

**Rapport d'observations définitives
de la Cour des comptes sur**

**« Les Restaurants du Cœur –
Les Relais du Cœur :
l'impact des recommandations de la Cour »**

Juin 2009

	Pages
<i>Synthèse des observations de la Cour</i>	1
II - Présentation des « Restaurants du Cœur-Relais du Cœur »	3
A - Les évolutions de l'association dans son organisation et son mode de gouvernance : une professionnalisation accrue dans le respect de la primauté du bénévolat et d'une organisation décentralisée.....	4
B - L'évolution des grandes rubriques du compte d'emploi des ressources.....	7
II - Les activités de distribution alimentaire et d'aide à l'insertion	15
A - La distribution alimentaire, principale activité de l'association	15
B - Le développement de l'aide à l'insertion	18
Annexe 1 – Comptes d'emploi des ressources issus des comptes combinés.....	25
Annexe 2 – Comptes d'emploi des ressources de l'association nationale	30
Réponse du Président de l'association « Les Restaurants du Cœur – Les Relais du Cœur »	33

Synthèse des observations de la Cour

L'association des Restaurants du Cœur a continué à renforcer son activité depuis le précédent contrôle de la Cour. Elle a ainsi distribué 81,7 millions de repas en 2006-2007 contre 60 millions en 2001-2002 et a également développé ses activités d'aide à l'insertion. Cette croissance a été rendue possible par la hausse régulière de ses ressources qui ont augmenté de 35 % en quatre ans. Elle assure un rôle social essentiel, reconnu par l'Etat et les collectivités territoriales, essentiellement grâce à l'engagement des 50 500 bénévoles (contre 40 000 en 2002) dont elle bénéficie en 2006-2007.

L'association a organisé, dès la parution du précédent rapport de la Cour, un processus construit et volontariste de mise en œuvre de ses recommandations, en s'appuyant sur l'expérience d'un bénévole dédié. Le travail réalisé, de grande qualité, a visé à :

- Professionnaliser les fonctions clés de l'association nationale, sans amoindrir le rôle des bénévoles, et formaliser les procédures, notamment en matière de passation de contrats et de gestion des legs.
- Renforcer les procédures de contrôle interne, tant au niveau de l'association nationale que des associations départementales. L'effort de mise en place d'un contrôle de gestion doit être cependant activement poursuivi et étendu aux associations départementales. Le suivi des financements publics doit également être amélioré, en particulier celui des versements du CNASEA. La mise en place d'une procédure de contrôle élaborée par l'association nationale permettrait de mieux garantir le recouvrement des subventions obtenues.
- Garantir la fiabilité des comptes consolidés : le commissariat aux comptes des 117 associations départementales et de l'association nationale a été progressivement confié à deux réseaux qui contrôlent l'ensemble des associations depuis l'exercice 2007-2008.
- Maintenir les frais de fonctionnement à un niveau remarquablement maîtrisé : ceux-ci, déjà modérés, ont baissé (6,33 % du total des dépenses en 2006-2007 contre 7,3 % en 2000-2001) tant au niveau de l'association nationale que des associations départementales.

L'association dispose de réserves importantes, qui s'élèvent à 84,6 M € en 2006-2007, soit un montant permettant d'assurer son fonctionnement pendant 8 mois. Ces réserves ont pour objectif de permettre à l'association de faire face aux risques pouvant peser sur ses ressources et sur ses dépenses, dans un contexte d'augmentation du nombre de bénéficiaires et de hausse des prix des denrées alimentaires. L'utilisation d'une part limitée de ces réserves pour réaliser les investissements nécessaires afin de sécuriser des fonctions clés et améliorer les conditions de réalisation des activités de distribution et d'insertion pourrait être envisagée.

Les activités d'aide à l'insertion de l'association se sont renforcées et sont mieux encadrées par l'association nationale. Les efforts engagés doivent être poursuivis afin d'en améliorer le pilotage et de clarifier les finalités poursuivies. Compte tenu de leur lourdeur structurelle, due à la présence de personnel salarié en CDI, il serait par ailleurs nécessaire d'engager une réflexion sur leurs modalités de financement à moyen terme.

Si la gestion des approvisionnements par l'association nationale a été professionnalisée grâce au développement de nouveaux outils informatiques, aux contrôles exercés dans les associations départementales et aux procédures de sélection des fournisseurs et prestataires, la gestion des stocks reste dépendante des compétences et des outils développés au niveau local et s'avère de qualité inégale. Il serait nécessaire de mener une étude sur le coût nécessaire pour doter les centres de stockage d'un système automatisé et professionnel de gestion des stocks afin de sécuriser cette fonction.

Par delà le remarquable processus d'amélioration de la gestion et de sécurisation des procédures que la Cour a constaté, les Restaurants du Cœur réaffirment leur attachement à leurs valeurs fondatrices et la primauté de leur engagement social.

Au total, la Cour souligne l'attention apportée par les Restaurants du Cœur au suivi des recommandations issues de son précédent contrôle.

I - Présentation des « Restaurants du Cœur-Relais du Cœur »

Quelques dates et chiffres significatifs

Les grandes dates du mouvement

- 1985-1986 : Création des Restaurants du Cœur par Coluche : près de 5000 bénévoles distribuent 8,5 millions de repas.
- 19 juin 1986 : décès de Coluche.
- 1989 : première tournée des « Enfoirés » ; la loi de finances pour 1989, votée le 23 décembre 1988 et dite « loi Coluche », permet la déduction fiscale du don réalisé par un particulier (à hauteur de 75 % depuis la loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale).
- 1990-1992 : Lancement des activités d'aide à l'insertion (Toits du Cœur, Ateliers et Jardins du Cœur)
- 1992 : Reconnaissance d'utilité publique de l'association

Les grands chiffres (2006 - 2007)

- 81 700 000 repas distribués à 700 000 personnes accueillies dans 1 900 centres et 90 camions et points de repas chauds
- 23 300 bébés âgés de moins de 12 mois aidés dans 240 Relais et Points Bébés
- 480 000 donateurs
- 1 500 salariés (dont 1 164 contrats aidés) et 50 500 bénévoles
- 117 associations départementales
- 175 Ateliers et jardins (dont 83 ateliers et chantiers d'insertion)
- 165 ateliers de lutte contre l'illettrisme ou d'accompagnement scolaire
- 192 lits d'hébergement d'urgence pour 7 500 personnes abritées soit 49 000 nuitées
- 122,05 M€ de budget
- 49,505 M€ de ressources issues de la générosité publique

L'objet social des Restaurants du Cœur est, selon l'article 1^{er} des statuts de l'association, « *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* ».

Le précédent rapport de la Cour sur « les Restaurants du Cœur – Relais du Cœur », publié en octobre 2003, portait sur les exercices 1996-1997 à 2000-2001. Le présent rapport s'attache au contrôle du compte d'emploi des ressources des exercices 2003-2004 à 2006-2007.

La Cour avait formulé deux catégories de recommandations :

- des recommandations transversales relatives à la nécessité d'une professionnalisation des fonctions de gestion et aux modalités d'agrégation des comptes ;
- des recommandations spécifiques relatives au suivi des legs affectés, aux frais de fonctionnement, à la gestion des stocks, au suivi des contributions publiques (notamment les versements du CNASEA au titre des contrats aidés) et de l'activité d'aide à l'insertion.

A - Les évolutions de l'association dans son organisation et son mode de gouvernance : une professionnalisation accrue dans le respect de la primauté du bénévolat et d'une organisation décentralisée

1 - L'association nationale

a) Les services du siège de l'association

Pour répondre au besoin de professionnalisation et de formalisation des procédures souligné par la Cour dans son précédent rapport, l'association a modifié l'organisation de ses services et créé plusieurs comités de gestion et de coordination. Elle s'est appuyée sur l'expérience d'un bénévole spécifiquement chargé de mettre en œuvre les préconisations de la Cour.

L'association a procédé au recrutement de personnels salariés qualifiés pour renforcer les fonctions techniques au sein des services « approvisionnements », « comptabilité – gestion - finances », « communication » et « ressources humaines » et pour assurer le pilotage des activités d'insertion. Par ailleurs, deux postes nouveaux ont été créés : un poste de délégué général afin de prendre en charge l'ensemble de

l'administration des services du siège et un poste de contrôleur de gestion.

Les services de l'association nationale présentent désormais l'originalité d'être pilotés systématiquement par un binôme bénévole-salarié, le bénévole étant considéré comme le responsable principal et le salarié comme son adjoint. L'évolution de son organisation a ainsi permis à l'association de s'adapter à la technicité croissante des fonctions exercées tout en maintenant la primauté des bénévoles par rapport aux salariés.

De plus, les Restaurants du Cœur ont créé plusieurs « comités » internes afin d'assurer à la fois un niveau suffisant d'expertise sur certaines fonctions et une coordination d'ensemble du fonctionnement de l'association :

- le comité d'appel d'offres est chargé de l'examen des offres dans le cadre des marchés supérieurs à 15 000 euros et communique ses conclusions au bureau et au conseil d'administration pour décision. Cette instance souffre toutefois du manque d'assiduité de certains de ses membres. Des règles de présence pourraient être plus formellement définies afin de remédier à cette difficulté ;
- le comité des legs gère les dossiers de legs avant leur présentation pour décision d'acceptation ou de refus au conseil d'administration ;
- le comité Bâtiments-Travaux-Sécurité apporte un appui technique au bureau dans le cadre de l'étude des projets immobiliers supérieurs à 100 000 euros.

A ces comités spécialisés s'ajoutent trois comités de coordination interne, de création récente : le comité « Gestion », le comité « Réseaux », qui a pour objectif d'assurer le pilotage d'ensemble du développement des diverses activités d'insertion animées par des réseaux thématiques, et le comité « Information des Donateurs ».

b) Les procédures de contrôle interne

Conformément aux recommandations du précédent rapport de la Cour, la démarche de renforcement des procédures de contrôle interne a été poursuivie : une équipe d'auditeurs bénévoles (15 environ), placée auprès du service gestion, réalise chaque année une trentaine d'audits d'associations départementales, portant à la fois sur le respect des procédures et sur les éléments financiers. L'objectif est de contrôler chaque association départementale tous les trois ans en moyenne. A ces audits de gestion s'ajoutent environ une dizaine d'audits annuels relatifs aux approvisionnements.

Par ailleurs, un contrôle de gestion est en cours de mise en place depuis mars 2007, notamment afin d'apporter des clés d'analyse en matière de prévision et de suivi budgétaires. Il importe que le processus ainsi engagé soit activement poursuivi au niveau de l'association nationale et progressivement étendu aux associations départementales, compte tenu de l'ampleur des missions assumées, tant par le siège que par un réseau très dispersé.

Parallèlement, des contrats d'objectifs 2008-2009 ont été élaborés à titre expérimental pour les différents services du siège mais ne constituent à ce stade qu'une première étape qui appelle des prolongements permettant davantage de gains en termes d'efficacité et d'efficience.

2 - Les 117 associations départementales

a) Des associations départementales organisées en réseau structuré

Les 117 associations départementales, réparties dans les 96 départements métropolitains, se consacrent essentiellement à la distribution alimentaire au sein de 1 900 centres de distribution et ont développé en complément diverses actions d'aide à la personne et d'insertion.

Si les associations départementales sont juridiquement indépendantes de l'association nationale, elles sont liées à celle-ci par un contrat d'agrément et doivent respecter un statut-type. L'agrément permet aux associations départementales d'utiliser le nom et le logo des Restaurants du Cœur dans le cadre de leurs activités et définit des obligations précises, notamment celle de soumettre leurs comptes annuels au contrôle d'un commissaire aux comptes désigné par l'association nationale.

Des projets associatifs départementaux sont par ailleurs en cours d'élaboration afin de définir et de mettre en œuvre une stratégie de développement des associations départementales sur un horizon de deux ou trois ans, en cohérence avec les orientations nationales.

b) Des antennes relais de l'association nationale auprès des associations départementales

Depuis le précédent rapport de la Cour, une organisation déconcentrée de l'association nationale auprès des associations départementales a été mise en place afin d'améliorer l'appui apporté au niveau local. Dix antennes régionales ont pour mission d'être des relais

entre l'association nationale et les associations départementales, sous l'égide du service d'animation des associations départementales situé au siège.

Si les antennes exercent bien leur fonction de relais d'information auprès des associations départementales, elles ne parviennent pas à exercer un rôle de pilotage de proximité auprès d'elles. A la suite d'un bilan réalisé en interne, le conseil d'administration a choisi en 2007 de maintenir les antennes dans leur rôle actuel mais de renforcer en parallèle la coordination nationale au niveau du siège.

B - L'évolution des grandes rubriques du compte d'emploi des ressources

1 - La présentation du compte d'emploi des ressources

Les deux lacunes de la présentation du compte d'emploi au regard des dispositions de l'arrêté du 30 juillet 1993, qui avaient été relevées par le précédent rapport de la Cour, n'ont pas été corrigées :

- En premier lieu, la part des emplois financée par les ressources provenant de la générosité publique n'est pas déterminée.
- En second lieu, la rubrique relative au report des ressources non utilisées des campagnes antérieures d'appel à don n'apparaît pas. Elle devrait cependant être renseignée pour être communiquée au donateur.

Par ailleurs, l'arrêté du 30 juillet 1993 précise que les « annexes sont obligatoires, mais ne sont renseignées que s'il y a lieu ».

L'annexe n°2 doit ainsi comporter des informations sur « la nature et la quantité des ressources en nature de l'organisme ». L'association mentionne à cet égard uniquement les tonnages des denrées alimentaires (12 009 tonnes pour 2006-2007) et des produits divers collectés comme les produits d'hygiène et d'entretien (270 tonnes). Il serait souhaitable, pour une plus complète information des donateurs, que l'association puisse présenter ces volumes par grandes catégories, à défaut d'être en mesure de les valoriser. Des expérimentations sont envisagées à cet égard en 2009, en liaison avec de grandes entreprises partenaires, pour mieux identifier les denrées apportées dans le cadre de la collecte nationale, ce qui pourrait permettre de disposer d'informations plus détaillées.

L'annexe n°3 relative à « l'état des effectifs bénévoles » ne comporte pour sa part aucune valorisation de leur activité. Seul le nombre de bénévoles est mentionné (50 497 au 30 avril 2007). Chaque

association départementale réalise pourtant un suivi précis des bénévoles présents, en raison des contraintes d'organisation interne et de la procédure d'abandons de frais¹. La remarque systématique des commissaires aux comptes touchant à cette absence de valorisation du bénévolat n'a pas été suivie d'effet. Sans mésestimer les difficultés, l'association gagnerait à engager une réflexion sur ce point, ce qui lui permettrait de mieux mettre en valeur l'apport essentiel de ses plus de 50 000 bénévoles.

2 - La combinaison des comptes

a) L'harmonisation du réseau des commissaires aux comptes

Les Restaurants du Cœur ont veillé à renforcer la fiabilité des comptes combinés. Depuis 2004, le commissariat aux comptes des 117 associations départementales et de l'association nationale a été progressivement confié à deux réseaux, recrutés par appel d'offres. Cette mesure, directement issue des remarques de la Cour, a conduit à l'abandon progressif des cabinets locaux et a permis une harmonisation des pratiques.

Ainsi, à compter de l'exercice 2007-2008, toutes les associations départementales sont contrôlées par les deux réseaux de commissaires aux comptes qui assurent également le commissariat de l'association nationale. Les comptes des 117 associations départementales ont été certifiés sans réserve mais font l'objet d'une remarque identique pour toutes les associations départementales relatives à « l'absence de valorisation du travail des bénévoles ».

b) De l'agrégation à la combinaison des comptes

L'automatisation de l'agrégation des comptes et leur combinaison, assurée par un logiciel de conception interne, permet d'éviter les erreurs en cours de consolidation. Ces mesures assurent une meilleure fiabilité des comptes combinés, conformément aux recommandations du précédent rapport de la Cour.

1) L'instruction n° 5 B-11-01 du 23 février 2001 relative à l'application de l'article 200 du code général des impôts précise que « lorsque le bénévole renonce à percevoir le remboursement des frais qu'il a engagés au titre de son activité dans l'association et qu'il effectue d'autres versements ouvrant droit à l'avantage fiscal (dons et abandon de revenus), il est fait masse de l'ensemble de ces sommes pour l'appréciation du plafond de versement ».

3 - Les ressources de l'association

Les ressources globales de l'association ont progressé de 35 % entre 2003-2004 et 2006-2007, passant de 90,5 M€ à 122 M€. Pour le dernier exercice, ces ressources se répartissent en 40 % issues de la générosité publique et 60 % hors générosité publique.

a) Des ressources issues de la générosité publique en sensible augmentation

– Les dons manuels

Conformément à la réglementation, les Restaurants du Cœur effectuent une déclaration d'appel à la générosité du public, qui recouvre deux campagnes, l'une permanente qui se déroule sur l'année entière et l'autre ponctuelle (de novembre à mars) qui correspond au concert des Enfoirés et à sa diffusion à la télévision. Le caractère préalable de la déclaration n'a toutefois plus été respecté depuis l'exercice 2005-2006.

Les dons manuels ont augmenté de 25 % sur les quatre exercices, pour atteindre 45,8 M€ en 2006-2007. Ils intègrent également 2,5 M€ d'abandons de frais par les bénévoles, qui bénéficient ainsi de la déduction fiscale prévue par la loi. Si les abandons de frais font bien partie des dons manuels, il serait toutefois souhaitable qu'ils soient clairement identifiés dans une sous-rubrique, afin d'informer plus complètement les donateurs.

– La gestion des legs

Reconnue d'utilité publique, l'association dispose de la capacité de recevoir des libéralités. Le produit de celles-ci ne représente qu'une part limitée des ressources issues de la générosité publique, de l'ordre de 5 % sur le dernier exercice. Toutefois, la part des legs dans les ressources totales augmente en valeur absolue (de 0,5 M€ en 2003-2004 à 2,6 M€ en 2006-2007), comme en valeur relative (de 0,51 % à 2,17 %). Les legs sont gérés au niveau de l'association nationale et ne sont pas affectés. Conformément aux recommandations de la Cour, la mise en place d'une organisation sécurisée a accompagné l'augmentation de cette ressource qui a été multipliée par plus de 5.

– Les manifestations

Sur la période, les Restaurants du Cœur ont bénéficié du produit de différentes manifestations, réalisées essentiellement par les associations départementales, pour un montant d'environ 1 M€ par an.

b) Des ressources hors générosité publique également en nette croissance

Les ressources hors générosité publique ont augmenté de 38 % sur l'ensemble de la période. Elles représentent entre 58 % et 60 % des recettes de l'association et se divisent en six rubriques.

- Le mécénat et les autres concours privés représentent moins de 1 % des ressources totales de l'association.

Une convention de partenariat entreprise – Restaurants du Cœur prévoit les engagements réciproques des deux parties, l'association ayant exclu certaines catégories d'entreprises de ce partenariat (par exemple marchands d'armes ou sociétés de crédit à la consommation).

- Le report des ressources affectées aux missions sociales et non utilisées représente moins de 0,2 % des ressources sur la période. Il concerne des ressources fléchées qui n'ont pu être utilisées au cours de l'année précédente.
- Les autres produits affectés aux missions sociales représentent entre 18 et 27 % du total des ressources de l'association sur la période. Ils correspondent aux ressources issues du secteur commercial qui englobe trois activités : la tournée des Enfoirés avec en moyenne 100 000 spectateurs par an ; la vente des disques et DVD des Enfoirés ; la redevance payée par la chaîne de télévision retenue pour diffuser l'un des concerts des Enfoirés, qui touche en moyenne 10 millions de téléspectateurs.

Bien que fluctuantes, les recettes nettes issues de l'activité commerciale des Restaurants du Cœur augmentent de 64 % sur la période.

Conformément aux précédentes remarques de la Cour, des mises en concurrence systématiques et un passage en comité d'appel d'offre précédent désormais le choix des prestataires.

- Les subventions et autres concours publics représentent en moyenne près du tiers des ressources totales de l'association ; ils regroupent les subventions européennes et les diverses subventions nationales.

Issues du Programme européen d'aide aux plus démunis (PEAD), les marchandises données par l'Union Européenne aux Restaurants du Cœur afin d'être distribuées gratuitement aux personnes démunies sont valorisées en euros. La part de cette ressource diminue sur l'ensemble de la période pour passer de 15,12 % du total des ressources en 2003-2004 à 13,15 % en 2006-2007, avec un point bas en 2005-2006 à 10,47 %.

Les subventions des autres organismes proviennent essentiellement des collectivités territoriales et du Centre national pour l'aménagement des structures des exploitations agricoles (CNASEA) au titre de la prise en charge des emplois aidés. Elles sont généralement fléchées sur l'activité d'insertion et représentent près de 20 % des ressources totales.

- Les autres produits non affectés représentent moins de 3 % des ressources mais les produits financiers augmentent fortement.

Les produits financiers enregistrent de fait un triplement entre les exercices 2003-2004 et 2006-2007. La politique de l'association est prudente : elle retient les produits les plus sécurisés, selon une procédure d'appel d'offres. L'augmentation des placements financiers est due à une hausse des réserves de l'association. De 2003-2004 à 2006-2007, l'association est en effet structurellement excédentaire.

L'association bénéficie ainsi de réserves importantes, de 84,6 M € en 2006-2007, équivalentes à 8 mois de dépenses de fonctionnement. L'association estime que des risques réels pèsent sur ses ressources (éventualité d'une diminution du Programme européen d'aide aux plus démunis, difficulté de prévision des recettes liées à la tournée des Enfoirés, incertitudes sur le niveau des dons des particuliers dans un contexte de crise économique), et sur ses dépenses en raison de l'augmentation des bénéficiaires et de la hausse du coût des denrées alimentaires. Ces réserves garantissent « l'autonomie et la continuité de son action face aux aléas conjoncturels » : selon l'association, elles lui ont permis de faire face à un déficit en 2007-2008, à hauteur de 5 M€, dans un contexte difficile marqué par la hausse du nombre de repas distribués et le renchérissement simultané des prix des denrées alimentaires.

L'utilisation d'une partie de ces réserves pour réaliser des investissements nécessaires et d'un coût limité afin de sécuriser des fonctions clés et d'améliorer les conditions de réalisation des activités de distribution et d'insertion pourrait toutefois faire l'objet d'une réflexion par l'association.

- Les produits exceptionnels restent limités et sont en baisse sur la période, passant de 0,810 M€ à 0,783 M€

4 - L'évolution des emplois de l'association sur la période

a) Les charges opérationnelles liées aux missions sociales

La part des missions sociales dans le total des ressources est élevée et atteint 80,18 % pour l'exercice 2006-2007. Les charges opérationnelles liées aux missions sociales recouvrent l'ensemble des dépenses effectuées pour réaliser l'objet social de l'association, y compris les dépenses de fonctionnement affectables à ces activités. Ainsi, la répartition des charges de personnel entre les différentes rubriques du compte d'emploi se fait en fonction de l'activité principale des personnes concernées.

Les dépenses relatives aux missions sociales sont ventilées entre six types d'actions : la distribution alimentaire, le logement et l'hébergement d'urgence, les ateliers et jardins d'insertion socio-économique, l'activité culture, loisirs et illettrisme, les aides diverses et la formation des bénévoles.

Tableau n°1 : Missions sociales pour l'exercice 2006-2007

Mission sociale (en milliers d'euros)	Montant total	%
Distribution alimentaire et relais	76 055	77,7 %
Logement et hébergement d'urgence	5 284	5,4 %
Ateliers et jardins	12 977	13,3 %
Culturel, loisirs et illettrisme	977	1 %
Aides diverses	2 094	2,1 %
Formation des bénévoles	470	0,5 %
Total missions sociales	97 857	100 %

Source : Cour des comptes d'après le CER 2006-2007 – comptes combinés

b) Les autres charges de l'association

→ Evolution des frais de collecte

Les frais de collecte s'élèvent à 2,8 M€ en 2006-2007 et connaissent sur la période étudiée une progression de 19 %, inférieure à celle des ressources de la générosité du public (+25 %). Ils comprennent les frais d'appel à don (2,2 M€), les frais de traitement des dons (0,4 M€) et les frais annexes (0,2 M€).

La part des frais de collecte par rapport aux ressources issues de la générosité publique se réduit par rapport au précédent contrôle de la Cour et se monte à 6,3 %. Elle représente moins de 3 % de l'ensemble des dépenses.

Les frais d'appel à don apparaissent ainsi particulièrement maîtrisés en raison de plusieurs choix de l'association :

- - envoi d'un seul mailing (900 000 envois) et d'une unique relance à destination des donateurs à fidéliser (400 000 envois) ;
- - mailing réalisé à moindre coût ; la réalisation a lieu en interne et le texte, composé d'une simple page recto-verso, n'est pas accompagné de gadgets ;
- - refus de la pratique de la location de fichiers, absence de démarchage dans la rue ou par téléphone ;
- - mise en concurrence régulière des différents prestataires de traitement des dons.

Par ailleurs, la bonne notoriété dont bénéficie l'association évite des frais d'appel à don plus élevés. Une enquête sur la notoriété des associations s'occupant d'aide aux personnes défavorisées, réalisée par TMO/CSA, a montré que 99 % des personnes interrogées connaissent les Restaurants du Cœur. De plus, 85 % des personnes interrogées indiquent qu'elles ont totalement confiance ou confiance dans son action.

Enfin, l'association bénéficie également d'un accès exceptionnellement large aux médias. Pour la campagne 2007-2008, plus de 12 000 articles de presse et 2 000 passages radio ou télévision ont été consacrés à son action, ce qui lui a permis de se passer de toute campagne publicitaire.

→ Evolution des frais de fonctionnement

Les frais de fonctionnement (7,25 M€ en 2006-2007), se situent à un niveau remarquablement maîtrisé, tant pour l'association nationale que pour les associations départementales. Ils ne représentaient même que 6,33 % du total des dépenses en 2006-2007 contre 7,3 % en 2000-2001.

Une partie des dépenses de fonctionnement est toutefois affectée aux charges opérationnelles liées aux missions sociales. Il serait nécessaire, pour améliorer l'information du donateur, qu'une annexe du compte d'emploi des ressources précise les critères de ventilation de ces frais de fonctionnement.

Sur la période, la masse salariale totale a augmenté de 44,1 %, ce qui s'explique par l'augmentation du nombre de salariés.

L'effectif du siège est passé de 37 à 52 salariés (46,12 ETP en 2006-2007), en raison de la professionnalisation des fonctions techniques et de la mise en place des antennes. En 2006-2007, 90 % des salariés de l'association nationale étaient en CDI et 83 % à temps plein.

L'effectif salarié hors contrats aidés dans les associations départementales est passé de 261 à 317 personnes. Cette augmentation est principalement due au recrutement de salariés afin d'encadrer les activités d'aide à l'insertion. Ces salariés sont essentiellement employés en CDI (92,7 % en 2006-2007). Cette organisation conduit à rigidifier les dépenses de personnel de la structure. Les Restaurants du Cœur ont par ailleurs recours aux emplois aidés, essentiellement dans le cadre des activités d'insertion socio-économique menées par les associations départementales.

Sur la période, le nombre de bénévoles de l'association a parallèlement augmenté de 16,5 %.

Tableau n°2: Evolution de l'effectif bénévole

	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Siège	165	171	174	177
Associations départementales	43 180	44 787	47 695	50 320
TOTAL	43 345	44 958	47 869	50 497

Source : Cour des comptes d'après les CER de l'association

Toutefois, les charges liées à la formation des bénévoles sont imputées à la rubrique « missions sociales – charges opérationnelles », alors que les subventions accordées par l'association nationale portent également sur les modalités de fonctionnement des associations départementales. La Cour recommande donc que ces charges soient imputées à la rubrique « frais de fonctionnement ».

→ Evolution des frais d'information et de communication

Les frais d'information et de communication ont augmenté de 31 % sur la période. Ces frais concernent uniquement les dépenses réalisées par l'association nationale. Les associations départementales réalisent pourtant certaines dépenses relevant de l'information et de la communication (édition de prospectus ou d'affiches par exemple), actuellement comptabilisées en frais de fonctionnement et non dans la rubrique « frais d'information et de communication » de leur compte d'emploi des ressources, pourtant créée depuis le précédent rapport de la Cour.

L'association met fortement en avant dans sa communication auprès des donateurs son activité de distribution alimentaire : le bulletin de solidarité qui leur est adressé et qui est disponible en ligne précise que « 25€ [permettent d'] assurer un repas quotidien pendant un mois », calcul qui correspond au coût des marchandises achetées grâce aux dons monétaires reçus par les Restaurants du Cœur².

Les activités d'insertion ne sont pas spécifiquement mises en lumière sur le bulletin de solidarité ; elles figurent seulement dans le texte de l'appel aux dons qui lui est joint.

Par ailleurs l'association communique d'une manière claire, qui n'appelle aucune observation particulière, sur ses frais généraux qui comprennent les frais de fonctionnement, les frais d'information et de communication et les frais d'appel à la générosité du public et représentent 8,5 € sur 100 € de ressources en 2006-2007.

II - Les activités de distribution alimentaire et d'aide à l'insertion

A - La distribution alimentaire, principale activité de l'association

La plupart des 50 500 bénévoles de l'association en 2006-2007 participent à la distribution alimentaire. Celle-ci a lieu traditionnellement au cours de la campagne de début décembre à fin mars, mais aussi de plus en plus largement au cours de l'inter-campagne (avril à novembre). L'inter-campagne ne concerne qu'un nombre limité de centres de distribution mais s'est intensifiée depuis l'exercice 2006-2007.

La distribution alimentaire recouvre différentes formes d'activités complémentaires :

- la distribution de denrées, permettant aux bénéficiaires inscrits sous condition de ressources de bénéficier de repas complets : 81,7 millions de repas distribués en 2006-2007 dans les 1 900 centres de distribution aux 697 000 bénéficiaires inscrits, soit 3 % de repas de plus qu'en 2005-2006.

2) Certains frais logistiques et les dons en nature, qui représentaient 12 099 tonnes en 2006-2007, n'entrent pas dans ce calcul.

- la distribution de repas chauds, assurée dans les centres de distribution et par des camions qui effectuent leur distribution dans la rue : 90 camions et points repas chauds ont servi 965 700 repas en 2006-2007.
- l'aide spécifique destinée aux bébés dans les 240 relais ou points Bébés du Cœur : 23 300 bébés et enfants de moins de 12 mois ont été accueillis en 2006-2007.

Au cours des derniers exercices, les Restaurants du Cœur se sont engagés dans une politique d'amélioration de l'équilibre nutritionnel des repas servis. Depuis la campagne 2006-2007, les légumes représentent en volume potentiel 50 % des accompagnements du plat principal et les fruits 50 % des portions de desserts.

1 - La part prépondérante de la distribution alimentaire dans les missions sociales

Pour l'exercice 2006-2007, la distribution alimentaire représente 77,7 % de la rubrique « mission sociale » du compte d'emploi des ressources et 62,3 % de l'ensemble des emplois des Restaurants du Cœur.

Sur la période sous revue, le montant des charges liées à la distribution alimentaire a augmenté de 35 %, au même rythme que l'ensemble des emplois de l'association. Les dépenses en matière d'achat de denrées alimentaires par l'association nationale ont augmenté de 55,6 % entre 2003-2004 et 2006-2007. Cette augmentation s'explique par quatre facteurs principaux :

- l'augmentation du nombre de bénéficiaires de 7,8 % ;
- la hausse du nombre de repas distribués de 22,8 % ;
- l'inflation du coût des marchandises ;
- le coût lié à l'amélioration de l'équilibre nutritionnel des repas.

2 - La fonction approvisionnement au sein des Restaurants du Cœur

a) Une fonction approvisionnement efficace au niveau national

Le service « approvisionnements » de l'association nationale gère et coordonne l'ensemble des opérations de la chaîne, depuis l'achat des marchandises auprès des fournisseurs jusqu'à leur livraison par les entrepôts des associations départementales aux centres de distribution. Depuis 2003, le service approvisionnements s'est professionnalisé.

Conformément aux recommandations du précédent rapport de la Cour, le service approvisionnements a également développé une fonction de conseil et de contrôle des associations départementales en matière d'approvisionnements, dans le cadre d'une dizaine d'audits par an.

b) Une procédure formalisée et automatisée

L'association fait actuellement appel à cinq prestataires logistiques et à environ 80 fournisseurs, d'origine française et européenne, qui ont livré 123 références-produits au titre de l'exercice 2006-2007. Selon l'association, 5 à 10 % des fournisseurs sont renouvelés chaque année en moyenne, à l'issue du processus de mise en concurrence et de l'avis du comité d'appels d'offres.

Depuis 2002, le déploiement d'un outil informatique (progiciel NAVISION) entre l'association nationale et les associations départementales a permis de faciliter la gestion des achats, de mieux maîtriser les flux de marchandises (du fournisseur jusqu'aux centres de distribution) et de permettre un meilleur suivi statistique et comptable. Un outil informatique permettant la gestion des commandes en provenance des associations départementales a été mis en place parallèlement. Il a été remplacé en octobre 2007 par un nouveau logiciel (ODL), conçu en interne avec un prestataire, qui répond mieux aux besoins de l'association en la matière.

3 - La gestion des stocks des associations départementales

Le précédent rapport de la Cour recommandait d'assurer un suivi statistique et comptable exhaustif des stocks. Sur la période contrôlée, la gestion des stocks dans les associations départementales reste dépendante des compétences locales et chaque plateforme logistique développe ses propres outils de suivi (tableurs ou logiciels maison). La qualité du suivi dépend de l'investissement des bénévoles, qui bénéficient de formations régulières mais ne disposent pas d'outils informatiques performants, dans la mesure où l'association nationale n'a pas développé de logiciel de suivi harmonisé, susceptible d'être utilisé par l'ensemble des associations départementales.

Au vu des enjeux en termes de gestion des stocks, il semblerait particulièrement souhaitable de mener une étude sur le coût nécessaire pour doter les centres de stockage d'un système automatisé et professionnel de gestion des stocks, s'inspirant des outils développés pour les grandes surfaces (lecteurs de codes barre). Cet investissement permettrait de sécuriser l'association, d'assurer un suivi fiable et de dégager du temps des bénévoles.

B - Le développement de l'aide à l'insertion

En 2006-2007, la part de l'aide à l'insertion dans le total des missions sociales s'élève à 21,8 % et représente 17,5 % de l'ensemble des dépenses des Restaurants du Cœur.

Sur la période contrôlée, les dépenses liées à l'aide à l'insertion ont augmenté de 50 %, alors que les missions sociales dans leur ensemble augmentaient de 38 %. La part relative de l'aide à l'insertion dans l'ensemble des dépenses liées aux missions sociales reste toutefois stable (20 à 21,8 % sur la période). Il s'agit ainsi d'une consolidation de l'activité d'insertion.

L'aide à l'insertion recouvre de fait deux types d'actions aux caractéristiques différentes :

- - les actions d'insertion socio-économique et de logement/hébergement, qui supposent une organisation et un mode de fonctionnement spécifiques ;
- - les actions de lutte contre l'illettrisme et de développement de l'accès à la culture et aux loisirs, qui sont des activités d'insertion sociale destinées aux personnes accueillies dans les centres de distribution alimentaire.

1 - Des activités diversifiées d'aide à l'insertion

L'aide à l'insertion regroupe quatre rubriques distinctes dans le compte d'emploi : logement et hébergement d'urgence, culture loisirs et illettrisme, ateliers et jardins d'insertion socio-économique, aides diverses.

Tableau n°3 : Evolution de l'aide à l'insertion

EMPLOIS en milliers d'€	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Evolution 2007-2004
Logement et hébergement d'urgence	3 854	4 320	4 317	5 284	+ 37%
Culturel, loisirs et illettrisme	703	629	864	977	+ 39%
Ateliers et jardins	8 139	9 000	10 532	12 977	+ 59%
Aides diverses	1 532	1 708	1 834	2 094	+ 37%
Total insertion	14 228	15 657	17 547	21 332	+ 50%

Source : Cour des Comptes d'après les CER– comptes combinés

a) Logement et hébergement d'urgence

Les Restaurants du Cœur exercent trois formes principales d'activités en matière d'hébergement et de logement :

- logement au sein de 9 résidences sociales en 2006-2007;
- accès à un logement stable (501 logements en sous-location, dont 371 en logements stables en 2006-2007) ;
- centres d'hébergement (192 lits ayant accueilli 7500 personnes en 2006-2007). L'adoption de la loi du 5 mars 2007 instituant le droit au logement opposable (loi DALO) a un impact important sur l'activité de l'association qui a dû faire évoluer l'organisation interne de ses structures d'hébergement afin de faciliter la transformation de lits d'hébergement d'urgence en places de stabilisation.

b) Les ateliers et chantiers d'insertion

Les Restaurants du Cœur ont développé différentes formes d'activités socio-économiques d'insertion ayant pour objet le retour à l'emploi de personnes en difficulté. Les dépenses relatives aux ateliers et jardins d'insertion ont augmenté de 59,4 % entre 2003-2004 et 2006-2007.

L'association dispose de 83 ateliers et chantiers d'insertion (ACI) en 2006-2007 qui se répartissent en deux grandes catégories : les Jardins du Cœur (44) et les Ateliers du Cœur (39).

Les Jardins du Cœur prédominent, en raison de la transformation d'une partie des jardins de proximité, qui constituaient auparavant des espaces occupationnels pour les bénéficiaires, en chantiers d'insertion au sens strict. Les salariés en contrats aidés font l'objet d'un encadrement technique et social et cultivent des fruits et des légumes qui approvisionnent les centres de distribution alimentaire. Certains jardins produisent également des fleurs qui sont commercialisées ou exploitent des ruches. Les 39 Ateliers du Cœur reposent quant à eux sur des activités support diverses (réhabilitation de logements, manutention dans les entrepôts ou travail du bois par exemple).

En complément des ACI, trois associations départementales proposent une activité de service à la personne à titre onéreux (bricolage, ménage ou jardinage) afin de favoriser l'insertion de personnes sans emploi. L'association a également développé le soutien à la recherche d'emploi et lancé une nouvelle activité de microcrédit social dans une dizaine de départements pilotes.

c) Culture, loisirs et lutte contre l'illettrisme

Les activités en matière de culture, loisirs et lutte contre l'illettrisme s'adressent au public des personnes accueillies dans les centres de distribution.

Trois grandes activités peuvent être distinguées :

- l'accompagnement scolaire et la lutte contre l'illettrisme (165 ateliers en 2006-2007) ;
- l'opération « rendez-vous cinéma », qui propose depuis 1997 aux personnes accueillies des séances de cinéma suivies de rencontres avec des comédiens (127 villes et 82 818 spectateurs en 2006-2007) ;
- l'aide au départ en vacances (1 755 bénéficiaires en 2006 contre 710 en 2001).

d) Aides diverses

Les aides diverses comprennent le financement des autres actions développées en matière d'aide à la personne (micro-ateliers, santé, initiation à l'informatique) et, pour l'association nationale, les dépenses relatives au soutien des associations départementales.

2 - Des caractéristiques communes

a) Un investissement fort des bénévoles et une présence renforcée de salariés

Les activités d'insertion, qui s'adressent à des personnes le plus souvent en très grande difficulté, demandent un engagement personnel important de la part des bénévoles, tant au stade du montage du projet que de sa mise en œuvre. Dès lors que l'activité d'aide à l'insertion repose sur la compétence et la disponibilité de bénévoles tout au long de l'année, le départ d'un responsable bénévole peut mettre en péril l'activité développée par l'association départementale.

Parallèlement, les activités d'insertion socio-économique et de logement nécessitent le recrutement de personnel salarié dans les associations départementales, en raison de la technicité des fonctions exercées et des exigences des partenaires publics dans le cadre des conventions conclues. La majorité des 317 salariés des associations départementales en 2006-2007 sont employés au titre des activités d'insertion et bénéficient de CDI. Ces spécificités confèrent aux activités d'aide à l'insertion un caractère structurel.

b) Des subventions publiques ciblées et une aide financière complémentaire de l'association nationale

Les activités d'insertion sont majoritairement financées par des aides publiques, compte tenu de la faiblesse des recettes propres issues de ces activités. Elles bénéficient de deux types de financements :

- En premier lieu, les subventions de l'Etat et des collectivités territoriales, qui représentent 17,2 M€ en 2006-2007 (dont 46,7 % au titre des contrats aidés et de la formation).

Les salariés en insertion accueillis par les ateliers et chantiers d'insertion bénéficient de contrats aidés : contrats d'avenir ouverts aux bénéficiaires de minima sociaux et contrats d'accompagnement dans l'emploi, destinés aux personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles dans leur parcours d'insertion. En 2006-2007, 1 164 salariés étaient en contrats aidés contre 892 en 2003-2004.

Comme l'avait déjà relevé le précédent rapport de la Cour, le suivi des versements du CNASEA au titre de la prise en charge par l'Etat de ces contrats se fait toujours de façon inégale au niveau des associations départementales. Pour celles ayant mis au point un dispositif de suivi régulier, ce dernier se limite au suivi nominatif des montants attendus et

des remboursements effectivement reçus par le CNASEA, établi de façon mensuelle. Certaines associations élaborent également un tableau récapitulatif en fin d'exercice. Des écarts entre montants attendus et remboursements reçus sont régulièrement constatés mais semblent de faible ampleur.

Comme l'avait préconisé la Cour dans son précédent rapport, il est indispensable que l'association mette en place un suivi rigoureux des versements du CNASEA et des autres subventions afin de garantir leur recouvrement. Les audits de gestion pourraient également inclure le suivi de ces subventions dans les points faisant l'objet d'une vérification systématique.

- En second lieu, des subventions complémentaires sont versées par l'association nationale aux associations départementales. Malgré l'importance des subventions publiques, les actions d'aide à l'insertion sont en effet le plus souvent déficitaires, ce qui conduit les associations départementales à solliciter une subvention auprès de l'association nationale afin d'assurer l'équilibre de leur budget.

Au total, les actions d'aide à l'insertion non financées par les subventions reçues au titre de l'insertion mais financées par les produits de la générosité publique peuvent être évaluées à 4,096 M€ en 2006-2007. L'aide à l'insertion financée par la générosité publique représente donc 19,2 % du total des dépenses en matière d'aide à l'insertion (21,3 M€), 8,2 % du total des produits de la générosité publique (49,5 M€) et 3,35 % du total des ressources de l'association.

Sur la période 2003-2004 à 2006-2007, les activités d'insertion ont donc majoritairement été financées grâce aux subventions publiques. La progression importante des ressources de l'association lui a permis d'apporter le soutien financier complémentaire nécessaire, sans avoir à arbitrer entre ses différentes interventions.

3 - De nouvelles modalités de pilotage

Au cours de la période contrôlée, l'association s'est mobilisée pour renforcer ses actions d'insertion en mettant en place de nouvelles modalités de pilotage.

Six réseaux ont été créés afin de structurer l'accompagnement des activités d'aide à l'insertion et de faire face à leur développement. Ils se heurtent à trois difficultés principales :

- Tout d’abord, le suivi et l’évaluation des projets menés restent sommaires, ce qui limite la capacité de pilotage des réseaux. Une base de données en matière d’aide à l’insertion et l’organisation d’une remontée d’informations systématique dans ce cadre permettraient à l’association d’effectuer le suivi permanent des actions d’insertion. L’association disposerait ainsi d’une capacité de pilotage à la hauteur de son engagement volontariste.
- Ensuite, l’effort d’intégration horizontale et verticale des activités d’insertion dans l’organisation de l’association est à poursuivre.
- Enfin, la finalité poursuivie à travers les différents chantiers d’insertion socio-économique doit être clarifiée. En effet, ces chantiers ne poursuivent pas tous les mêmes objectifs. Si les Ateliers du Cœur s’inscrivent dans une optique d’insertion professionnelle des salariés en contrats aidés, les Jardins du Cœur ont en revanche tendance à considérer que leur objectif premier est le traitement des problèmes sociaux, conçu comme une étape préalable au retour vers l’emploi. Une formalisation de la distinction entre ces deux types de chantiers d’insertion serait donc utile, afin de clarifier la finalité poursuivie, tant pour les membres de l’association que pour les partenaires publics.

L’action des Restaurants du Cœur en matière d’insertion fait partie intégrante de son activité. Il importe qu’elle puisse acquérir davantage encore de lisibilité et de visibilité.

4 - Des résultats appréciables

L’engagement de l’association dans le développement des activités d’insertion se traduit sur le plan quantitatif, notamment en matière de logement (de 380 logements gérés en 2003-2004 à 501 en 2006-2007) et d’insertion socio-économique (de 1 153 salariés en contrats aidés en 2003-2004 à 1 481 en 2006-2007).

Sur le plan qualitatif, les statistiques sur le retour vers l’emploi établies à partir des bilans d’activité transmis par les associations départementales en 2006 aux DDTEFP permettent une première évaluation des ateliers-chantiers d’insertion. Le taux de retour vers l’emploi durable (CDI et CDD de plus de six mois) est de 26,3 %, le taux de « sorties positives » (CDI, ensemble des CDD et formation) étant de 58 %.

Il est nécessaire de souligner :

- que les ACI Restaurants du Cœur accueillent une population très éloignée de l'emploi qui cumule de nombreuses difficultés économiques et sociales ;
- que ces résultats sont supérieurs aux objectifs fixés par la loi (objectif de 20 % de sorties vers un emploi durable fixé par la loi de finances pour 2006) et semblent également supérieurs à ceux des autres ACI (10,5 % de sorties vers un emploi durable en 2004 selon le rapport IGF-IGAS de mai 2006 sur les ACI).

Compte tenu de la volonté de l'association de renforcer ses activités d'aide à l'insertion, les efforts entrepris doivent être poursuivis afin de préciser la stratégie nationale, donner davantage de cohérence et de lisibilité aux actions menées et assurer leur bonne intégration dans le projet de l'association, au niveau national et local.

Les activités de distribution alimentaire et d'insertion sont tout à fait complémentaires pour l'aide aux personnes démunies. L'association gagnerait à engager une réflexion sur les modalités de financement à moyen terme de ses activités d'insertion, afin de ne pas avoir à faire d'arbitrages entre les deux formes d'intervention.

ANNEXE N° 1

**COMPTES D'EMPLOI DES RESSOURCES ISSUS DES
COMPTES COMBINES**

Evolution des emplois sur la période 2003-2004 à 2006-2007
(en milliers €)

Comptes combinés

EMPLOIS	2003- 2004	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007
Missions sociales, dépenses opérationnelles de l'exercice	71 133	75 687	86 562	97 857
Distribution alimentaire et relais	56 464	59 669	68 413	76 055
Logement et hébergement d'urgence	3 854	4 320	4 317	5 284
Culturel, loisirs et illettrisme	703	629	864	977
Ateliers et jardins	8 139	9 000	10 532	12 977
Aides diverses	1 532	1 708	1 834	2 094
Formation des bénévoles	441	361	602	470
Ressources affectées aux missions sociales non utilisées	357	313	406	280
Ressources affectées aux missions sociales non encore réalisées	357	313	406	280
Produits non affectés à des missions sociales en instance d'affectation				
Frais d'appel à la générosité	2 431	2 646	2 583	2 885
Frais de manifestation				
Achats pour ces activités	2 427	2 642	2 579	2 885
Autres frais afférents aux produits liés à l'appel à la générosité	4	4	4	
Frais d'information et de communication	152	211	230	199
Frais des autres activités	3 781	6 132	9 290	5 937
Concert des Enfoirés, disques	3 781	6 132	9 290	5 937
Autres activités				
Frais de fonctionnement	6 425	6 771	6 799	7 250
Fonds social statutaire	31	32	82	105
Charges exceptionnelles	71	69	70	81
Excédent de l'exercice	6 071	8 635	14 577	7 456
TOTAL	90 452	100 496	120 599	122 050

Evolution des ressources sur la période 2003-2004 à 2006-2007

(en milliers €)

Comptes combinés

RESSOURCES	2003- 2004	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007
Produits de la générosité du public	37 933	41 922	46 707	49 505
Dons manuels	36 620	39 870	43 581	45 890
Legs, autres libéralités et produits sur legs et donation	458	1 027	1 998	2 652
Autres produits liés à l'appel à la générosité du public				
Manifestations	855	1 025	1 128	963
Ventes de dons en nature				
Autres				
Mécénat et autres concours privés		440	1 256	889
Parrainages d'entreprise	346			
Report des ressources affectées aux missions sociales et non utilisées	38	165	196	225
Autres produits affectés aux missions sociales	16 042	22 974	32 721	26 124
Concert des enfoirés	16 042	22 706	32 721	26 124
Autres activités		268		
Subventions et autres concours publics	33 128	31 541	35 242	40 899
Union Européenne	13 679	11 861	12 625	16 052
Autres organismes	19 449	19 680	22 617	24 847
Autres produits non affectés	2 155	2 742	3 492	3 625
Cotisations	6	6		4
Produits financiers	409	433	943	1 195
Autres produits	1 740	2 303	2 549	2 426
Produits exceptionnels	810	712	985	783
Déficit de l'exercice				
TOTAL	90 452	100 496	120 599	122 050

**Part de chaque emploi sur le total des emplois
Comptes combinés**

EMPLOIS	2003- 2004	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007
Missions sociales, dépenses opérationnelles de l'exercice	78,64%	75,31%	71,78%	80,18%
Distribution alimentaire et relais	62,42%	59,37%	56,73%	62,31%
Logement et hébergement d'urgence	4,26%	4,30%	3,58%	4,33%
Culturel, loisirs et illettrisme	0,78%	0,63%	0,72%	0,80%
Ateliers et jardins	9,00%	8,96%	8,73%	10,63%
Aides diverses	1,69%	1,70%	1,52%	1,72%
Formation des bénévoles	0,49%	0,36%	0,50%	0,39%
Ressources affectées aux missions sociales non utilisées	0,39%	0,31%	0,34%	0,23%
Ressources affectées aux missions sociales non encore réalisées				
Produits non affectés à des missions sociales en instance d'affectation				
Frais d'appel à la générosité	2,69%	2,63%	2,14%	2,36%
Frais de manifestation				
Achats pour ces activités	2,68%	2,63%	2,14%	2,36%
Autres frais afférents aux produits liés à l'appel à la générosité				
Frais d'information et de communication	0,17%	0,21%	0,19%	0,16%
Frais des autres activités	4,18%	6,10%	7,70%	4,86%
Concert des Enfoirés, disques				
Autres activités				
Frais de fonctionnement	7,10%	6,74%	5,64%	5,94%
Fonds social statutaire	0,03%	0,03%	0,07%	0,09%
Charges exceptionnelles	0,08%	0,07%	0,06%	0,07%
Excédent de l'exercice	6,71%	8,59%	12,09%	6,11%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Source: Cour des comptes d'après le CER des Restaurants du cœur - Comptes combinés

Part de chaque ressource sur le total des ressources**Comptes combinés**

RESSOURCES	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Produits de la générosité du public	41,94%	41,72%	38,73%	40,56%
Dons manuels	40,49%	39,67%	36,14%	37,60%
Legs, autres libéralités et produits sur legs et donation	0,51%	1,02%	1,66%	2,17%
Autres produits liés à l'appel à la générosité du public				
Manifestations	0,95%	1,02%	0,94%	0,79%
Ventes de dons en nature				
Autres				
Mécénat et autres concours privés		0,44%	1,04%	0,73%
Parrainages d'entreprise	0,38%			
Report des ressources affectées aux missions sociales et non utilisées	0,04%	0,16%	0,16%	0,18%
Autres produits affectés aux missions sociales	17,74%	22,86%	27,13%	21,40%
Concert des enfoirés		22,59%		
Autres activités				
Subventions et autres concours publics	36,62%	31,39%	29,22%	33,51%
Union Européenne	15,12%	11,80%	10,47%	13,15%
Autres organismes	21,50%	19,58%	18,75%	20,36%
Autres produits non affectés	2,38%	2,73%	2,90%	2,97%
Cotisations				
Produits financiers				
Autres produits				
Produits exceptionnels	0,90%	0,71%	0,82%	0,64%
Déficit de l'exercice				
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Source: Cour des comptes d'après le CER des Restaurants du Cœur - Comptes combinés

ANNEXE N° 2

**COMPTES D'EMPLOI DES RESSOURCES DE
L'ASSOCIATION NATIONALE**

Evolution des emplois sur la période 2003-2004 à 2006-2007

(en milliers €)

Comptes de l'association nationale

EMPLOIS	2003 - 2004	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007
Missions sociales, dépenses opérationnelles de l'exercice	49 571	51 626	61 219	68 738
Distribution alimentaire et relais	43 164	45 696	53 636	60 137
Logement et hébergement d'urgence	583	444	320	892
Culturel, loisirs et illettrisme	380	292	194	203
Ateliers	343	213	224	1 138
Jardins	363	307	454	789
Aides diverses	4 297	4 313	5 789	5 109
Formation des bénévoles	441	361	602	470
Ressources affectées aux missions sociales non utilisées	-	120	133	90
Ressources affectées aux missions sociales non encore réalisées	-	120	133	90
Produits non affectés à des missions sociales en instance d'affectation				
Frais d'appel à la générosité	2 427	2 642	2 579	2 870
Frais de manifestation				
Achats pour ces activités	2 427	2 642	2 579	2 870
Autres frais afférents aux produits liés à l'appel à la générosité				
Frais d'information et de communication	152	211	230	199
Frais des autres activités	3 781	6 132	9 290	5 937
Concert des Enfoirés, disques	3 781	6 132	9 290	5 937
Autres activités				
Frais de fonctionnement	2 361	2 596	2 388	2 318
Fonds social statutaire	31	32	82	105
Charges exceptionnelles	6	37	18	30
Excédent de l'exercice	6 251	8 802	12 622	7 209
TOTAL	64 580	72 198	88 561	87 496

Evolution des ressources sur la période 2003-2004 à 2006-2007

en milliers €

Comptes de l'association nationale

RESSOURCES	2003- 2004	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007
Produits de la générosité du public	32 211	35 578	39 556	41 879
Dons manuels	31 712	34 475	37 510	39 165
Legs, autres libéralités et produits sur legs et donation	458	1 027	1 998	2 652
Autres produits liés à l'appel à la générosité du public				
Manifestations	41	76	48	62
Ventes de dons en nature				
Autres				
Mécénat et autres concours privés	346	440	1 256	889
Parrainages d'entreprise				
Report des ressources affectées aux missions sociales et non utilisées				17
Autres produits affectés aux missions sociales	16 042	22 974	32 721	26 124
Concert des enfoirés	16 042	22 706	32 721	26 124
Autres activités		268		
Subventions et autres concours publics	15 625	12 725	13 991	17 267
Union Européenne	13 679	11 861	12 625	16 052
Autres organismes	1 946	864	1 366	1 215
Autres produits non affectés	316	316	987	1 292
Cotisations				
Produits financiers	309	316	824	1 054
Autres produits	7	-	163	238
Produits exceptionnels	40	165	50	28
Déficit de l'exercice				
TOTAL	64 580	72 198	88 561	87 496

**RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION
LES RESTAURANTS DU COEUR – LES RELAIS DU COEUR**

Le niveau des réserves

Les Restaurants du Cœur disposent de réserves qualifiées d'importantes par la Cour (84,6 millions d'euros en 2006-2007).

Le niveau des réserves constaté par la Cour correspond de fait à la sécurisation de nos actions.

Ces réserves représentent, dans le meilleur des cas, 8 mois d'activité de l'association, et lui permettent de disposer de suffisamment de trésorerie pour acheter les denrées nécessaires avant l'hiver.

La Cour a relevé par ailleurs que les dons en provenance de la générosité du public constituaient 40% des ressources de l'association : cela signifie ainsi que cette partie des ressources est intégralement utilisée au cours de l'exercice et qu'il n'y a pas de report sur les exercices suivants.

En outre, face à l'augmentation du nombre de personnes accueillies et l'accroissement du cours des matières premières, les réserves ont diminué de 5 millions en 2007-2008 et devraient malheureusement encore baisser de 7 millions en 2008-2009 (sur la base du budget prévisionnel), ce qui démontre leur utilité en période de crise.

Sur le plan alimentaire, la hausse de 13,3 % de personnes inscrites en 2008 – 2009 et la tendance prévisible du même ordre pour l'année suivante vont nécessiter un important besoin en fonds de roulement et une ponction sur nos fonds propres.

Concernant l'insertion, l'augmentation du nombre de personnes intervenant en CDI dans les activités d'aide à l'insertion est réelle. Cette évolution structurelle doit être prise en compte. Les réserves permettent en conséquence de sécuriser tant le fonctionnement des actions que le financement du reste à charge sur les contrats aidés.

L'insertion

Comme le rapport le souligne, les activités d'aide à l'insertion se sont renforcées et sont mieux encadrées. Sur les 117 associations départementales, 49 disposent d'Ateliers Chantiers d'Insertion (ACI) et 4 sont des Associations départementales d'Insertion (ADI) c'est à dire qu'elles sont orientées exclusivement vers l'insertion. Les finalités des actions d'insertion, clairement définies au sein de l'Assemblée Générale et en Conseil d'Administration, visent à insérer les personnes accueillies, en prenant en considération les obstacles à leur retour dans la vie sociale et professionnelle sous toutes leurs dimensions.

L'association ayant historiquement toujours privilégié le bénévolat, elle ne recrute que pour l'encadrement nécessaire des activités d'insertion sur la base de postes financés le plus souvent par des dispositifs publics. De ce fait, le recours aux ressources en provenance de la générosité du public pour soutenir les actions d'insertion s'avère marginal. A l'avenir, les Restaurants du Coeur auront davantage à faire face au défi constitué par l'augmentation des dépenses alimentaires, au regard du nombre sans cesse croissant des repas distribués.

La communication

Par souci d'arguments précis, facilement perceptibles et non contestables en terme de valorisation, les Restaurants du Coeur communiquent effectivement en nombre de repas rendus possibles par un montant de don ou un achat de CD/DVD ; néanmoins, l'association utilise dans tous les supports médiatiques (le corps du texte de l'appel aux dons, les plaquettes de communication, le site internet, les reportages télé et radio, etc) de larges espaces pour communiquer de manière extrêmement forte sur l'intégralité des actions d'insertion qui ont, de ce fait, bénéficié d'une exposition au moins comparable à celle de la distribution alimentaire, et ce depuis de nombreuses années.

La coordination et la cohérence des actions

Le pilotage des actions d'insertion et, plus globalement, la coordination de l'ensemble des missions sociales des Restaurants du Coeur demeurent une préoccupation permanente. Ainsi, les 10 antennes nationales et les 6 réseaux spécialisés ont été placés sous un pilotage commun (Comité des Missions Sociales) pour amplifier les synergies entre activités, amener les associations départementales à développer leurs actions et systématiser les projets associatifs départementaux.

Le salariat

Les fonds collectés sont utilisés, en priorité, à la réalisation des missions sociales. Pour cette raison, il n'est pas envisagé par l'association d'augmenter les fonctions salariées au-delà du strict nécessaire, afin de maintenir cette philosophie de gestion toujours plébiscitée par les donateurs.

L'informatisation

La recherche d'une optimisation de la gestion des stocks et d'une meilleure traçabilité des produits collectés en grandes surfaces ont poussé les Restaurants du Coeur à faire réaliser, depuis plus d'un an, un audit informatique : à la lumière des constatations et des recommandations de cet audit, un cahier des charges est en cours de rédaction. En complément d'une informatisation des entrepôts, des

plates-formes logistiques et du développement d'un logiciel compatible avec les fonctions comptables de l'association, les Restaurants du Coeur ont engagé une réflexion, en partenariat avec des enseignes de la grande distribution, pour assurer la traçabilité des dons en marchandises.
