



## Renouvellement du Label Rapport des Conseillers IDEAS pour le Comité Label

Conseillers bénévoles : Odile URBAIN et Dario TARANTELLI

## Table des matières

1.	Présentation générale.....	3
1.1.	Projet associatif, contexte, vision, missions et valeurs.....	3
1.2.	Missions sociales.....	5
2.	Changements majeurs depuis le dernier Label .....	5
2.1.	Gouvernance.....	5
2.2.	La crise du Covid a mis en évidence l'agilité des Restos .....	7
2.3.	Projets ou missions nouvelles.....	7
3.	Évolution du modèle socio-économique depuis le dernier Label .....	9
3.1.	Ressources financières, emplois et dons de denrées alimentaires .....	9
3.2.	Ressources humaines (salariés, bénévoles, mécénat de compétence, VSC...) .....	10
3.3.	Partenariats financiers .....	10
3.4.	Coopérations inter associatives .....	10
4.	Focus sur les processus majeurs .....	10
4.1.	Plan stratégique .....	10
4.2.	Comité d'audit .....	11
4.3.	Cartographie des risques .....	12
4.4.	Tableau de bord de la direction .....	12
5.	Focus sur les chantiers menés pour satisfaire aux attentes du guide V2.....	12
5.1.	Cartographie des parties prenantes .....	12
5.2.	Dispositif de contrôle interne .....	12
5.3.	Prise en compte de la RSE.....	12
5.4.	Évaluation / Mesure d'impact.....	13
6.	Conclusions de l'analyse .....	13
6.1.	Points forts.....	13
6.2.	Points restant à améliorer .....	15
6.3.	Graphiques de situation.....	16
6.4.	Avis général des conseillers à l'issue de leur accompagnement .....	17

# 1. Présentation générale

## 1.1. Projet associatif, contexte, vision, missions et valeurs

- **Projet associatif**

Pour les Restos du Cœur, le "Projet Associatif National" est au centre du dispositif et de son action. Ce document est plus proche de la définition du plan stratégique que du projet associatif au sens IDEAS. C'est pourquoi un support spécifique a été créé pour regrouper le contenu attendu du projet associatif au sens IDEAS, à savoir la vision, la mission et les valeurs. Son nom est charte d'engagement.

- **Le contexte**

### **Des personnes isolées, des jeunes et des enfants**

8,5 millions de repas distribués en 1985, plus de 142 millions en 2020 ; une population jeune avec 50 % des personnes accueillies qui ont moins de 25 ans, 82 % moins de 50 ans ; 23 500 bébés aidés cette année, chiffre toujours élevé ; des jeunes, étudiants ou débutants dans la vie professionnelle, déjà en précarité alimentaire ; des femmes seules, souvent cheffes de familles, majoritaires dans les personnes accueillies et plus exposées à la pauvreté ; des personnes dans la rue toujours plus nombreuses ; la question environnementale qui aura un impact sur notre organisation, nos missions, mais aussi sur le quotidien des personnes que nous accueillons.

### **Ces quelques réalités, ces différents visages de la précarité aux Restos, sont les reflets d'une société dans laquelle en 2021 :**

- Près de 10 millions de personnes vivent toujours sous le seuil de pauvreté.
- Un nombre de personnes en grande exclusion et en difficulté d'accès à un logement qui ne cesse d'augmenter.
- L'isolement, qu'il soit physique ou numérique, est omniprésent, s'est aggravé et tend vers le structurel. Le futur est de plus en plus difficile à imaginer quand on est en situation d'exclusion, les passerelles vers l'insertion sont très difficiles à atteindre.
- Les personnes en précarité sont toujours autant stigmatisées.
- Un impact écologique est à redouter encore plus fortement sur les populations les plus fragiles, impact qui va aussi engendrer d'autres formes de précarité pour des publics éloignés à ce jour.

- **La vision des Restos du Cœur**

Le contexte évolue, est volatile, peut bousculer nos missions mais notre combat conserve ses fondamentaux, reste pratique, ici et maintenant, ensemble et simplement, contre les inégalités et toute forme d'injustice sociale pour les plus démunis. En préparant demain, en nous adaptant dès aujourd'hui. En étant toujours inconditionnel et gratuit !

- Parce que la précarité ne devrait plus être une fatalité.
- Parce que la précarité abîme les idées de futur.
- Parce que la précarité isole d'autant plus dans un monde devenu ultra-connecté.

- Parce que la précarité ne doit pas empêcher d'accéder à une alimentation variée, durable et de qualité.
- Parce que la précarité ne peut pas être un facteur aggravant face aux bouleversements environnementaux.

**Les équipes des Restos sont là, bénévoles et salariés réunis, pour construire, avec les personnes qui poussent les portes des Restos, un avenir.**

- Une mission d'action et d'alerte

Depuis leur création par Coluche en 1985, les Restos du Cœur poursuivent une mission fondamentale de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sous toutes ses formes en France, en apportant aide et assistance aux personnes démunies en priorité, et plus largement à toutes celles qui en éprouvent le besoin.

Les Restos du Cœur assurent une aide alimentaire, mais bien au-delà s'engagent à proposer une aide à la personne et à accompagner celle-ci sur la durée et tout au long de l'année.

Notre mission globale, portée par nos équipes, inclut l'aide alimentaire gratuite et l'accompagnement social, outils de lutte contre l'exclusion, comprenant notamment l'insertion socioprofessionnelle, le retour ou le maintien dans le logement, allant de l'hébergement d'urgence à une location stable, l'aide aux gens de la rue, l'accompagnement scolaire et la lutte contre l'illettrisme, l'aide à la gestion budgétaire et l'accès au droit, l'accès à la culture, aux sports et aux loisirs, aux vacances, le micro crédit, ou toute initiative non énumérée ci-dessus mais pouvant contribuer, à titre expérimental ou de façon plus générale, aux objectifs de l'association.

Ce travail peut être réalisé par nos propres moyens ou en liaison avec d'autres associations de solidarité, dans le respect de l'indépendance associative, et de la maîtrise des actions et de la parole des Restos.

Le modèle ainsi développé par les Restos du Cœur est celui de l'inclusion sociale, les différentes initiatives ayant un effet de synergie.

Les Restos du Cœur s'engagent également à témoigner auprès des pouvoirs publics et de l'opinion publique sur l'état des besoins des plus démunis, visant à contribuer à mettre en place des politiques cohérentes ou à défendre les dispositifs efficaces si ceux-ci sont menacés.

En d'autres termes, l'Association Les Restos du Cœur commence par développer des actions et faire des propositions, pour témoigner et alerter d'une situation inacceptable avec d'autant plus de force et de légitimité qu'elle a agi avant de dénoncer : les Restos du Cœur sont avant tout une association tournée vers l'action. Leurs interpellations doivent permettre de préserver et de développer leur capacité à agir et à venir en aide aux personnes démunies.

- Les valeurs des Restos du Cœur

Cette mission est menée dans le cadre d'un accueil inconditionnel, basée sur la seule notion de nécessité de recevoir l'aide proposée. Si, pour des raisons économiques, les Restos doivent établir un ordre de priorité, celui-ci ne sera basé que sur les critères de ressources et d'urgence sociale.

Les valeurs exprimées dans la charte des bénévoles sont :

- Respect et solidarité envers toutes les personnes démunies.
- Bénévolat sans aucun profit direct ou indirect.

- Engagement sur une responsabilité acceptée.
- Convivialité, esprit d'équipe, rigueur dans l'action.
- Indépendance complète à l'égard du politique et du religieux.
- Adhésion aux directives nationales et départementales.

## 1.2. Missions sociales

- L'aide alimentaire, volet fondamental de l'aide à la personne qui représente le premier pas vers la réinsertion pour les personnes accueillies.
- Les Restos Bébés du Cœur, structure spécifiquement adaptée aux jeunes enfants et à leurs parents.
- Les ateliers de cuisine, pour que l'aide alimentaire apportée, participe à l'amélioration de la qualité nutritionnelle des repas et à la santé.
- Aide au logement (hébergement d'urgence, accompagnement vers une location stable) car disposer d'un toit est une étape élémentaire de l'insertion sociale.
- Accompagnement vers le retour à l'emploi. Face à un marché de l'emploi toujours plus tendu, les Restos mettent en œuvre un accompagnement global et personnalisé pour les publics qu'ils accueillent : remobilisation autour de leur projet professionnel, levée de leurs freins à l'emploi, passerelles vers la formation et le monde de l'entreprise, chantiers d'insertion.
- Aide aux gens de la rue : dès leur création, les Restos du Cœur ont apporté une aide inconditionnelle et gratuite aux personnes contraintes de vivre dans la rue.
- Accès aux droits et à la justice : connaître ses droits et pouvoir les faire valoir sont deux éléments fondamentaux pour l'exercice de la citoyenneté, garants d'un égal accès à la protection et d'égalité devant la loi.
- Accompagnement au budget et microcrédit : financer un projet, maîtriser son budget, reprendre la main sur sa situation bancaire et financière etc. : c'est pour répondre à ces besoins que les bénévoles des Restos s'engagent en faveur de l'inclusion bancaire et proposent aux personnes accueillies de bénéficier de conseils budgétaires et de les aider à obtenir un microcrédit.
- Ateliers de français, soutien scolaire et accès à Internet accompagné : dans le but de lutter contre toute forme d'exclusion et de favoriser l'égalité des chances, les Restos du Cœur s'efforcent de soutenir les personnes accueillies dans l'accès à la langue française, orale et écrite.
- Culture, loisirs, sport et départs en vacances : les activités culturelles, de loisirs, physiques et sportives et les départs en vacances proposés dans les centres des Restos du Cœur permettent d'échapper à la fatalité de l'isolement et du repli en recréant du lien, des échanges et de la convivialité.
- Estime de soi : Parce que l'estime de soi joue également un rôle important dans l'insertion sociale et professionnelle, les bénévoles des Restos du Cœur ont développé, au fil des années, des activités pour aider les personnes accueillies à reprendre confiance en elles.

## 2. Changements majeurs depuis le dernier Label

### 2.1. Gouvernance

- Le Conseil d'Administration

Il est composé de 7 administratrices et de 17 administrateurs. Sa composition est présentée sur le site internet des Restos du Cœur.

- **Le bureau**

Le bureau est composé de huit administrateurs élus dont le président, le trésorier et le secrétaire général.

- Patrice DOURET, Président.
- André BEILLARD, Secrétaire général.
- Lionel HESCLOWICZ, Trésorier.
- Autres administrateurs : Sylvie CADIC, Claude BOUGERE, Thierry JACQUES, Denis LACRAMPE, Anne VERNIERS.

Les invités permanents :

- Erland EGIZIANO, Délégué Général.
- Jaroslava BITU assure le secrétariat du Bureau et du Conseil d'Administration.

A noter que le trésorier est le seul membre du bureau qui était déjà en fonction lors de l'obtention du label, toutes les autres personnes étant nouvelles.

- **Organigramme**

Cet organigramme de l'association nationale représente le 1er niveau de l'organisation des « Restos du Cœur ». L'association nationale intervient comme « tête de réseau » des 114 associations départementales qu'elle fédère. Ces 114 associations, elles-mêmes décomposées en « centres » (1 915 centres) mettent en œuvre, sous le contrôle de l'association nationale, les orientations et actions définies au niveau national.



Les différences par rapport à l'organigramme lors du label précédent :

- Regroupement de la gestion des ressources humaines salariées et bénévoles pour harmoniser les pratiques.
- Création d'un pôle administratif et financier.

- Renforcement d'une activité de Relations institutionnelles et veille stratégique avec notamment l'observatoire.
- Le comité d'audit des AD apparaît, même s'il existait auparavant.

## 2.2. La crise du Covid a mis en évidence l'agilité des Restos

Pendant cette crise les capacités de résilience des Restos du Cœur se sont exprimées.

Avec une arrivée massive de nouveaux publics (plus de femmes à la tête de familles monoparentales, des étudiants, ...) et une aggravation de la situation des personnes déjà inscrites, les modalités d'action ont été certes dégradées mais l'aide alimentaire ne s'est jamais interrompue, les structures d'hébergement sont restées ouvertes et les autres activités ont été maintenues chaque fois que possible.

Pendant ce temps, le nombre de bénévoles actifs a diminué, la protection des seniors de plus de 70 ans, nombreux parmi les bénévoles, étant prioritaire et conforme aux instructions gouvernementales.

## 2.3. Projets ou missions nouvelles

- Le projet SIG

Lancé fin 2020, son objectif est de doter les Restos du Cœur d'un système d'information de gestion performant. Il doit permettre de disposer d'un outil et d'un référentiel commun à l'AN et aux AD pour la comptabilité et le contrôle de gestion. La fin du déploiement est prévue en mai 2023.

D'une manière générale, la place de l'informatique aux Restos du Cœur s'est sensiblement accrue ces dernières années : projet Ulysse (connaissance des bénéficiaires), projet Parcoeur (connaissance des bénévoles), ...

- Clarification de la répartition des rôles entre salariés et bénévoles

Il s'agit d'un point clé de l'organisation des Restos du Cœur avec notamment le fonctionnement en binômes « bénévoles – permanents salariés ». Pour fluidifier encore plus les relations au sein de ces binômes et dans la recherche de l'efficacité nécessaire, les rôles respectifs ont été précisés : la voix politique étant portée par le bénévole et la voix technique par le salarié.

Le regroupement au sein d'un même pôle de la gestion des ressources humaines salariées et bénévoles doit aussi contribuer à améliorer le fonctionnement au quotidien.

- Le pôle administratif et financier a été renforcé

L'un des enjeux de progrès était le traitement plus rapide des notes de frais, sujet toujours sensible. L'équipe a été renforcée et les processus revus afin d'accélérer les remboursements. D'une manière générale, comme dans toutes ses autres activités, les Restos du Cœur recherchent une plus grande professionnalisation des équipes, ce qui se traduit par le renforcement des effectifs, des critères d'embauche renforcés et une formation conséquente.

- Le renforcement des délégations régionales

Les délégations régionales (autrefois antennes) ont vu leur rôle se renforcer pour encore mieux assurer le lien entre l'association nationale et l'ensemble des associations départementales.



- Une volonté d'augmentation des legs  
Le montant des legs est perçu comme faible en comparaison avec d'autres associations. Une action est prévue pour renforcer cette catégorie de ressources, notamment en établissant un partenariat avec le Conseil Supérieur des Notaires, CSN.
- Le lancement de Radio Restos  
Née de la rencontre de trois animateurs bénévoles, Radio Restos en 48 heures de radio, le temps d'un week-end, a permis de financer l'achat de 7 camions frigorifiques. L'opération a été renouvelée.
- Une communication qui cible certains nouveaux publics  
Une grande attention est portée à certains publics comme les adolescents. D'où une communication sur TikTok, par exemple pour que les Restos s'inscrivent dans leur temps.
- Un plan stratégique sur 5 ans  
Jusque-là, le PAN, Projet Associatif National, plan stratégique des Restos du Cœur était triennal. Pour la première fois, il couvrira une période de cinq ans : 2022 à 2027. En effet la construction du plan démarre une bonne année à l'avance avec de nombreux entretiens et une co-construction avec les associations départementales. Une fois le PAN défini et voté en Assemblée Générale, chaque AD le décline au niveau de son département en un PAD, Projet Associatif Départemental, l'ensemble de ces déclinaisons étant ensuite communiqué au niveau national.  
L'horizon de cinq ans a semblé plus pertinent pour mettre en œuvre des orientations stratégiques fortes, laissant plus de temps à l'action.
- Le relèvement du plafond de réduction d'impôt des dons dits Coluche  
Au printemps 2020, dans le contexte de crise sanitaire, le plafond de réduction d'impôt est passé exceptionnellement de 552€ à 1 000€. Ce mécanisme a été prolongé un an de plus. L'un des enjeux pour les Restos sera de contribuer à obtenir le maintien durable de ce plafond.
- La pérennisation du FEAD  
Aux côtés des autres associations, en France et en Europe, le travail mené par les Restos a permis le renforcement de l'aide alimentaire européenne. L'enveloppe dédiée aux Restos, dans le cadre des nouveaux FSE+ qui vont se substituer au FEAD, doit permettre de faire face aux années qui viennent.
- Le plan de modernisation des AD et préparation de l'avenir  
L'exercice qui s'est terminé le 30 avril 2021 s'est soldé par un excédent de ressources de plus de 36 M€. Sur cette somme l'assemblée générale a décidé d'allouer une enveloppe de 20 M€ au titre de « Plan de modernisation des AD », matérialisant la volonté des Restos de rendre la structure encore plus réactive et efficace.



### 3. Évolution du modèle socio-économique depuis le dernier Label

#### 3.1. Ressources financières, emplois et dons de denrées alimentaires

- Ressources financières

	30/04/2016 (label)		30/04/2017		30/04/2018		30/04/2019		30/04/2020		30/04/2021	
	En K€	en %	En K€	en %	En K€	en %	En K€	en %	En K€	en %	En K€	en %
Subventions	62 646	35%	61 742	34%	62 298	34%	64 158	35%	66 412	32%	59 708	29%
Dons	81 259	45%	80 824	45%	82 045	44%	81 732	44%	89 252	44%	114 377	55%
Legs	3 434	2%	5 164	3%	7 015	4%	9 629	5%	10 819	5%	9 282	4%
Enfoirés	20 293	11%	15 285	8%	18 047	10%	13 521	7%	19 181	9%	10 121	5%
Autres	13 782	8%	18 445	10%	15 682	8%	15 595	8%	18 913	9%	14 688	7%
<b>Total</b>	<b>181 414</b>	<b>100%</b>	<b>181 460</b>	<b>100%</b>	<b>185 087</b>	<b>100%</b>	<b>184 635</b>	<b>100%</b>	<b>204 577</b>	<b>100%</b>	<b>208 176</b>	<b>100%</b>

Les ressources financières du dernier exercice sont au plus haut sur les six dernières années, grâce à un montant exceptionnel de dons et malgré une baisse sensible des ressources liées aux Enfoirés (pas de concert avec public)

- Emplois

	30/04/2016 (label)		30/04/2017		30/04/2018		30/04/2019		30/04/2020		30/04/2021	
	En K€	en %	En K€	en %	En K€	en %	En K€	en %	En K€	en %	En K€	en %
Missions sociales	156 409	90%	155 408	90%	165 599	90%	172 394	91%	172 268	89%	154 488	89%
Frais de recherche de fonds	3 274	2%	3 587	2%	3 685	2%	3 822	2%	4 347	2%	4 621	3%
Frais Enfoirés	3 768	2%	2 723	2%	3 956	2%	2 576	1%	4 345	2%	2 551	1%
Frais de fonctionnement	10 059	5,8%	10 448	6,1%	11 336	6%	11 427	6%	12 245	6,3%	12 790	7,3%
<b>Total</b>	<b>173 510</b>	<b>100%</b>	<b>172 166</b>	<b>100%</b>	<b>184 576</b>	<b>100%</b>	<b>190 219</b>	<b>100%</b>	<b>193 205</b>	<b>100%</b>	<b>174 450</b>	<b>100%</b>
Frais de recherche de fonds / total des fonds collectés		3,70%		3,68%		3,65%		3,38%		3,84%		3,50%

Compte tenu de la crise sanitaire, certaines missions ayant été suspendues, le coût des missions sociales a été inférieur. Il en va de même pour les frais liés aux Enfoirés, générant ainsi un excédent de ressources exceptionnel.

- Dons de denrées alimentaires

- Les dons de denrées alimentaires sont valorisés à hauteur de 96,8 M€ représentant plus de 61 273 tonnes.
- Ces dons proviennent de différents canaux : collecte nationale, circuits de collecte départementale, dons agricoles, ramasse, ...
- Le taux de substitution qui permet de mesurer la part des repas distribués indépendante du financement du national est un indicateur suivi de près à la fois par les instances nationales et départementales.
- La croissance de ce taux, qui permet un effet de levier à l'action des Restos du Cœur est l'un des enjeux importants au niveau de chacune des AD, même si ce taux est fortement dépendant du contexte local, notamment de la proximité géographique avec les industries agroalimentaires et les plateformes des grandes enseignes de la distribution.

### 3.2. Ressources humaines (salariés, bénévoles, mécénat de compétence, VSC...)

#### g. Effectif

	30/04/2021			30/04/2020		
	Nombre de Contrats Aidés (CDDI & autres contrats aidés) (en ETP)	Nombre de CDD/CDI (en ETP)	Nombre de Bénévoles	Nombre de Contrats Aidés (CDDI & autres contrats aidés) (en ETP)	Nombre de CDD/CDI (en ETP)	Nombre de Bénévoles
Association Nationale	0	97	460	0	83	400
Associations Départementales	712	427	70 171	783	405	74 308
Total	712	524	70 631	783	488	74 708

Pendant la crise sanitaire, le nombre de bénévoles a diminué assez sensiblement mais il remonte maintenant progressivement.

### 3.3. Partenariats financiers

Très nombreux, sous forme de subventions, partenariats ou de mécénats : Union Européenne, collectivités publiques françaises, nationales, régionales, départementales, locales, entreprises (Fondation Carrefour, Fondation Orange, Danone, Renault, Findus, Carrefour, Coca Cola, Stop Hunger, 12 de Cœur, MACIF, Pocket, Lidl, etc...).

### 3.4. Coopérations inter associatives

- Au titre de collaborations opérationnelles : Secours Populaire Français, Banques alimentaires, Croix-Rouge, Fédération des Acteurs de la Solidarité et la Fondation Abbé Pierre.
- Au titre d'un travail en commun pour mesurer **l'empreinte sociale** des associations de solidarité : avec les Petits Frères des Pauvres, Emmaüs et la Croix-Rouge.

## 4. Focus sur les processus majeurs

### 4.1. Plan stratégique

- Le plan stratégique en cours (Projet Associatif National, PAN) couvre la période 2019 – 2022.
- Lors de l'assemblée générale qui vient de se dérouler le 22 octobre 2021, le nouveau PAN couvrant la période 2022 – 2027 a été approuvé. Il prendra effet au début du prochain exercice (1er mai 2022). D'ici là chaque association départementale (114 au 30 avril 2021) conduit en interne un travail de déclinaison en intégrant les spécificités de l'association (Plan Associatif Départemental, PAD). Au début de l'exercice prochain non seulement le PAN mais aussi les 114 PAD prendront effet.
- Le nouveau PAN intègre un préambule qui rappelle la vision et la mission des Restos, présente les quatre axes prioritaires du plan et pour chacun d'eux explicite ce que cela signifie pour les personnes accueillies aux Restos, pour les bénévoles aux Restos et d'une manière générale pour tous ceux qui souhaitent vivre le projet Restos ;
- Les quatre axes prioritaires
  - Des personnes accueillies et impliquées dans nos actions.
  - Des bénévoles à l'engagement valorisé.
  - Des organisations dynamiques et innovantes.

- Des ressources diversifiées et sécurisées.
- La préoccupation environnementale est présente explicitement au sein du thème « Des organisations dynamiques et innovantes » : *« répondre aux enjeux écologiques dans notre organisation en matière d’approvisionnement et de qualité alimentaire, de locaux, de véhicules et de lutte encore plus forte contre le gaspillage alimentaire »*

#### 4.2. Comité d’audit

- Dans le cadre des chantiers liés à l’obtention du label IDEAS initial, la mise en place du Comité de contrôle interne (CCI) a été décidée en avril 2016. La création du CCI a été actée par le CA du 22 juin 2016.
- À l’issue de ces cinq premières années de fonctionnement, une évolution des missions, de la composition et du fonctionnement du CCI est décidée (Note validée par le CA du 7 octobre 2021).
- Cette évolution s’inscrit dans le cadre des préconisations du Guide des bonnes pratiques IDEAS en vue du renouvellement du label IDEAS.
- Evolution de ses missions. Le CCI a pour mission de donner aux instances de la gouvernance une assurance raisonnable :
  - Que les activités de l’association sont menées dans le respect de ses valeurs, de ses missions sociales, de ses règles de gouvernance, de sa charte, de ses procédures rédigées et de la réalisation de son projet associatif national.
  - Que les risques qu’il peut identifier soient globalement maîtrisés, notamment par une procédure de gestion des risques clairement identifiée au moyen d’une cartographie périodiquement actualisée et présentée au CA.
- Evolution de sa composition. Le CCI est composé de 7 membres
  - Le (la) président(e) du CCI : Personnalité extérieure à l’association, est nommé par le (la) Président (e) des Restos.
  - Une personnalité extérieure à l’association proposée par le (la) président(e) du CCI.
  - Une personnalité extérieure à l’association proposée par le (la) président(e) des Restos.
  - Un(e) administrateur(trice) issu du collège région sur proposition au CA du président(e) des Restos.
  - Un(e) administrateur(trice) du collège siège sur proposition au CA du président(e) des Restos.
  - Le (la) Trésorier(e) et le (la) Secrétaire Général(e) sont membres de droit.
  - La composition du CCI (2 personnalités extérieures et 2 membres du CA), qui vise une parité de genre, est soumise chaque année à l’approbation du Conseil d’Administration dans le mois qui suit l’Assemblée Générale.
- Evolution de son fonctionnement :
  - Le CCI se réunit au moins quatre fois par an.
  - Il présente au Bureau les sujets qu’il envisage d’étudier.
  - Les membres du Bureau ou du CA peuvent le solliciter sur des points faibles identifiés ou des pratiques à améliorer.

- Le CCI peut être saisi directement par les bénévoles et les salariés de l'AN ou des AD (pas par les personnes accueillies), sur tout problème qui leur apparaît sérieux, lié à l'accomplissement des missions sociales des Restos.
- Le CCI peut entendre tout bénévole ou salarié et avoir accès à tous documents des Restos.
- Il rend le rapport de son activité et ses conclusions au Président, au Bureau et une fois par an au CA. Sauf invitation à l'initiative du CCI, le(la) Président(e) n'assiste pas aux réunions du CCI.

#### 4.3. Cartographie des risques

- Les travaux d'élaboration d'une cartographie des risques ont été lancés durant la phase d'optimisation avant l'obtention du label IDEAS.
- Depuis, la cartographie fait l'objet d'une mise à jour annuelle, consensuelle avec les responsables des pôles, suite à des échanges avec eux. La version en cours date de novembre 2020. Une nouvelle version est en cours d'élaboration qui sera validée en novembre 2021.
- Un responsable de l'anticipation des crises a été nommé, Michel VERITE, en charge notamment de la cartographie des risques.
- La nouvelle définition de missions du CCI prévoit explicitement que le CCI s'appuie sur la cartographie des risques.
- L'objectif maintenant est de décliner cette cartographie ainsi que la démarche de prévention / maîtrise associée au niveau des associations départementales. La démarche a commencé notamment par des sessions de formation / sensibilisation (responsables départementaux).

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

Tous les mois le Bureau/CA suit un tableau de bord focalisé sur les indicateurs clés :

- Le suivi du budget, comparaison du réel mensuel et cumul à date avec le budget et avec le réalisé de l'année précédente.
- Le suivi des achats (négoce et FEAD).
- Le suivi des stocks, en valeur monétaire et en palettes.
- Le suivi des frais logistiques.
- Le suivi des frais de transport.
- Le suivi des dons et des legs.
- L'évolution de la masse salariale.
- ...

### 5. Focus sur les chantiers menés pour satisfaire aux attentes du guide V2

#### 5.1. Cartographie des parties prenantes

- Un projet de cartographie des parties prenantes est en cours de circulation au sein des Restos. Il devrait être validé de façon imminente.

#### 5.2. Dispositif de contrôle interne

- Les équipes dirigeantes des Restos ont pris en compte les suggestions des bonnes pratiques IDEAS pour décider une extension des missions du comité de contrôle interne (CCI).
- Il reste maintenant à faire vivre sur le terrain ce nouveau comité de contrôle interne.

#### 5.3. Prise en compte de la RSE

- La préoccupation RSE est très fortement présente dans l'histoire et les pratiques des Restos. A titre d'exemple, voir l'appel d'offres pour la fourniture de vaisselle jetable biosourcée pour les associations départementales.
- Le nouveau plan stratégique couvrant la période 2022 – 2027 prévoit la préoccupation environnementale de manière explicite : « *répondre aux enjeux écologiques dans notre organisation en matière d'approvisionnement et de qualité alimentaire, de locaux, de véhicules et de lutte encore plus forte contre le gaspillage alimentaire* »

#### 5.4. Évaluation / Mesure d'impact

- Les Restos du Cœur ont créé un Observatoire pour effectuer des études et ainsi éclairer sur les nouvelles tendances auxquelles il est nécessaire de s'adapter.
- Par ailleurs les Restaurants du Cœur, Emmaüs France, les Petits Frères des Pauvres et la Croix-Rouge française ont aussi décidé de se saisir collectivement du sujet de la mesure de l'impact social. Elles ont lancé un projet expérimental portant sur la mesure d'impact social (MIS) qui vise à développer des outils et méthodologies adaptés aux acteurs associatifs afin de faciliter leur appropriation.
- Elles ont ainsi créé la roue des empreintes qui identifie 5 effets recherchés prioritairement et pour chacun d'eux des indicateurs pertinents et une méthodologie pour la mesure :
  - Réduire l'isolement.
  - Favoriser l'insertion, l'inclusion au sens large.
  - Renforcer la dignité, la confiance en soi.
  - Répondre aux besoins de première nécessité.
  - Rendre la société plus égalitaire et plus solidaire, favoriser une société de l'engagement.

## 6. Conclusions de l'analyse

### 6.1. Points forts

Pour construire le futur, les Restos du Cœur peuvent s'appuyer sur de nombreux points forts :

- **Une culture forte.** La capacité des Restos du Cœur à maintenir dans la durée cette culture d'origine est vraiment remarquable, s'agissant d'une organisation de cette taille avec plus de 70 000 bénévoles et 114 associations départementales juridiquement indépendantes. Ce n'est pas le fruit du hasard :
  - L'accent mis sur la formation soit générale soit spécifique à tel ou tel métier. Elle permet de développer un langage commun et de partager une même compréhension des enjeux et des spécificités clés des Restos du Cœur. Plus de 35 000 jours de formation sont dispensés chaque année.
  - Un engagement renouvelé explicitement tous les ans pour les bénévoles et des entretiens réguliers pour confirmer l'engagement.
  - Chaque nouvelle recrue est immergée dans un écosystème local exemplaire, ce qui facilite l'adoption des valeurs de base.
  - La notoriété des Restos fait que, en général, ce sont les bénévoles qui spontanément adhèrent à ces valeurs qui se présentent.
  - Le processus de désignation des présidents et trésoriers des associations départementales avec un agrément initial par l'association nationale, une formation initiale et un accompagnement dans la durée.

- Et depuis plus récemment la limitation des mandats à 5 ans qui garantit une certaine rotation favorable aux remises en question constructives.
- **L'attention portée à la gestion des bénévoles**
  - Le Pôle bénévolat a été renforcé au niveau des équipes du Siège (AN) afin de mieux accompagner les associations départementales dans le suivi de leurs ressources bénévoles. Il est depuis mars 2021 composé de 5 services :
    - ✓ Le service **Recrutement** pour appuyer les associations départementales dans les démarches de recherche de bénévoles et continuer à diversifier les différents profils et formes d'engagement.
    - ✓ Le service **Parcours** : pour l'animation du suivi du parcours du bénévole (intégration/mobilité/convivialité/écoute/...).
    - ✓ Le service **Transmission** : pour améliorer la transmission des pratiques, des savoirs et des valeurs lors de certaines fins de mission ou au moment du départ des Restos et pour valoriser le bénévolat de tous ceux qui se sont engagés aux Restos.
    - ✓ Le service **ParCœur** : pour une amélioration et optimisation constantes de l'outil informatique de suivi du parcours d'engagement des bénévoles.
    - ✓ Le service **Formation** : pour former (et maintenir formés) tous les bénévoles afin qu'ils puissent mener à bien leur mission.
  - Les équipes dédiées à la ressource bénévole aux Restos du Cœur :
    - ✓ 160 référents Ressources Bénévoles au niveau des sièges des associations départementales.
    - ✓ + de 1 500 relais ressources bénévoles au niveau des centres d'activités ou des structures Restos.
  - Des formations : plus de 35 000 jours par an
    - ✓ Des outils : plus de 70 modules de formation, conçus avec des bénévoles spécialisés en pédagogie de formation à l'Association Nationale, mis à jour selon les évolutions et priorités de l'association.
    - ✓ Des formations présentielles et à distance axées sur 4 grands principes :
      - Former les bénévoles lors de leur intégration dans l'association (les accueillir et les sensibiliser aux valeurs et au projet des Restos).
      - Former et accompagner les bénévoles lorsqu'ils prennent des responsabilités.
      - Former les bénévoles aux activités d'insertion et d'accompagnement des personnes accueillies.
      - Réfléchir sur son engagement et s'informer sur les actualités Restos (tous les 3 ans). Il s'agit d'un moment permettant au bénévole de faire le point sur son engagement et, au besoin, de réfléchir à l'orientation qu'il souhaite lui donner.
      - Former les intervenants bénévoles de la formation.

- L'accompagnement des bénévoles : engagement renouvelé, entretiens périodiques.
- **La culture** est servie par une organisation structurée : procédures, reporting, procédure d'agrément des AD, procédures de suivi et de contrôle, construction budgétaire, audit interne, certification des comptes, gouvernance... sont des points forts, très professionnalisés.
- **Un fonctionnement en binôme** « bénévole-salarié » au niveau de l'association nationale qui n'est pas toujours simple à gérer car il demande un relationnel de bonne qualité (au sein du binôme). Ce fonctionnement est l'une des caractéristiques fortes des Restos et de sa culture.
- **Une offre large** : Parce qu'un repas ne suffit pas, la variété des activités des Restos du Cœur permettent d'apporter de nombreuses réponses aux différentes situations rencontrées par les bénéficiaires.
- **Une organisation qui fonctionne bien** dans les deux sens entre le niveau national et le niveau départemental
  - Capacité à décliner une stratégie et des plans d'actions avec des grands axes donnés par le national et une déclinaison locale adaptée aux problématiques du terrain. Le PAN qui se décline en 114 PAD en est une illustration forte. De même la construction budgétaire annuelle reflète bien cet aspect.
  - Avec une forte prise en compte des difficultés / aspirations / regards du terrain : co-construction avec les associations départementales et soin apporté dans la relation avec elles.
  - L'existence d'une activité audit interne avec le comité d'audit des AD qui a pour vocation de donner une assurance raisonnable que les associations départementales agissent bien en conformité avec les engagements de l'agrément. Les missions de ce comité d'audit et les termes de l'agrément sont en cours de révision pour en améliorer le fonctionnement.
- **Des comités structurés**
  - Comité des placements : gestion de la trésorerie des Restos.
  - Comité d'appels d'offres pour gérer les consultations (opérations de montant significatif).
  - Comité de contrôle interne.
  - Comité d'audit des AD.
- **Une démarche de professionnalisation en amélioration continue.** La taille de l'organisation et la variété des sujets rencontrés nécessitent que l'action des Restos soit de plus en plus professionnelle. Ce travail est effectué :
  - Par la formation des bénévoles.
  - Par la meilleure identification des talents des bénévoles pour leur permettre, s'ils le souhaitent, de l'exprimer au bénéfice de l'action des Restos.
  - Par le recrutement de salariés sur des profils bien spécifiques.
- **Une voix qui porte** : Les prises de position des Restos sont rares mais elles comptent et les interventions auprès des pouvoirs publics ont un impact important.
- **La démarche inter associative** en matière d'analyse d'impact.

## 6.2. Points restant à améliorer

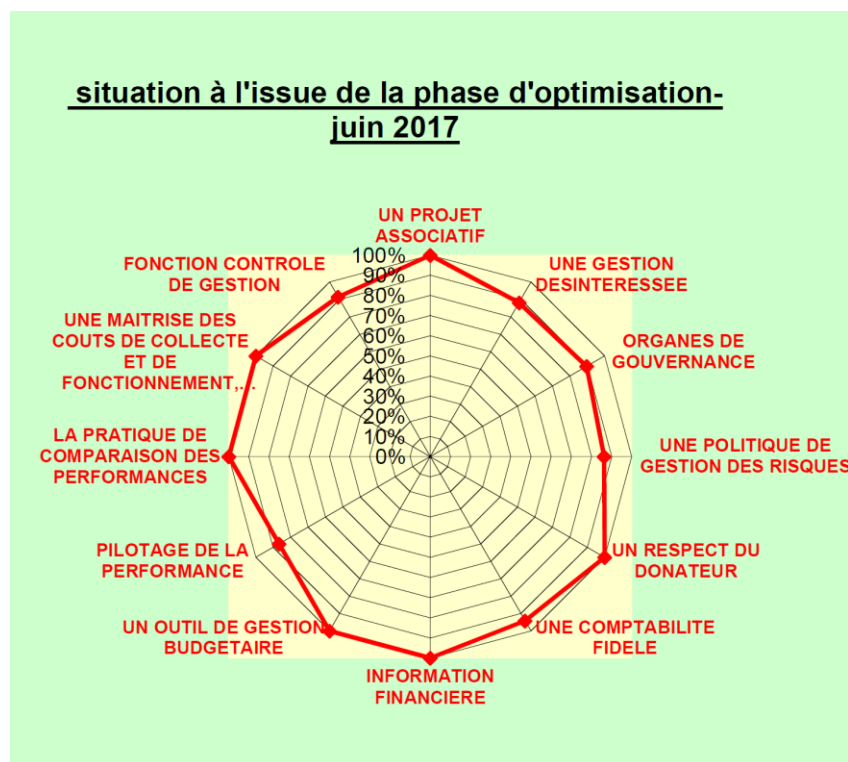
Les points d'amélioration qui devront être traités durant la phase Post Label :



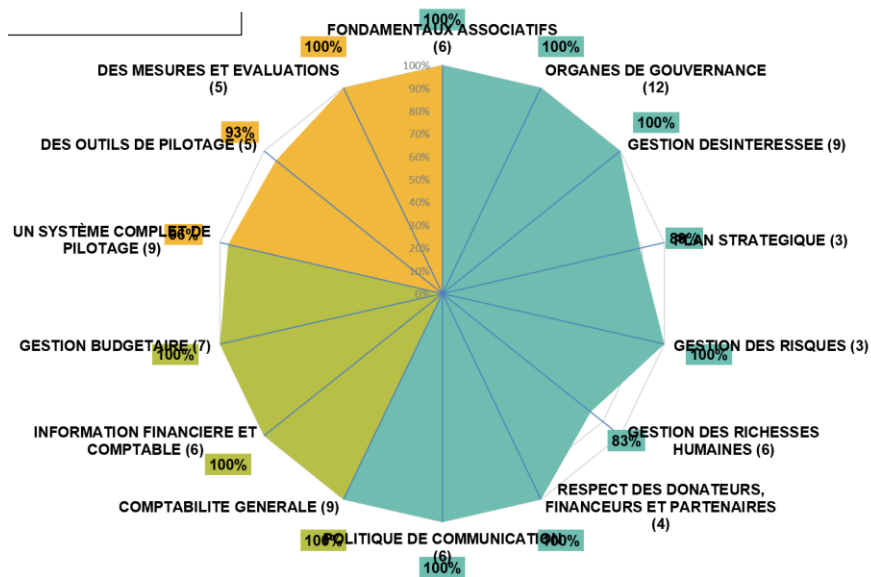
- Faire fonctionner le nouveau comité de contrôle interne dans ses nouvelles missions, composition et fonctionnement en s'appuyant sur la cartographie des risques.
- Assurer le suivi de la démarche prévue de déclinaison en PAD du PAN qui a été approuvé lors de la dernière assemblée générale et sa remontée au niveau national.
- Structurer et renforcer la mise en place du tableau de bord stratégique : indicateurs qui reflètent l'avancement des axes du PAN, suivi régulier en bureau et en CA.
- Suivi du déploiement de l'outil PARCOEUR qui doit permettre de fournir des indicateurs nouveaux et très utiles sur les bénévoles, tant au plan quantitatif que qualitatif, alimentant ainsi à la fois le tableau de bord opérationnel et le tableau de bord stratégique.
- Décliner la cartographie des risques au niveau des associations départementales en l'adaptant à leurs problématiques.
- Suivre la révision des missions, de la composition et des modes de fonctionnement des autres comités : comité d'appels d'offres, comité de placement et comité d'audit des AD.
- Assurer un suivi de l'apport de la nouvelle cartographie des parties prenantes et de l'éventuel plan d'action qui en découlerait. Et notamment, vérifier la cohérence entre la charte de déontologie et la cartographie des parties prenantes. Au besoin, amender la charte pour l'adapter à la nouvelle cartographie des parties prenantes.
- Suivre la publication et la communication de la nouvelle grille de qualification professionnelle qui n'est pas complètement prête car en cours d'échanges avec les partenaires sociaux.
- Suivre la mise en place de l'évaluation annuelle collective du fonctionnement du conseil d'administration.

### 6.3. Graphiques de situation

Situation au moment du Label précédent (graphe des 120 Indicateurs)



## Situation au moment du renouvellement (graphe des 90 Bonnes Pratiques)



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

Nous tenons à remercier Michel Vérité pour la qualité de nos échanges pendant toute cette phase. Nous avons tenu de nombreuses réunions tous les trois car nous avons souhaité coconstruire le diagnostic initial. Nos échanges ont donné lieu à la communication par Michel Vérité de plus de cent documents que nous avons référencés et affectés à la démonstration des bonnes pratiques correspondantes.

Nous avons pu aussi rencontrer Jean-Michel BAER, président de l'association départementale du Val d'Oise, ce qui nous a permis d'aborder les problématiques du terrain et la relation entre une association départementale et l'association nationale, via aussi les antennes régionales, échanger sur la culture, le mécanisme budgétaire des investissements et des coûts de fonctionnement, la gouvernance avec les procédures d'agrément de l'association départementale, de son président, du trésorier, du déploiement de l'application Parcoeur, ...

L'échange avec Béatrice FERRE, responsable du pôle bénévolat a été aussi très intéressant. Nous avons pu aborder la formation des bénévoles, leur recrutement, les mécanismes de renouvellement de leur engagement, l'impact du PAN et sa déclinaison pour le pôle, travail en cours d'élaboration, les éléments de pilotage et de reporting, la relation avec les associations départementales (désignation de référents interlocuteurs du pôle), le déploiement de l'application Parcoeur et les bénéfices qui en sont attendus en matière de connaissance des bénévoles tant au plan quantitatif qu'en termes de compétences.

L'échange avec Lionel HESCLOWICZ, le trésorier nous a permis d'aborder l'ensemble des bonnes pratiques qui mettent en jeu son rôle et aussi d'aborder notamment le contrôle de gestion, le suivi des réalisations budgétaires, les tableaux de bord de direction tant stratégiques qu'opérationnels, les compétences des équipes financières, le processus budgétaire, la gestion de la trésorerie, les outils de pilotage de la direction, les apports attendus du futur système d'information de gestion (SIG).

D'une façon générale, il apparaît clairement que les Restos du Cœur perçoivent les pratiques IDEAS comme nécessaires et si tout n'est pas encore mis en œuvre, il ne fait pas de doute que la démarche en cours y conduit.