…)
    - relations institutionnelles et veille stratégique (coûts liés à l'action de plaidoyer menée à l'échelon national)
    - animation des missions sociales et formation des bénévoles
- les frais de recherche de fonds :
    - liés à la générosité publique (GP) : frais d'appel et de traitement des dons, legs, mécénats…
    - liés aux activités des *Enfoirés* : charges du concert annuel et de la vente des CD et DVD
- les frais de fonctionnement regroupent les charges d'administration, de comptabilité, de gestion, de communication et de services généraux.

Le principe général d'affectation des charges, tel que prévu par la réglementation, est formulé ainsi : les charges relatives aux MS correspondent aux frais engagés qui n'existeraient plus si la MS n'était pas réalisée ou venait à s'interrompre.

[29] Les frais de recherche de fonds liés aux *Enfoirés* sont exclusivement financés par les ventes des billets et produits dérivés des *Enfoirés*.

[30] Issue du regroupement de deux missions sociales préexistantes : « Insertion par le logement » et « Actions menées en faveur des gens de la rue ».

[31] Issue du regroupement de deux missions sociales préexistantes : « Accès à la culture, aux loisirs et ateliers de français » et « Accès aux droits et accompagnement budgétaire ».

Charges directement affectables :

- à une MS (exemple : salaires et dépenses de fonctionnement du pôle alimentaire directement affectables à la MS « accueil et accompagnement alimentaire » ; selon le même principe, le salaire du responsable salarié du pôle institutionnel et stratégique et ses frais de déplacement sont affectés à la mission sociale « relations institutionnelles et veille stratégique »)
- aux frais de recherche de fonds (exemple : salaires du service donateurs de l'AN et dépenses liées à la collecte de dons directement affectables aux frais de recherche de fonds GP)
- aux frais de fonctionnement.

Charges non directement affectables : réparties selon des clés de répartition validées par le CA national

- par exemple, le loyer et les frais du siège de l'AN à Paris sont répartis au prorata des effectifs salariés de l'AN par pôle et service :
    - le loyer correspondant aux effectifs salariés travaillant à la comptabilité est affecté en frais de fonctionnement
    - le loyer correspondant aux effectifs salariés du pôle alimentaire est affecté à la MS correspondante

Au sein du poste « frais de recherche de fonds », et à côté des frais de recherche des activités liées aux *Enfoirés* et des frais de recherche des autres fonds privés (charges du service mécénat partenariats de l'AN notamment), la rubrique « frais d'appel à la générosité du public » regroupe : les frais d'appel aux dons (publipostage, encarts dans la presse…), du traitement des dons et des reçus fiscaux, de la recherche et de la gestion des legs, donations et assurances-vie, les coûts de gestion et les frais d'organisation des manifestations, le coût du personnel affecté à ces différentes activités, ainsi qu'une quote-part des frais Internet et des dépenses de services généraux du siège national.

Le poste « frais de fonctionnement » comprend quant à lui les dépenses informatiques (hors les frais directement affectables à une mission sociale), l'administration dont le service et les frais juridiques, la comptabilité et les honoraires des commissaires aux comptes, la gestion, les charges du pôle RH, le coût du service communication de l'AN (à 100 %), ainsi qu'une quote-part des frais des services généraux du siège national et les frais de siège des AD (à 100 %).

Tableau n° 11 : frais d'appel à la GP et frais de fonctionnement – CER (en milliers d'euros)

	Au 30/04/2021	**Au 30/04/2022**	**Au 30/04/2023**	**Au 30/04/2024**
Frais d'appel à la GP (a)	**4 585**	**5 013**	**6 002**	**7 226**
Frais de fonctionnement (b)	**2 377**	**2 838**	**3 443**	**3 795**
Ressources GP (c)	135 259	127 014	161 830	191 075
Frais d'appel GP sur ress. GP (a/c)	3,4 %	3,9 %	3,7 %	3,8 %
Frais de fonctionnement sur ress. GP (b/c)	1,8 %	2,2 %	2,1 %	2 %

Source : CER combiné Restaurants du cœur – calculs Cour des comptes

Rapportés aux recettes issues de la générosité du public, les frais d'appel à cette ressource oscillent entre 2021 et 2024 entre 3,4 % et 3,8 % tandis que les frais de fonctionnement de l'organisation se situent autour de 2 %.

Dans sa communication institutionnelle et à destination des donateurs, l'association met en avant le ratio de frais de recherche de fonds calculé sur l'ensemble des ressources incluant les contributions volontaires en nature (CVN), qui se révèle systématiquement inférieur à 2 % depuis l'exercice 2020-2021. Pour ce qui est des frais de fonctionnement, rapportés eux aussi à l'ensemble des ressources, CVN incluses, le taux est, quant à lui, supérieur puisque oscillant entre 3,7 % et 4 % sur la période considérée.

Tableau n° 12 : ratios de destination des ressources CVN incluses – communication des *Restaurants du cœur*

	Au 30/04/2021	Au 30/04/2022	Au 30/04/2023	Au 30/04/2024
Missions sociales / ressources avec CVN	94,7 %	94,5 %	94,7 %	94,6 %
Frais de recherche de fonds / ressources avec CVN	**1,5 %**	**1,5 %**	**1,6 %**	**1,6 %**
Frais de fonctionnement / ressources avec CVN	**3,8 %**	**4,0 %**	**3,7 %**	**3,8 %**

Source : Restaurants du cœur

D - Une valorisation importante du bénévolat à raison de sa place centrale dans les activités de missions sociales

Avec leurs 75 000 bénévoles réguliers et 30 000 bénévoles occasionnels, les Restaurants du cœur procèdent à la valorisation du bénévolat, sous la forme d'une contribution volontaire en nature (CVN) qui figure en partie B du Crod. Cette valorisation atteint ainsi un peu plus de 252 M€ pour l'exercice 2023-2024 (+ 38 % sur la période). Depuis 2011, le bénévolat est valorisé dans les comptes, en heures sur la base d'un Smic moyen pondéré, charges sociales incluses, quelle que soit la fonction occupée.

Le poids de la valorisation du bénévolat dans le total des CVN liées à la générosité du public tend, au cours de la période sous revue, à se tasser progressivement puisque passant de 62 % en 2019-2020 à 56 % à l'issue de l'exercice 2023-2024.

Tableau n° 13 : valorisation du bénévolat – contribution volontaire en nature (en milliers d'euros)

	au 30/04/2020	au 30/04/2021	au 30/04/2022	au 30/04/2023	au 30/04/2024
Total des CVN liées GP	293 209	272 460	307 384	369 065	454 039
Dont CVN bénévolat	*182 801*	*166 678*	*185 058*	*217 551*	*252 449*
Part du bénévolat / total des CVN liées à la GP	**62 %**	**61 %**	**60 %**	**59 %**	**56 %**

Source : Restaurants du cœur (comptes combinés) – calculs Cour des comptes

Le déploiement de l'outil *Parcoeur* vise à fiabiliser le temps bénévole déclaré. En 2023, ce nouvel outil était en préfiguration dans 32 associations départementales et sa généralisation engagée en 2024. L'outil permet le recensement des bénévoles (validation de l'inscription dans l'outil par le responsable de centre) et, grâce aux planning préremplis avec les disponibilités des bénévoles, il permet au responsable de centre ou d'équipe de ne noter que les absences constatées.

Malgré des écarts en termes d'aisance avec l'outil informatique dans les différents sites et centres de distribution, le principe de recensement semble avoir été compris des bénévoles rencontrés, ce qui constitue un progrès. Néanmoins, l'enjeu pour les années à venir sera la régularité de la mise à jour de la base de données, le renouvellement de l'engagement bénévole, formalisé une fois par an, devant théoriquement permettre de s'en assurer.

II - Une communication financière pouvant encore être améliorée

L'information financière présentée par les *Restaurants du cœur* se trouve principalement dans les rapports financiers, partie intégrante des rapports d'activité annuels. Un document complémentaire du type *L'essentiel* a été produit jusqu'à l'exercice 2021-2022, puis les informations qu'ils présentait ont été regroupées dans les rapports financiers. Les rapports présentent un CER/Crod simplifié conforme aux comptes combinés certifiés. Des mentions expliquent les intitulés, eux même conformes à la réglementation comptable.

La communication sur les ressources intègre les contributions en nature à compter de l'exercice 2020-2021. L'infographie *D'où viennent 100 € de ressources ?*, représente les différentes ressources financières (de générosité publique mais aussi les concours publics et privés) ainsi que les contributions volontaires en nature (le bénévolat, les dons alimentaires en nature, et les prestations en nature), ce qui a mécaniquement pour effet d'augmenter la part de générosité publique dans l'ensemble des ressources qui passe de 48,1 % (hors contributions volontaires en nature) en 2019-2020 à 75,9 % en 2020-2021. Le principe y est expliqué et les montants auxquels ces contributions volontaires en nature sont valorisées, sont présentés.

Dans le rapport financier 2021-2022 est introduit une nouvelle infographie qui vise à représenter le modèle économique des *Restaurants du cœur*, intitulé « Zoom sur …quelles ressources pour les missions sociales ? » faisant l'addition du bénévolat pour 185,1 M€, des partenariats et dons alimentaires (qui recouvrent les dons issus des partenariats, du mécénat, des denrées collectées et denrées Fead/FSE+) pour 198,4 M€ ; et, enfin, des ressources financières 192,8 M€ *dont 65 % de générosité du public*. Le total des ressources sur lequel l'association communique est de 576,3 M€. Cette présentation reprise sur les exercices suivants ne donne pas d'informations inexactes et les montants de générosité publique sont conformes aux comptes mais elle n'est pas explicite sur la part des ressources publiques que sont les subventions et les denrées Fead/FSE+, alors même que ce sont des ressources dynamiques (voir *infra*).

Dans la communication de l'association, la présentation des ressources apportées par les entreprises au titre des partenariats et du mécénat (voir *supra*) doit être clarifiée afin de distinguer les entreprises mécènes (contributrices au titre de la générosité publique et bénéficiant d'avantages fiscaux à ce titre) des entreprises partenaires (octroyant des contributions financières avec contreparties).

La communication sur l'emploi des ressources mériterait d'être améliorée sur plusieurs points.

En premier lieu, le diagramme intitulé *A quoi ont servi 100 € de ressources incluant les CVN*, distingue, d'une part, les missions sociales, d'autre part, les frais généraux. Ce que recouvre la notion de frais généraux n'est pas explicité dans tous les rapports. Ces frais généraux agrègent, de fait, les frais de recherche de fonds et les frais de fonctionnement[32]. Les rapports annoncent qu'ils s'élèvent à 8 % en 2019-2020 et à 5,3 % en 2020-2021, tout en précisant qu'avec l'ancien règlement comptable, le ratio aurait été de 7,2 %. La même démonstration est faite dans les rapports des années suivantes, créant une certaine confusion chez le lecteur. Ce ratio n'est plus utilisé dans les infographies relatives à l'exercice 2023-2024 qui distinguent les frais de fonctionnement (3,8 %) et les frais de recherche de fonds (1,6 %), conformément aux rubriques prescrites par la réglementation comptable applicable en matière de générosité publique. Il serait donc opportun que cette notion de frais généraux, toujours utilisée dans le texte du rapport d'activité, soit définitivement abandonnée. Dans le cadre de la contradiction, l'association indique que cette notion a été transitoirement conservée afin d'assurer une comparabilité entre deux périodes, mais qu'elle sera effectivement abandonnée.

En deuxième lieu, les ratios de *missions sociales financées par 100 € de ressources*, présentés dans les rapports sont de 86,4 % en 2020-2021 et 93,8 % en 2023-2024. Un ratio de missions sociales calculé par rapport au montant de la générosité publique collectée dans l'année, s'il avait été présenté comme recommandé par la Cour, aurait été moins favorable sur ces exercices avec respectivement des taux de 72 % et 80 %, mais aurait dépassé 100 % (102 %) en 2023, la différence ayant été financée par les fonds reportés. Enfin, au regard des limites actuelles propres à la valorisation des contributions volontaire en nature (CVN) et de la diversité des sources de financement des *Restaurants du cœur*, une présentation de l'emploi qui est fait des ressources collectées auprès du public serait pertinente afin d'assurer une information claire au donateur répondant à un appel à la générosité du public. A l'occasion de son audition, le président des Restaurants du cœur a indiqué ne pas y être opposé.

En troisième lieu, au titre de la communication sur les excédents et les réserves, les rapports financiers présentent le niveau des fonds propres et des réserves, ainsi que les perspectives inscrites dans les projections budgétaires triennales en matière d'emploi de celles-ci. Chaque année, il est précisé dans le rapport financier, que les excédents de générosité publique dégagés, après financement des missions sociales et des frais de recherche de fonds liés à la générosité du public (c'est-à-dire le solde de générosité publique à la clôture de l'exercice), de 11,2 M€ en 2020, de 30,2 M€ en 2021, 33 M€ en 2022, 8,7 M€ en 2023 et 27,7 M€ en 2024, sont prioritairement affectés au financement des missions sociales de l'année suivante. La mention de placements réalisés sur ressources de générosité publique, qui génèrent des produits inscrits dans les comptes à compter de 2024, devra également être précisée à l'avenir dans les documents de communication financière.

En dernier lieu, la communication sur les actions financées est réalisée dans les différents chapitres du rapport d'activité annuel des *Restaurants du cœur* et sur le site Internet de l'association. Elle dresse un panorama de l'ensemble des activités des *Restaurants du cœur* et assez précisément de l'aide alimentaire, sa principale mission sociale (voir chapitre IV). La page « Nos comptes » du site Internet permet d'accéder au dernier rapport d'activité, donc au rapport financier. Elle présente des infographies et des chiffres, qui semblent être récents mais mériteraient d'être précisément datés dans la mesure où, sur la même page, est mentionné le rapport de la Cour des comptes de 2009.

[32] Le recours à la notion agrégée de frais généraux tient, d'une part, à ce que les associations départementales (AD) ne collectant que de manière symbolique, elles n'ont pas de frais de collecte, d'autre part, que les frais généraux sont un indicateur de gestion au sein des Restaurants du cœur. Cette notion est par ailleurs courante au sein des organisations non gouvernementales (ONG) recevant notamment des financements étrangers ou des grandes fondations dotées de fonctions de back office importantes.

CONCLUSION ET RECOMMANDATION

Les Restaurants du cœur *ont systématiquement respecté l'obligation de déclaration en préfecture préalable au lancement de leur campagne annuelle d'appel à la générosité du public en précisant les objectifs poursuivis dans ce cadre.*

Dans le cadre de la certification des comptes par un collège de commissaires aux comptes et de leur publication, un compte de résultat par origine et destination (Crod) et un compte d'emploi des ressources (CER) ont été établis et publiés à compter de l'exercice 2020-2021 et suivants conformément aux prescriptions du règlement n° 2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif.

Les ressources selon leur origine sont ventilées et les charges affectées à des destinations selon des principes et règles clairement définis et présentés au conseil d'administration national à l'occasion de leur adaptation. La modernisation de l'applicatif comptable et financier a récemment permis d'affiner les référentiels comptable et analytique sous-jacents au suivi des activités et à la mise au point des Crod et CER, en fiabilisant et uniformisant les données entre le niveau national et l'échelon départemental.

Compte tenu de la place centrale du bénévolat dans la réalisation des missions des Restaurants du cœur, il donne lieu à une importante valorisation (plus de 252 M€ en 2024) représentant 56 % du total des contributions volontaires en nature (CVN) liées à la générosité publique inscrites en produits. Le déploiement récent d'un outil d'enregistrement des activités réalisées par les bénévoles doit contribuer, grâce à des enregistrements réguliers et sur la base de plannings contrôlés par les responsables, à fiabiliser cette valorisation, ce qui est indispensable.

Enfin, l'association pourrait utilement améliorer encore l'information à destination des donateurs, notamment s'agissant du recours encore partiellement persistant à la notion de frais généraux qu'il conviendrait d'abandonner définitivement, de présenter des ratios de missions sociales calculés par rapport au montant de la générosité publique de l'année ainsi que ceux hors contributions volontaires en nature (CVN), enfin de mieux préciser l'emploi des excédents de générosité publique des exercices précédents et des réserves.

La Cour formule aux Restaurants du cœur *la recommandation suivante :*

2. *S'assurer en 2026 du recensement effectif et régulier de l'activité des bénévoles à la faveur du déploiement de l'outil Parcoeur et de son utilisation dans l'ensemble du réseau ().*

Chapitre III

La collecte auprès du public

Les dons représentent un peu moins de 90 % du total des ressources de générosité publique collectées de façon centralisée par les Restaurants du cœur au cours de l'exercice 2023-2024.

L'association développe le mécénat des entreprises, à la fois financier et de compétence, et gère avec rigueur et dynamisme les libéralités (assurance-vie, legs, donations) qu'elle reçoit.

I - Les campagnes de collecte

Quatre axes stratégiques orientent la collecte de ressources issues de la générosité publique (GP) aux *Restaurants du cœur* : conforter la notoriété de l'organisme en fidélisant les donateurs ; développer et diversifier les ressources GP à travers la prospection et la mise à disposition de nombreuses modalités de paiement ; optimiser la gestion des dons et libéralités et personnaliser la relation de confiance avec les donateurs, testateurs et partenaires ; sécuriser les ressources, leurs modalités de collecte et la marque *Restos du cœur*.

Cette stratégie, dont les adaptations font l'objet d'une validation annuelle par le conseil d'administration (CA) national et dont les résultats donnent lieu à une présentation à chacune de ses séances (« point sur la collecte de ressources »), vise à mobiliser une palette diversifiée de moyens techniques et de vecteurs de communication.

A - L'organisation de la collecte

Au terme de l'exercice 2023-2024, sur un total de ressources GP collectées d'un peu plus de 187 M€, les dons ont représenté de l'ordre de 163 M€, soit 87 % du total (le reste des ressources provenant des libéralités - pour environ 15 M€ - et du mécénat financier des entreprises - pour environ 9 M€).

1 - Des dons en ligne majoritaires complétés par une campagne nationale grand public, des collectes de rue et une attention récente aux grands donateurs particuliers et entreprises

Il est procédé à une campagne nationale annuelle de collecte de dons donnant lieu à un mailing fin octobre vers un peu moins de 1,1 million de personnes. 41 titres de presse sont mobilisés à cette occasion. Une relance est effectuée en mars de l'année suivante par mailing également.

Les nouveaux donateurs font l'objet quant à eux d'un appel de bienvenue cinq mois après l'enregistrement de leur don : la question leur est alors posée de savoir s'il s'agit d'un don ponctuel ou s'il peut muter dès à présent ou prochainement en un prélèvement automatique mensualisé. Cette démarche est confiée à une entreprise extérieure de télémarketing, sélectionnée et contrôlée par l'association, et dont l'argumentaire à la tonalité non offensive[33] vis-à-vis des récents donateurs contactés a été élaboré par les équipes des *Restaurants du cœur*.

Dans la période récente, une campagne de télémarketing a été réalisée auprès des donateurs inactifs depuis deux ans.

Parmi les canaux de règlement des dons, le paiement en ligne a fortement progressé au cours de la période sous revue pour représenter 51 % des sommes collectées à l'issue de l'exercice 2023-2024 (grâce notamment à l'intégration de plusieurs dizaines de moyens de paiement du type *PayPal*, *Apple-Pay*, virements instantanés) contre 35 % en 2019-2020 quatre ans plus tôt, le total des sommes collectées par ce canal ayant plus que doublé.

Tableau n° 14 : évolution de la part des canaux de collecte des dons

	2019-2020 (35ème campagne de collecte)	**2023-2024 (39ème campagne de collecte)**
Dons en ligne	**25,6 M€**	**56 M€**
Évolution / exercice n-1	*+26 %*	*+ 44 %*
Don moyen	*179 €*	*177 €*
Mailing	**23,5 M€**	**23,9 M€**
Évolution / exercice n-1	*-9 %*	*-9 %*
Don moyen	*134 €*	*161 €*
Prélèvement automatique	**12,4 M€**	**20,8 M€**
Évolution / exercice n-1	*+9 %*	*+13 %*
Don moyen	*19€ / mois*	*21€ / mois*
Prospection	**3,1 M€**	**5,1 M€**
Évolution / exercice n-1	*+5 %*	*+26 %*
Don moyen	*105 €*	*123 €*
Dons spontanés	**2,4 M€**	**3,6 M€**
Évolution / exercice n-1	*-2 %*	*+39 %*
Don moyen	*139 €*	*169 €*
Titres restaurant	**0,2 M€**	**0,36 M€**
Évolution / exercice n-1	*+29 %*	*+51 %*

Source : Restaurants du cœur

Le recours à la collecte de rue (*street marketing*) est effectif depuis une dizaine d'années en ciblant tout particulièrement de potentiels jeunes donateurs (25-35 ans) et en privilégiant le recours au prélèvement automatique dont le rendement de la collecte a progressé, d'une manière générale) au cours des quatre dernières campagnes (+ 68 % entre la 39ème campagne et la 35ème campagne).

[33] Dans l'appel d'offres, l'association insiste sur le *« respect des donateurs et de leur souhait de ne pas être trop sollicités »* et sur le fait que *« la communication et les messages ne doivent pas être misérabilistes »*.

Compte tenu de ce que les résultats du *mailing* papier ne progressent plus (les sommes collectées par ce canal sont stables) et dans un souci de maîtrise des coûts de collecte de fonds, les *Restaurants du cœur* promeuvent le développement des dons en ligne (premier canal très loin devant les autres désormais même si le don unitaire moyen s'est très légèrement tassé) et le prélèvement automatique (qui reste à la troisième place en 2024 mais se rapproche du mailing en termes de volumes de dons collectés ; le montant unitaire mensuel prélevé progresse de 2 €).

En complément de ces actions sur les canaux de collecte des dons auprès du grand public, l'activité philanthropie a été développée ces deux dernières années en vue de sensibiliser et de fidéliser de gros donateurs, qu'il s'agisse de personnes physiques (particuliers) ou de personnes morales de type associations ou fondations. Deux personnes sont chargées de cette activité au sein de l'association nationale dont un alternant.

Tableau n° 15 : évolution des dons émanant de grands donateurs (hors entreprises)

	2022-2023	2023-2024
Grands donateurs personnes physiques	100	158
Donateurs personnes morales	16	13
Total des dons	3,2 M€	6,2 M€
Montant moyen du don	29 000€	36 000€
Dix plus gros dons	1,8 M€	3,6 M€
Part des dix plus gros dons	58 %	58 %

Source : Restaurants du cœur

Au cours des deux derniers exercices, l'activité philanthropie des *Restaurants du cœur* a permis de presque doubler la collecte de dons auprès de grands donateurs (très majoritairement des personnes physiques), passant ainsi d'un peu plus de 3 M€ à un peu plus de 6 M€, de faire progresser le nombre de ces grands donateurs de plus de 47 % tout en augmentant le montant moyen du don de près de 25 %.

2 - Une collecte centralisée par l'association nationale et des actions d'information et de communication régulières et de plus en plus personnalisées

Les Restaurants du cœur ont adopté le principe d'une centralisation de la collecte au niveau de l'association nationale (AN), les associations départementales (AD) n'étant autorisées à percevoir que du numéraire, des chèques et des paiements par carte bancaire lorsqu'elles sont dotées d'un terminal de paiement électronique (pas de dons en ligne ni de prélèvements automatiques) en particulier lors de manifestations et événements organisés par leurs soins (0,96 M€ de recettes au cours de l'exercice 2022-2023). Une marge de manœuvre a toutefois été accordée aux AD dans la période récente : le recours à des cagnottes solidaires dont les collectes ont pour objet de permettre aux associations locales de financer des équipements indispensables à leurs activités comme des véhicules de transport ou des cuisines (55 000 € récoltés en 2021-2022). Une forme de centralisation persiste puisque ces cagnottes solidaires sont toutes abritées dans une plateforme unique interne aux *Restaurants du cœur* et gérée par le service chargé des donateurs grand public au sein de l'AN.

Pour accroître la visibilité de la marque *Restos du cœur*, l'organisme a recouru à des stratégies de référencement payant (dites SEA pour *Search Engine Advertising*) qui, par l'achat de mots clefs, permettent aux moteurs de recherche de générer du trafic qualifié vers le site Internet. Désormais, ce référencement est réalisé en interne grâce à une collaboration entre le pôle chargé de la collecte des fonds et le pôle communication de l'AN.

La communication à visée informative vers les donateurs et testateurs (permettant systématiquement le don) s'articule principalement autour de :

- *newsletters* (« Les Restos & vous ») par public : elles cadencent l'année vers les donateurs grand public (décembre – février – avril – juin) ; newsletter philanthropie vers les grands donateurs (deux numéros par an) ; newsletter vers les entreprises (trois à quatre numéros par an) ; newsletter vers les notaires (deux numéros par an) ;
- de marketing de contenu, conçu par le pôle communication (sous forme de reportages et de photos notamment) pour répondre de façon personnalisée aux attentes des donateurs repérées à travers des enquêtes qualitatives (réalisées tous les deux ans) et selon quelques paramètres clés : comportement, âge (par exemple, le thème du logement correspond à une préoccupation plutôt présente chez des personnes jeunes alors que l'alimentaire intéresse davantage des personnes plus âgées) ou lieu de vie.

B - La gestion et les caractéristiques de la base des donateurs

L'outil informatique utilisé depuis juillet 2017 pour la gestion centralisée de la base des donateurs est *Qualidata*.

Y ont accès, au sein du pôle développement-collecte de fonds, l'équipe du service dons (cinq personnes chargées du grand public), trois personnes du service philanthropie (qui gère les gros donateurs) et deux personnes du service partenariats (entreprises).

Un prestataire fournit une assistance pour la gestion de la base et de ses flux. Un autre gère et maintient la solution sécurisée pour les dons en ligne depuis le site Internet des Restaurants du cœur.

L'application *Qualidata* ne dispose pas des fonctionnalités de type CRM (Customer Relationship Management ou gestion de la relation client) comme l'édition de tableaux de bord ou d'histogrammes pour visualiser l'évolution des résultats de la collecte de dons. Des travaux sont en cours pour interfacer la base donateurs avec le nouvel applicatif comptable *XRP*.

A la date de sa consultation (octobre 2024), la base comportait un total de 1,3 million de donateurs[34].

Tableau n° 16 : nombre de donateurs enregistrés (selon la période du dernier don)

	24 derniers mois	Entre 2 et 3 ans	Entre 3 et 6 ans	Entre 6 et 10 ans	Plus de 10 ans
Donateurs	685 522	137 987	215 184	200 774	60 157
Part de la base totale	53 %	11 %	16 %	15 %	5 %
Cumul	-	823 509	1 038 693	1 239 467	1 299 624
Part totale de la base		64 %	80 %	95 %	100 %

Source : Restaurants du cœur et Cour des comptes (calcul des %).

[34] Un requêtage spécifique sollicité lors de la consultation de la base à titre de test a fait apparaître que seuls 24 contacts étaient nés en 1921 ou avant.

Les donateurs actifs ayant fait leur dernier don au cours des 24 derniers mois (c'est-à-dire depuis octobre 2022) étaient 685 522, soit plus de la moitié du total des personnes disposant d'une fiche dans la base. 80 % des donateurs figurant dans la base ont été actifs au cours des six dernières années.

C - Une prise en compte satisfaisante des prescriptions réglementaires en matière de protection des données personnelles, sauf s'agissant de la durée de conservation dans la base des donateurs

Conformément au règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, dit règlement général sur la protection des données (RGPD), des traitements automatisés d'informations personnelles qu'ils utilisent, les Restaurants du cœur disposent d'un délégué à la protection des données (DPD) comme le prévoient les articles 37 à 39 du règlement général précité. Ce salarié, de formation ingénieur des systèmes d'information, occupe cette fonction à temps partiel au sein de l'association nationale depuis septembre 2021. Il est rattaché à la responsable du service juridique (l'un des services administratifs du pôle administratif et financier).

Entre 2018 et 2021, un mécénat de compétence avait été conclu avec une société pour aider l'association à mettre en œuvre les prescriptions du RGPD.

1 - Une fonction de délégué à la protection des données qui couvre de nombreux aspects et irrigue les associations départementales

La mission du délégué à la protection des données (DPD) vise notamment à veiller à la conformité des actions de l'association nationale (AN) au RGPD, à prêter assistance aux associations départementales (AD) dans ce domaine, à conseiller, informer, sensibiliser et à être le point de contact pour tout incident impliquant des données personnelles, en particulier vis-à-vis de la commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil). Il s'assure également de la présence des mentions obligatoires et de leur conformité sur les divers supports, bulletins de soutiens, pages et documents de communication, qu'ils soient physiques ou dématérialisés.

Le DPD réalise des analyses d'impact et en assure le suivi à l'aide du logiciel *Pia*. Il établit un bilan annuel au titre du RGPD qui rend compte de son action, de l'actualité des projets et des traitements automatisés de données au sein des Restaurants du cœur, des éventuels incidents survenus au cours de l'année écoulée, des formations proposées et suivies.

Il dispense des sessions de formation aux associations départementales (AD) à distance et anime un réseau, constitué aujourd'hui à plus de 50 %, de correspondants RGPD dans les AD (mission souvent endossée par le secrétaire général) auxquels il partage notamment une veille et diffuse de bonnes pratiques (qui peuvent prendre la forme de questionnaires ou de vidéos). Un module d'autoformation interne au RGPD est disponible sur l'applicatif *Formacoeur*. L'Intranet comporte une documentation (pages « juridique / RGPD »), notamment une foire aux questions (FAQ) très complète.

2 - Des durées de conservation des données à respecter

Plus de 400 traitements automatisés de données ont été déclarés au registre des activités pour l'AN sur le logiciel *Data Legal Drive* (et plus d'une centaine pour les AD ; l'AN et les AD ayant 130 traitements en commun), mais les Restaurants du cœur gèrent trois bases principales de données personnelles : celle des donateurs, celle des bénéficiaires et celle des bénévoles.

Pour ce qui des modalités d'accès à la base des donateurs (*Qualidata 2*), les salariés et bénévoles disposent d'accès définis en fonction de leur mission (consultation simple ou modification) et bénéficient d'une formation à l'utilisation de l'applicatif. Lorsque ces personnes quittent les Restaurants du cœur, les responsables de service sollicitent le prestataire pour désactiver les accès précédemment octroyés. Dans le cadre de leurs diligences, les commissaires aux comptes vérifient le bon respect des procédures prévues en ce domaine.

S'agissant des durées de conservation, la suppression des données contenues dans la base des bénéficiaires (*Ulysse*) est automatique trois ans après la dernière prestation de services reçue de la part des *Restaurants du cœur*. Pour la base des bénévoles (*Parcoeur*), la suppression automatique des données intervient cinq ans après la dernière mission réalisée au sein d'une structure des Restaurants du cœur.

En revanche, actuellement, les données renfermées dans la base des donateurs (*Qualidata*) sont conservées sans limitation alors qu'elles ne devraient l'être que pendant six ans (motif fiscal[35]) et dix ans (pour la comptabilité seulement) en application de l'article 5 et du considérant 39 du RGPD[36].

Bien que les Restaurants du cœur aient indiqué ne procéder à aucun échange gracieux ou payant de fichier et qu'une étude était en cours pour, d'une part, créer une base intermédiaire destinée à recueillir les données comprises entre six et dix ans, d'autre part, supprimer l'ensemble des données plus anciennes en lien avec le prestataire concerné, une action de mise en conformité est nécessaire s'agissant de cette base.

Dans le cadre de la contradiction, l'association a indiqué avoir pris contact avec son prestataire en vue de définir le cahier des charges pour la mise en œuvre rapide de cette action.

[35] L'applicatif *Qualidata* sert également à l'établissement et l'émission, directement par les *Restaurants du cœur* (et non par le prestataire chargé de l'applicatif), des reçus fiscaux pour l'ensemble des donateurs (chaque donateur dispose d'un numéro d'identification unique ; chaque reçu fiscal se voit attribuer un numéro de reçu unique pouvant couvrir plusieurs dons effectués au cours de la même année). Une procédure écrite d'établissement des reçus fiscaux selon les situations est disponible, prévoyant notamment les points de pré-contrôle.

[36] « Les données à caractère personnel doivent être : *« (…) e) conservées sous une forme permettant l'identification des personnes concernées pendant une durée n'excédant pas celle nécessaire au regard des finalités pour lesquelles elles sont traitées ; les données à caractère personnel peuvent être conservées pour des durées plus longues dans la mesure où elles seront traitées exclusivement à des fins archivistiques dans l'intérêt public, à des fins de recherche scientifique ou historique ou à des fins statistiques conformément à l'article 89 (…), pour autant que soient mises en œuvre les mesures techniques et organisationnelles appropriées requises par le présent règlement (…). »*.

II - Le développement du mécénat des entreprises

Les Restaurants du cœur bénéficient de l'appui d'entreprises au titre du mécénat financier, d'une part et du mécénat de compétence, d'autre part.

A - Le mécénat financier des entreprises suppose un suivi rigoureux des fonds dédiés

Les apports financiers des entreprises auprès des Restaurants du cœur ont été multipliés par trois entre 2019 et 2024 et représentent entre 4 % et 7 % des produits d'exploitation dans la période.

Conformément au nouveau règlement comptable[37], à compter de 2021, les comptes distinguent, d'une part, ce qui relève du mécénat des entreprise en tant que ressources de générosité publique, d'autre part, ce qui relève des partenariats (intitulé *contributions financières* dans les comptes et n'est pas qualifié de mécénat), selon qu'il existe ou non une contrepartie aux dons.

En 2024, le mécénat proprement dit des entreprises représente 5 % des ressources de générosité publique en 2024 (9,4 M€). Une centaine d'entreprises appartenant au secteur de l'agro-alimentaire et de la grande distribution principalement (dont *Carrefour, Coca-Cola, Danone, Lidl, Sodexo*) a passé convention avec l'association nationale des Restaurants du cœur. Les conventions prévoient pour la plupart, plusieurs volets : une part de don en nature, du mécénat de compétence[38], et une part de don financier.

Les montants des dons financiers sont variables mais pour la majorité se situent dans une fourchette allant de 50 000 € à 300 000 €. Le partenariat le plus important est celui conclu avec *Lidl* (2,7 M€ de dons en 2023). Sur l'exercice 2022-2023, 10 % des partenaires représentent 70 % des dons.

Le développement des relations avec les entreprises a été appuyé par la mise en place au sein du pôle ressources, d'un service partenariats visant à professionnaliser l'exercice. Le service, au regard du projet soumis, se charge de piloter les échanges avec l'entreprise, élabore la convention, avant signature par le secrétaire général. À la lecture d'un échantillon de conventions, il apparaît qu'elles ont gagné en clarté et en précision.

Certaines conventions prévoient des montages qui s'apparentent à du *produit partage*[39] , lorsqu'un produit est commercialisé par le partenaire et une partie du prix de vente est reversé à l'association. Mais les conventions prévoient dans ce cas des dons minimum garantis. Ainsi l'opération peut, à juste titre, être considérée comme du mécénat, à condition que les contreparties soient limitées comme c'est le cas de ces conventions, à des actions circonscrites de communication.

[37] Règlement comptable n° 2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif.
[38] 70 salariés en 2020.
[39] *Carrefour, Danone, Lidl, Coca-Cola*.

Des insuffisances dans le suivi des fonds dédiés issus du mécénat et des partenariats ont été identifiées par les services de l'association, freinant la collecte des nouveaux dons[40]. L'absence de pilotage rigoureux de certains projets, et le manque de remontées d'informations ne correspondaient pas aux attendus de certaines entreprises. Un travail a été conduit pour développer les outils et les bonnes pratiques (un chef de projet identifié, un plan d'action formalisé, un budget, le suivi des indicateurs attendus par le partenaire, la constitution de comités de suivi…) et associer davantage les équipes du contrôle de gestion. Cette démarche se révèle indispensable au regard de l'augmentation des fonds dédiés qui atteignent 6 M€ de ressources de générosité publique au 30 avril 2024 et 1,8 M€ de contributions financières des entreprises.

Dans la période sous revue, au plan comptable il n'y a pas de confusion entre le partenariat et le mécénat. En revanche, la communication grand public sur les relations qu'entretiennent les Restaurants du cœur avec les entreprises au travers du rapport d'activité, a pour défaut de ne pas distinguer les mécènes (pourvoyeurs de générosité publique et bénéficiant d'avantages fiscaux à ce titre), des partenaires (pourvoyeurs de contributions financières avec contreparties).

B - Le développement du recours au mécénat de compétence, autre vecteur de professionnalisation

Aux Restaurants du cœur, le mécénat de compétence consiste dans la mise à disposition de personnel sous la forme d'une prestation de services (une formation, un audit logistique…), ou d'un prêt de main d'œuvre pour la réalisation d'une mission spécifique sur une durée déterminée[41]. Les motifs de recours au mécénat de compétences sont l'accompagnement de projets de système d'information (*Parcoeur, Aaida* par exemple), les missions d'appui aux activités du réseau, aux missions sociales et les missions d'appui aux fonctions support (contrôle de gestion, ressources humaines, approvisionnements, administratif).

Cette ressource, comptabilisée en contribution volontaire en nature, conformément à la réglementation, constitue un axe de développement pour l'association. Les prestations en nature dans leur ensemble ont augmenté de 36 % depuis 2019 et représentent 30 M€ de contributions volontiers en nature en 2024.

En juillet 2023[42], les Restaurants du cœur se sont donnés pour objectif d'augmenter le nombre de mécénats de compétence de 25 % pour le prochain exercice, à savoir passer de 120 à 150 salariés dans ce cadre. Pour cela, l'association adapte son organisation interne et sa stratégie de prospection auprès des entreprises.

III - Les libéralités : des ressources récentes encore modestes mais en progression et gérées de façon rigoureuse

Le service libéralités, abrité au sein du pôle développement - collecte de fonds, a fait l'objet d'un complet renouvellement de son équipe depuis 2023, composée de trois personnes dotées de solides compétences juridiques dont une responsable disposant d'une longue

[40] Bilan du pôle ressources présenté au conseil d'administration en 2022.
[41] Exemple : la Fondation *Orange*.
[42] Compte-rendu du bureau national du 20 juillet 2023.

expérience dans ce domaine au sein de plusieurs organismes philanthropiques. S'ajoutent à cette équipe permanente deux bénévoles à temps partiel : une notaire honoraire chargée en particulier des relations avec cette profession et une personne spécialisée dans l'immobilier.

A - Un nombre de dossiers nouveaux et des produits en augmentation qui représentent une part réduite des ressources issues de la générosité publique

Ce service gérait en octobre 2024 un portefeuille d'environ 340 dossiers (hors assurance-vie) dont la moitié avait été pris en charge depuis le 30 avril 2024. La gestion des libéralités est une activité relativement récente aux Restaurants du cœur puisque, dans les premiers temps de l'association (seconde moitié des années 1980 et années 1990), les donateurs étaient plutôt jeunes et ne sont devenus de potentiels légataires qu'au fil des années. Les flux de nouveaux dossiers ont progressé de près de 50 % entre les deux bornes de la période sous revue, les legs augmentant même de 80 %.

Tableau n° 17 : flux d'entrée de nouveaux dossiers de libéralités (en nombre)

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	Évol. 2019-2024
Assurance-vie	78	79	89	101	136	118	+ 51 %
Legs	65	70	99	83	93	117	+ 80 %
Donations	15	19	2	3	2	1	- 93 %
Total	**158**	**168**	**190**	**187**	**231**	**236**	**+ 49 %**

Source : Restaurants du cœur

Les produits des libéralités encaissés par l'association ont progressé de près de 86 % sur la période sous revue, tout particulièrement du fait des legs (+ 93 %).

La part de l'assurance-vie dans le total des libéralités est stable entre 2019 et 2024 puisque située entre 52 % et 53 %.

Tableau n° 18 : évolution du montant des libéralités encaissées (en milliers d'euros)

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	Évol. 2019-2024
Assurance-vie	4 281	4 326	3 698	4 343	5 723	8 006	+ 87 %
Legs	3 665	4 932	4 083	3 447	6 080	7 056	+ 93 %
Donations	224	100	162	0	420	99	- 56 %
Total libéralités	8 170	9 358	7 943	7 790	12 223	15 160	+ 86 %
Ressources GP totales	93 105	85 644	115 748	108 796	119 053	187 861	+ 102 %
Libéralités / ressources GP totales	9 %	11 %	7 %	7 %	10 %	8 %	

Source : Restaurants du cœur

En moyenne au cours de la période sous revue, les produits tirés des libéralités représentent un peu moins de 9 % des ressources totales issues de la générosité publique (entre un point bas à 7 % à la fin des exercices 2020-2021 et 2021-2022 et un point haut à 11 % à l'issue de l'exercice 2019-2020 caractérisé par les ressources GP annuelles les plus faibles de la période).

B - Une gestion active et rigoureuse, encadrée par des procédures écrites

Les objectifs de gestion émanent du service lui-même, par catégorie d'actifs, et visent en particulier à réduire le plus possible les délais de traitement des legs et à faciliter les ventes d'actifs immobiliers dans un contexte marqué toutefois par une complexité accrue des dossiers et une tendance à l'allongement des délais en raison, d'une part, de la multiplication des colégataires lié à un morcellement des successions (un dossier en cours comporte à lui seul 18 colégataires), d'autre part, de l'inertie de certains notaires liée au fait qu'en sa qualité d'association reconnue d'utilité publique, les Restaurants du cœur sont exonérés de droits de mutation, ce qui implique un travail de relances régulières des études notariales.

En moyenne, le temps de traitement d'un legs (depuis sa réception, sa validation, son instruction et jusqu'à son règlement) est de 32 mois. Cette durée moyenne masque de très fortes disparités entre les legs particuliers (dont certains peuvent être réglés en quatre ou cinq mois, durée la plus brève) et des legs universels dont la durée de règlement peut être supérieure à 100 mois (soit huit ans et plus). Un tableau de bord permet au service de visualiser la durée de traitement et de la piloter dans les limites de ses attributions.

L'acceptation d'un legs est soumise au conseil d'administration (CA) national sans critère de montant (les dossiers d'assurance-vie ne sont, quant à eux, pas soumis au CA), ce qui est de bonne pratique. Environ une dizaine de dossiers donnent lieu chaque année à renonciation sur la base d'une présentation donnant à voir l'actif et le passif du legs. Le tableau de bord déjà évoqué et un tableau des encaissements sont présentés pour information à chaque conseil d'administration. Quelques legs font l'objet d'une affectation géographique à certaines AD (une procédure d'affectation a été établie à la suite du conseil d'administration du 23 mai 2024). Enfin, en octobre 2024, seuls trois dossiers faisaient l'objet d'un contentieux (initiés par les héritiers des testateurs, l'association intervenant en défense).

Tous les biens immobiliers issus de legs et donations doivent être vendus. La procédure de cession donne lieu à la conclusion de mandats de vente non exclusifs et d'un suivi des comptes-rendus de visite des agents immobiliers. Le service doit s'assurer que les offres d'achat sont accompagnées d'une simulation de financement en cas de prêt ou d'un certificat de solvabilité (ou de disponibilité des fonds) de la part de la banque en cas d'achat au comptant.

La stratégie de prospection a pris forme récemment à travers la constitution d'un réseau de notaires et l'élaboration d'un marketing de contenu à l'égard de potentiels testateurs (idée d'une campagne digitale sur les assurances-vie vers les personnes de 50-65 ans) tout en continuant de privilégier les insertions gratuites dans la presse. Le service propose des webinaires de sensibilisation, notamment aux notaires.

Le service utilise un outil de gestion dénommé *Éloge* depuis 2020-2021 sur la recommandation de France Générosités (il recourait à l'applicatif *Mirabelle* auparavant). Certaines fonctionnalités ne donnent pas entière satisfaction à l'équipe, notamment les états comptables et les extractions/éditions pour le *reporting*. Les trois salariées du service et la bénévole en appui sur les ventes de biens immobiliers ont accès à la base *Éloge* pour y intégrer des données ; elles ont reçu une formation à l'utilisation de l'outil. Lorsque les dossiers sont clos, ils font l'objet d'un archivage virtuel (signalement sur la base *Éloge*) et ne sont pas conservés au-delà de six années.

En sus de la procédure propre aux legs affectés, l'équipe dispose d'un guide pratique détaillant les démarches à suivre par type de libéralités (legs, assurance-vie, donation, cession de droits d'auteurs liés au concert des *Enfoirés*), ainsi que d'une charte de déontologie validée par le conseil d'administration lors de séance du 23 mai 2024. Ces procédures et documents concourent au respect effectif de la volonté des testateurs ; leur correcte application a pu être constatée sur la base d'un échantillon de dossiers.

CONCLUSION ET RECOMMANDATION

La collecte auprès du public de ressources issues de sa générosité fait l'objet d'une stratégie explicite et validée par les instances. Elle repose encore très majoritairement sur le don (87 % du total de ces ressources) que viennent compléter les libéralités, dont la part dans le total de ces ressources demeure limitée (environ 8 %) mais dont les montants encaissés ont presque doublé sur la période sous revue et dont les dossiers font l'objet d'une gestion à la fois active et rigoureuse. Le mécénat en provenance des entreprises s'est développé au cours des dernières années pour représenter jusqu'à environ 5 % des ressources de générosité publique.

Les dons sont majoritairement recueillis en ligne grâce à des modes de paiement diversifiés et sécurisés, ce qui contribue à réduire le coût de la collecte. Le prélèvement automatique a sensiblement progressé sur la période étudiée tandis que le don consécutif aux mailings ne progresse plus. La communication vers les donateurs se personnalise en fonction des caractéristiques et attentes des personnes physiques et morales, notamment à travers l'envoi régulier de newsletters électroniques (grand public, grands donateurs, entreprises…) au contenu adapté.

La base des donateurs comporte 1,3 million de personnes dont 80 % ont été actifs au cours des six dernières années. Si les Restaurants du cœur *disposent d'un délégué à la protection des données actif et sont soucieux de respecter les prescriptions du règlement général pour la protection des données (RGPD), les durées de conservation des données personnelles dans la base des donateurs ne sont aujourd'hui pas limitées, ce qui n'est pas conforme. L'association a pris l'engagement d'y remédier dans les meilleurs délais.*

La Cour formule aux Restaurants du cœur *la recommandation suivante :*

3. *Garantir dès 2025 la conformité au règlement général sur la protection des données (RGPD) des durées de conservation des données figurant dans la base des donateurs.*

Chapitre IV

Les emplois et les missions sociales

Les Restaurants du cœur, en vertu de leur objet social défini de façon large, mènent des actions dans le domaine alimentaire, mais également dans le domaine de l'insertion et de la lutte contre la pauvreté. Pour assurer leur principale mission sociale, la fourniture de repas, l'association a structuré une politique d'achats de denrées centralisée.

I - Des emplois en missions sociales largement consacrés à la fourniture de repas

L'accueil et l'accompagnement alimentaire en centre d'activité est la principale mission sociale des Restaurants du cœur et représente en moyenne 90 % des emplois en missions sociales sur la période, ce qui est à la fois conforme aux statuts et aux intitulés des appels à dons.

Tableau n° 19 : emploi de la ressource de générosité publique par mission sociale

En milliers d'€	2020	2021	2022	2023	2024	Total période	Évolution
Accueil et accompagnement alimentaire en centres d'activité	84 557	84 623	93 978	137 051	139 934	540 143	+ 65 %
Insertion par l'emploi	7 370	4 392	3 979	3 282	4 778	23 801	- 35 %
Aide en faveur des gens de la rue et insertion par le logement	4 017	1 463	1 541	1 093	832	8 946	- 79 %
Autonomie, lien social et accompagnement en centre d'activités	1 165	269	326	699	873	3 332	- 25 %
Animation des missions sociales et formation des bénévoles	2 790	3 532	3 980	6 523	2 976	19 801	+ 7 %
Relations institutionnelles et veille stratégique	14	198	242	286	595	1 335	+ 4 150 %
Total des emplois en mission sociale	**99 913**	**94 477**	**104 046**	**148 934**	**149 988**	**597 348**	**+ 50 %**

Source : Cour des comptes à partir des données des Restaurants du cœur

A - La mobilisation de la ressource de générosité publique pour répondre à l'accroissement des besoins alimentaires

L'emploi des ressources de générosité publique affectées à l'accueil et l'accompagnement alimentaire dans les centres, a augmenté de 65 % sur la période pour atteindre 140 M€ en 2024. Entre 2019 et 2024, la générosité publique a financé 67 % de la dépense liée à cette mission.

C'est l'activité la plus connue des Restaurants du cœur. L'association qui servait 8,5 millions de repas lors de sa première campagne en 1985, en a servi 171 millions en 2023 et 163 millions en 2024.

Au titre de cette missions sociale, sont financés les frais des centres de distribution, les achats de marchandises (voir *infra*), les frais de transport, de stockage, de manutention, locations, et les frais engagés pour les activités d'aide à la personne dans les centres, l'offre spécifique réservée aux enfants de moins de trois ans (*espaces petite enfance*), les frais informatiques relatifs au système d'information *Ulysse*.

L'activité est suivie très régulièrement, à chaque conseil d'administration. Les statistiques particulièrement examinés au fil des semaines sont, par région, le nombre de personnes acceptées conformément au barème, le nombre de personnes refusées[43], le nombre de repas distribués. Les statistiques du pôle alimentaire permettent de suivre également le niveau des approvisionnements au travers le suivi des dons alimentaire notamment.

Tableau n° 20 : suivi des activités d'aide alimentaire

	2019 2020 35ème campagne	**2020 2021 36ème campagne**	**2021 2022 37ème campagne**	**2022 2023 38ème campagne**	**2023-2024 39ème campagne**
Nombre de personnes acceptées à l'aide alimentaire (en millions)	0,87	1,16	1,08	1,29	1.3 44
Nombre de repas distribués (en millions)	136,5	142	142	171,1	163
Collecte en nature (en tonnes)	63 000	60 500	72 600	70 000	80 000
dont collecte nationale (en tonnes)	7400	7800	8700	9100	9100

Source : Cour des comptes à partir des données des Restaurants du cœur

Depuis 2018, les Restaurants du cœur, grâce à l'observatoire qu'ils ont constitué, produisent chaque année une étude sur les publics accueillis à l'aide alimentaire. Au-delà de leur nombre global qui a augmenté de 49 % depuis 2019 (575 000 ménages regroupant 1,3 millions de personnes), il n'est pas observé d'évolutions majeures dans la répartition des types de publics et dans leurs caractéristiques respectives.

Lors de la campagne 2023-2024, 43 % des personnes ont entre 25 et 59 ans, 49 % entre zéro et 24 ans et 8 % ont plus de 60 ans. Les femmes sont majoritaires (52 %) et les enfants de moins de trois ans représentent 25 % des mineurs. Au niveau de la composition des foyers, 48 % sont des personnes seules, 23 % des familles monoparentales, et 21 % des couples avec enfants. 40 % sont en difficulté face au logement.

[43] Entre 5 % et 8 % selon les années.
[44] 110 000 personnes refusées.

70 % des familles vivent avec deux fois moins que le seuil de pauvreté (soit 608 €), en augmentation de 10 points par rapport à l'exercice 2022-2023. Près de 35 % des 575 421 familles accueillies sur l'exercice 2023-2024 déclarent un reste à vivre nul (c'est-à-dire qui n'ont plus rien une fois les charges et l'endettement réglés).

À noter que sur la période, le déploiement de nouvelles fonctionnalités dans *Ulysse* a permis de fiabiliser les données et de consolider des chiffres annuels, en permettant d'éviter de compter deux fois les personnes inscrites à la campagne d'hiver et à celle d'été. En revanche, le logiciel ne présente pas de suivi des entrées et des sorties du dispositif, et ne permet pas de caractériser la fréquence du recours à l'aide alimentaire, ni de constater des évolutions dans la situation des personnes, les éléments étant répertoriés par campagne. Des analyses sont néanmoins possibles via une autre interface (*ID Restos*). Le projet de déploiement d'un nouvel outil, *Ariane,* vise notamment à permettre un suivi des parcours des personnes dans toutes les activités et plus seulement dans le champ de l'aide alimentaire.

B - Des activités d'insertion en partie financées par la générosité publique

Entre 2019 et 2024, seulement 6 % des ressources de générosité publique sont affectés aux activités d'insertion.

Les activités d'insertion, représentent 25 % des dépenses des *Restaurants du cœur* sur l'ensemble de la période mais sont financés principalement (à 92 %) par des subventions et autres ressources affectées, et à la marge par la générosité publique.

Le pôle accompagnement et insertion de l'association nationale, pilote l'ensemble des activités au travers des trois réseaux - le réseau de la rue au logement, le réseau insertion par l'emploi, le réseau autonomie et lien social - qui animent les équipes sur le terrain. En réponse notamment à l'observation formulée par la cour en 2009, l'association a travaillé à clarifier les finalités des activités d'insertion, à travers un référentiel pour chacune d'elle, et des responsables de dispositifs désignés. Les chantiers d'insertion des Restaurants du cœur ont été modélisés. Ils consistent dans une mise en activité encadrée, associée à un accompagnement socio-professionnel renforcé pendant plusieurs mois, en lien avec le service public de l'emploi. Depuis 2019, la question de la qualité des indicateurs a été posée au sein de *Restaurants du cœur*[45], les modalités de suivi des différentes activités étant très variable dans leur forme et leur contenu, faisant du déploiement du futur outil *Ariane,* qui a vocation à remplacer *Ulysse,* un enjeu majeur.

En matière d'insertion par l'emploi, en 2023-2024, 6 722 personnes ont été accompagnées par les 760[46] bénévoles (pour définir leur projet professionnel, retrouver confiance, les orienter vers les services publics de l'emploi). Le rôle des bénévoles est formalisé dans une fiche de *référent à la recherche d'emploi* mais le contenu de l'accompagnement est aussi, souvent dépendant, de l'expérience et des compétences personnelles des bénévoles, comme ont pu le constater les rapporteurs.

[45] Sujet qui a donné lieu à la rédaction d'un rapport par un élève de l'École nationale d'administration (ENA) en stage au sein de la structure.
[46] En 2023-2024.

Sur la centaine de chantiers d'insertion, le nombre d'équivalent temps plein en contrat à durée déterminé d'insertion a peu augmenté sur la période (773 équivalents temps plein - ETP - , soit + 1 % sur la période) et ce qui correspond à 2 226 salariés en insertion en 2024. Le taux de sortie positive[47] oscille autour des 50 %.

Tableau n° 21 : suivi des activités d'insertion

	2019-2020 35ème campagne	2020-2021 36ème campagne	2021-2022 37ème campagne	2022-2023 38ème campagne	2023-2024 39ème campagne
Nombre de salariés en insertion	2 179	1 945	2 226	2 342	2 318
Part de sorties dynamiques (sorties positives, durable ou en transition)	51 % [48]	48 %	50 %	51 %	58 % [49]

Source : Cour des comptes à partir des données des Restaurants du cœur

Dans le cadre des activités *de la rue au logement*, sont financées les actions en faveur des gens de la rue (camions, maraudes…). Le nombre de contacts[50] établis avec les personnes à la rue a augmenté de 20 % en deux ans. Sont également financés les frais engagés pour la gestion des différents types d'hébergements et de logements (hébergement d'urgence, lieu de vie, sous-location…), dont certains donnent lieu à versement d'allocation de logement temporaire. La mission d'hébergement et logement est assurée par 467 bénévoles et 96 salariés en 2024, permettant d'accompagner les 2 591 personnes hébergées ou logées.

Tableau n° 22 : suivi des activités *de la rue au logement*

	2019 2020 35ème campagne	2020 2021 36ème campagne	2021 2022 37ème campagne	2022 2023 38ème campagne	2023 2024 39ème campagne
Nombre de contacts maraude, accueil de jour, camions, resto chauds	950 000	1 100 000	2 060 000	2 020 000	2 300 000
Nombre de personnes logées	950	1 242	1 215	1 142	1 142
Nombre de personnes hébergées		931	811	1 079	2 591

Source : Cour des comptes à partir des données des Restaurants du cœur

Enfin les ressources de générosité publique financent 19 % des activités d'accès à la culture et aux loisirs, des ateliers de français, d'accès aux droits et d'accompagnement budgétaire. Sur ces activités, les remontées d'informations sont très fragiles, car les données sont très parcellaires et non systématiquement collectées, comme ont pu le constater les rapporteurs par l'examen de dossiers individuels.

[47] Personnes en CDD, CDI ou en formation.
[48] Positives à 26 %, en transition pour 11 %, durables pour 14 % et négatives dans 49 % des cas.
[49] Dont 74 retours à l'emploi et 39 en formation.
[50] Les actions destinées aux personnes à la rue étant inconditionnelle, aucune inscription n'est effectuée, seul le nombre de contact, le genre, la majorité/minorité sont comptabilisés.

L'un des enjeux du futur outil *Ariane* est de permettre un suivi des parcours des personnes accompagnées, donc de permettre à terme d'estimer les effets de l'accompagnement apporté. Ce nouvel outil permettra une gestion individuelle et non plus par famille et devra permettre d'orienter les personnes vers l'offre proposée dans les autres centres ou dans les autres associations grâce à une connexion à *Soliguide*[51]. Le déploiement doit commencer en 2025 et un temps d'appropriation de l'outil et de cette nouvelle démarche par les bénévoles seront nécessaires avant d'en apprécier les premiers effets.

C - L'animation des missions sociales, la formation des bénévoles, les relations institutionnelles et la veille stratégique, des dépenses plus résiduelles

Au titre de l'animation des missions sociales (groupes d'appui, antennes, relations avec les associations départementales, animation des réseaux), et de la formation des bénévoles, 59 % des dépenses sont financées par la ressource de générosité publique. Cette dépense a globalement augmenté de 81 % sur la période pour atteindre 7,5 M€ en 2024 (dont 2,9 M€ de générosité publique). Elle correspond au déploiement de l'activité de pilotage assurée par le pôle animation des associations départementales à l'association nationale et ses relais au sein des délégations régionales.

Enfin les dépenses relatives aux relations institutionnelles et la veille stratégique, bien que résiduelles comparées aux autres missions sociales ont beaucoup augmenté sur la période (en passant de 14 000 € à 595 000 € de dépenses financées par la générosité publique). Cette mission sociale est pilotée par le pôle relations institutionnelles et veille stratégique, qui est chargé des relations avec les administrations et de l'activité de plaidoyer menée à l'échelon national et européen sur les sujets de la lutte contre l'exclusion et la pauvreté. Ce pôle porte également l'observatoire des *Restaurants du cœur* et, au cours de la période sous revue, le recours à des cabinets extérieurs pour la réalisation d'études et de travaux prospectifs.

II - Une politique d'achat centralisée

Les *Restaurants du cœur* distinguent deux catégories d'achats, les achats centralisés par l'association nationale et les achats indirects des associations départementales, et ont établis pour cela des procédures différenciées.

Ces achats ne sont pas soumis aux règles des marchés publics, les subventions et concours publics ne représentant que 28 % des ressources de l'association sur la période.

Les achats centralisés correspondent principalement aux achats de denrées. Cette stratégie d'achat national vise à optimiser les coûts, en négociant des volumes importants, et à permettre un pilotage plus resserré de l'activité d'aide alimentaire du réseau. La centrale d'achat nationale est un moyen de compléter le don alimentaire en grande partie imprévisible. Elle permet aussi de compenser avec plus de réactivité les conséquences de lots infructueux dans le cadre des marchés de denrées pilotée par FranceAgriMer, identifiés à juste titre dans la cartographie des risques de l'association comme un risque majeur.

[51] Plate-forme en ligne qui regroupe l'offre associative.

Les achats permettent aussi de répondre au cahier des charges que se sont donnés les *Restaurants du cœur*, à savoir constituer des portions de repas composés d'un produit protidique, d'un accompagnement, d'un dessert, et de produits laitiers. Or les produits à date courte (produits laitiers) et les produits coûteux (viande, poisson) sont également ceux pour lesquels les dons des fournisseurs et des entreprises sont les plus compliqués à obtenir. Les achats sont également constitués de produits d'hygiène qui complètent la dotation alimentaire.

Les associations départementales sont donc invitées à ne pas procéder à des achats de denrées, l'association nationale disposant de la technicité nécessaire. Cette centralisation des achats se justifie aussi par le modèle de collecte de fonds et de générosité également très centralisé.

Les achats centralisés au titre de l'aide alimentaire par l'association nationale représentent 119,5 M€ sur l'exercice 2023-2024, à comparer aux 26,7 M€ de denrées fonds social européen (FSE)+ réceptionnées. Ils représentent entre 30 % et 40 % des approvisionnements. Les plus gros marchés concernent les protides, les produits laitiers et les produits pour bébé. Chaque année 150 à 200 fournisseurs travaillent avec le Restaurants du cœur.

Pour la définition des besoins, l'outil *Navision*, avec plus de 15 ans d'historique d'achat, permet à l'association de définir les quantités, en parallèle des hypothèses élaborées sur les dons à collecter, et les volumes de denrées européennes à recevoir. L'association a progressivement professionnalisé sa fonction achat en recrutant trois acheteurs (deux salariées et la personne responsable du service), un acheteur en contrat en alternance, deux approvisionneurs, assistés de deux bénévoles sur la partie administrative (contrôle, validation des factures, litiges). Les achats font l'objet d'échanges hebdomadaires avec le pôle alimentaire et le service de contrôle de gestion.

Les achats indirects sont les achats des associations départementales pour leur fonctionnement, qui font l'objet d'un encadrement (tous les achats au-delà de 500 € HT sont validés en bureau). Le logiciel *Cegid*, permet aujourd'hui de sécuriser les documents tels que les bon de commande, bon de livraison, paiement fournisseurs, et répond aux recommandations récurrentes des commissaires aux comptes sur le début de la période sous revue. Le service des achats indirects s'est également professionnalisé avec un binôme salarié-bénévole. Un prestataire[52], accompagne les associations départementales dans le cadre des achats locaux.

Le comité d'appels d'offres (CAO) a la capacité de choix des fournisseurs de biens et de services qui lui sont proposés sur des appels d'offres déterminés par les différents pôles de l'association nationale. Par délégation de pouvoir du bureau national, le CAO peut donc approuver les engagements de dépenses associés à cette sélection de fournisseur, en vertu du *processus d'engagement des dépenses et achats*. Les comptes-rendus des CAO permettent de constater que les décisions sont motivées. En 2024, afin d'uniformiser les éléments de présentation et de décision, l'association s'est dotée d'une trame standardisée prévoyant l'instruction selon cinq critères d'examen pondérés (approvisionnement, qualité, service, coût, environnement).

Les règles du CAO ont évolué récemment, en février 2024, afin de répondre au besoin d'appui des services. Pour les achats destinés aux personnes accueillies, le CAO doit être saisi pour tous les achats ayant un budget supérieur à 100 000 €, et pour tout appel d'offres conduisant à un contrat cadre pour les achats de denrées (contrats d'une durée de cinq ans). Pour tous les autres achats, il doit être saisi de tout projet dépassant les 50 000 €.

[52] Financé dans le cadre du partenariat avec la fondation *Carrefour*.

La composition du CAO arrêtée par le bureau national est en principe de cinq membres permanents, que sont le trésorier national, qui préside le comité, le secrétaire général, le délégué général, le responsable salarié du pôle administratif et financier, le responsable des achats indirects (bénévole ou salarié) et de trois membres nommés par le bureau national en tant que *personnes qualifiées* sur proposition conjointe du trésorier et de la secrétaire générale. Or, la composition du CAO ne comprenait jusqu'à récemment que deux personnes qualifiées, anomalie à laquelle l'association a remédié le 13 février 2025 par une décision du bureau national.

CONCLUSION

Au cours de la période sous revue, les Restaurants du cœur *ont consacré environ les deux tiers de la ressource issue de la générosité du public à leur mission sociale originelle et la plus connue, celle d'accueil et d'accompagnement alimentaire dans les centres. Les derniers exercices ont été marqués par une forte augmentation des besoins alimentaires des personnes s'adressant à l'association (171 millions de repas servis au cours de la 38ème campagne en 2022-2023 contre 136,5 millions en 2019), suivis d'un léger tassement à l'issue de la 39ème campagne (2023-2024).*

Les autres missions sociales des Restaurants du cœur*, qui se sont diversifiées et viennent compléter la distribution alimentaire aux publics vulnérables accueillis, sont minoritairement financées par des ressources tirées de la générosité publique, à l'exception des activités d'animation et de formation des bénévoles, et celles relatives aux relations institutionnelles et à la veille stratégique dont les dépenses sont modestes comparativement mais ont sensiblement augmenté sur la période étudiée .*

Pour assurer leur principale mission sociale, les Restaurants du cœur *ont structuré une politique d'achats de denrées centralisée au niveau national et professionnalisée dont la mise en œuvre est satisfaisante. Les achats des associations départementales pour leur fonctionnement propre sont limités et encadrés.*

Chapitre V

Les subventions et concours publics

Les subventions et concours publics représentent 28 % des ressources des Restaurants du cœur de la période.

Tableau n° 23 : subventions, concours publics et européens perçues par les Restaurants du cœur

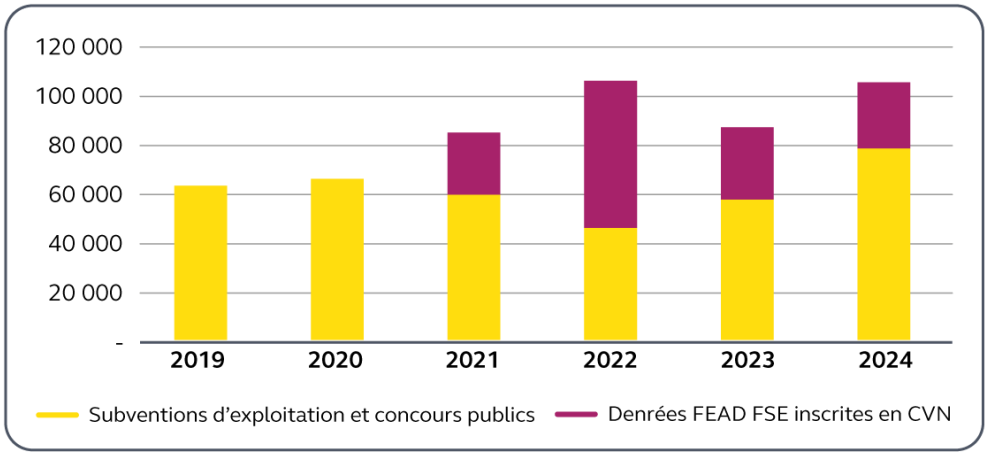
Comptes combinés en M€	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Subventions d'investissement	**10,45**	**11,05**	**5,12**	**13,22**	**13,46**	**14,30**
Subventions d'exploitation	**64,16**	**66,41**	**42,58**	**27,85**	**36,72**	**56,23**
Fonds européens (Fead, React, FSE+)	27,18	28,05	5,61(1)	6,38	14,86	9,24
État	4,33	5,58	20,08	6,96 (2)	7,22	25,69
Collectivités territoriales	11,63	11,94	14,07	13,02	13,47	19,78
Autres	21,03	20,84	3,11	1,50	1,17	1,53
Concours publics (contrats aidés et allocations logement)			**17,09**	**18,85**	**20,52**	**21,47**

(1) A partir de 2021 les denrées financées par les fonds européens ne sont plus comptabilisées en subvention mais en contribution volontaire en nature.
(2) La direction générale de la cohésion sociale (DGCS) a attribué postérieurement à la clôture, une subvention de 11,2 M€ de compensation des lots de denrées F infructueux.
Source : Cour des comptes à partir des comptes combinés des Restaurants du cœur.

I - Des subventions en forte hausse depuis 2019

Les subventions et concours publics ont augmenté de 21 % entre 2019 et 2024. Mais si l'on considère également les denrées financées par les fonds européens (qui en vertu du nouveau règlement comptable, à compter de 2021, ne sont plus comptabilisées dans les subventions mais dans les contributions volontaires en nature), l'ensemble des contributions publiques représente 38 % des ressources de l'association et ont augmenté de 63 % sur la période pour atteindre un total de 104 M€.

Graphique n° 3 : évolution des subventions, concours publics et financements européens dans le réseau des Restaurants du cœur (en milliers d'euros)



Source : Cour des comptes

Tableau n° 24 : subventions, concours publics et financements européens perçus par les *Restaurants du cœur* entre 2019 et 2024 (en M€)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2019-2024
Subventions d'exploitation et concours publics	64,16	66,41	59,71	46,70	57,23	77,70	21%
Denrées FEAD, FSE inscrites en CVN			24,60	57,90	29,00	26,70	
Total	**64,16**	**66,41**	**84,31**	**104,60**	**86,23**	**104,40**	63%

Source : Cour des comptes à partir des comptes combinés des Restaurants du cœur

A - Des subventions majoritairement consacrées à l'aide alimentaire et centralisées par l'association nationale

L'association nationale en tant qu'organisme partenaire du programme de soutien européen à l'aide alimentaire dans le cadre du fonds d'aide aux plus démunis (Fead) puis du fond social européen plus (FSE+) est habilitée à recevoir les subventions et denrées financées par les fonds européens[53]. Chaque année l'association nationale perçoit un forfait dit logistique (à hauteur de 5 % des quantités réceptionnées dans le cadre du Fead, 7 % dans le cadre du FSE+) ce qui représente 3,8 M€ en 2024, et un forfait pour les mesures accompagnement (de 7 % des denrées réceptionnées) dans le cadre du FSE+, soit 3,17 M€ en 2024. Elle perçoit enfin les denrées achetées par FranceAgriMer qu'elle répartit ensuite entre les centres de distribution des Restaurants du cœur (26,7 M€ en 2024). Comme évoqué, ces denrées inscrites en subvention d'exploitation jusqu'aux exercices 2020, sont depuis 2021, conformément au nouveau règlement comptable, enregistrées en tant que contributions volontaires en nature. Au total, les subventions et denrées financées sur fonds européens représentent en moyenne 17 % des ressources de l'association sur la période.

[53] Arrêté du 3 décembre 2021 relatif à la liste des personnes morales retenues pour bénéficier des denrées obtenues des crédits du Fonds européen FSE+.

L'association perçoit également des subventions de l'État. Elles ne représentaient que 2 % des ressources de l'association en 2019 puis ont rapidement augmenté pour atteindre 17 % des ressources en 2021 et 2024 (moyenne de 12 % des ressources de l'association sur la période).

En 2024, 93 % des subventions perçues par l'association nationale sont consacrées à l'aide alimentaire (42 % en 2019).

Plus précisément l'association a perçu des subventions, au titre du programme 304 *Inclusion sociale et protection des personnes* du budget de l'État, qui ont été multipliées par dix depuis 2019. Elles recouvrent les conventions pluriannuelles d'objectif conclues pour les périodes allant de 2019 à 2021 puis de 2022 à 2024 (225 000 € par an) qui ont contribué au déploiement du projet *Aaida* de gestion des denrées, à la formation des bénévoles aux règles d'hygiène et de sécurité, et au développement d'approvisionnements locaux et respectueux de l'environnement.

Sur la période, le programme 304 a également financé 16 M€ de compensation de lots infructueux de denrées Fead, c'est-à-dire en compensation des denrées qui n'ont pas été livrées à l'association par FranceAgriMer, faute de fournisseur, mais également un ensemble de subventions exceptionnelles - sur crédits nationaux ou sur crédits déconcentrés - aux Restaurants du cœur ayant vocation à répondre aux conséquences de la crise sanitaire (15 M€ de crédits au titre du « plan d'urgence alimentaire » sur les exercices 2019-2020 et 20202021) puis en réponse à l'inflation (3 M€ de subvention pour l'achat d'œufs et de lait sur l'exercice 2023-2024).

Les subventions exceptionnelles dans les contextes de crise sanitaire (Covid) et d'augmentation généralisée des prix ont conduit à des circuits de financement complexes au sein de l'association. Par exemple, les subventions du « plan d'urgence d'alimentaire » lors de la crise sanitaire ont donné lieu à la mise en place d'un mécanisme de subdélégation de crédits entre l'association nationale et les associations départementales. La convention exceptionnelle de gestion de crise du 26 juin 2020 signée par la DGCS accordait 1,2 M€ aux *Restaurants du cœur* pour l'achats de masques Covid, et 3 M€ par avenant en octobre 2020, pour les surcoûts liés à l'activité en période de crise sanitaire. S'ajoutaient à ces crédits 10,97 M€ de crédits déconcentrés.

Cette déconcentration des crédits est apparue inadaptée à l'organisation des Restaurants du cœur, selon laquelle, il appartient à l'association nationale d'effectuer les achats pour le compte de l'ensemble des associations départementales. Avec l'accord de la DGCS, un mécanisme de subdélégation de crédits a été mis en place au sein de l'association. Des conventions de financement ont donc été signées entre les directions départementales de l'emploi, du travail et des solidarités (Ddets) et les associations départementales, mais les subventions ont été versées à l'association nationale. Des conventions *ad hoc* ont également été signées entre l'association nationale et les associations départementales, prévoyant notamment la transmission par l'association nationale des éléments de bilan (comptables, financiers et alimentaires) aux associations départementales puis aux Ddets. L'association nationale des Restaurants du cœur a mis en place un outil de suivi pour collecter l'ensemble des pièces et les partager à l'ensemble des services concernés et a affecté une personne, en mécénat de compétence, à cette tâche quotidienne.

En 2020-2021, des collectivités locales et particulièrement des régions ont souhaité apporter un soutien financier aux Restaurants du cœur, pour l'achat de marchandises. Pour la même raison, les subventions des régions ont été versées à l'association nationale[54]. Les pièces justificatives (bilans) ont été envoyées aux financeurs.

Dans le cadre des 2,3 M€ de crédits déconcentrés ayant pour vocation de soutenir les achats des associations en réponse à l'inflation en 2023/2024, un montage complexe a également été institué. Les subventions ont été sollicités directement par l'association nationale, avec l'accord de la DGCS. Ce processus n'a concerné qu'une partie des associations départementales et a débouché sur la signature de 24 conventions. Des instruments de suivi ont été mis en place afin de coordonner le travail des équipes, le suivi et la production de documents administratifs au niveau national.

Ces montages en cascade sont expressément prévus dans les conventions mais demeurent fragiles et appellent plusieurs observations. S'ils visent à ne pas exclure les *Restaurants du cœur* de l'accès à ces subventions sur crédits déconcentrés, ils représentent un risque important de dérapage dans leur suivi, malgré la rigueur dont les Restaurants du cœur ont cherché à faire preuve. Par ailleurs les entretiens menés par les rapporteurs dans les DDETS ont illustré le fait que ces montages ont conduit d'une part à des dossiers de subvention peu documentés par les associations départementales, l'achat de denrée n'étant pas de leur ressort, et une incompréhension des services déconcentrés instructeurs, dépossédés de leur capacité de décision.

En 2024, au titre programme *mieux manger pour tous*[55] une subvention de 12,5 M€[56] a été versées aux Restaurants du cœur dans le cadre d'une convention pluriannuelle d'objectifs, qui s'ajoute à une subvention de 3 M€ pour l'achat de lait et d'œufs, et à une subvention de 1,04 M€ pour lutter contre la précarité infantile.

Ainsi au total, en 2024, la contribution directe de l'État à l'aide alimentaire, au travers des subventions versées par la DGCS aux Restaurants du cœur, en dehors des crédits venant en compensation des lots infructueux du Fead a représenté plus de 19 M€ supplémentaires par rapport à 2023.

[54] Pour un total de 734 000 € sur l'exercice 2020-2021.

[55] Le *programme mieux manger pour tous* (PMMPT) est composé d'un volet national de crédits de 40 M€ par an destiné aux associations têtes de réseau et visant l'achat de denrées de qualité, plus saines et plus durables (fruits, légumes, légumineuses et produits sous labels de qualité) et d'un volet local de crédits de 20 M€ par an mis en œuvre par les services déconcentrés sur la base d'appels à projets, visant à favoriser le développement d'alliances locales de solidarité alimentaire « producteurs-associations-collectivités » ou à améliorer la couverture des zones blanches peu couvertes en aide alimentaire.

[56] La CPO *mieux manger pour tous* prévoit 12,5 M€ de subventions en 2024 et en 2025.

Tableau n° 25 : subventions perçues par l'association nationale des Restaurants du cœur (en M€)

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Fonds européens					
Forfait logistique Fead/FSE	1,32	1,21	2,51	1,26	3,17
Forfait Accompagnement FSE+				1,26	3,17
Ministère des affaires sociales - DGCS					
Compensation Fead (programme 304)	0,01	2,32	2,00	11,39	0,78
CPO Aide Alimentaire (programme 304) (1)	0,23	0,23	0,23	0,08	0,08
CPO Appro local (programme 304) (2)				0,15	0,15
CPO Insertion et Accompagnement (programme 177) (3)	0,56	0,56	0,56		
CPO "inclusion sociale, accès aux droits et biens" (programme 304) (4)					0,27
Plan d'urgence alimentaire (programme 304) (5)	1,17	13,97	- 0,05		
Crédits déconcentres Covid, précarité menstruelle, renfort inflation (programme 304) (6)	0,03		0,03	0,09	2,82
Plan de relance (programme 364) (7)			0,33		
Mieux manger pour tous (programme 304) (8)					12,50
Précarité infantile (programme 304) (9)					1,04
Précarité alimentaire (lait et d'œufs) (programme 304) (10)					3,00
Sous-total soutien du ministère des affaires sociales, prog 304, hors compensation Fead (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10)	**1,99**	**14,76**	**1,1**	**0,32**	**19,86**
Autres ministères					
CPO Dihal				0,54	0,27
Ministère de l'agriculture - Plan de relance			0,09		
DGSDN Anssi - Plan de relance (programme 363)			0,09		
Djepva (programme 163)	0,14	0,16	0,20	0,19	0,19

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Ministère de la Justice (programme 101)	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Ademe					0,04
Autres financeurs					
Collectivités territoriales (dont concert des Enfoirés)	0,16	0,08	0,12		0,10
Organismes de sécurité sociale (Cnaf et Cnamts)		0,11	0,15		0,05
Autres (Caisses des dépôts et consignation, ANCV, crédit municipal de Paris)	0,15	0,14	0,12	0,14	0,14
TOTAL	3,78	19,51	6,39	15,10	27,77

Source : Cour des comptes

B - Des subventions plus modestes sur les autres champs d'action des *Restaurants du cœur*

Le plan de relance en 2020-2021 a permis de soutenir, avec les crédits de la DGCS, les projets *Aaida* (gestion des stocks), *Ulysse* (gestion des bénéficiaires), *Parcoeur* (gestion des bénévoles) et, sur crédits du Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN), un appui de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (Anssi) à l'association.

La Délégation interministérielle à l'hébergement et à l'accès au logement (Dihal) apporte depuis 2022 son soutien aux Restaurants du cœur au travers d'une convention pluriannuelle d'objectifs financée sur le programme 177 du budget de l'État[57], pour les actions d'accompagnement, d'insertion des personnes accueillies dans les centres, dispositifs de rue, chantiers d'insertion, hébergement et logement (entre 270 000 € et 540 000 € par an). Le ministère de l'éducation nationale au travers de la direction de la jeunesse de l'éducation populaire et de la vie associative (Djepva) subventionne la formation des bénévoles (190 000 € par an) et le ministère de la justice les activités d'accès aux droits (18 000 € par an).

Les Restaurants du cœur conduisent enfin des projets subventionnés par des organismes de sécurité sociale, qui portent sur l'accès aux droits, les départs en vacances, et la petite enfance avec la Caisse nationale des allocations familiales (Cnaf) ; ainsi que des projets relatifs à l'hygiène avec la Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés (Cnamts).

[57] Programme qui était jusqu'en 2021 sous la responsabilité de la DGCS.

II - Des procédures et outils de travail ayant été adaptés

Les Restaurants du cœur ont mis en place des outils de suivi pour assurer le pilotage de subventions plus nombreuses.

A - Une organisation plus structurée pour assurer le suivi des multiples subventions

L'ensemble des subventions perçues au bénéfice de l'association nationale a fait l'objet de conventions signées, et de comptes rendus-financiers aux échéances demandées. L'association a été en mesure de fournir le compte d'emploi de ces subventions. La vérification n'a pas fait apparaître d'anomalies.

Jusqu'en 2020, les soutiens publics à l'association nationale étant en nombre limité, le suivi était assuré par le service de contrôle de gestion dans le cadre du suivi budgétaire. Avec l'accroissement du nombre de subventions et leurs montants, un pilotage plus centralisé a été mis en place, et un outil de suivi partagé a été constitué entre les services financiers (contrôle de gestion et comptabilité) et les différents pôles concernés. L'association nationale a également rappelé les règles et développé un ensemble de recommandations à l'attention des associations départementales dans un « guide des relations avec les pouvoirs publics ».

B - Une durée de consommation des crédits conforme à l'objet des subventions

La grande majorité des subventions est consommée dans l'année, la plupart étant fléchées sur des achats alimentaires et des frais logistiques dont le budget est nettement supérieur aux subventions. Les autres financent des dépenses de fonctionnement, qui sont consommés dans l'année, ou sont affectées spécifiquement au concert annuel des *Enfoiré*s.

Les seuls fonds dédiés sur subventions relèvent des actions soumises à un calendrier particulier tels que les « colos apprenantes » subventionnées par la Djepva les départs en vacances subventionnés par la Cnaf et le projet hygiène de la Cnamts. Dans les comptes, il n'y a pas de confusion entre la variation des fonds dédiés relatifs aux subvention et la variation en fonds dedié de générosité publique, conformément au règlement comptable.

CONCLUSION

Les subventions et concours publics représentent moins du tiers des ressources des Restaurants du Cœur *mais ont fortement augmenté sur la période sous revue.*

L'aide alimentaire apportée par l'organisme a été particulièrement subventionnée par le ministère du travail, de la santé, des solidarités et des familles pour des montants allant bien au-delà de ceux prévus à la convention pluriannuelle d'objectifs (230 000 € par an) d'abord dans le cadre de la crise sanitaire (15 M€ de subventions exceptionnelles essentiellement sur l'exercice 2020-2021), puis dans le contexte de l'augmentation des prix, de l'accroissement de l'activité de l'association (6,86 M€ de subventions exceptionnelles en 2023-2024) et enfin dans le cadre de la mise en œuvre, pour sa première année, du programme mieux manger pour tous (12,5 M€ de subventions sur l'exercice 2023-2024).

Alors qu'une partie de ces subventions était ouverte sur des crédits déconcentrés, elles ont été recentralisées par l'association nationale, l'obligeant à adapter son organisation pour satisfaire aux exigences de compte-rendu et de bilan.

Liste des abréviations

ACI	Ateliers et chantiers d'insertion (ACI)
AD	Association départementale
AN	Association nationale
ANCV	Agence nationale des chèques vacances
ANSSI	Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information
CAF	Caisse d'allocations familiales
CAO	Comité d'appels d'offre
CARSAT	Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail
CER	Compte d'emploi des ressources
CNIL	Commission nationale de l'informatique et des libertés
CPAM	Caisses primaires d'assurance-maladie
CPO	Convention pluriannuelle d'objectif
CROD	Compte de résultat par origine et destination
CVN	Contribution volontaire en nature
DDETS	Direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités
DIHAL	Délégation interministérielle à l'hébergement et à l'accès au logement
DGCS	Direction générale de la cohésion sociale
DR	Délégations régionales
FAM	FranceAgrimer
FEAD	Fonds européen d'aide aux plus démunis
FSE+	Fonds social européen +
GP	Générosité publique
PAD	Projets associatifs départementaux
PAN	Projet associatif pluriannuel
PMMT	Programme mieux manger pour tous
RGPD	Règlement général pour la protection des données
SEAA	Soutien européen à l'aide alimentaire
SIAO	Service intégré d'accueil et d'orientation
SGDSN	Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale

Annexes

Annexe n° 1 : bilan simplifié (comptes combinés) 88
Annexe n° 2 : compte de résultat simplifié (comptes combinés) 89

Annexe n° 1 : bilan simplifié (comptes combinés)

En milliers d'euros	au 30/04 2019	au 30/04 2020	au 30/04 2021	au 30/04 2022	au 30/04 2023	au 30/04 2024
			ACTIF			
Actif immobilisé net	**21 569**	**22 703**	**31 408**	**43 477**	**54 668**	**59 833**
Immobilisations incorporelles	1 507	1 662	341	1 004	1 440	1 327
Immobilisations corporelles	17 410	18 329	26 798	37 612	48 280	53 126
Immobilisations financières	2 652	2 712	4 269	4 881	4 949	5 109
Actif circulant net	**152 228**	**170 963**	**196 839**	**203 571**	**201 664**	**260 700**
dont Stocks	22 396	25 801	14 551	13 747	20 160	22 981
dont Créances	22 877	28 063	30 454	34 709	44 371	69 917
dont valeurs mobilières de placements	37 279	69 622	92 660	125 169	97 036	97 393
dont disponibilités	68 262	46 340	57 880	28 427	38 855	68 758
dont charges constatées d'avance	1 307	1 047	1 187	1 281	1 242	1 652
Total actif net	**173 796**	**193 666**	**228 247**	**247 048**	**256 332**	**320 533**
			PASSIF			
Fonds propres	**138 906**	**152 094**	**183 630**	**201 678**	**188 543**	**223 570**
Fonds propres avec et sans droit de reprise	16 950	17 485	17049	17 687	19 721	18179
Réserve pour projet de l'entité	110 389	102 211	102 483	148 146	163 603	137 911
Report à nouveau	8 210	9 789	21 814	12 332	5 032	19 294
Résultat de l'exercice	-7 363	11 287	36 306	10 296	-13 273	33 892
Subvention d'équipement/ d'investissement	10 447	11 050	5 977	13 216	13 460	14 304
Provisions pour risque et charge	1 937	2 260	1 492	2 944	2 015	1 416
Fonds reportés et dédiés	2 940	4 318	14 026	17 494	20 264	21 330
Dettes	30 012	34 994	29 099	24 932	45 511	74 217
Total passif	**173 796**	**193 666**	**228 247**	**247 048**	**256 332**	**320 533**

Source : Cour des comptes à partir des comptes combinés certifiés

Annexe n° 2 : compte de résultat simplifié (comptes combinés)

En milliers d'€	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Produits						
Concours publics et subvention	64 159	66 412	59 708	46 697	57 234	77 701
Ressources générosité publique	94 847	101407	132 112	125 398	146 439	187 643
dont dons	83 475	89 256	114 377	109 291	126 112	162 728
dont Mécénat			8 143	6 958	7 295	9 385
dont Legs, donation, assurance-vie, droits d'auteurs	9 629	10 819	9 282	8 416	13 032	15 530
Fonds privés/ contributions financières	7 796	11 757	3 136	3 991	8 352	10 697
Vente de biens et services	21 317	26 310	13 220	12 008	14 462	15 895
Total produits d'exploitation	**183 824**	**200 511**	**215 988**	**192 766**	**234 583**	**300 832**
Total produits financiers	**637**	**507**	**640**	**647**	**1 432**	**3 760**
Total produits exceptionnels	**680**	**5 369**	**1 969**	**2 488**	**2 985**	**3 899**
TOTAL PRODUITS	**186 973**	**208 236**	**218 597**	**195 901**	**239 000**	**308 491**
Charges						
Achats (de marchandise)	93 503	92 651	73 144	67 767	106 653	116 660
Autres achats et charges externes	50 542	53 718	52 940	58 823	78 375	84 133
Impôts taxes et versements assimilés	1 411	1 614	1 532	1 765	2 126	2 446
Charges de personnel	37 018	35 671	37 638	41 944	47 093	51 599
Total charges d'exploitation	**190 529**	**191 051**	**179 345**	**185 043**	**251 668**	**273 821**
Total charges financières	**8**	**17**	**7**	**4**	**31**	**321**
Total charges exceptionnelles	**1 004**	**2 324**	**2 714**	**403**	**295**	**174**
TOTAL CHARGES	**194 338**	**196 950**	**182 292**	**185 606**	**252 273**	**274 599**
Résultat						
Résultat l'exercice	-7 363	11 287	36 306	10 296	-13 273	33892
Emploi des contributions volontaires en nature						
Bénévolat	188 966	182 801	166 678	185 058	217 551	252 449
Dons alimentaires	80 735	86 940	121 702	170 317	172 138	220 345

En milliers d'€	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Prestation en nature (dont mécénat de compétence)	21960	23469	25 736	28 116	28 203	29 950
Total contributions volontaires en nature	**291 661**	**293 210**	**314 116**	**383 491**	**417 892**	**502 745**

Source : Cour des comptes à partir des comptes combinés certifié