



Renouvellement du Label Rapport des Conseillers IDEAS pour le Comité Label

Le 26 Novembre 2025

Conseillers bénévoles : Odile URBAIN et Dario TARANTELLI
Pilote : Jean-François LE PAGE

Table des matières

.....	1
1. Présentation générale.....	3
1.1. Objet	3
1.2. Chiffres clés de la dernière campagne 2024-2025.....	3
1.3. Projet associatif	3
1.4. Missions sociales.....	3
1.5. Les valeurs des Restos du Cœur.....	4
1.6. Les Restos du Cœur, une association de terrain	4
2. Changements majeurs depuis le dernier Label	5
2.1. Gouvernance.....	5
2.2. Les travaux effectués suite aux recommandations du label précédent	6
2.3. Des personnes accueillies plus nombreuses et aussi plus en difficulté	7
2.4. L’alerte du président et les conséquences	7
2.5. Les Restos du Cœur ont quarante ans	8
2.6. Projets ou missions en cours ou nouvelles	8
2.7. Le rapport de la Cour des Comptes	9
3. Évolution du modèle socio-économique depuis le dernier Label	10
3.1. Ressources financières et emplois des fonds	10
3.2. Ressources humaines.....	11
3.3. La stratégie d’alliances/partenariats pour développer l’activité	11
4. Focus sur les processus majeurs	12
4.1. Cartographie des parties prenantes	12
4.2. Suivi du plan stratégique et démarche RSE	12
4.3. Maîtrise des risques.....	12
4.4. Dispositif de contrôle interne	13
4.5. Comité de vigilance/audit.....	13
4.6. Qualité de l’information financière (annexes des comptes, rapport financier)	13
4.7. Pilotage de l’activité et évaluation de l’action (tableaux de bord)	14
4.8. Réflexion/travaux sur la mesure d’impact.....	14
5. Conclusions de l’analyse	14
5.1. Points forts.....	14
5.2. Points restant à améliorer ou à renforcer compte tenu du nouveau contexte plus incertain	17
5.3. Graphiques de situation.....	18
5.4. Avis général des conseillers à l’issue de l’accompagnement	20

1. Présentation générale

1.1. Objet

Les Restos du Cœur sont une association loi 1901, reconnue d'utilité publique depuis le 7 février 1992 sous le nom officiel « LES RESTAURANTS DU COEUR – LES RELAIS DU COEUR ». Elle a pour but « d'aider et d'apporter 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. »

1.2. Chiffres clés de la dernière campagne 2024-2025

- 78 000 bénévoles et 30 000 bénévoles occasionnels
- 1,3 million de personnes accueillies
- 163 millions de repas distribués
- 101 chantiers d'insertion
- 2 348 lieux d'accueil Restos,
- 128 000 jeunes enfants de 0 à 3 ans accompagnés
- Activités rue ; 2,3 millions de contacts ont été établis en 2024 (avant le COVID, en 2018-2019, le chiffre était de 1,7 millions)
- L'activité des Restos du Cœur dans l'aide alimentaire représente près de 35% de la totalité de l'aide alimentaire en France

1.3. 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**.

1.4. Missions sociales

- L'aide alimentaire : elle est gratuite d'entrée aux Restos et elle s'inscrit dans le cadre d'une aide globale à la personne,
- Les parcours des personnes accueillies dans les centres : l'enjeu est de poursuivre le développement de l'accueil, de l'écoute et de l'orientation,
- Les parcours de la rue au logement. En France, 4,2 millions de personnes ne sont pas ou sont mal logées. Aux Restos du Cœur, 40 % des personnes inscrites à l'aide alimentaire ont déclaré leurs difficultés face au logement,
- Les parcours dans les chantiers d'insertion. Être privé durablement d'emploi, c'est le risque d'être confronté à l'exclusion. Ainsi en 2023, les Restos ont accompagné 2 318 personnes en situation d'exclusion. L'action des Tremplins du Cœur renforce cette mission grâce à deux types d'actions proposées : les parcours de mobilisation renforcée vers l'emploi et les parcours de professionnalisation,
- Accompagner la petite enfance. Aujourd'hui les Restos du Cœur rencontrent des enfants en bas âge, leurs parents et des femmes enceintes dans beaucoup de lieux d'accueil. 128 jeunes enfants accompagnés et plus de 1 400 bénévoles engagés sur l'accueil des jeunes enfants,
- Les ateliers de français et l'accompagnement scolaire. Pouvoir communiquer à l'oral et à l'écrit, tel est le défi auquel sont confrontées de nombreuses personnes accueillies. Pour lutter contre toute forme d'exclusion, les Restos du Cœur les accompagnent dans cet apprentissage, enfants comme adultes.

- L'accès à la culture, aux loisirs et au cinéma. Quelque 18 % des personnes accueillies aux Restos expriment le besoin d'avoir accès à des activités culturelles et de loisirs. Celles-ci, pour des raisons financières notamment, ne sont en effet pas la priorité de beaucoup. Depuis plus de 30 ans, les bénévoles mettent donc en place différentes actions, pour faciliter l'accès à ces lieux mais également pour créer des moments de partage et d'échanges.
- Le départ en vacances. Chaque année, près d'un Français sur deux, dont 3 millions d'enfants, ne partent pas en vacances. Alors que 60 % déclarent avoir renoncé à ces vacances pour des raisons financières, ce sont 90 % des personnes accueillies aux Restos qui évoquent cette raison.
- Renforcer l'estime de soi. Les vestiaires et les ateliers de coiffure sont des lieux d'échange, de dignité retrouvée et d'estime de soi renforcée. Ils ouvrent à l'intégration et constituent un élément central de la reprise de confiance en soi.
- Favoriser l'accès aux droits sociaux, à la justice et à la santé. Au centre des préoccupations des Restos, figurent la détection et la lutte contre le non-recours aux droits sociaux de l'ensemble des personnes accueillies. Favoriser l'accès aux droits sociaux et aux prestations sociales, à la prévention et aux soins, à la justice, correspond à la mission historique des Restos : lutter contre la pauvreté et l'exclusion sous toutes ses formes.
- L'accompagnement budgétaire et microcrédit personnel. Si le microcrédit demeure un levier facilitant pour aborder la question de l'argent et de la gestion de son budget, c'est bien l'accompagnement budgétaire qui occupe désormais une place essentielle. Cette mission est réalisée grâce aux relations privilégiées des Restos avec ses partenaires : CPAM, CARSAT, CAF, MSA, France Travail
- Contribuer à l'inclusion numérique. Les différents usages du numérique sont encore une difficulté pour plus d'un français sur deux qui déclarent ne pas avoir de maîtrise sur ce sujet. Source importante de situations de non-recours, c'est la difficulté à effectuer des démarches en ligne.
- Les jardins de proximité. Car de nombreuses personnes accueillies souhaitent aider les Restos, les jardins de proximité leur permettent de participer à la production de légumes à destination de l'association, tout en partageant des moments conviviaux.

1.5. Les valeurs des Restos du Cœur

Ces missions sociales sont conduites dans le cadre d'un accueil inconditionnel, basé 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.

1.6. Les Restos du Cœur, une association de terrain

Ce que l'on appelle « Restos du Cœur » est l'assemblage d'une Association nationale (AN) intégrant 11 délégations régionales et de 111 associations départementales (AD).

Les instances nationales sont élues par l'assemblée générale annuelle, au sein de laquelle siègent au moins deux membres de chacune des AD. Elles sont composées d'un conseil d'administration (CA) qui élit son(sa) président(e) et son bureau national. Le CA national définit la politique générale des Restos. Chaque AD est agréée par l'AN, par l'intermédiaire d'un contrat d'agrément signé annuellement. Ce contrat décline les principes, les valeurs et plus généralement les droits et obligations détaillés dans les documents fondateurs : statuts, Charte du bénévole, Charte nationale d'engagement des Restos du Cœur, etc. Il permet de s'assurer de la cohérence entre les stratégies mises en œuvre par l'AN et les AD, et encadrées par le projet associatif national (PAN) et les projets associatifs départementaux (PAD). Les candidats aux postes de président de l'AD, de trésorier et de trésorier adjoint font l'objet d'un agrément préalable individuel par l'AN. Afin d'éviter le phénomène « d'appropriation » par les responsables, la durée des mandats de président est limitée à cinq ans.

Un pôle chargé de l'accompagnement des associations départementales et délégations (PAADD) anime la « machine » Restos en régions : les 111 associations départementales (AD) et 2 348 lieux d'accueil au sein de ces associations départementales. Les 11 délégations régionales contribuent à cette animation de terrain.

2. Changements majeurs depuis le dernier Label

2.1. Gouvernance renouvelée suite à la dernière assemblée générale du 24 octobre 2025

- Le Conseil d'Administration

Il est composé de 9 administratrices et de 15 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.

- Jean-Michel RICHARD, Président.
- Fabienne LAMBERT, Secrétaire générale.
- Jérôme SEJOURNE, Trésorier.
- Autres administrateurs : Bruno FOURNIER, Richard GUTH, Yves MERILLON, Brigitte LEFRANCOIS, Dany SAULNIER.

Les invités permanents :

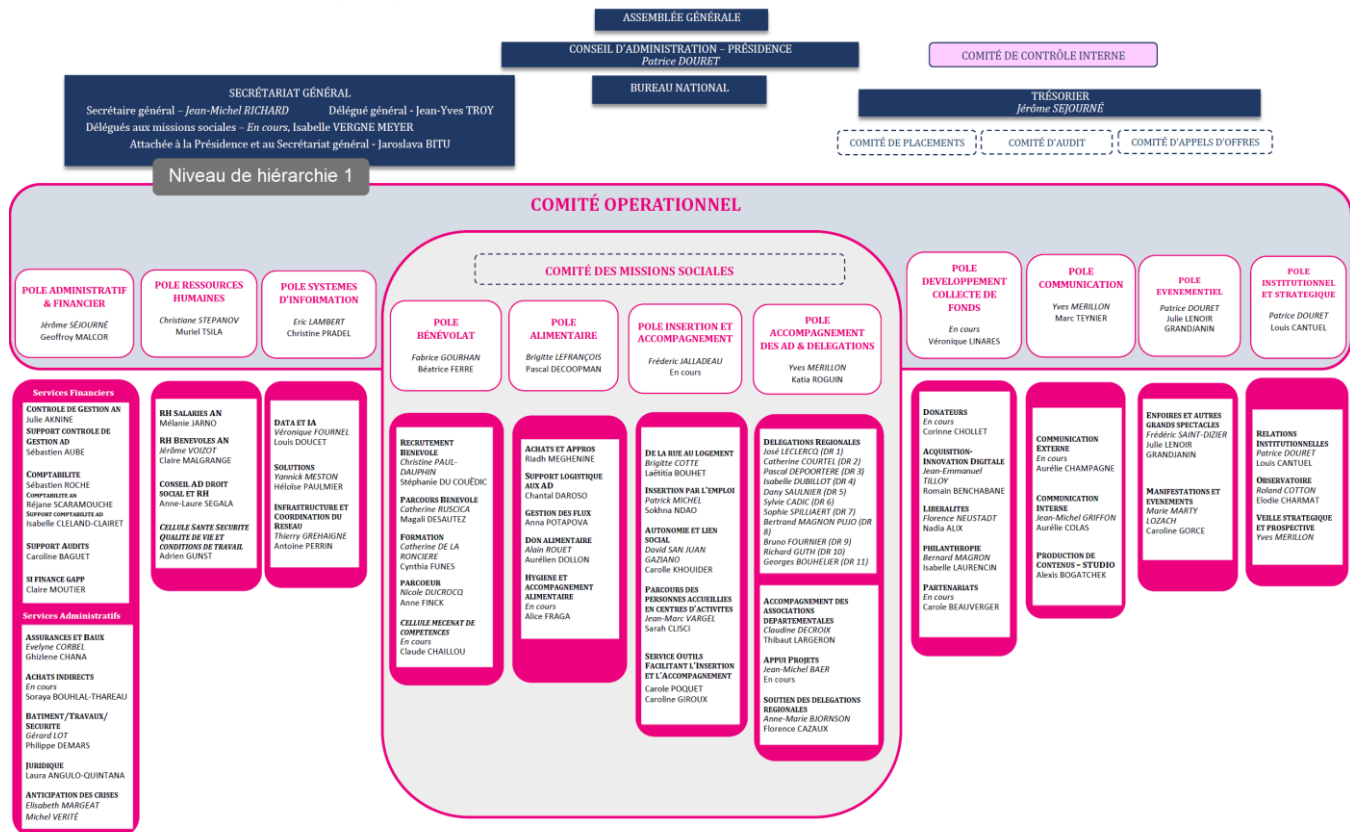
- Jean-Yves TROY, Délégué Général.
- Jaroslava BITU attachée à la Présidence et au Secrétariat général assure le secrétariat du Bureau et du Conseil d'Administration.

A noter qu'aucun membre du bureau n'était déjà en fonction lors de l'obtention du label précédent.

- 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 111 associations départementales qu'elle fédère. Ces associations, elles-mêmes décomposées en « centres » (**2 348 centres**) mettent en œuvre, sous le contrôle de l'association nationale, les orientations et actions définies au niveau national.

Organigramme de l'Association Nationale des Restos du Coeur



Mise à jour 13/10/2025

Cet organigramme ne reflète pas encore les changements intervenus lors de la dernière Assemblée Générale et notamment l'élection du nouveau président : Jean-Michel RICHARD. Dans les différences avec l'organigramme en vigueur lors du précédent label, on peut noter la création du poste de délégué aux missions sociales : un binôme composé d'une salariée qui a été recrutée et d'un bénévole qui est aussi administrateur, est rattaché au Secrétariat Général. La mission est d'animer les quatre pôles des missions sociales : pôle Bénévolat, pôle Alimentaire, pôle Insertion et Accompagnement et le pôle Accompagnement des AD & Délégations.

2.2. Les travaux effectués suite aux recommandations du label précédent

- Les points d'amélioration qui devaient être traités suite au précédent Label :
 - Faire fonctionner le nouveau comité de contrôle interne dans ses nouvelles missions, composition et fonctionnement en s'appuyant sur la cartographie des risques : **évolutions en cours.**
 - 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. **Fait.**
 - 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. **Fait.**
 - 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. **Fait.**
 - Décliner la cartographie des risques au niveau des associations départementales en l'adaptant à leurs problématiques. **Opération pilote en cours.**

- 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. **Fait pour le comité d'appels d'offres et le comité de placement, en cours pour le comité d'audit**
 - 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. **A voir dans le cadre du nouveau plan stratégique 2028-2032.**
 - 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. **Fait**
 - Suivre la mise en place de l'évaluation annuelle collective du fonctionnement du conseil d'administration. **Fait**
- Les actions détaillées sont décrites plus loin dans le rapport.

2.3. Des personnes accueillies plus nombreuses et aussi plus en difficulté

Il y a 40 ans, on parlait des nouveaux pauvres. De crise en crise, ils ont été de moins en moins nouveaux et de plus en plus nombreux. Sur l'exercice 2024-2025 Les Restos ont accueilli près d'1,3 million de personnes, l'inflation a ralenti mais les prix n'ont pas baissé. La pauvreté s'enracine.

Les visages qui se présentent aux portes des lieux d'accueil des Restos sont les mêmes : les familles monoparentales et leurs enfants, les personnes âgées isolées, les jeunes précaires ou étudiants, les travailleurs qui ne parviennent pas à joindre les deux bouts.

Le niveau de ressource monétaire des personnes continue de diminuer avec désormais 42% des personnes accueillies qui n'ont plus un euro après paiement du loyer et des charges et 77% vivent avec moins de la moitié du seuil de pauvreté (contre 60% avant le choc inflationniste). La situation dans le logement se dégrade aussi.

2.4. L'alerte du président et les conséquences

- La problématique : L'effet ciseau avec 20 % de repas servis en plus par rapport à l'année d'avant, la situation n'était plus tenable pour les ressources bénévoles et financières de la structure. Distribution en un an de plus de 171 millions de repas contre 142 millions l'année d'avant.
- Alerte du président des Restaurants du cœur en septembre 2023 : son appel à la générosité publique largement médiatisé 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 ».
- Les conséquences : les 10 mesures d'urgence prises pour sécuriser les Restaurants du cœur tout en s'adaptant à l'évolution des besoins des personnes touchées par la précarité présentées et votées à l'unanimité lors du CA 05/07/2023 :
 - Utilisation de réserves financières disponibles en respect du seuil validé par le CA et l'AG en octobre 2022,
 - Gel du barème d'été maintenu jusqu'au début 40ème campagne en novembre 2024,
 - Nouveau barème unique toute l'année à mettre en place,

- Réduction de la dotation,
- Poursuite/remise en place de la distribution accompagnée dans tous les centres d'activité RdC (échange entre personnes accompagnées et bénévole pour conseils nutritionnels),
- Plafonnement hors-barème à 10% au-delà du barème en vigueur,
- Obligation de substitution du négoce par notamment : dons alimentaires, fonds FEAD et FSE pour l'ensemble des AD,
- Plan de rationalisation et de mutualisation au niveau national avec schéma directeur d'optimisation des entrepôts et de la logistique (sur 3-5 ans) avec pour objectif la diminution entrepôts départementaux,
- Application stricte de la règle des 80 /20 pour tous les financements de projets des AD,
- Renforcement des mécénats de compétence en soutien au bénévolat notamment pour l'appui à la gouvernance et pour les postes clés AD et DR.

2.5. Les Restos du Cœur ont quarante ans

Le 26 septembre 1985, Coluche lançait son appel. Dès le mois d'octobre les statuts étaient déposés et la première campagne allait se lancer. De quelques 8,5 millions de repas servis, les Restos sont passés à 163 millions l'année dernière. Les bénévoles sont passés de 5 000 dès le premier hiver à 78 000 sur la dernière campagne.

Dans le cadre de cet anniversaire, l'opération Radio Restos, la webradio éphémère et solidaire de l'association, revient pour une sixième édition, au profit de la petite enfance.

Cinq radios se sont unies autour de même cause : Chante France, Fun Radio, ICI, RFM et Rire et Chansons.

2.6. Projets ou missions en cours ou nouvelles

- La Nouvelle Aide des Restos (NAR) : en restant arrimés aux fondamentaux que sont la gratuité, l'accueil inconditionnel et la neutralité, le modèle des Restos a été adapté pour mieux répondre aux besoins
 - Un barème qui est maintenant annuel pour éviter les ruptures de parcours, pour ne plus perdre en été le lien qui a été tissé en hiver
 - Un accès facilité pour les familles monoparentales et l'ambition Petite enfance
- L'ambition Petite enfance : couvrir 100% des besoins alimentaires et matériels des 0-3 ans et proposer un accompagnement aux familles. 110 000 bébés ont été accueillis l'an dernier, le nombre d'espaces « Petite enfance » continue à augmenter et le nombre de bénévoles dédiés à ces activités a doublé au cours de l'année.
- La création de la « Foncière du Cœur » sous forme de Commandite par actions permettant de gérer et financer les projets immobiliser des AD, pour les cas où la mise à disposition de locaux par des tiers à titre gratuit n'est pas possible.
- Un plan de sécurisation des biens et des personnes de 10 millions d'euros a été voté et est en cours de réalisation.
- La nouvelle péniche « Véronique » a été inaugurée et mise en service mi-mars 2023. L'AN avait racheté un bateau de plaisance qui a entièrement été rénové et transformé en lieu d'accueil et d'hébergement de 70 places. Elle est stationnée quai d'Austerlitz à Paris et est exploitée par l'AD75P.

- L'AN a déployé son nouvel outil Finances « Cegid XRP », solution complète permettant de gérer de manière automatisée, dématérialisée et sécurisée la tenue complète de la comptabilité (gestion des factures, des immobilisations, du rapprochement bancaire, des paiements...), l'utilisation d'une table analytique plus précise et commune à l'AN et aux AD et la production des états financiers. Cet ERP est également déployé dans le réseau, facilitant ainsi la coopération avec l'AN.
- Le projet de transformation logistique se déroule, même s'il avance plus lentement que prévu.
- Les associations départementales sont en train d'être renforcées, notamment pour les plus importantes d'entre elles, en veillant à limiter l'impact sur le niveau de la masse salariale, par exemple en développant le mécénat de compétences.
- Un nouveau chantier autour du bénévolat : les 78 000 bénévoles constituent la première richesse des Restos du Cœur. Il n'y a pas de crise du bénévolat mais il faut apprendre à accueillir les nouvelles candidatures, renouveler et diversifier ce bénévolat, faire confiance à des compétences nouvelles, faire en sorte que chacun trouve sa place et en même temps alléger la charge qui pèse trop lourdement sur les épaules des bénévoles qui exercent des responsabilités

2.7. Le rapport de la Cour des Comptes

La Cour des comptes, après avoir effectué le contrôle du compte d'emploi des ressources collectées auprès du public par les Restaurants 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, considère que les dépenses engagées sont conformes à ces objectifs.

Le rapport est excellent : Après avoir souligné la réactivité de la gouvernance qui a entrepris des actions de modernisation et de sécurisation : gestion active de la ressource bénévole et développement maîtrisé du salariat ; amélioration des systèmes d'information et des moyens de maîtrise des risques (contrôle interne, audits des associations locales, cartographie des risques déclinée en plans d'actions à étendre aux associations départementales) la Cour constate que 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.

Elle remarque que 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).

Enfin la Cour, après avoir relevé notamment la solidité de l'organisation, sa professionnalisation, sa transparence dans l'utilisation de ses ressources et sa capacité d'anticipation et de réaction, 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).

Sur ce premier point, même si la recommandation n'est pas adressée aux Restos du Cœur, il y eu une divergence d'interprétation avec la Cour qui a reproché aux Restos une trop grande prudence, à la suite des mesures prises il y a deux ans et de l'appel de septembre 2023. En effet on peut lire dans le rapport :

« 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 »

Nous partageons la position des Restos du Cœur qu'il aurait été peu raisonnable et très optimiste de compter sur une amélioration rapide de la situation. Ne pas lancer l'alerte comme cela a été fait aurait fait courir des risques à l'association et à ses bénéficiaires peu compatibles avec la prudence nécessaire et justifiée.

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

3.1. Ressources financières et emplois des fonds

RESSOURCES FINANCIERES

	30/04/2021		30/04/2022		30/04/2023		30/04/2024		30/04/2025	
	En K€	en %	En K€	en %	En K€	en %	En K€	en %	En K€	en %
Subventions	59 708	29%	48 471	25%	59 707	26%	78 153	26%	73 044	26%
Dons	114 377	55%	109 291	57%	126 113	54%	162 692	54%	140 204	50%
Legs	9 282	4%	8 416	4%	13 032	6%	15 530	5%	16 373	6%
Enfoirés	10 121	5%	8 605	4%	9 479	4%	10 741	4%	11 687	4%
Autres	14 688	7%	17 487	9%	24 722	11%	35 261	12%	39 923	14%
Total	208 176	100%	192 270	100%	233 053	100%	302 377	100%	281 231	100%

Après une forte baisse des subventions et une diminution des dons en 2022 (liées au déclenchement de la guerre en Ukraine, la rareté ou pénurie des biens et les répercussions de la crise inflationniste), l'augmentation des ressources en 2023 est suivie en 2024 d'une mobilisation exceptionnelle des donateurs, des entreprises et des financeurs publics (+30%) en réponse à l'alerte lancée en 2023 par le président.

Hors cet effet conjoncturel la progression 2025 par rapport à 2023 est de 22%.

EMPLOIS

	30/04/2021		30/04/2022		30/04/2023		30/04/2024		30/04/2025	
	En K€	en %	En K€	en %	En K€	en %	En K€	en %	En K€	en %
Missions sociales	154 488	89%	156 119	88%	219 832	89%	236 909	88%	241 155	98%
Frais de recherche de fonds	4 621	3%	5 024	3%	6 040	2%	7 233	3%	8 837	4%
Frais Enfoirés	2 551	1%	1 727	1%	2 251	1%	2 780	1%	2 927	1%
Frais de fonctionnement	12 790	7%	15 459	9%	17 568	7%	21 057	8%	22 606	9%
Total	174 450	100%	178 329	100%	245 691	100%	267 979	100%	275 525	112%
Frais de recherche de fonds / total des fonds collectés (hors suventions)		3,50%		3,72%		3,69%		3,39%		4,50%

La forte augmentation des personnes accueillies et donc des repas distribués, (171 millions de repas distribués soit + 20 %) sur l'exercice 2022/2023 a impacté fortement les emplois qui passent de 178 M€ à 246 M€ (+38%).

Cette hausse se poursuit sur les 2 exercices suivants du fait d'un contexte politique (instabilité internationale et nationale), économique (une inflation qui a ralenti mais des prix sur l'alimentaire de 20 % supérieurs à ceux de 2021) et social (pauvreté qui ne cesse de croître) toujours aussi difficile.

3.2. Ressources humaines

	30/04/2021		30/04/2022		30/04/2023		30/04/2024		30/04/2025	
	Nombre de CDD/CDI (en ETP)	Nombre de Bénévoles	Nombre de CDD/CDI (en ETP)	Nombre de Bénévoles	Nombre de CDD/CDI (en ETP)	Nombre de Bénévoles	Nombre de CDD/CDI (en ETP)	Nombre de Bénévoles	Nombre de CDD/CDI (en ETP)	Nombre de Bénévoles
Association Nationale	97	460	125	486	141	529	152	626	165	644
Associations Départementales	427	70 171	445	70 210	452	73 034	462	78 845	485	77 146
Total	524	70 631	570	70 696	593	73 563	614	79 471	650	77 790

On constate une augmentation régulière et sensible des effectifs salariés de l'association nationale, reflet de la volonté de professionnalisation de l'association. On constate aussi une augmentation mais moins forte des effectifs des associations départementales. Le nombre de bénévoles quant à lui, se maintient à un niveau élevé.

3.3. La stratégie d'alliances/partenariats pour développer l'activité

- Concernant des dons de denrées alimentaires, de multiples partenariats dont certains anciens et importants comme LIDL,
- Partenariats avec les organismes de sécurité sociale pour agir en complémentarité des acteurs publics et amener les personnes à s'inscrire dans un parcours d'insertion, lutter contre le non-recours aux droits ou encore faciliter l'accès aux soins,
- Charte de coopération avec « RÉGIONS DE FRANCE » pour lutter contre l'exclusion et la pauvreté, au bénéfice des personnes en situation de précarité, et au plus près des territoires,
- Convention nationale avec l'association des AMAP d'Île-de-France pour encourager le développement de l'approvisionnement en circuits courts afin de proposer des produits durables et de qualité aux personnes accueillies,
- Participation dans le cadre d'une démarche inter associative à l'initiative prise par le Gouvernement à travers la création du programme « Mieux Manger pour tous » (PMMPT). Ce programme constitue une avancée importante dans le domaine de la lutte contre la précarité alimentaire et l'accès à une alimentation durable et de qualité depuis la crise sanitaire,
- Partenariats associatifs avec le Secours populaire, la Croix-Rouge Française et les Banques alimentaires,
- Large place donnée à l'inter associatif à l'occasion du 2^{ème} colloque annuel, ouvert à d'autres acteurs de solidarité comme la Fédération des Acteurs de la Solidarité ou la Fondation pour le Logement.

4. Focus sur les processus majeurs

4.1. Cartographie des parties prenantes

Lors du dernier renouvellement, la cartographie des parties prenantes a été réalisée mais n'a pas beaucoup été utilisée car le processus d'élaboration du plan stratégique était déjà très avancé. Or cette cartographie des parties prenantes a comme intérêt majeur d'alimenter la réflexion stratégique vis-à-vis de chacune des catégories de parties prenantes.

Cela étant, sans s'être appuyé explicitement sur la cartographie des parties prenantes, le fonctionnement des Restos du Cœur et sa communication stratégique s'appuient de manière évidente sur l'existence de ces catégories de parties prenantes.

La démarche suivie par les Restos du Cœur dans le cadre de l'alerte donnée par le Président en 2023 en est un exemple parlant.

A ce stade, il n'y a pas de raison de faire évoluer la cartographie des parties prenantes par rapport à la version précédente. La question se posera à nouveau dans le cadre de l'élaboration du prochain plan stratégique.

4.2. Suivi du plan stratégique et démarche RSE

Le plan stratégique en cours (Projet Associatif National, PAN) couvre la période 2022-2027. Il a été voté par l'Assemblée Générale des Restos du Cœur en octobre 2021. Ce document d'orientation politique pour 5 ans est entré en vigueur en mai 2022. Il a été décliné dans chaque association départementale.

C'est la feuille de route de toutes les Associations Départementales (AD) des Restos du Cœur, mais également celle des pôles et des services de l'Association Nationale (AN). L'année 2024-2025 est la troisième année d'application du PAN 2022-27.

Le plan stratégique comporte 4 grands axes, des orientations et des objectifs associés, pour mener le projet des Restos dans une cohérence d'ensemble et répondre aux missions sociales :

- Axe 1. Des personnes accueillies et impliquées dans nos actions
- Axe 2. Des bénévoles à l'engagement valorisé
- Axe 3. Des organisations dynamiques et innovantes
- Axe 4. Des ressources diversifiées et sécurisées

Malgré les difficultés rencontrées qui ont conduit à l'alerte du président et aux mesures pour répondre à la nouvelle problématique créée, le plan stratégique reste tout à fait adapté, même si certains projets pourront nécessiter un délai plus important.

Concernant la RSE, un travail important de réflexion est en cours, mobilisant les équipes AN et AD ainsi que les personnes accueillies, pour intégrer les enjeux RSE à l'aide alimentaire de demain : le tri des biodéchets, les aspects qualité et circuits courts dans l'approvisionnement des produits, l'impact carbone (choix, entretien et optimisation des équipements), ...

4.3. Maîtrise des risques

La cartographie des risques fait l'objet d'une mise à jour annuelle et est animée par l'équipe de bénévoles interlocuteurs principaux d'IDEAS qui sont en charge de l'anticipation des crises

Le processus de gestion des risques s'appuie sur leur catégorisation, l'évaluation de la gravité et de la probabilité de survenance permettant de définir un niveau de risque brut. Les moyens préventifs et correctifs sont définis permettant d'évaluer un risque résiduel après actions. Les actions sont affectées à des « propriétaires » et le suivi en est effectué régulièrement.

Les risques principaux sont :

- Image et réputation des Restos
- Emballage médiatique
- Adaptation à l'évolution du bénévolat
- Incertitudes budgétaires
- Contrôle des accès informatiques
- Cyberattaques, piratage
- Obsolescence applicative et technique

Par ailleurs, dans les actions à conduire à la suite du précédent label était prévue la déclinaison de la cartographie des risques au niveau des associations départementales en l'adaptant à leurs problématiques. Une opération pilote est en cours avec 10 AD : AD19, AD22, AD33, AD13, AD34, AD44, AD45, AD61, AD78 et AD92.

Il s'agit pour l'équipe Anticipation des crises de l'AN de sensibiliser les responsables départementaux à l'intérêt d'identifier et de traiter les risques existants. Par exemple les problèmes de sécurité des locaux pour l'accueil, la sécurité pendant les maraudes, la gestion de l'addiction ou encore les violences faites aux femmes.

Des sensibilisations à la gestion de crises sont aussi disponibles pour les AD.

4.4. Dispositif de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne, déjà très complet, est en cours d'évolution. A ce jour, il est composé :

- Des procédures et audits spécifiques à chacun des pôles,
- D'une cellule support aux audits des Associations Départementales en charge de l'audit des AD (une équipe d'une vingtaine de bénévoles prend en charge 35 à 40 audits d'AD par an)
- Du Comité de Contrôle Interne, rattaché au Conseil d'administration

Pour améliorer ce dispositif et notamment coordonner l'ensemble des audits au niveau de l'Association Nationale, un service audit est en cours de création. Ce service va démarrer par un état des lieux de l'ensemble des procédures au niveau national sur 2025/2026. Il consiste à faire une analyse de l'ensemble des procédures internes et de travailler avec chaque pôle pour identifier les besoins, sachant que chaque pôle conduit des audits qui lui sont propres (exemple du pôle alimentaire, ...)

A l'issue de cet état de lieux une note de mission sera formulée, en cohérence notamment avec les missions du Comité de Contrôle Interne.

4.5. Comité de vigilance/audit

Au sein des Restos du Cœur ce comité s'appelle le Comité de Contrôle Interne. Il s'est réuni cinq fois en 2025. S'il ne rédige pas un compte rendu de chacune des séances, une synthèse annuelle est rédigée et présentée par le président du CCI au Conseil d'Administration. Une communication est aussi réalisée en Assemblée Générale.

4.6. Qualité de l'information financière (annexes des comptes, rapport financier)

Le pôle administratif et financier (PAF) regroupe des équipes polyvalentes et expertes qui supervisent la sécurisation de la gestion financière et l'optimisation des fonctions administratives au sein de l'AN et des AD.

Il joue un rôle stratégique et opérationnel au service des AD et des autres pôles par l'intermédiaire de ses services

- Financier :
 - Contrôle de gestion,
 - Trésorerie,
 - Supports audits et gestion (mise en production d'un projet structurant, CLAIRDON, permettant d'interfacer les applications de gestion des dons et finances et donc de fiabiliser et sécuriser la gestion des dons),
 - Support SI Finance GAPP (finalisation du déploiement du projet GAPP sur l'ensemble du réseau d'AD permettant de tenir la comptabilité sur un outil commun et partagé pour toutes les entités AN-AD)
- Administratif :
 - Achats indirects et responsables
 - Bâtiments, travaux et sécurité
 - Assurances et baux
 - Juridique
 - Etude foncière solidaire
 - Anticipation de crise et gestion du risque.

4.7. Pilotage de l'activité et évaluation de l'action (tableaux de bord)

Il est indéniable que le pilotage réalisé par les Restos du Cœur est efficace. Même si on ne trouve pas forcément des tableaux de bord de pilotage opérationnel séparés des tableaux de bord stratégiques comme le préconisent les bonnes pratiques d'IDEAS, il est clair et l'expérience l'a montré que les équipes des Restos, à tous les niveaux, possèdent les indicateurs qui leur permettent d'être alertés et de réagir rapidement à de nouveaux contextes. La gouvernance au niveau de l'AN prend rapidement connaissance des impacts et peut donc décider des mesures fortes, comme cela a été le cas, par exemple, avec les 10 mesures prises, suite à la crise de 2023.

4.8. Réflexion/travaux sur la mesure d'impact

Plusieurs travaux et publications sont réalisés par les Restos du Cœur pour mesurer l'impact de leurs missions tant sur leurs bénéficiaires que sur les bénévoles :

- Etude des personnes accueillies à l'aide alimentaire des Restos du Cœur 2024/2025
- Baromètre d'engagement aux Restos 2024 (Service Parcours des bénévoles (Pôle Bénévolat) en partenariat avec Recherches & Solidarité)
- Synthèse de l'état des lieux sur l'activité Vestiaires 2023-24 (Pôle Insertion et Accompagnement)

L'effet multiplicateur de l'argent public qui permet aux Restos de déployer une pluralité de missions sociales au service des plus démunis est calculé pour chaque exercice :

- Etude de l'Observatoire des Restos du Cœur sur l'effet de levier de l'investissement réel de la puissance publique en faveur de l'association

Enfin en 2022, dans le cadre de leur politique RSE, les Restos du Cœur ont effectué une infographie bilan carbone et rédigé un plan d'action de réduction de leurs émissions.

5. Conclusions de l'analyse

5.1. 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. 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.
- 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 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 du Siège (AN) accompagne les associations départementales dans la gestion de leurs ressources bénévoles. Il est composé de 5 services :
 - ✓ Le service Recrutement,
 - ✓ Le service Parcours,
 - ✓ Le service Transmission,
 - ✓ Le service ParCœur,
 - ✓ Le service Formation.
 - Les équipes dédiées à la ressource bénévole aux Restos du Cœur :
 - ✓ 240 référents Ressources Bénévoles au niveau des sièges des associations départementales et 150 membres de l'équipe Ressources Bénévoles,
 - ✓ Près de 2 500 relais ressources bénévoles au niveau des centres d'activités ou des structures Restos.
 - Des formations
 - ✓ Des outils : 60 modules de formation en présentiel ou en classes virtuelles et 53 modules en ligne, conçus avec des bénévoles spécialisés en pédagogie de formation à l'Association Nationale, mis à jour selon les évolutions et priorités de l'association.
 - ✓ Sur 2024/2025 : 3 282 sessions, 35 842 participants.
 - ✓ Des formations présentiels 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 111 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.
- **La rigueur et la solidité de la structure**

- **La capacité à réagir, à être agile**
- **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.
- **Une démarche inter associative.**

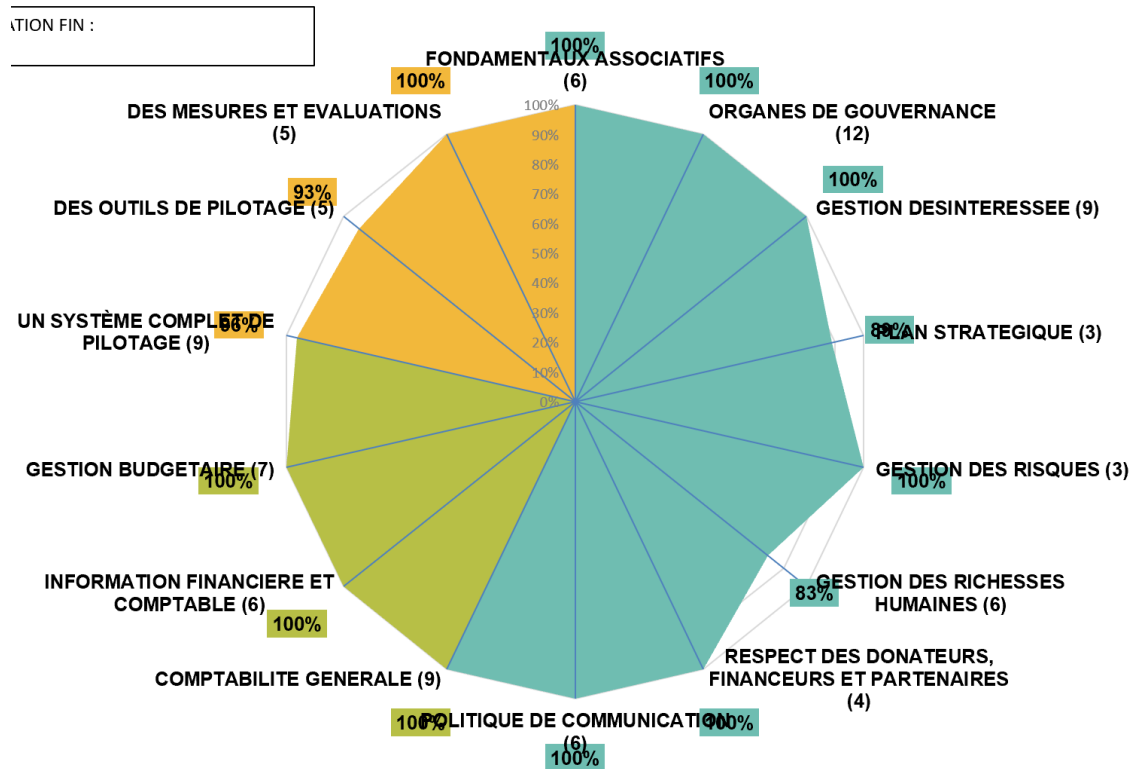
5.2. Points restant à améliorer ou à renforcer compte tenu du nouveau contexte plus incertain

Parmi les sujets clés sur lesquels les Restos du Cœur ont prévu de travailler, on trouve :

- La préparation du nouveau plan stratégique 2028-2032.
- La création du service d'audit pour compléter le dispositif de contrôle interne : un état des lieux de l'ensemble des procédures au niveau national va être réalisé sur 2025/2026.
- La déclinaison de la cartographie des risques au niveau des AD : suivi des opérations pilotes lancées avec les 10 AD. La cartographie des risques n'est pas une fin en soi mais elle doit permettre aux équipes des AD de mieux partager ces risques et de contribuer à la façon d'y remédier.
- Partager avec la gouvernance les points clés des risques avec un zoom sur le top 10 des risques principaux et les plans d'action pour les réduire
- Comme évoqué lors de l'Assemblée Générale, 2026 doit être l'année du bénévolat. Dans le paragraphe « Points forts » ci-dessus, on peut constater toutes les initiatives déjà mises en place pour accueillir, former et animer les bénévoles. L'enjeu est d'aller encore plus loin.
- Devenir encore plus agile : le contexte devenant plus incertain, si les outils de pilotage étaient bien adaptés à la situation précédente plus stable, il faut maintenant aller plus loin pour être en mesure de réagir plus vite à des modifications d'environnement. Cela va se traduire notamment par une fréquence accrue de nouvelles prévisions en cours d'année.

5.3. Graphiques de situation

- Situation lors du précédent label

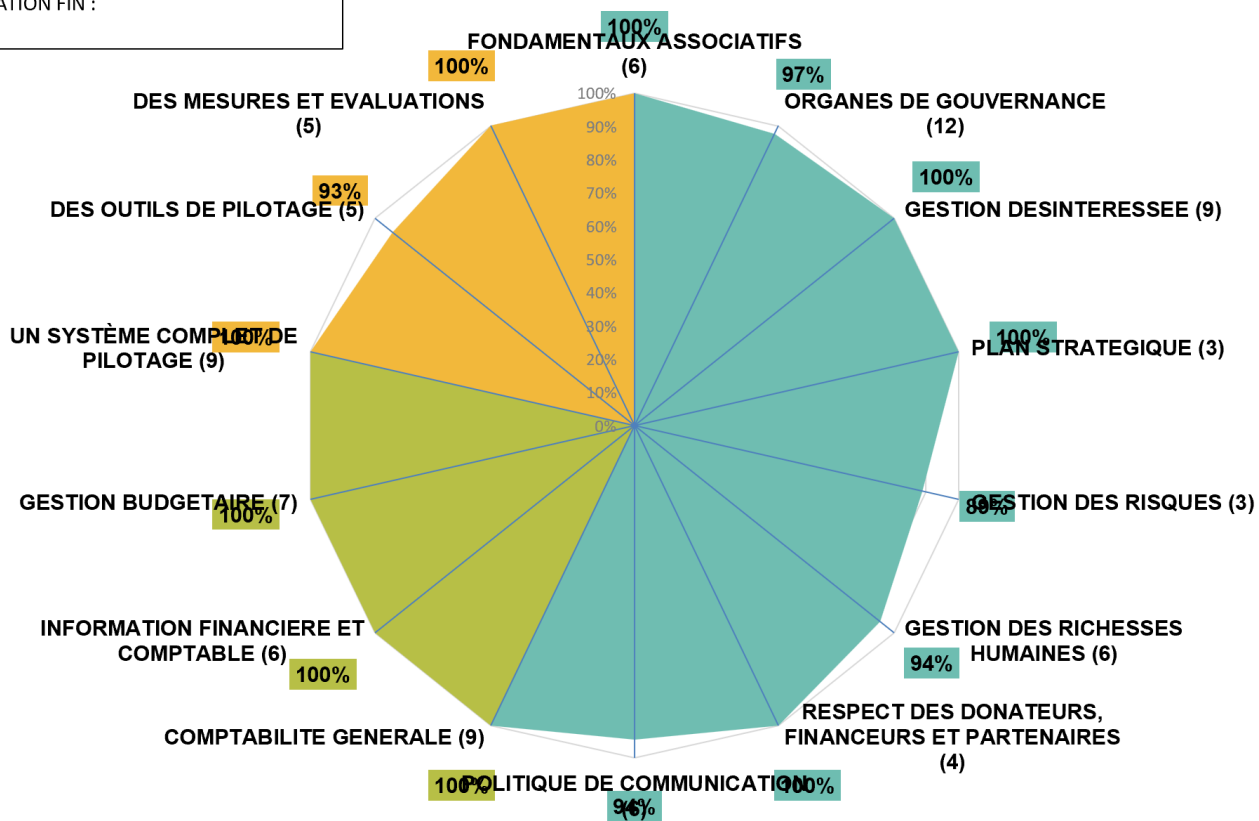


- Situation actuelle

Depuis la crise qui a été vécue en 2023 avec simultanément une augmentation des besoins de la part des bénéficiaires et un renchérissement des denrées alimentaires par l'inflation, le contexte est devenu incertain avec à la fois des interrogations sur le montant des subventions et l'augmentation de la précarité.

Dans ces conditions, il a été décidé conjointement entre les Restos du Cœur et les conseillers bénévoles d'IDEAS de passer certaines bonnes pratiques de vert foncé à vert clair non pas pour signifier qu'il y aurait eu un recul depuis le label précédent mais au contraire pour indiquer qu'il faut aller plus loin. Les thèmes sont ceux qui sont cités dans le paragraphe 5.2 dont le titre a été modifié en conséquence : « Points restant à améliorer ou à renforcer compte tenu du nouveau contexte plus incertain ». Avec cette précision sur le changement de méthode, le nouveau radar est donc :

SITUATION FIN :



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

Nous tenons à remercier Elisabeth Margeat, Michel Vérité, Lionel Hescłowicz et Jérôme Séjourné pour la qualité de nos échanges tout au long de cette phase.

Nous avons tenu de nombreuses réunions tous les six, car nous souhaitions, comme lors de la précédente démarche, coconstruire cette préparation au label. Nous avons pu nous appuyer sur un document intermédiaire réalisé à mi-parcours, qui nous a permis de franchir cette étape plus rapidement.

De manière générale, il apparaît clairement que les Restos du Cœur adhèrent aux pratiques IDEAS. Les chantiers qui avaient été identifiés comme « à suivre » dans la phase post-label ont tous été menés à bien, ce qui aurait abouti à un radar quasi intégralement au vert foncé si nous avions conservé le même référentiel.

Cependant, le nouveau contexte, plus incertain, renforce les enjeux, et les Restos du Cœur, loin de se satisfaire d'un niveau de bonnes pratiques déjà excellent, ont prévu de nouveaux chantiers pour aller encore plus loin.

Nous sommes bien dans la dynamique d'amélioration continue qui est au cœur de la démarche IDEAS.

Il ne fait aucun doute que les Restos du Cœur s'inscrivent pleinement dans cette démarche.

Livrables attendus en fin de phase de renouvellement

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