

Association Les Restaurants du Cœur



Rapport des Conseillers bénévoles pour le Comité Label du 19 octobre 2017

Table des matières

1. Présentation de l'association	2
1.1. Son objet.....	2
1.2. Historique.....	4
1.3. Organisation	4
1.4. Missions sociales.....	8
1.5. Finance :	9
1.6. Stratégie de développement (plan stratégique à 3-5 ans).....	10
2. Rapport sur l'accompagnement.....	12
2.1. Evolution des 12 grands objectifs du Guide IDEAS.....	12
2.2. Commentaires des conseillers bénévoles sur les chantiers menés lors de l'optimisation.....	12
3. Conclusions des conseillers à l'issue de leur accompagnement :.....	13
3.1. Les points forts sur lesquels l'organisme devra construire son futur.....	13
3.2. Les points d'amélioration qui devront être traités durant la phase Post Label.	13

Conseillers IDEAS : Sylvie Chenet
Michel Monier 06 52 76 87 52

1. Présentation de l'organisme

1.1. Objet

1.1.1. Vision

Les Restos du Cœur naissent en septembre 1985 de la « petite idée » de Coluche : « *J'ai une petite idée comme ça (...) un resto qui aurait comme ambition, au départ, de distribuer deux ou trois mille couverts par jour* ».

Le Parlement français vote, le 20 octobre 1988, à l'unanimité, la loi dite « loi Coluche », qui ouvre aux donateurs le bénéfice d'un crédit d'impôt sur les dons faits aux associations.

1.1.2. Les Missions permanentes

La mission des Restos du Cœur 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 ». Les actions de l'association ont pour ressort le territoire métropolitain.

Depuis la « petite idée » originelle, les actions de l'association couvrent aujourd'hui, outre l'aide alimentaire gratuite :

- l'insertion socio-professionnelle,
- l'accès au logement (maintien dans le logement, hébergement d'urgence, accès à location stable),
- l'accès aux droits,
- l'accompagnement scolaire,
- la lutte contre l'illettrisme,
- l'aide à la gestion du budget domestique,
- le micro-crédit,
- l'accès à la culture, aux sports aux loisirs.

Cette « diversification » répond au constat que l'aide alimentaire constitue une réponse partielle aux besoins de ses bénéficiaires, Restos du Cœur ont développé cet ensemble de « prestations » qui permet une prise en compte « longitudinale » des bénéficiaires. Les SI (système d'information) Ulysse consolide aujourd'hui le suivi des diverses prestations par bénéficiaires.

1.1.3. Les Valeurs

Un « accueil inconditionnel fondé sur la seule notion de nécessité de recevoir l'aide proposée » guide l'action des Restos du Cœur dont le modèle pose que, si pour des raisons économiques

des priorités doivent être établies, elles ne le sont que sur la base de « critères de ressources et d'urgence sociale ».

La charte des bénévoles dispose, notamment, qu'ils s'engagent à affirmer indépendance à l'égard du politique et du religieux, à respecter les valeurs de la confidentialité et à ce que l'image médiatique des Restos ne soit en aucun cas utilisable à des fins personnelles.

Le fonctionnement de l'association promeut la complémentarité de l'action des bénévoles (70 000 en 2016- NB : 5000 en 1985) et des salariés de l'association nationale (95) et l'articulation des divers niveaux de l'organisation (niveau national avec l'Association nationale et ses antennes nationales en région d'une part, et les 118 associations départementales -cf. 1.3.5)

Pour l'association, ces valeurs et modes de fonctionnement garantissent la pérennité et l'efficacité de l'action ainsi que la confiance des personnes accueillies bénéficiaires des services, celles aussi des donateurs, des pouvoirs publics et de la population.

1.1.4. Périmètre de son action

Périmètre fonctionnel et territorial : Cf. 1.1.2.

Les Restos du Cœur soulignent (cf. le site www.restosducoeur.org/) :

« Certaines associations françaises et/ou étrangères, notamment en Belgique, se revendiquent directement et/ou indirectement d'une filiation avec les Restos notamment en utilisant, dans leur dénomination et/ou leur communication, la marque « Restos du Cœur ».

Notre association tient à préciser que l'attitude de ces associations crée, volontairement ou non, une confusion dans l'esprit du public.

Notre association se doit de préciser qu'il n'existe aucune filiation avec ces autres associations dont, par ailleurs, le mode de fonctionnement, diffère de l'action conduite par les Restos.

S'agissant plus particulièrement de l'association de droit belge, elle répond, dans son mode de fonctionnement, à des critères qui sont très sensiblement différents des nôtres.

(...)

Dans ces conditions, notre association tient, de nouveau, à préciser qu'il n'existe aucun lien de filiation avec ces associations tierces et se doit de souligner qu'aucun amalgame ou confusion ne saurait être accepté. »

1.2. Historique

1.2.1. Le développement

Les principales étapes à retenir du développement des Restos du Cœur, après la première campagne de 1985/86 (8.5 millions de repas distribués avec 500 bénévoles) :

- 1987 : accès aux surplus européens pour les associations fournissant l'aide alimentaire,
- 1988 : vote de la « loi Coluche »- les Restos restent ouverts après la campagne d'hiver : les campagnes d'été sont installées.
- 1989/90 : nouvelles actions : les camions du cœur, les relais du cœur (aller au plus près de ceux qui ne viennent pas aux Restos du Cœur), les toits (hébergement d'urgence et intermédiation locative), les jardins et les ateliers du cœur (emploi et insertion).
- 1991 : création du premier « restos bébés du cœur ».
- 1997 : création des « ateliers de français et d'accompagnement scolaire ».
- 2003 : la « loi Coluche-2 » porte à 75% le crédit d'impôts.
- 2005 : première collecte nationale.
- 2008 : 100 millions de repas sont servis (15% d'augmentation du nombre de personnes aidées).
- 2009 : convention avec le ministère du travail pour 1500 contrats aidés dans le cadre des « ateliers et chantiers » du cœur.
- 2010 : les Restos du Cœur pilotent en Ile de France un entrepôt partagé avec d'autres associations d'aide alimentaire.

1.2.2. Les habilitations administratives

Décret du 7 février 1992 portant reconnaissance des Restos du Cœur comme établissement d'utilité publique.

1.3. Organisation

1.3.1. Les personnes clés :

Patrice Blanc, Président

Jean Claude Guesdon, Secrétaire général

Claude Guoin, trésorier

Autres membres du Bureau du CA : Marie Gérard, Lionel Hescłowicz, Anne Meurice, Brigitte Miche, Bob Wancier.

Catherine El Arouni, déléguée générale- salariée-

Les membres du Comité d'audit (nb : le comité d'audit est appelé « comité de contrôle interne ») : Michel Prat, Yves Merillon, Lionel Hescłowicz et Jean-Claude Guesdon et Claude Guoin invités à cette commission

Les fonctions techniques et administratives clés sont assurées par un binôme bénévole-salarié.

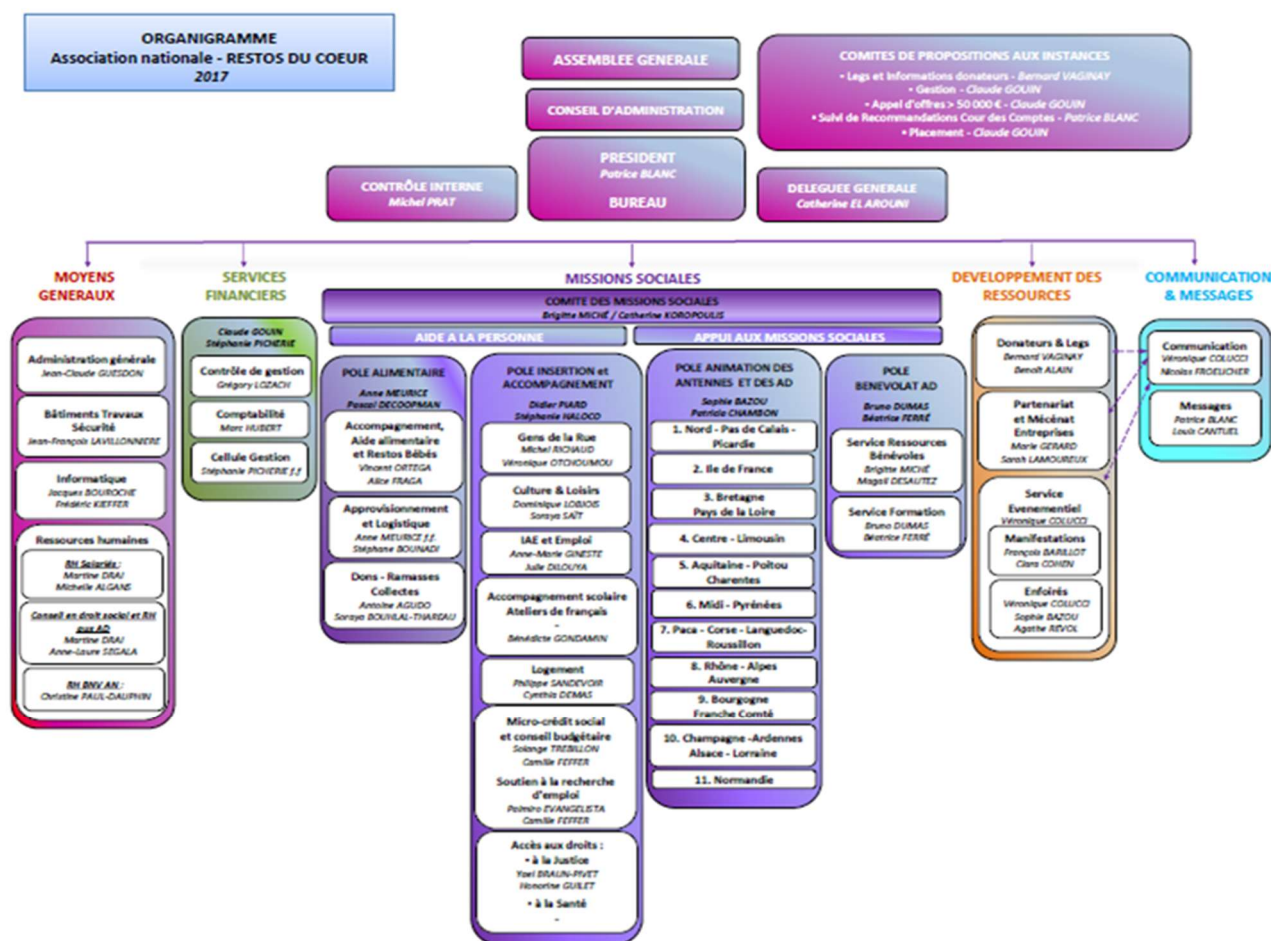
Le CA se réunit mensuellement, alors que les statuts ne prévoient qu'une réunion trimestrielle. Les travaux sont préparés par les services avec, notamment, le Comité des missions sociales. Une réunion du Bureau du CA se tient tous les mois.

Cinq comités, issus du CA, sont constitués, en charge des thématiques :

- Appels d'offres,
- Placements financiers,
- Legs,
- Suivi du rapport de la Cour des Comptes,
- Audit, contrôle interne.

1.3.2 L'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 118 associations départementales qu'elle fédère. Ces 118 associations, elles-mêmes organisées en « centres » mettent en œuvre, sous le contrôle de l'association nationale, les orientations et actions définies au niveau national - cette organisation est présentée au § 1.3.5.



1.3.3 Les moyens humains (effectifs salariés et bénévoles)

Les Restos du Cœur comptent, en 2016, 71 000 bénévoles (dont 276 au niveau de l'association nationale et 70 724 dans les associations départementales).
L'effectif salarié de l'AN est de 95 et une quinzaine de contrats d'alternance.

1.3.2. Appartenance à une fédération, réseaux ...

Les Restos du Cœur œuvrent en relation avec d'autres associations sans pour autant faire partie de réseaux.

A noter :

- mobilisation avec d'autres associations pour faire maintenir le programme d'aide européen (PEAD),
- participation (2007) à l'élaboration de propositions « 100 mesures prioritaires pour une nouvelle politique publique d'aide aux sans-abri et mal logés »
- travaux collaboratifs pour l'accès aux vacances avec, notamment, l'ANCV et Jeunesse au Plein Air.

1.3.5 Une organisation en réseau

1.3.5.1 Les structures.

Niveau national : l'association nationale « les Restos du Cœur » est présente à un niveau territorial par ses « antennes » qui constituent un niveau déconcentré.
Niveau départemental : les associations départementales agréées par l'AN.

L'association nationale (AN) « les Restos du Cœur » est l'institution « tête de réseau nationale » de 118 associations départementales (AD) auxquelles elle attribue la « marque » les Restos du Cœur par un contrat d'agrément validé par l'AG de l'association nationale.

Ce contrat d'agrément a une durée d'une année renouvelable sur décision de l'AN.

Au niveau territorial, des « antennes » constituent un niveau déconcentré de l'association nationale.

Par le contrat d'agrément, les associations départementales sont autorisées à utiliser, dans leur ressort géographique, la marque « les restaurants du cœur » et la photo de Coluche ; elles s'engagent à veiller à ce qu'aucune autre personne morale ou physique, non agréée par l'AG de l'association nationale, ne puisse l'utiliser.

Le contrat d'agrément engage chaque AD à respecter les principes et valeurs des Restos du Cœur, à participer à la réalisation des objectifs approuvés par l'AG de l'AN, à appliquer les directives de l'AN relatives à la réalisation des missions sociales et au mode de fonctionnement interne, à assurer la continuité de l'activité « Restos du Cœur » ...

Ce contrat d'agrément engage également l'AN, et ses antennes départementales, à :

- fournir les moyens nécessaires à la satisfaction des missions ;
- organiser la formation des bénévoles(*) laquelle est coordonnée par le pôle « formation » de la cellule gestion des services financiers de l'AN, relayée par les antennes dans le cadre de leurs interventions ;
- concourir au financement des investissements ;
- assurer la responsabilité civile des bénévoles de l'AD pour leurs actes dans le cadre de la mission de l'association.

Par le moyen de ses antennes, l'AN veille au bon fonctionnement, est informée de tous projets de l'AD et « détecte les axes de progrès de l'AD dans l'optique d'un meilleur service aux personnes accueillies (...) et dans un souci d'optimisation permanente des actions ».

(*) extrait du rapport 2015/2016 du Pôle bénévolat AD-Formation :

En 2015-2016, le service formation a réalisé :

- 2 427 sessions de formation (+1,1%)
- 2 399 journées de formation
- 32 478 participants (+ 3,8%)
- ≈ 500 intervenants bénévoles (≈ - 30)

1.3.5.2 Modalités du fonctionnement - pilotage et contrôle.

Les orientations du projet associatif national triennal - PAN (i.e. plan stratégique) sont déclinées par les AD. Cette déclinaison départementale prend en compte la situation et les moyens des AD et peut donc présenter des états d'avancement différents.

Un reporting budgétaire mensuel est établi, consolidé par l'AN et un suivi des actions est également organisé, le niveau de consolidation national étant assuré par le Comité des missions sociales- CMS, émanation du CA qui est régulièrement informé des travaux du CMS.

Des missions d'audit sont diligentées par l'AN selon un plan qui prévoit l'audit de chacune des AD tous les 3 ans.

Les comptes des associations départementales sont certifiés légalement et « consolidés » au niveau national : l'AN présente donc des comptes combinés (comptes de l'AN et comptes des AD) et certifiés par deux collèges de CAC (Commissaires aux comptes). Ces comptes sont, sur la période objet de la mission IDEAS, certifiés sans réserve.

Opérationnellement les antennes départementales de l'AN assurent un suivi et un support aux AD. (Suivi du déploiement des orientations du plan national, formation...)

La procédure de gestion de crise, diffusée et connue dans le « réseau » des AD, garantit à l'AN une remontée d'information rapide lui permettant de prendre la main sur le pilotage de la crise/incident.

1.4. Missions sociales

1.4.1. Les actions et projets majeurs récents

L'actualité du 1^{er} trimestre 2017, c'est la 32^{ème} collecte d'hiver avec :

Les 10 et 11 mars 2017, la mobilisation de 75 000 bénévoles dans plus de 6 600 magasins partout en France pour une collecte de 7 500 tonnes de denrées-produits alimentaires.

Le 3 mars, « les Enfoirés » (10,6 millions de téléspectateurs) et le magazine « La chance d'une vie meilleure », diffusé le même jour (1,2 millions de personnes).

De façon plus « structurelle » les actions et projets majeurs de l'association sont définis par un projet Associatif national triennal (plan stratégique). Le plan 2015/2018, adopté par l'AG d'octobre 2015, réaffirme la mission principale : *« l'aide à la personne en commençant par l'aide alimentaire et en orientant systématiquement vers les autres formes d'aide et en particulier l'accès aux droits : accueillir, écouter, orienter, accompagner »*.

Ce plan triennal, décliné dans les associations départementales, est orienté en trois « axes » : les missions sociales, l'organisation et les relations terrain, les « messages » ; pour chacun de ces 3 « axes », 4 actions sont identifiées.

Le PAN est présenté de façon détaillée au § 1.6

1.4.2. L'activité lucrative

Les associations départementales peuvent organiser des manifestations générant des recettes dans la limite légale de 6 par an.

Au niveau national : « les Enfoirés », activité identifiée en comptabilité (concerts, droits télévisés et d'image, CD et DVD).

1.5. Finance :

1.5.1. Les partenaires financiers.

Très nombreux, sous forme de partenariat ou de mécénat : Union Européenne, collectivités publiques françaises, nationales, régionales, départementales, locales, entreprises (Fondations Orange, l'Oréal, BNP Paribas, Carrefour, MACIF, SNCF, Société Générale, Guerlain, Renault, Banque Postale, TOTAL, ALTRAN, Lidl, etc...)

1.5.2. Les ressources totales (par type (subventions, dons, legs, cotisations, ... selon comptes combinés au 30/04/2016)

Subventions :	62 646 K€	soit 34.51% du total des ressources
Dons :	81 259 K€	soit 44.71% du total
Legs :	3 434 K€	soit 1.80% du total
Enfoirés :	20 293 K€	soit 11.11% du total
Autres :	13 782 K€	soit 7.51% du total

Soit un total des ressources de 181 414 K€ pour le dernier exercice social connu (12 mois) clos le 30/04/2016.

1.5.3. Les emplois totaux par type (missions sociales (France/Etranger), fonctionnement, collecte... selon comptes combinés au 30/04/2016)

Missions sociales :	156 409 K€	soit 90.10% du total des emplois
Frais de recherche de fonds :	3 274 K€	soit 3.70% des fonds collectés
Frais Enfoirés :	3 768 K€	soit 2.10% du total

Frais de fonctionnement : 10 059 K€ soit 5.70% du total

Soit un total des emplois de 173 510 K€ pour le même exercice social.

L'excédent de cet exercice social s'élève à 4 948 K€ après prise en compte des mouvements affectant les comptes de provisions et de fonds dédiés.

1.5.4. Evolution des ratios suivants sur 3 ans :

- missions sociales sur total des emplois
 - n (30/04/2016) : 90.10%
 - n-1 (30/04/2015) : 90.40%
 - n-2 (30/04/2014) : 90.50%
- frais de fonctionnement sur total des emplois
 - n (30/04/2016) : 5.70%
 - n-1 (30/04/2015) : 5.30%
 - n-2 (30/04/2014) : 5.50%
- frais de collecte sur fonds collectés
 - n (30/04/2016) : 3.70%
 - n-1 (30/04/2015) : 3.60%
 - n-2 (30/04/2014) : 3.90%

1.6. Stratégie de développement (plan stratégique à 3-5 ans)

1.6.1. Les axes stratégiques

Le plan triennal fait l'objet d'une révision /adaptation annuelle ; les orientations du plan 2015/2018 visent 3 axes :

- Missions sociales :

- mieux connaître les personnes accueillies pour mieux aider et mieux accompagner,
- systématiser le projet « bien accueillir et bien accompagner » dans chaque centre
- poursuivre l'adaptation de l'aide alimentaire (équilibre nutritionnel, sécurité alimentaire, lutte contre le gaspillage),
- développer le modèle d'insertion des Restos en intensifiant la recherche de conventions cadre et de partenariats,
- amplifier les activités culturelles et de loisirs ainsi que les activités sportives et les départs en vacances.

- Organisation et relation terrain :

- décliner dans chaque association départementale un projet associatif « Restos »,

- innover et rechercher des nouvelles ressources,
 - maintenir les principes d'une gestion rigoureuse,
 - développer la communication interne.
- Messages :
- promouvoir les valeurs et le modèle « Restos »,
 - démontrer le rôle de l'association dans le maintien du tissu social,
 - poursuivre et amplifier le travail collectif dans le domaine de l'aide alimentaire,
 - défendre et encourager le bénévolat.

1.6.2. Les projets qui concrétisent ces axes

Outre les modalités de pilotage/suivi présentées au § 1.3.5, les Restos fédèrent et consolident l'ensemble des actions du plan avec un projet « système d'information » d'une part et une évolution de leur démarche de conduite de projet d'autre part.

- Le projet « SI » : le projet Ulysse, en cours de déploiement dans les AD, est un SI (système d'information) facilitant et normalisant l'identification, l'orientation et le suivi des bénéficiaires des aides. C'est « l'outil » qui matérialise l'objectif de « mieux accueillir, mieux accompagner » et facilite son atteinte. Ulysse est présenté (et compris) comme facilitant l'accueil (assister à une journée de présentation du SI Ulysse aux bénévoles a fait comprendre que « l'écran (du PC) n'est pas un écran entre le bénévole et la personne accueillie », et a aussi fait constater le professionnalisme du déploiement dans le « réseau » des AD (pédagogie de l'outil, formation, assistance, retour d'expérience...).
- Evolution de la méthode projet avec, s'ajoutant à la démarche participative de construction et la méthodologie de déploiement/reporting du PAN :
 - o L'installation d'une phase d'étude de faisabilité terrain pour apprécier la pertinence (financière/opérationnelle) des projets des AD. Cette phase est pilotée par le Pôle animation des AD qui rend un « go/no go ».
Le développement, en cours, de l'évaluation de l'impact social des projets.
 - o L'installation d'un suivi du PAN par le moyen d'un « plan de cohérence » des actions.

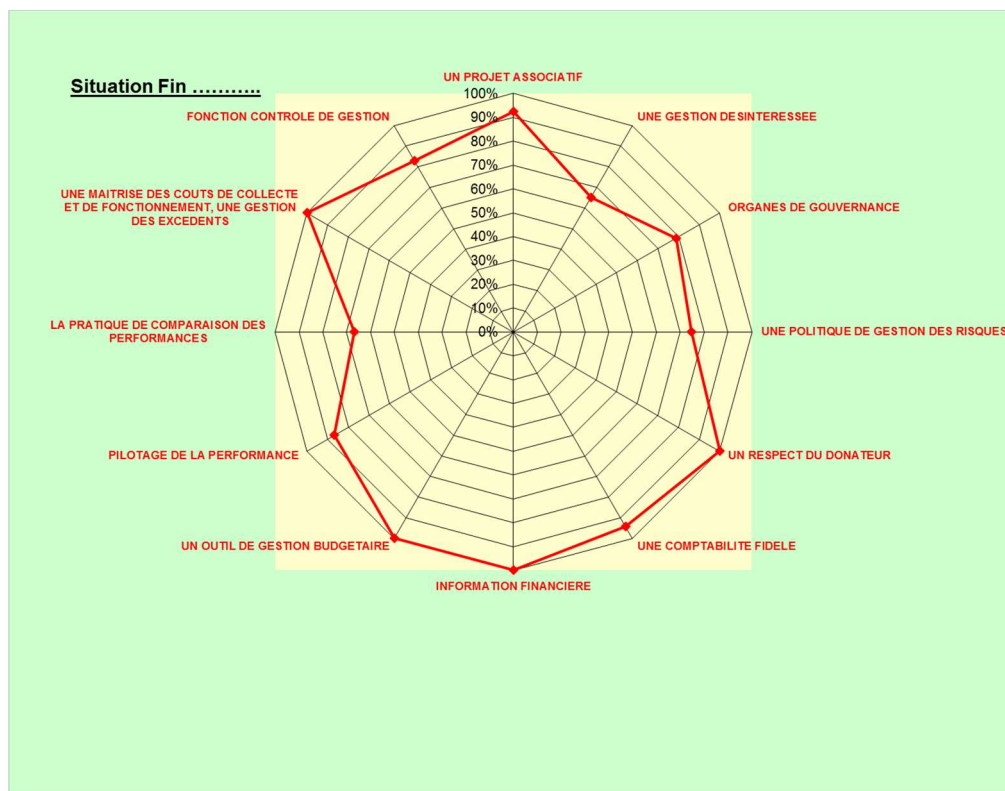
1.6.3. La prévision budgétaire correspondante

Les projets du plan national n'ont pas de budget spécifiquement affecté. Le suivi budgétaire mensuel d'une part et les revues de projet effectuées par le CMS donnent à la gouvernance une information périodique régulière et complète à même de permettre une actualisation annuelle du plan.

2. Rapport sur l'accompagnement

2.1. Evolution des 12 grands objectifs du Guide IDEAS

- Le graphique « Radar » de fin diagnostic- janvier 2017



2.2. Commentaires des conseillers bénévoles sur les chantiers menés lors de l'optimisation

Les chantiers de la phase d'optimisation sont :

- Cartographie des risques : les travaux d'élaboration d'une cartographie des risques ont été lancés durant la phase d'optimisation (cf. document) et se poursuivent.
- Installation et premiers travaux du comité d'audit : le comité d'audit a, de même, tenu ses premières réunions et défini ses priorités (cf. rapport de la réunion du 3 avril)
- Rédaction d'une charte de déontologie : la charte a été soumise à l'avis du CA.
- Préciser les modalités d'une déclaration annuelle d'intérêt des administrateurs : le CA a validé le principe, et le modèle de la déclaration annuelle d'intérêt.

- Préciser les relations, modalités de suivi et reporting de l'AN « sur » les associations départementales (objectif : sécuriser le périmètre de la labellisation AN-antennes-AD),
- Développer/formaliser la pratique des comparaisons de performance : l'AN a formalisé une note présentant la nature de ses contacts/relations avec d'autres associations (doc joint)

3. Conclusions des conseillers à l'issue de leur accompagnement :

3.1. Les points forts sur lesquels l'organisme devra construire son futur

La culture des Restos du cœur est fortement ancrée dans la « petite idée » de Coluche : « *J'ai une petite idée comme ça (...) un resto qui aurait comme ambition, au départ, de distribuer deux ou trois mille couverts par jour* ». Présente à tous les niveaux de l'organisation (association nationale et associations départementales par leur participation aux instances Bureau et CA) cette « petite idée » est assurément le point fort de l'organisation.

Cette culture est servie par une organisation structurée, « procédurée ». Les suivis thématiques mensuels effectués par le Comité des missions sociales dont les instances de gouvernance sont informées constituent un reporting permanent.

Au niveau national des binômes « bénévole-permanent » assurent la direction, le fonctionnement, et l'animation de l'ensemble des structures.

La procédure d'agrément des AD, les procédures de suivi et contrôle par l'AN (comité des missions sociales, reporting budgétaire, audit interne, certification des comptes des AD...) sont des points forts, très professionnalisés.

Cet « alignement » AN/AD est conforté par une information régulière des AD par l'AN, par une démarche collaborative de construction du plan stratégique ainsi que par le moyen d'un processus de déploiement des projets piloté par le national avec la participation des AD. Ce processus (étape « pilote, formation, REX) participe à l'appropriation par l'ensemble de l'organisation.

Enfin, les comptes annuels des Restos font l'objet d'une certification des comptes : les commissaires aux comptes interviennent dans chacune des associations départementales dont les comptes sont combinés au niveau national avec ceux de l'association nationale.

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

- a) Les Restos du cœur ont développé leur activité avec l'objectif, traduit par le plan stratégique, de prendre en compte, par le moyen d'un suivi individualisé (aujourd'hui structuré avec le projet Ulysse), l'intégralité des besoins des personnes en difficulté (aide alimentaire, accès aux droits, illettrisme, logement, recherche d'emploi, culture et loisir...). La notoriété des restos du cœur garantit, depuis leur création, des ressources sûres.

Du point de vue des conseillers la diversité des activités/missions nécessite dans un contexte de besoins grandissant pour chacune de ces activités, de conforter la démarche d'analyse

préalable des projets afin de quantifier les « retours » attendus tant en termes de contribution financière que de public bénéficiaire.

- b) La volonté d'universalité des actions se confronte à la diversité des territoires dont les priorités traduisent les inégalités généralement observées (emploi, logement, pauvreté...). Les orientations du plan stratégique sont ainsi, de fait, priorisées au niveau des AD. Ce constat pourrait conduire à ce que le plan stratégique identifie les priorités d'actions des AD et soit structuré en identifiant d'une part les « incontournables nationaux » et d'autre part les « nécessité territoriales ». Cette approche pourrait participer à la pertinence de l'allocation de ressources.
- c) Au-delà de cette proposition, le suivi de la mise en œuvre des actions du Plan national doit être précisé (indicateur de réalisation de l'action, suivi de la consommation budgétaire par action)
- d) Les antennes de l'AN interviennent comme relais auprès des AD (assistance, formation, déploiement des projets...). Leurs rôle et missions, sans préjudice des responsabilités des AD, pourraient être renforcés avec une mission de reporting thématique décidée, annuellement, par le CA (suivi de la formation des bénévoles, sécurité alimentaire...) qui conforterait les reportings d'activité et budgétaire des AD à l'AN.
- e) Le programme de travail du comité d'audit, récemment installé, sera à suivre de même que la démarche d'analyse/gestion des risques, et le lien avec le dispositif de contrôle interne (pilotage national, déploiement dans les AD, mise à jour de la cartographie, « base incidents »...)
- f) En outre, l'AN s'est engagée à ce que le label IDEAS soit, dans un premier temps, mentionné par les associations départementales sur les seuls documents financiers, les AD précisant dans ce cadre que le label est obtenu par l'AN. A terme, durant la phase de suivi, il conviendra de suivre le déploiement, dans les AD, des indicateurs majeurs pertinents pour ces associations.
- g) Pour autant que le turn-over des membres du CA se fasse naturellement, la conformité au référentiel IDEAS doit faire préciser, dans les statuts, une limite d'âge et de nombre de mandats. Cette disposition devra être déclinée dans les statuts des AD.

33. Evolution des 12 grands objectifs du Guide IDEAS à l'issue de la phase d'optimisation- juin 2017

