Cour des comptes

ORGANISMES BÉNÉFICIANT DE DONS

L'ASSOCIATION *SECOURS ISLAMIQUE FRANCE*

Exercices 2020 à 2024

Juillet 2026

Sommaire

PROCÉDURES ET MÉTHODES **5**

SYNTHÈSE **7**

AVIS DE CONFORMITÉ **11**

RECOMMANDATIONS **13**

INTRODUCTION **15**

CHAPITRE I LE SECOURS ISLAMIQUE FRANCE : UN ACTEUR HUMANITAIRE RECONNU ET CORRECTEMENT ORGANISÉ CONFRONTÉ AU DÉFI DE LA PÉRENNISATION DE SES INSTANCES **17**

I - UNE ORGANISATION NON-GOUVERNEMENTALE AUX MISSIONS HUMANITAIRES ET D'ASSISTANCE DIVERSIFIÉES **17**

A - Une autonomisation progressive suivie d'un développement opérationnel rapide, en particulier à l'étranger 17
B - Un objet statutaire et des moyens d'action définis largement, mais précisés et actualisés dans des documents stratégiques 19
C - Une action d'inspiration confessionnelle se référant à des principes humanitaires 20
D - Une association dont l'action est complétée par plusieurs entités liées 24

II - UNE ORGANISATION ADAPTÉE MALGRÉ UNE BASE ADHÉRENTE ÉTROITE **24**

A - Une évolution de la gouvernance à mener à son terme 25
B - Un pilotage étroit des activités de l'association 28
C - Une action soumise à des contrôles nombreux et formalisés, en particulier sur son volet humanitaire international 32

III - UNE ORGANISATION FINANCIÈRE SOLIDE AU SERVICE D'UNE CROISSANCE SOUTENUE **35**

A - Une fonction financière et comptable structurée 36
B - Un bilan en forte progression 37
C - Des comptes de résultats qui traduisent la croissance soutenue de l'activité de l'association 39
D - La politique de réserves et la stratégie de placement 42

CHAPITRE II DES OBLIGATIONS LIÉES À L'APPEL À LA GÉNÉROSITÉ DU PUBLIC RESPECTÉES DANS L'ENSEMBLE **49**

I - DES CAMPAGNES D'APPEL PUBLIC À LA GÉNÉROSITÉ RÉGULIÈREMENT DÉCLARÉES ET UN SUIVI DES COLLECTES AFFECTÉES **49**

A - Des déclarations préalables d'appel à dons régulièrement adressées, malgré un retard important en 2024 49
B - De nombreuses collectes affectées, sources de complexité 50

II - UN COMPTE D'EMPLOI DES RESSOURCES DE LA GÉNÉROSITÉ PUBLIQUE ÉLABORÉ DE MANIÈRE CONFORME, SAUF EN CE QUI CONCERNE LES DÉPENSES DES ANTENNES À L'ÉTRANGER **52**

A - Des règles de publication des comptes de résultat par origine et destination et des comptes d'emploi des ressources respectées 52
B - Des règles de construction du compte d'emploi des ressources validées par les instances de gouvernance et révisées au cours de la période 53
C - Des choix de présentation comptable qui majorent le poids des missions sociales 54
D - Une comptabilisation des ressources liées à la générosité du public à parfaire 58
E - Des contributions volontaires en nature limitées, concentrées sur les missions sociales accomplies en France 60

III - UNE COMMUNICATION FINANCIÈRE ENVERS LE DONATEUR À AMÉLIORER SUR CERTAINS ASPECTS 61
A - Un ratio affiché de missions sociales à compléter 62
B - Une information sur l'accroissement des reports en fonds dédiés liés à la Palestine à améliorer 63

CHAPITRE III UNE COLLECTE EN NETTE HAUSSE, PORTÉE PAR UNE STRATÉGIE CIBLÉE ET UN CONTEXTE INTERNATIONAL MOBILISATEUR 65

I - UNE COLLECTE DYNAMISÉE PAR LE CIBLAGE DES DONATEURS ET LA RÉACTIVITÉ FACE AUX URGENCES 65
A - Une organisation de la recherche de fonds fortement internalisée 66
B - Des campagnes axées sur les références confessionnelles de l'association et la réponse aux urgences 67

II - UNE ÉVOLUTION TRÈS DYNAMIQUE DES RESSOURCES ISSUES DE LA GÉNÉROSITÉ DU PUBLIC 68
A - Un accroissement significatif des dons collectés à partir de 2023, en volume comme en montant moyen 68
B - Une collecte fortement concentrée sur les dons en ligne et les souscriptions au prélèvement automatique 69
C - Une rentabilité satisfaisante de la collecte de dons 70

III - D'AUTRES LEVIERS DE COLLECTE ENCORE FAIBLEMENT MOBILISÉS 71
A - Des actions de mécénat d'ampleur modeste et peu formalisées 71
B - Les legs et donations : une ressource encore résiduelle 71

CHAPITRE IV DES MISSIONS SOCIALES EN FORTE CROISSANCE, MAJORITAIREMENT TOURNÉES VERS L'INTERNATIONAL DANS UN CONTEXTE DE CRISES 75

I - UNE ONG EXPÉRIMENTÉE DANS LA CONDUITE DES PROGRAMMES INTERNATIONAUX 76
A - Des actions internationales cohérentes avec les priorités stratégiques et les principes affichés 76
B - Un pilotage étroit des activités menées à l'étranger et de leurs résultats 77

II - UNE PRÉSENCE NATIONALE ENCORE LIMITÉE, MALGRÉ DES TENTATIVES DE RENFORCEMENT DES MISSIONS SOCIALES EN FRANCE 79
A - Des activités en France diversifiées 80
B - Un développement inabouti de l'activité en France 81

III - UNE ACTIVITÉ DE PLAIDOYER EN PROGRESSION, MAIS RESTAN CONCENTRÉE SUR LES ENJEUX INTERNATIONAUX 84

LISTE DES ABRÉVIATIONS 87

ANNEXES 89

Procédures et méthodes

Les rapports de la Cour des comptes sont réalisés par l'une des six chambres thématiques que comprend la Cour[1] ou par une formation associant plusieurs chambres et/ou plusieurs chambres régionales ou territoriales des comptes.

Trois principes fondamentaux gouvernent l'organisation et l'activité de la Cour ainsi que des chambres régionales et territoriales des comptes, donc aussi bien l'exécution de leurs contrôles et enquêtes que l'élaboration des rapports publics : l'indépendance, la contradiction et la collégialité.

L'**indépendance** institutionnelle des juridictions financières et l'indépendance statutaire de leurs membres garantissent que les contrôles effectués et les conclusions tirées le sont en toute liberté d'appréciation.

La **contradiction** implique que toutes les constatations et appréciations faites lors d'un contrôle ou d'une enquête, de même que toutes les observations et recommandations formulées ensuite, sont systématiquement soumises aux responsables des administrations ou organismes concernés ; elles ne peuvent être rendues définitives qu'après prise en compte des réponses reçues et, s'il y a lieu, après audition des responsables concernés.

La **collégialité** intervient pour conclure les principales étapes des procédures de contrôle et de publication. Tout contrôle ou enquête est confié à un ou plusieurs rapporteurs. Le rapport d'instruction, comme les projets ultérieurs d'observations et de recommandations, provisoires et définitives, sont examinés et délibérés de façon collégiale, par une formation comprenant au moins trois magistrats. L'un des magistrats assure le rôle de contre-rapporteur et veille à la qualité des contrôles.

Sauf pour les rapports réalisés à la demande du Parlement ou du Gouvernement, la publication d'un rapport est nécessairement précédée par la communication du projet de texte que la Cour se propose de publier, pour exercice de leur droit de réponse, aux ministres, directeurs d'administration centrale ou chefs de service intéressés (selon les cas) et aux responsables des organismes concernés, ainsi qu'aux autres personnes morales ou physiques directement intéressées. Leurs réponses sont présentées en annexe du rapport publié par la Cour.

⁂

Le présent rapport d'observations définitives est issu d'un contrôle sur le fondement des articles L. 111-9 et L. 111-10 du code des juridictions financières. Il est rendu public en vertu des dispositions de l'article L. 143-6 du même code. En application des articles précités, la Cour des comptes exerce deux missions à l'égard des organismes bénéficiant de dons :

- elle contrôle le compte d'emploi des ressources collectées auprès du public afin de vérifier la conformité des dépenses engagées aux objectifs poursuivis par l'appel public à la générosité ;
- elle vérifie la conformité des dépenses financées par des dons ouvrant droit à un avantage fiscal aux objectifs de l'organisme bénéficiaire.

[1] La Cour comprend aussi une chambre contentieuse, dont les arrêts sont rendus publics.

Ces contrôles ont pour particularité de porter sur des fonds privés, alors que la plupart des autres missions de la Cour concernent l'emploi de deniers publics.

Dans ce cadre, la cinquième chambre de la Cour des comptes a effectué le contrôle du compte d'emploi des ressources collectées auprès du public par l'association Secours islamique France sur les exercices 2020 à 2024 inclus, afin de vérifier la conformité des dépenses engagées, d'une part aux objectifs poursuivis par l'appel à la générosité du public, et d'autre part aux objectifs de l'association.

⁂

Le présent rapport fait suite à une procédure contradictoire. Un relevé d'observations provisoires a été adressé au président de l'association, à la directrice des libertés publiques et des affaires juridiques, à la directrice générale des finances publiques et, pour un extrait, au président du fonds de dotation Dotasif le 12 février 2026. Ceux-ci ont répondu entre le 13 et le 25 mars 2026.

Le projet de rapport d'observations définitives a été préparé, puis délibéré le 10 avril 2026, par la cinquième chambre, présidée par Mme Thibault, présidente de chambre, et composée de MM. Duboscq, Colin et Grévoul, conseillers maîtres, M. Keïta, conseiller maître en service extraordinaire, ainsi que M. Pilcer, auditeur, et M. Brodu, conseiller référendaire en service extraordinaire, en tant que rapporteurs, et en tant que contre-rapporteur M. Oseredczuk, conseiller maître.

Le comité du rapport public et des programmes de la Cour des comptes, composé de Mme de Montchalin, Première présidente, M. Hayez, rapporteur général, Mme Camby, M. Meddah, Mme Mercereau, M. Lejeune, M. Cazé, Mme Thibault, présidentes et présidents de chambre de la Cour, M. Glimet, représentant M Bertucci, président de la chambre du contentieux, M. Albertini, M. Roux, M. Vught, Mme Daussin-Charpantier, Mme Renet et Mme Daam, présidentes et présidents de chambre régionale des comptes, et Mme Hamayon, Procureure générale, a été consulté sur le projet de communication le 28 avril 2026.

La Première présidente en a approuvé la publication le 12 mai 2026.

⁂

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

Synthèse

Une organisation non-gouvernementale à but humanitaire dont l'activité est en expansion

Créée en 1991 dans le but de *« porter secours aux pauvres et aux nécessiteux »* mais limitée initialement à un rôle de relais de l'organisation humanitaire britannique *Islamic Relief Worldwide*, l'association « Secours Islamique » s'est pleinement autonomisée au milieu de la décennie suivante. Renommé « Secours Islamique France » (SIF), l'organisme est devenu un opérateur humanitaire de terrain à part entière, définissant et mettant en œuvre ses propres projets en France et à l'étranger, complétés par une activité de plaidoyer.

Son développement a été rapide, marqué par l'ouverture successive de nombreuses « missions » permanentes en Afrique, Asie et au Proche et Moyen-Orient : au début des années 2020, il était ainsi présent dans une quinzaine de pays et finançait des projets de développement dans plusieurs autres, tout en intervenant ponctuellement sur certaines zones de crises. Cet essor a été rendu possible par la progression de sa collecte auprès des donateurs privés, mais également par une mobilisation croissante des bailleurs de fonds internationaux et français, vis-à-vis desquels il s'est affirmé comme un partenaire reconnu.

L'identité confessionnelle du SIF est centrale dans la définition de sa stratégie de collecte, ce qui se traduit notamment par des appels aux dons pour des programmes correspondant à la sensibilité des donateurs tels que les parrainages d'orphelins ou l'aide alimentaire à l'occasion du mois du Ramadan et des célébrations de la fête de l'*Aïd al-Adha*. Cette dimension religieuse affirmée coexiste toutefois avec une sélection des publics bénéficiaires de ses actions sur des critères objectifs de vulnérabilité et non d'appartenance confessionnelle, et la proscription de tout prosélytisme vis-à-vis de ceux-ci, même s'ils se situent dans des pays à majorité musulmane. Ses salariés sont sensibilisés sur ce point de vigilance, ainsi que ses partenaires opérationnels et ses bénévoles. Plus généralement, le SIF doit garantir la bonne application pratique de ses principes d'action non discriminatoires par l'ensemble des collaborateurs.

Un fonctionnement interne structuré et une situation financière favorable mais une assise statutaire à consolider

Le fonctionnement des instances de gouvernance du SIF est régulier, mais marqué par le faible nombre – inférieur à quarante – des membres adhérents, qui contraste avec son expansion opérationnelle et n'est pas sans risque pour la pérennisation de ses activités. Une évolution de son modèle juridique vers celui d'une fondation reconnue d'utilité publique est envisagée, mais ne s'est pas concrétisée à ce stade. En dépit de cette limite, le conseil d'administration remplit pleinement son rôle décisionnel, établissant les priorités stratégiques et contrôlant étroitement leur mise en œuvre, en s'appuyant sur des commissions thématiques.

Les services du siège du SIF comptent une centaine de salariés : leur taille et leur organisation sont adaptées à la conduite des activités de l'association, malgré une certaine instabilité à la tête du département chargé de la « mission sociale France ». La période 2020-2024 a été marquée par un renforcement de la démarche de formalisation des procédures et par une modernisation des outils de gestion employés, en sus des dispositions générales fixant le cadre déontologique de l'association. Ces démarches répondent aux exigences fixées par les bailleurs institutionnels.

La forte croissance du bilan du SIF (+ 88 % entre fin 2020 et fin 2024, pour atteindre 107 M€) et de ses charges (+ 78 % sur la même période) reflète le développement de ses activités, avec des effectifs ayant progressé de plus d'un quart et des dépenses d'intervention directe à l'étranger en hausse. Le dynamisme des produits de la générosité du public – qui représentent en moyenne près des deux tiers de ses ressources – ainsi que la multiplicité des financements institutionnels ont soutenu cette évolution. En revanche, les fonds dédiés inscrits au passif (donc en attente d'emploi) ont triplé sur la période et excédaient 50 M€ fin 2024 : ils s'expliquent par l'essor des collectes affectées en direction de la Palestine combiné avec la difficulté à intervenir sur place. L'abondance de trésorerie qui en a résulté a conduit le SIF à revoir sa stratégie de placements financiers, pour en accroître le rendement. Par ailleurs, le dispositif de dons immobilisés porté par un fonds de dotation dénommé DOTASIF n'est, pour le moment, pas parvenu à démontrer son intérêt pour le SIF.

Des choix de présentation comptable régulièrement validés mais qui majorent le poids des missions sociales ; une information financière du donateur à enrichir

Le SIF s'est conformé aux obligations procédurales qui s'attachent à l'appel à la générosité du public : la transmission annuelle d'une déclaration préalable en préfecture et la production du compte de résultat par origine et par destination (CROD) ainsi que du compte d'emploi annuel des ressources collectées (CER). La méthodologie retenue pour leur élaboration, validée par l'instance décisionnelle, a fait l'objet d'une révision importante à compter de l'exercice 2022 afin d'affiner la répartition analytique des moyens du siège consacrés à la conduite des missions sociales. Si les choix retenus ont été régulièrement validés par les instances, leur incidence aurait gagné à être davantage explicitée auprès des donateurs, de manière notamment à contextualiser la baisse sensible des frais de fonctionnement affichée sur la période. Par ailleurs, l'imputation intégrale des dépenses engagées par le SIF à l'étranger aux missions sociales n'est pas correcte, dans la mesure où les implantations de l'association sur place engagent nécessairement des dépenses de fonctionnement courant, et le cas échéant des frais de recherche de fonds. Une ventilation plus fine de ces charges est indispensable.

L'association se caractérise par le nombre important de collectes affectées qu'elle propose, permettant à ses donateurs de soutenir financièrement un programme spécifique, une thématique ou une zone géographique d'intervention particulière. Cette variété lui impose un suivi comptable étroit, dont elle s'acquitte rigoureusement. En revanche, les situations dans lesquelles l'utilisation de ces fonds est décalée dans le temps, du fait de contraintes opérationnelles, mériteraient d'être mieux présentées au donateur.

Une collecte efficace, portée par la mobilisation en ligne des donateurs

Si le SIF ne jouit pas du même niveau de notoriété que certains acteurs historiques en matière d'aide humanitaire et de solidarité, sa collecte n'en a pas moins connu une forte dynamique entre 2020 et 2024 (+ 53 %), dépassant 50 M€ lors du dernier exercice. La mobilisation des donateurs a été favorisée par la survenue de crises humanitaires dans certaines aires d'intervention de l'association, mais aussi par la stratégie de celle-ci, axée sur l'invocation des devoirs de générosité s'imposant aux fidèles musulmans et sur les urgences internationales.

Environ 55 % des ressources collectées en 2024 l'ont été sous la forme de dons en ligne, et 20 % par la souscription au prélèvement automatique. Si les frais d'appel à la générosité du public engagés par le SIF ont progressé, passant de 2,3 à 4,2 M€ entre 2020 et 2024, du fait principalement d'un renforcement des dépenses de publicité en ligne, cette hausse (pour partie liée au changement méthodologique comptable précité) est proportionnée au regard des progrès concomitants de la collecte. Dans le même temps, les ressources tirées des autres catégories de la générosité du public sont demeurées à un niveau résiduel, le SIF n'ayant jusqu'à présent mobilisé qu'à la marge les segments du mécénat – encore peu formalisé lorsqu'il existe – et des legs et libéralités, malgré leur potentiel identifié de relais de croissance.

Des missions sociales internationales prépondérantes et étroitement pilotées, une activité en France plus modeste et tributaire des subventions publiques

Plus de 90 % des emplois en missions sociales du SIF ont été consacrés à ses activités internationales, en cohérence avec la proportion de ses effectifs opérant à l'étranger et la multiplicité des projets conduits. L'association est intervenue dans 22 pays, principalement d'Afrique et du Proche et Moyen-Orient, autour de quatre axes d'actions dont deux (l'éducation et la promotion du bien-être de l'enfant ; la sécurité alimentaire et les moyens d'existence) concentrent plus de 80 % des moyens.

Le financement de ces actions s'effectue le plus souvent sur ressources propres, mais celles-ci peuvent être abondées par des cofinancements, notamment en provenance des agences onusiennes, de l'Union européenne et de l'Agence française de développement. Ces activités, souvent mises en œuvre directement par des antennes locales du SIF, font l'objet d'un pilotage étroit au niveau des services du siège de l'association, qui veillent à leur cohérence avec les priorités stratégiques poursuivies et à leurs résultats. Une même exigence est observée vis-à-vis des partenaires opérationnels retenus, y compris lorsqu'ils interviennent dans des pays où le SIF n'a pas de présence physique.

Sur la période 2020-2024, les activités de la « mission sociale France » du SIF sont demeurées d'ampleur limitée et concentrées dans trois départements, malgré une volonté affichée de développement. Le SIF a choisi de les inscrire pour l'essentiel dans le cadre d'actions subventionnées par les pouvoirs publics. Dans ce contexte, leur essor a été contrarié par une instabilité organisationnelle au sein du service qui en assure la conduite, et par l'évolution erratique des subventions obtenues. Une mise en cohérence du niveau de financement consacré par le SIF aux actions en France avec sa communication est nécessaire.

Avis de conformité

À l'issue de son contrôle sur les exercices 2020 à 2024, au regard des diligences qu'elle a effectuées et dans la limite des prérogatives que lui confèrent les articles L. 111-9 et L. 111-10 du code des juridictions financières, la Cour constate que les dépenses engagées par l'association *Secours Islamique France* au cours des années contrôlées sont conformes aux objectifs poursuivis à la fois par l'appel à la générosité du public et en application de ses statuts.

Recommandations

La Cour formule à l'association *Secours Islamique France* les recommandations suivantes :

1. À partir de l'exercice comptable 2026, ventiler les dépenses des implantations internationales entre missions sociales, frais de recherche de fonds et frais de fonctionnement.
2. À partir de l'établissement des CROD et CER de l'exercice 2025, individualiser les ressources liées au mécénat et comptabiliser en « autres produits issus de la générosité du public » l'ensemble des produits financiers générés par les placements des réserves.
3. À partir de 2026, intégrer dans la communication financière aux donateurs une information systématique sur l'évolution des fonds dédiés et des réserves, et ses principaux facteurs explicatifs.

Introduction

Fondé il y a près de 35 ans, le Secours Islamique France (SIF) est une organisation non gouvernementale de solidarité nationale et internationale intervenant *« là où les besoins humanitaires et sociaux l'exigent »*, au moyen de secours d'urgence, de programmes de développement et d'actions de plaidoyer.

Chiffres clés du rapport d'activité 2024 du Secours Islamique France

- L'association est intervenue dans 22 pays et déclare avoir apporté un soutien à environ 1,4 million de bénéficiaires. Son action repose sur 1 074 salariés et 604 bénévoles, et s'appuie sur une base de 92 918 donateurs privés.
- Son programme de parrainage d'orphelins, déployé dans dix pays, a permis d'offrir des bourses à 22 431 enfants.
- Les opérations de distribution alimentaire liées à la fête de l'*Aïd al-Adha*, mises en œuvre dans 14 pays, ont permis en 2024 la distribution de colis de viande à 423 000 bénéficiaires.
- En France, le SIF opérait notamment un centre de mise à l'abri en Essonne accueillant 24 femmes sans domicile fixe, et un centre d'accueil de jour, qui a bénéficié à 848 personnes. Les maraudes qu'il organise en Seine-Saint-Denis ont permis la distribution de 1 916 kits alimentaires, 2 370 repas complets et 116 kits grand froid.

Le présent rapport, couvrant les exercices 2020 à 2024, est structuré en quatre chapitres.

Le chapitre I présente l'association, son positionnement et ses évolutions récentes ; il décrit son organisation, sa gouvernance, les moyens humains et financiers mobilisés, ainsi que sa trajectoire financière sur la période.

Le deuxième chapitre analyse le respect des obligations procédurales et comptables attachées à l'appel à la générosité du public, et la qualité de l'information financière à destination du donateur.

Le troisième chapitre présente l'organisation, la stratégie et les résultats de la collecte du SIF (essentiellement tournée vers les donateurs particuliers) sur la période considérée.

Enfin, le quatrième chapitre détaille la mise en œuvre et les résultats des missions sociales déclarées par l'organisme : les actions conduites à l'international, majoritaires et celles menées en France, dont l'évolution est davantage tributaire des subventions publiques ; ces missions sont complétées par une activité de plaidoyer à destination des pouvoirs publics.

Chapitre I

Le Secours Islamique France : un acteur humanitaire reconnu et correctement organisé confronté au défi de la pérennisation de ses instances

Régi par la loi de 1901 relative aux associations, le Secours Islamique (devenu « Secours Islamique France » en 2007), a été fondé en décembre 1991 par M. Rachid Lahlou, qui a été son directeur général et en est demeuré le président depuis fin 2006. L'association a été déclarée en préfecture de Gironde (annonce parue au Journal Officiel le 12 février 1992), avec pour objet officiel le fait de *« porter secours aux pauvres et aux nécessiteux ; subvenir à leurs besoins ; les aider à surmonter leurs difficultés ».* Après avoir été transféré en Seine-Saint-Denis, son siège a été fixé en 2014 à Massy (Essonne), d'où elle pilote l'ensemble de ses activités françaises et internationales.

I - Une organisation non-gouvernementale aux missions humanitaires et d'assistance diversifiées

À ses débuts, l'organisme a été conçu comme l'antenne française du réseau *Islamic Relief Worldwide* (IRW), créé à partir de 1984 à Birmingham (Royaume-Uni) par M. Hany El-Banna, médecin d'origine égyptienne. C'est à la demande de ce dernier que M. Lahlou a constitué le Secours Islamique, renommé par la suite « Secours Islamique France ».

A - Une autonomisation progressive suivie d'un développement opérationnel rapide, en particulier à l'étranger

La vocation première de l'organisme était de remplir un rôle de collecte et de mobilisation des donateurs musulmans en France, pour le compte de son partenaire britannique, afin d'apporter une aide dans les zones de crise, notamment dans le contexte de l'éclatement des conflits en ex-Yougoslavie. L'association s'est ensuite éloignée de l'IRW à partir du milieu des années 2000, pour devenir un opérateur direct dans la réalisation des programmes humanitaires affichés. Elle a toutefois continué à réaliser une partie de ses missions sociales (en particulier

le programme de parrainage des orphelins à l'étranger) à travers des versements financiers à ce partenaire, mais ces actions exécutées de manière indirecte sont devenues progressivement résiduelles, pour disparaître complètement lors de l'exercice 2020, premier de la période sous contrôle.

Une telle évolution, motivée notamment par les observations qu'a formulées la Cour lors de son précédent contrôle de l'organisation – contrôle partiel, car limité à l'utilisation des fonds récoltés en réponse au tsunami survenu en Asie du Sud-Est en décembre 2004[2] –, s'est concrétisée par son changement de dénomination et par une modification de ses statuts fin 2006. L'IRW a alors cessé d'être représentée dans les instances de gouvernance de l'association. À partir de 2007, le SIF a ouvert ses premières missions permanentes à l'étranger, en Palestine, Syrie, Pakistan, Sénégal et Tchad. Cette implantation internationale s'est progressivement étoffée pour s'étendre désormais à quinze pays ; elle est complétée par des actions partenariales dans d'autres pays (cf. carte figurant en annexe n° 1).

Les effectifs salariés de l'association ont connu une croissance rapide, en France (moins de 50 en 2009, une centaine la décennie suivante, puis environ 120 en moyenne sur la période contrôlée) et plus encore à l'international : entre 2020 et 2024, les personnels du SIF à l'étranger représentaient près de 90 % des effectifs totaux. Parmi eux, la grande majorité sont des salariés locaux, mais les responsabilités de « chef de mission » et les principales fonctions de coordination, au sein de ces missions et le cas échéant dans des bases régionales, sont confiées à des personnels expatriés (français ou d'une autre nationalité). Le niveau global des effectifs a atteint un point haut en 2022 avant de décroître sous l'effet de la diminution de certaines missions : notamment au Pakistan, qui reste de loin la principale représentation du SIF à l'étranger, et au Mali, sous l'effet de la dégradation du contexte sécuritaire.

Tableau n° 1 : évolution des effectifs salariés du SIF entre 2020 et 2024

Effectifs en présence physique au 31 décembre	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**Évolution 2020-2024**
France	116	118	107	118	135	+ 16 %
Expatriés	35	38	37	44	43	+ 23 %
Salariés nationaux, dont :	711	793	1084	914	900	+ 27 %
Pakistan	*175*	*225*	*460*	*358*	*362*	*+ 107 %*
Sénégal	*97*	*99*	*103*	*98*	*100*	*+ 3 %*
Mali	*97*	*99*	*131*	*34*	*22*	*- 77 %*
Madagascar	*90*	*93*	*84*	*78*	*48*	*- 47 %*
Syrie	*70*	*103*	*94*	*122*	*120*	*+ 71 %*
Palestine (Cisjordanie + Gaza)	*59*	*56*	*58*	*60*	*50*	*- 15 %*
Total	862	949	1 228	1 076	1 078	+ 25 %

Source : SIF

[2] Cour des comptes, rapport public sur « L'aide française aux victimes du tsunami du 26 décembre 2004 », décembre 2006.

Parallèlement, et pour consolider son ancrage dans le paysage humanitaire national, le SIF est devenu membre de la Coordination SUD (pour « Solidarité Urgence Développement ») : regroupant les organisations non gouvernementales (ONG) françaises de solidarité internationale, elle poursuit des objectifs de promotion et défense du secteur, de conseil et de formation, de plaidoyer sur la solidarité internationale et de veille, analyse et diffusion de l'information. Le SIF a été continuellement représenté dans ses instances dirigeantes, par l'entremise de son président-fondateur puis de son directeur exécutif. L'association est également l'un des 24 adhérents nationaux de la Fédération des acteurs de la solidarité (FAS), au même titre que d'autres organismes reconnus de l'économie sociale et solidaire et de la lutte contre les exclusions en France. Au niveau international, le SIF a pris part pour la première fois en 2019, en qualité d'observateur, à la Conférence internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge[3] ainsi qu'à la Convention-cadre des Nations unies sur le changement climatique ; en 2023, il a obtenu le statut consultatif spécial auprès du Conseil économique et social de l'ONU et a été désigné comme l'un des partenaires officiels de l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (Unesco).

Ces différents exemples témoignent du niveau de reconnaissance institutionnelle auquel l'association est parvenue depuis les débuts de son autonomisation il y a bientôt deux décennies. Ils sont aussi à mettre en regard du développement significatif des financements publics qui lui ont été alloués, parallèlement aux progrès de sa collecte (cf. *infra*).

B - Un objet statutaire et des moyens d'action définis largement, mais précisés et actualisés dans des documents stratégiques

À l'article 3 de ses statuts, le SIF se définit comme *« une Organisation Non Gouvernementale d'intérêt général, de solidarité internationale à vocation sociale et humanitaire agissant dans les domaines de l'assistance et de l'aide au développement en France et dans le monde »*. L'article 5, relatif aux moyens, énonce comme tels *« tout ce qui peut concourir à la réalisation de son objet (…), conformément aux lois et réglementations en vigueur ».* Cette formulation générique, reprise des versions antérieures, a été complétée pour préciser que l'organisme *« met en œuvre directement ou en partenariat avec d'autres organisations des programmes et actions en France et à l'international. Il mène aussi – à ce titre – des actions de plaidoyer, de sensibilisation et d'information auprès de la société civile et des décideurs ».* Est enfin prévue la possibilité d'*« apporter ou bénéficier de soutiens financiers auprès d'autres structures partageant un objet social similaire ».*

Les actions conduites par le SIF s'inscrivent dans le cadre d'un plan stratégique pluriannuel, élaboré pour la première fois dans le courant des années 2000. Son renouvellement périodique s'effectue au terme d'un processus de consultation, participation et validation internes, qui s'étend sur plus d'une année entre ses premiers travaux préparatoires et son approbation formelle par les instances décisionnelles. La période 2020-2024 est couverte par la fin du plan stratégique 2017-2021 et par l'actuel, en vigueur de 2022 à 2027.

[3] Plus haute autorité délibérante du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, elle réunit les composantes du Mouvement ainsi que les États parties aux Conventions de Genève et des observateurs (ONG, Nations unies et leurs institutions spécialisées, etc.). Elle se tient, en règle générale, tous les quatre ans.

Ces documents rappellent les trois « piliers » sur lesquels reposent l'engagement de l'association, à savoir « le développement humain », « le bon vivre ensemble » et « le respect de l'environnement ». Ils précisent, par rapport à l'énoncé figurant dans les statuts, les thématiques sur lesquelles le SIF a vocation à intervenir. Elles sont au nombre de quatre pour l'international : (i) l'éducation et la promotion du bien-être de l'enfant, (ii) la sécurité alimentaire et les moyens d'existence, (iii) l'eau, l'hygiène et l'assainissement, (iv) la mise à l'abri et l'hébergement ; et de trois pour la France, dans des domaines liés à la lutte contre la précarité et l'exclusion : (i) l'urgence sociale, (ii) l'insertion socioéducative et professionnelle, (iii) l'économie solidaire.

Ces thématiques sont demeurées relativement constantes au fil du temps, même si des ajustements ont pu intervenir à la marge : depuis son plan stratégique 2011-2015, le SIF a ainsi retiré la thématique « santé » du champ de ses actions internationales, s'estimant moins outillé que d'autres ONG œuvrant spécifiquement dans ce domaine. Pour la première fois avec le plan 2017-2021, ces travaux ont été restitués sous la forme d'un livret à destination du grand public, accessible sur le site Internet de l'organisme, qui synthétise les caractéristiques du projet associatif du SIF et les objectifs stratégiques assignés sur la période. Il coexiste avec une version du plan stratégique à usage uniquement interne, beaucoup plus détaillée, qui comporte en sus de très nombreux indicateurs cibles censés mesurer l'atteinte des objectifs stratégiques à la fin de la période de référence. Malgré leur nombre élevé[4], ceux-ci font l'objet d'un suivi étroit, en particulier au moment de la présentation, lors du dernier conseil d'administration de l'année, des « plans d'actions » de chaque service pour l'exercice à venir.

C - Une action d'inspiration confessionnelle se référant à des principes humanitaires

1 - Des fondements confessionnels

Dans la présentation de son projet associatif (cf. *supra*), le SIF rappelle qu'il *« se fonde sur les valeurs humaines de l'islam, celles de la solidarité et du respect de la dignité humaine, qu'il place au cœur de ses préoccupations »*. Cet ancrage religieux structure en pratique, de manière déterminante, aussi bien l'organisation de la collecte auprès des donateurs que la définition des actions de l'association. La collecte se réfère ainsi à la notion de *Zakât al-Maal*, définie comme une « aumône canonique obligatoire » acquittée par les fidèles musulmans, que le SIF propose de transformer en don pour financer exclusivement les actions de solidarité qu'il met en place. Elle fait aussi référence au concept de *waqf*, qui désigne un *« don immobilisé pour en tirer un profit en faveur des nécessiteux »*, *i.e.* dont les intérêts de placement permettent de financer les actions menées ; ce concept s'apparente à celui des « *endowment funds* » anglo-saxons et des fonds de dotation[5] français ; de fait l'association a créé à cet effet un fonds de dotation « DOTASIF ».

[4] Par exemple : 19 objectifs ou sous-objectifs recensés pour le département financier, 28 pour le département des ressources humaines, 42 pour le département des opérations internationales.

[5] Structure juridique créée par la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, le fonds de dotation est une personne morale de droit privé à but non lucratif, qui a pour objet de collecter des fonds privés, de les capitaliser et d'en affecter les revenus au bénéfice de l'intérêt général.

Par ailleurs, le SIF s'est doté en 2013 d'un comité éthique. Présidée par l'essayiste et grand imam de Bordeaux Tareq Oubrou, également administrateur coopté de l'association depuis 2016, et comportant deux autres administrateurs, cette instance consultative émet des avis *« fondés sur les références musulmanes sur les questions qui se posent dans le travail du SIF, ou (…) se basant sur les outils de réflexion fondamentale »* ; sa fonction plus générale est de *« réfléchir sur le sens que le SIF donne à son action humanitaire, élaborer un discours qui accompagne l'action et répondre aux questions* [éthiques] *qui lui sont posées ».* Ses contributions, destinées à un usage interne, visent ainsi à éclairer la conduite des salariés et bénévoles de l'association[6]. Elles n'emportent toutefois pas, en tant que telles, des modifications des méthodes de travail de l'organisme, qui demeurent soumises à une décision de sa direction exécutive ou, pour les aspects les plus importants, de son conseil d'administration.

Les grands principes dégagés par la réflexion de ce comité sont résumés dans un texte de deux pages à vocation interne rédigé en 2016 et amendé début 2026, intitulé « Identité du SIF ». Y sont notamment énoncés les points suivants : *« (…) le SIF est un organisme musulman dont l'action est séculière (…). Dans son action,* [il] *se situe éthiquement dans l'islam et sociologiquement – pour ce qui est de son fondateur et de ses premiers dirigeants dans une communauté spirituelle qu'il sollicite et implique en premier lieu pour réaliser ses objectifs (…). Mais il n'est pas communautariste (…). Il reste ouvert sur toutes autres sources de dons et sur toute personne qui veut s'engager ou travailler pour le SIF, quelles que soient ses options philosophiques ou religieuses, à condition qu'elle respecte l'esprit général et l'éthique commune du SIF (…). »*

2 - Une attention portée à la prévention du prosélytisme et à l'absence de discrimination des bénéficiaires

L'identité confessionnelle assumée du SIF ne l'empêche pas de s'astreindre, dans la conduite de son action, au respect de six grands principes, rappelés sur sa page de présentation institutionnelle : *« impartialité et universalité »*, *« neutralité et indépendance »*, *« responsabilité et transparence ».* De telles exigences font en grande partie écho aux principes du droit international humanitaire (neutralité, impartialité, humanité et indépendance), tels qu'ils ont été entérinés par l'Assemblée générale des Nations unies (AGNU) ou par l'Union européenne. Elles correspondent aussi aux prescriptions de la loi française au regard de la laïcité (voir *infra*).

Le respect de ces exigences est d'autant plus impérieux pour l'association que le volume des subventions de l'État et des contributions financières en provenance des bailleurs a sensiblement augmenté au fil du temps[7]. De ce fait, le SIF a été signataire en 2022 du « contrat d'engagement républicain » institué par le législateur (cf. encadré ci-dessous).

[6] Exemples de thématiques couvertes par ces avis, généralement sous la forme de questions/réponses : l'utilisation des intérêts bancaires et le recours au microcrédit solidaire, l'abattage rituel ou éthique, la santé sexuelle dans la tradition musulmane, les orphelins, la Zakât, etc..

[7] Leur montant cumulé a dépassé 1 M€ pour la première fois lors de l'exercice 2010 et a atteint jusqu'à 20 M€ en 2017, avant de redescendre à un étiage inférieur sur la période contrôlée.

Le cadre juridique applicable aux associations confessionnelles

Une association qui exerce une activité ayant un objet spirituel peut être considérée comme d'intérêt général, et même reconnue d'utilité publique, mais pas une association cultuelle. En effet, le Conseil d'État, qui se prononce sur la reconnaissance d'utilité publique, écrit dans son recueil de jurisprudence que : *« le principe de laïcité ne fait pas obstacle à ce qu'une association reconnue d'utilité publique ait un objet spirituel, pourvu que cette association ne méconnaisse pas la loi du 9 décembre 1905 concernant la séparation des Églises et de l'État en ayant une activité cultuelle »*. Dès lors, seules les activités cultuelles mettraient en question la qualification de reconnaissance d'utilité publique. *A fortiori*, la qualification d'intérêt général, notion d'origine fiscale qui commande l'un des cas de déductibilité fiscale des dons ou legs aux associations n'est pas remise en cause par un objet spirituel.

Cela étant, il est rappelé que pour qu'une association loi de 1901 fasse appel à la générosité du public, l'appel doit concerner une cause inscrite dans une liste limitative : scientifique, sociale, familiale, humanitaire, philanthropique, éducative, sportive, culturelle, défense de l'environnement. À nouveau, une activité de nature cultuelle ne peut pas s'inscrire dans ce cadre (ce qui n'empêche, comme évoqué plus haut, ni la sollicitation des fidèles dans les conditions prévues par les textes applicables aux associations cultuelles, ni, pour les donateurs, le bénéfice d'un avantage fiscal).

La loi n° 2021-1109 du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République a porté une attention accrue au respect de ceux-ci par les acteurs des différentes catégories juridiques (associations cultuelles, associations mixtes) et à l'exercice du prosélytisme dans le secteur associatif. Le contrat d'engagement républicain, qui concerne à la fois les associations subventionnées et celles sollicitant la reconnaissance d'utilité publique, impose de « *respecter et protéger la liberté de conscience de ses membres et des tiers, notamment des bénéficiaires de ses services* », *« de ne pas exercer de prosélytisme abusif à la fois envers les membres, salariés, bénévoles mais également envers les tiers, notamment les bénéficiaires des services de la structure concernée »*, la notion de prosélytisme abusif étant caractérisée *« dès lors qu'il est exercé sous la contrainte, la menace ou la pression »*. Il édicte un principe de non-discrimination : *« l'association s'engage, dans son fonctionnement interne comme dans ses rapports avec les tiers, à ne pas opérer de différences de traitement fondées sur l'appartenance réelle ou supposée à (…) une religion déterminée qui ne reposeraient pas sur une différence de situation objective. »*

Le contrat précise en revanche, conformément aux principes généraux rappelés ci-dessus, qu'un tel engagement *« ne fait pas obstacle à ce que les associations (…) dont l'objet est fondé sur des convictions, notamment religieuses, requièrent de leurs membres une adhésion loyale à l'égard des valeurs ou des croyances de l'organisation »*.

Si la moitié de la collecte s'inscrit dans le cadre de campagnes « confessionnelles », qui correspondent à des obligations de l'islam ou à des opérations liées à des fêtes religieuses musulmanes (cf. *infra*), le SIF veille à ce que les projets organisés par l'association dans ce cadre ne soient pas réservés par principe à un public de confession musulmane. Le respect de ce principe de non-discrimination est également mis en avant dans la communication du SIF vis-à-vis du grand public, comme en témoigne le slogan récurrent employé dans ses campagnes : *« La souffrance n'a ni origine, ni religion, ni genre. La solidarité non plus ! »*. À titre d'illustration, l'association invoque les exemples de pays où elle a conduit des opérations d'urgence depuis quinze ans : Haïti (séisme en 2010), le Népal (séisme en 2015) ou l'Ukraine après le début du conflit en 2022. Elle cite également les projets menés en France ainsi que dans les pays où ses actions sont mises en œuvre au profit de communautés variées comme Madagascar, les Philippines, le Nigéria, le Tchad, le Liban et le Pakistan.

Même si elles sont essentiellement menées, en pratique, dans des pays dont la majorité de la population, et donc des bénéficiaires, est musulmane, les actions du SIF sont ainsi conçues pour éviter toute discrimination vis-à-vis de la religion des bénéficiaires.

Dans le cas des parrainages d'orphelins, qui constituent l'un de ses programmes les plus anciens et emblématiques, la sélection des enfants à parrainer s'appuie sur un outil de cotation de la vulnérabilité détaillé, diffusé par le siège aux antennes à l'étranger. La grille utilisée liste un grand nombre de critères objectifs, liés à la configuration du ménage dont est issu l'orphelin et à la situation de ses membres. La dimension religieuse est totalement absente de ce document. Au Sénégal, où l'implantation du SIF a été visitée pour les besoins de l'instruction de la Cour, il a été en outre constaté que la sélection des orphelins s'appuyait sur la base d'une présélection par les administrations locales chargées de l'aide sociale à l'enfance, à partir de laquelle la grille d'analyse précitée est utilisée.

Pour le programme de distribution de nourriture à l'occasion de l'*Aïd al-Adha* (« fête du sacrifice »[8]), pour ce qui concerne les distributions à l'étranger, le cahier des charges prévoit explicitement des critères de ciblage des bénéficiaires qui excluent toute considération religieuse et, pour ce qui concerne la France, les bénéficiaires sont identifiés en liaison avec les centres communaux d'action sociale (CCAS). Bien que les bénéficiaires soient sélectionnés exclusivement sur des critères de vulnérabilité, le libellé des appels à dons pour ce programme devrait supprimer toute ambiguïté sur l'appartenance confessionnelle des bénéficiaires[9] ; la direction du SIF s'y est engagée.

L'association est enfin attentive à prévenir le risque de prosélytisme : des dispositions en ce sens figurent dans le préambule de ses statuts et dans son projet associatif, et sont déclinées dans son « code de conduite » (cf. *infra*) qui insiste également sur l'absence de discrimination vis-à-vis des bénéficiaires. Les conventions de bénévolat signées par l'ensemble des bénévoles intervenant sur ses actions en France les engagent *« à ne pas faire de prosélytisme sous quelque forme que ce soit et quel que soit le motif (religieux, politique, etc.) ».* Le SIF a indiqué que des actions de formation dans ce domaine sont organisées pour tous les nouveaux bénévoles de l'association, et que ses salariés permanents bénéficient de séminaires spécifiques chaque année ; mais la traçabilité de ces actions n'est pas pleinement assurée. Le SIF doit garantir l'application effective du code de conduite par ses salariés et bénévoles, et se mettre en situation d'en apporter la preuve matérielle. Ses dirigeants ont indiqué à la Cour avoir récemment renforcé les procédures suivies sur ce point, et avoir pourvu le poste de responsable des bénévoles qui était précédemment vacant.

[8] Également appelée *Aïd el-Kebir* (« grande fête ») par opposition à l'*Aïd el-Fitr* (« petite fête ») qui marque la rupture du jeûne du mois du Ramadan. Il s'agit de la principale célébration de la religion musulmane, associée au sacrifice rituel d'un animal et lors de laquelle les croyants sont également enjoints de multiplier les actes d'aumône.
[9] Cf. la communication retenue dans les appels aux dons affectés à ce programme – notamment la bannière en ligne « J'offre un mouton de l'Aïd » – qui est ambiguë en ce qu'elle peut laisser penser aux donateurs que les bénéficiaires seront exclusivement musulmans, ce qui, selon les procédures mises en place par l'association, n'est pas le cas.

D - Une association dont l'action est complétée par plusieurs entités liées

Pour être appréhendés dans leur ensemble, le fonctionnement et les activités du SIF doivent être mis en regard de ceux de diverses entités annexes, constituées sous la forme de filiales ou de participations et qui poursuivent certains objets spécifiques.

La plus importante de ces entités est le fonds de dotation DOTASIF, créé en 2010, dont le SIF est l'unique gestionnaire et qui a pour finalité de recevoir et gérer les dons non consomptibles reçus par l'association. Son conseil d'administration est composé des trois dirigeants statutaires du SIF (président, trésorier et secrétaire général), la gouvernance étant complétée par un comité expert – obligatoire pour les fonds de dotation d'une certaine taille.

La société civile immobilière (SCI) SIFHABITAT a été constituée en 2023, et a pour associés le SIF et DOTASIF, qui détiennent respectivement neuf dixièmes et un dixième de ses parts. Elle est issue de la fusion de trois SCI préexistantes, dans une logique de rationalisation et de diminution des coûts de gestion y afférents. Les actifs détenus incluent les locaux du SIF à Massy (ceux de son siège administratif et des structures sociales qu'il y opère) et de son antenne à Saint-Denis : pour chacun d'entre eux, l'association acquitte des loyers à la SCI. Ce patrimoine est complété par un immeuble situé dans Paris (19^{e} arrondissement), acquis en septembre 2022 et ayant fait l'objet de l'occupation illégale d'une partie de ses 24 appartements, ce qui a entraîné des frais de procédure et de mise en sécurité importants.

Enfin, la société par actions simplifiée (SAS) SOLECOINSERT, créée en 2019, a pour objet l'exploitation de l'activité de friperie *Vet'Sol* du SIF, isolée des autres actions du fait de sa nature commerciale mais réalisée dans un cadre conforme aux principes de l'économie sociale et solidaire.

L'imbrication de ces différentes structures, si elle n'est pas forcément très lisible de prime abord, est néanmoins régie par des conventions réglementées ; par ailleurs, l'ensemble des comptes annuels et rapports d'activité ou de gestion de ces différentes entités sont accessibles sur le site de l'association. Enfin, même si ce sont en pratique les mêmes personnes physiques qui administrent ces différentes entités, une attention particulière est portée à la correcte formalisation des réunions de leurs instances respectives et au respect de leurs liens juridiques.

II - Une organisation adaptée malgré une base adhérente étroite

Les modalités de gouvernance du SIF correspondent à son statut juridique associatif. Le fonctionnement de ses instances est régulier, mais l'étroitesse et l'absence de renouvellement de sa base adhérente sont en décalage croissant avec la rapidité de son développement opérationnel et le caractère très professionnalisé de la gestion de ses activités.

A - Une évolution de la gouvernance à mener à son terme

Les développements qui suivent présentent les différentes instances de l'association et analysent leur rôle effectif au regard de ce que prévoient ses statuts. Ces éléments permettent d'apprécier leur bon fonctionnement, condition impérative pour permettre à l'entité de mener à bien les orientations et missions qu'elle s'est fixée.

1 - Un nombre réduit de membres de l'association et une réflexion inaboutie sur la transformation de son statut juridique

D'après l'article 7 de ses statuts, le SIF *« se compose de diverses catégories de membres déclarant adhérer aux valeurs de l'Association »*. Quatre catégories sont ainsi différenciées : 1°le membre fondateur ; 2° les membres adhérents, admis par le conseil d'administration sur candidature ; 3° les membres honoraires (aucun à ce jour) ; 4° les membres cooptés. Ils peuvent prendre part à l'assemblée générale, *« organe suprême de délibération de l'association »*, qui valide *« les grandes orientations stratégiques et budgétaires sur proposition du conseil d'administration »* et entérine les décisions structurantes relatives à sa vie sociale. Celle-ci peut aussi se réunir en format extraordinaire, sur convocation du conseil d'administration ou sur la demande d'un tiers au moins des membres, pour *« modifier les statuts dans toutes leurs dispositions, décider la fusion ou la dissolution de l'association, nommer les liquidateurs et décider de la dévolution des biens de l'association après liquidation ».*

Le rôle de « filtre » opéré par le conseil d'administration dans la désignation des membres est destiné à préserver l'intégrité du fonctionnement de l'association et des valeurs qu'elle promeut. Depuis une réforme des statuts de 2014, il est en outre devenu impossible d'être simultanément membre adhérent et salarié de l'association, cette incompatibilité ayant été décidée pour éviter des situations de conflits d'intérêts pouvant naître à l'occasion des débats en assemblée générale. Ces éléments contribuent à expliquer le maintien du nombre d'adhérents à un niveau particulièrement faible.

Tableau n° 2 : évolution des effectifs des membres du SIF

Exercice	Membre fondateur	Membres adhérents	Membres cooptés	Total
2020	1	34	1	36
2021	1	34	1	36
2022	1	36	1	38
2023	1	36	1	38
2024	1	37	1	39

Source : SIF

Au cours des cinq années de la période sous contrôle, l'assemblée générale du SIF a été réunie à neuf reprises, soit une fréquence semestrielle en moyenne : une séance dans la seconde quinzaine de juin consacrée prioritairement à l'approbation des comptes et des différents rapports obligatoires, une autre en décembre (à l'exception de 2023, où elle n'a pas eu lieu)

dont l'ordre du jour est plus variable. Il ressort de la lecture des procès-verbaux de ces séances que les règles normales de quorum (*« la moitié des membres plus un »*) n'ont, le plus souvent, pas été réunies. Cette circonstance a alors conduit le président à recourir à la faculté – ouverte par les statuts et précisée par le règlement intérieur – de réunir à nouveau l'assemblée générale dans le quart d'heure suivant la constatation du trop faible nombre de membres présents, sans condition de quorum. L'instance délibérante a ainsi pu se tenir valablement, mais dans une composition qui, en pratique, la distingue peu du conseil d'administration qui est pourtant censé en être le prolongement : lors de la séance de décembre 2024, on dénombrait 15 membres présents et trois membres représentés par procuration, pour 21 membres absents ; huit de ces 18 personnes présentes ou représentées étaient des administrateurs.

L'étroitesse du socle de membres peut conduire à s'interroger sur la pérennisation du modèle associatif du SIF lorsque les dirigeants concernés, souvent présents depuis l'origine, seront amenés à se mettre progressivement en retrait. Elle fait aussi obstacle à une éventuelle obtention de la reconnaissance d'utilité publique, conditionnée à un nombre d'adhérents supérieur à 200, quand bien même le SIF remplit a priori – sous réserve de l'appréciation que pourraient formuler le ministère de l'Intérieur et le Conseil d'État, chargés de cette procédure de reconnaissance – l'ensemble des autres critères cumulatifs qui s'y rattachent[10]. C'est l'une des raisons pour lesquelles d'autres schémas de transformation statutaire ont été à l'étude sur la période, impliquant notamment la constitution d'une fondation reconnue d'utilité publique (FRUP), comportant un conseil d'administration composé de différents collèges (fondateurs, personnalités qualifiées, partenaires institutionnels) ainsi que la présence d'un commissaire du Gouvernement.

Une telle restructuration aurait des implications nombreuses sur le fonctionnement actuel du SIF et de ses entités liées, aussi bien en termes de gouvernance et de modalités de prise de décision[11] que dans son organisation financière et dans la conduite de ses activités opérationnelles. Pour l'heure, seuls des contacts informels ont été engagés avec le ministère de l'Intérieur début 2023, mais aucun dépôt officiel de dossier n'est intervenu et le projet n'a guère dépassé le stade d'une réflexion prospective. Il s'agit toutefois d'une option à considérer afin de pérenniser ses missions, tout en ayant accès à certains leviers de développement propres au statut de FRUP (par exemple la possibilité de bénéficier de dons ouvrant droit à la réduction de l'impôt sur la fortune immobilière – IFI). Les dirigeants du SIF ont confirmé que ce projet de transformation demeure à l'étude.

2 - Un conseil d'administration stable et resserré, investi dans ses missions

Le conseil d'administration, régi par l'article 10 des statuts, est *« composé d'au moins neuf membres dont le membre fondateur ».* Hormis ce dernier, peuvent siéger des membres élus par l'assemblée générale (à la condition d'y avoir appartenu pendant au moins trois ans) ou des membres cooptés, dans la limite d'un tiers. Il est possible d'être renouvelé en qualité d'administrateur, dans la limite de six mandats consécutifs de trois ans, soit 18 ans au total. Même si les statuts et le règlement intérieur sont muets sur ce point, le SIF retient la bonne pratique consistant à laisser passer au moins une année avant de permettre à un administrateur

[10] À savoir : i) être d'intérêt général ; ii) avoir une influence et un rayonnement dépassant le cadre local ; iii) avoir un fonctionnement démocratique et organisé en ce sens par les statuts ; iv) avoir une solidité financière sérieuse.
[11] La gouvernance d'une FRUP est régie par le principe d'indépendance vis-à-vis de ses fondateurs, dont l'effectif ne doit par ailleurs pas dépasser le tiers du total de sièges au conseil d'administration.

de débuter un nouveau cycle de mandats (cas rencontré avec le trésorier entre 2010 et 2011). Ces statuts prévoient en revanche la possibilité de rémunérer certains administrateurs *« au regard de leur rôle et du temps effectivement consacré à l'exercice de leurs fonctions conformément aux dispositions légales en vigueur »*[12]. Les modalités de fixation de cette rémunération, qui concerne en pratique le président, le trésorier et l'administrateur nommé président du comité d'éthique, ont été vérifiées et n'appellent pas de remarque particulière.

Dans sa composition nominative actuelle, dont le dernier renouvellement formel remonte à novembre 2023, le conseil d'administration comporte dix membres en exercice, parmi lesquels – hormis le président – sept sont élus et deux sont cooptés. Elle se caractérise en outre par sa grande stabilité, puisqu'elle est demeurée inchangée sur la période contrôlée : la membre la plus récente, nommée en 2017, accomplit actuellement son troisième mandat, mais tous les autres en sont à leur quatrième, cinquième ou sixième mandat ; les administrateurs les plus anciens sont, par ailleurs, ceux qui sont également membres du bureau.

Ainsi, sauf à ce que certains administrateurs décident de mettre un terme anticipé à leurs fonctions, la gouvernance du SIF sera confrontée à un enjeu de renouvellement important dans la seconde moitié de la décennie. Si le SIF souhaitait solliciter la reconnaissance de l'utilité publique, la possibilité effective de renouvellement régulier des instances serait de toute façon une des conditions de son obtention. Dans le même temps, le « binôme » formé à la tête de l'association depuis près de vingt ans par son président-fondateur et son directeur exécutif, bien qu'il ne soit pas assujetti à ces limitations statutaires, pourrait aussi être confronté à cet enjeu dans un même horizon, pour de simples raisons d'âge. Ces dirigeants ont toutefois indiqué être confiants quant à la capacité du SIF à se doter d'une nouvelle génération d'administrateurs et de cadres de direction.

L'objectif de parité et de diversité énoncé dans le règlement intérieur n'est que partiellement atteint en pratique, puisque sur les dix membres du conseil en exercice, on ne dénombre que trois femmes (deux membres élues et une cooptée). Les profils de deux d'entre elles garantissent en revanche l'apport d'expertises externes dans la conduite des affaires du SIF, puisque l'une est une ancienne ambassadrice, spécialiste de l'Afrique et des questions de développement, ayant par ailleurs exercé des fonctions dirigeantes au sein du Secours catholique ; la seconde est directrice de plaidoyer et des relations institutionnelles dans une autre ONG (Handicap International).

Enfin, la lecture des procès-verbaux du conseil d'administration témoigne de la fréquence de ses réunions sur la période (36 au total, soit en moyenne sept par an), de l'assiduité générale de ses membres et de la densité de ses ordres du jour, chaque séance durant en moyenne entre trois et quatre heures[13] et obéissant à un déroulé rigoureusement minuté. Le libellé des résolutions indique clairement le sens des orientations décidées par l'instance délibérante ; en revanche, le déroulement des débats n'est restitué que très sommairement dans ces documents, qui ne sont pas complétés par un verbatim.

[12] En vertu du principe de gestion désintéressée des associations, leurs dirigeants (membres du conseil d'administration) ne sont pas censés être rémunérés, ou ne peuvent l'être par dérogation que dans la limite de 75 % du Smic. L'article 261 du code général des impôts (CGI) comporte cependant des règles spécifiques pour les associations de plus grande taille : en fonction de leur niveau de ressources, elles peuvent rémunérer un, deux ou trois dirigeants, à condition que leurs statuts le prévoient explicitement et dans la limite d'un certain plafond.

[13] Et jusqu'à six heures pour les séances les plus longues : il s'agit généralement de celles du mois de décembre, comportant l'exposé des plans d'actions de chaque direction pour l'année à venir, ainsi que la présentation et l'adoption du budget de l'exercice suivant.

3 - Des instances à l'activité et au formalisme variables

Les statuts du SIF ouvrent la possibilité à son conseil d'administration de conférer des délégations permanentes ou temporaires de pouvoirs *« au Bureau ou à un ou plusieurs administrateurs, ou à une commission ad hoc créée à cet effet »*. Lorsqu'une commission ou un comité est institué, sa composition, son rôle et son fonctionnement doivent être spécifiés, et la liste de ces organes a vocation à figurer dans le rapport annuel. Ce principe de transparence a bien été respecté sur la période contrôlée, au cours de laquelle quatre, puis (à partir de 2021) cinq commissions thématiques ont coexisté, ainsi que le comité éthique déjà mentionné : leurs caractéristiques sont détaillées dans le tableau en annexe n° 2.

Les commissions « Finances » (COFI) et « Évaluation et contrôle des missions » (COMEC) sont les plus saillantes et institutionnalisées. La première, dont la composition est réduite au président, au trésorier et au directeur exécutif, joue un rôle prépondérant de préparation et de validation de l'ensemble des documents financiers, et se prononce sur divers aspects comptables, comme cela sera détaillé par la suite. Ses réunions, qui peuvent s'étirer sur deux jours entiers consécutifs, concentrent l'essentiel des discussions techniques sur ces sujets, même si ses décisions sont ensuite formellement endossées par le conseil d'administration. La seconde a également une activité soutenue (cf. *infra*).

L'existence d'un bureau est prévue par les statuts, avec une composition classiquement définie (au minimum le président, le secrétaire général et le trésorier), de même que ses attributions qui sont énoncées en termes généraux : *« assure*[r] *la cohérence du fonctionnement administratif de l'association et veille*[r] *à l'exécution des décisions du conseil d'administration »*, devant lequel il est responsable et dont il prépare les réunions. Par délégation, il a également compétence pour prendre les décisions relatives aux demandes d'adhésion ou de démission de membres de l'assemblée générale, pour dresser la liste de ces derniers et procéder aux radiations.

En pratique, cette instance s'est très peu réunie. Pour la période examinée, seuls cinq procès-verbaux ont ainsi été produits : trois pour des réunions tenues en 2020 (dont deux au cours du mois de mai, organisées en visioconférence dans le contexte de crise sanitaire) et les deux dernières en juin et novembre 2024. Leur ordre du jour était succinct, ne portant que sur des décisions relatives à des nominations ou démissions de membres, en prévision des assemblées générales programmées peu après. Cette très faible activité s'explique par le caractère largement redondant du bureau par rapport au conseil d'administration, compte tenu de ses caractéristiques précédemment décrites, mais aussi parce que les fonctions de coordination et de préparation des instances sont assurées au quotidien par une cadre salariée de l'association, chargée du contrôle interne et de la gouvernance, siégeant au comité exécutif (cf. *infra*). Dans le cas où ce mode de fonctionnement viendrait à être pérennisé, la question d'une mise en cohérence des statuts avec la pratique effective mériterait d'être posée.

B - Un pilotage étroit des activités de l'association

La diversité des actions conduites par le SIF, en France comme à l'étranger, ainsi que la rapidité de son développement opérationnel rendent impérieuse l'existence de procédures correctement formalisées et d'outils de gestion robustes pour en assurer le pilotage et le suivi. De ce point de vue, la période sous contrôle a été marquée par une dynamique de renforcement de sa gestion interne qui, même si elle comportait encore certains axes de progrès à la fin 2024, est satisfaisante dans son ensemble.

1 - Une organisation administrative stable mais confrontée à certaines vacances

Les services du SIF sont placés sous l'autorité d'un directeur exécutif, nommé par le conseil d'administration sur proposition du président. Ses attributions reposent, d'une part, sur une *« lettre de mandat signée du Président, lui indiquant sa mission »* : ce document, prévu par le règlement intérieur, doit porter au minimum sur : *« le rôle de représentation de l'Association par délégation reçue du Président sur les relations externes et les relations avec instances représentatives des salariés »*, *« le rôle de sanctions disciplinaires envers les salariés »*, *« le rôle de signature des documents officiels de l'Association »*. Son existence effective a été constatée. D'autre part, et de manière plus classique, ce même règlement intérieur énonce les compétences générales du directeur exécutif – en tant que maître d'œuvre des décisions stratégiques ou organisationnelles, plans d'actions, budgets et politiques validées par le conseil d'administration – et détaille ses prérogatives de responsable hiérarchique de la structure.

Autour du directeur exécutif, le comité exécutif (Comex), *« organe en charge de la coordination de l'opérationnel du SIF »*, est constitué des différents directeurs de départements.

Deux départements sont structurés autour des missions sociales principales de l'association, l'un pour les programmes et opérations internationales (DPOI) et l'autre pour les missions sociales France (DMSF). Un département est chargé de la communication et du développement (ComDev), comprenant notamment de tous les aspects relatifs à la collecte et de la relation avec les donateurs. Deux départements regroupent les services supports : le département des ressources humaines (DRH) et le département administration et finances (DAF). En plus de la fonction comptable et financière, ce dernier recouvre également l'informatique (développement/applications ; infrastructures et sécurité ; support), le service juridique (validation des contrats supérieurs à un certain seuil ; gestion des contentieux) et les services généraux (logistique et achats ; parc mobilier ; automobile ; téléphonie).

Cette organisation est demeurée inchangée sur la période contrôlée, de même que l'identité de leurs directeurs respectifs, à l'exception du DMSF qui a connu une relative instabilité (cf. *infra*, chap. IV). Aux niveaux de responsabilités intermédiaires, l'examen du dernier organigramme en vigueur à la date d'ouverture du contrôle montrait en revanche une part non négligeable de postes vacants.

En complément de l'organigramme, le SIF tient à jour un document qui consigne de manière exhaustive et détaillée l'ensemble des délégations de signature ou de pouvoir, applicables aux opérations du siège et des missions à l'étranger.

2 - Un cadre déontologique reposant sur plusieurs textes à portée générale et des dispositifs d'alerte et de signalement

Les parties prenantes de l'association (administrateurs, salariés, bénévoles, partenaires, etc.) sont tenues d'adhérer et de se conformer à un corpus de textes qui, en complément des statuts et du règlement intérieur, forment le cadre déontologique général des activités du SIF.

Il s'agit en premier lieu de la « charte SIF », adoptée par le conseil d'administration en novembre 2018, qui rappelle ses valeurs et principes directeurs. Cette charte énonce une « tolérance zéro » vis-à-vis d'écarts à la législation et à ses textes de référence internes. En deuxième lieu, un « code de conduite », également entériné par le conseil d'administration

(sa version à date ayant été validée en avril 2021), présente de manière plus détaillée les règles déontologiques à suivre et les comportements à proscrire, avec une attention particulière sur la vulnérabilité des publics suivis par les équipes humanitaires, notamment les enfants. En troisième lieu, un code relatif à la détection et à la prévention des conflits d'intérêts vise à présenter des exemples concrets de situations dans lesquelles ces risques sont susceptibles de se matérialiser et prescrit la conduite à tenir face à ceux-ci.

Ces textes coexistent avec des dispositifs facilitant leur respect. Le document relatif aux conflits d'intérêts est ainsi complété d'une fiche déclarative de conflit d'intérêts potentiel que toute personne concernée est tenue d'adresser à son supérieur hiérarchique, qui remonte le cas échéant aux services des ressources humaines et juridique. Surtout, une procédure de signalement de comportements individuels abusifs (dite « procédure d'alerte ») a été mise en place, reposant sur une adresse électronique générique ainsi qu'une ligne téléphonique spécifique.

Le dispositif d'alerte a vocation à être mis en visibilité, avec le code de conduite, par voie d'affichage dans tous les locaux de l'association en France et à l'étranger et sur ses lieux de distribution ou d'intervention en programme humanitaire ou social, en incluant également l'affichage d'un visuel résumant la procédure applicable.

La Cour a été en mesure de vérifier le respect effectif de cette règle dans les différents lieux visités au cours de son instruction, y compris à l'étranger (Sénégal). Une restitution synthétique (et anonymisée) des cas signalés, et des suites apportées, figure dans le rapport d'activités semestriel du directeur exécutif au conseil d'administration : même si un nombre important de signalements se révèlent non pertinents au regard de la raison d'être du dispositif[14], sa mise en œuvre est donc effective. Des actions internes de formation et de sensibilisation sont également organisées pour les salariés, notamment ceux qui, de par leurs fonctions, sont les plus exposés à des risques d'atteinte à la probité (personnels d'encadrement et salariés employés sur des fonctions finances, logistique ou achats).

3 - Des procédures internes correctement définies

Les activités conduites par le SIF, qu'elles ressortissent à la compétence du siège, des antennes françaises ou des missions internationales, sont soumises à de nombreux documents et guides de procédures internes. Cette démarche résulte de la volonté propre de l'association, dans un contexte d'expansion rapide de ses activités opérationnelles (ouverture de nouvelles bases à l'étranger) et alors que le secteur humanitaire est structurellement soumis à un important turnover[15]. Elle est également rendue nécessaire par la multiplicité des dispositifs d'audit et de certification externes auxquels elle est assujettie, vis-à-vis de ses financeurs privés (donateurs individuels) ou institutionnels : cf. *infra*.

[14] Dans l'un des pays où le SIF est implanté (Pakistan), il est ainsi utilisé de manière systématique par des fournisseurs non retenus à l'issue d'appels d'offres.

[15] De l'ordre de 21 % par an, d'après une étude des pratiques salariales et extra-salariales des ONG françaises publiée fin 2022 par le cabinet Deloitte, à la demande de la Coordination Humanitaire et Développement (CHD). Le SIF, membre de cette coordination, figurait dans le panel des 58 organisations ayant répondu à l'étude.

En complément des textes généraux énumérés ci-dessus, d'autres documents de référence internes, validés par le conseil d'administration, formalisent les politiques suivies pour différents pans des activités conduites, dans leurs versants financier et administratif (politiques des réserves, de la gestion des fonds dédiés, des legs et libéralités, de protection des données personnelles, etc.) ou des interventions (politiques environnementale, de gestion de la sécurité des programmes et opérations à l'international, de sauvegarde de l'enfant, etc.).

À un niveau plus opérationnel encore, les salariés du SIF en France sont tenus de se référer au « système de gestion de l'association » (SGA) qui consigne, sur une plateforme informatique, environ 160 procédures graphiques réparties en quinze domaines distincts, censées couvrir tout le spectre des activités de la structure. Il s'agit de logigrammes permettant de visualiser, de manière séquentielle, l'ensemble des tâches à accomplir pour la réalisation de la procédure concernée. Dans un second temps, ceux-ci ont été complétés par la réalisation de modes opératoires, qui reprennent, sous une forme littérale, l'explicitation des procédures applicables. Ce travail de modélisation, qui permet de capitaliser les connaissances et de renforcer la sécurité des procédures, a été relativement lent à son démarrage du fait des difficultés à mobiliser les référents concernés et de la lourdeur du processus de validation, mais a été mené à bien au cours de la période contrôlée. Les personnels des missions à l'étranger n'ont pour l'heure pas accès à cette base de ressources, mais bénéficient de « kits missions » dont le contenu (portant sur les aspects logistiques, financiers, RH, etc.) a été progressivement étoffé : cette action a été mise en place pour répondre à l'une des exigences des bailleurs du SIF, relative à l'existence d'un registre unique des procédures.

4 - Un dispositif de contrôle interne s'appuyant sur des outils formalisés

Le dispositif de contrôle interne (DCI) du SIF est placé sous la responsabilité du directeur exécutif, son pilotage opérationnel étant assuré par la « coordinatrice DCI & Gouvernance » qui est sous son autorité hiérarchique directe depuis 2023 (précédemment placée auprès du président) ; elle est elle-même secondée par une chargée de contrôle interne recrutée la même année, au profil d'auditeur senior.

Ce dispositif repose en premier lieu sur une carte des risques, établie pour la première fois au début de la décennie 2010 mais limitée dans un premier temps aux seules fonctions du siège. Son extension, pour couvrir les risques afférents activités des missions à l'étranger, n'est intervenue qu'à compter du tournant de la décennie suivante, répondant ainsi à l'un des attendus du processus de certification par la Commission européenne (cf. *infra*). Cette carte fait l'objet d'une révision annuelle par le comité exécutif, puis d'une validation en conseil d'administration.

Au regard de la cotation des risques effectuées – tenant compte de leur degré de probabilité, de leur impact potentiel et des actions internes déjà en place –, les principales vulnérabilités identifiées par le SIF concernent ses actions de terrain : notamment, la mise en danger de ses personnels à l'étranger (menaces, terrorisme, catastrophes naturelles, etc.), ou encore la commission d'abus (viol, fraude, corruption, etc.) de la part d'un salarié ou d'une partie prenante. Parmi les risques revêtant une dimension transverse, ceux considérés comme les plus aigus sont de deux ordres : le risque réputationnel, que celui-ci résulte d'une image dégradée de l'islam liée à un contexte politique ou géopolitique ou encore de mauvaises pratiques de l'organisme lui-même ; le risque lié à l'insuffisance ou à l'instabilité de ses ressources humaines. Cet exercice d'identification débouche sur la définition d'actions à mettre en œuvre par chacun des départements, classées par ordre de priorité et dont l'état d'avancement fait l'objet d'un suivi étroit par la responsable du DCI.

Le DCI centralise également tous les rapports finaux des différents projets du SIF ayant été produits à destination des bailleurs, et tient à jour un tableau consolidé de l'ensemble des recommandations issus des contrôles, audits et évaluations dont l'organisme a fait l'objet ces dernières années, qu'ils soient d'origine interne ou externe. Les rapports d'activités semestriels de la direction exécutive présentés en conseil d'administration comportent systématiquement une annexe détaillée faisant un point sur l'avancée des différentes actions mises en œuvre au titre du dispositif de contrôle interne, les difficultés rencontrées, les formations et ateliers de sensibilisation mis en place, etc.

5 - Une refonte progressive des systèmes d'information, non achevée fin 2024

Le principal chantier informatique mené par le SIF sur toute la période contrôlée a été constitué par le déploiement d'un progiciel de gestion intégré (PGI)[16], destiné à couvrir à terme l'essentiel des fonctions financières, comptables et administratives de l'association, à l'exception de la paie. Sa mise en œuvre répondait à plusieurs problématiques préalablement identifiées : le poids excessif des documents « papier » dans les processus de l'organisation (par exemple les demandes d'achats et de notes de frais), source de lourdeurs et pouvant en compromettre la traçabilité dans une perspective d'audit ; les difficultés engendrées par l'utilisation de deux logiciels comptables distincts entre le siège et le terrain ; un accès partiel et cloisonné à l'information selon les services ; la nécessité d'une meilleure gestion des stocks et dépôts.

Les travaux de déploiement de la solution retenue ont débuté à partir de septembre 2020. Sa mise en exploitation partielle a débuté en 2022, avec la saisie des premières factures sur l'outil, l'import des budgets du siège et des missions internationales et des données comptables de l'exercice 2021, ainsi que le transfert des données des logiciels de paie et de gestion des dons. Entre fin 2022 et début 2023, l'ensemble des opérations de clôture afférentes à l'exercice 2022 et la production automatisée des états financiers et des graphiques publiés dans les comptes annuels ont été effectuées grâce à ce module comptable, et son extension dans l'ensemble des missions internationales était effective à la fin de cette même année. Ce chantier a cependant accusé certains retards, notamment concernant le lancement du module « achat » : à la fin de la période contrôlée, il n'était opérationnel que pour le siège mais pas encore pour les antennes à l'étranger, contrairement au planning initialement prévu.

C - Une action soumise à des contrôles nombreux et formalisés, en particulier sur son volet humanitaire international

L'activité du SIF, comme celle des autres ONG du secteur humanitaire et social, fait l'objet de contrôles variés destinés à attester de sa capacité opérationnelle, de la rigueur de ses procédures internes et du respect des grands principes de l'action humanitaire. Ces contrôles peuvent être menés de sa propre initiative, découler du fait que le SIF sollicite des financements auprès du public (donateurs individuels) et de bailleurs institutionnels, ou encore de son engagement à se conformer à différents standards.

[16] Le SIF emploie plutôt l'équivalent anglais (ERP pour *Enterprise Resource Planning*) dans ses documents internes.

1 - La réalisation de nombreux audits et évaluations internes

Au titre du dispositif de contrôle interne décrit précédemment, plusieurs audits et vérifications ont été programmés sur la fin de la période considérée, à compter du recrutement à temps plein d'une chargée de contrôle interne en septembre 2023. Ils ont porté sur des sujets variés, et peuvent s'effectuer sur place ou sur pièces. Ont ainsi été analysés :

- pour les aspects relatifs aux fonctions administratives : la gestion de la paie, la gestion informatique des arrivées et des départs, le suivi des sensibilisations générales à la Charte SIF, au code de conduite et à la procédure d'alerte, ou encore la conformité des modes opératoires portant sur la passation des marchés et de recrutement ;
- pour les aspects relatifs à la collecte : les procédures de réception et de gestion des dons en espèces aux accueils des sites de Massy et Saint-Denis, la gestion des campagnes de communication « 360 degrés » ;
- pour l'international : le fonctionnement de la mission du SIF au Sénégal, la mise en œuvre d'un projet de forage de puits au Nigéria ;
- pour la mission sociale France : le fonctionnement de l'épicerie solidaire à Saint-Denis.

Ces travaux débouchent sur un score de conformité (note sur 10) et la formulation de recommandations auxquelles est associé un niveau de priorité, la désignation du service chargé de leur mise en œuvre et d'un responsable de suivi.

Les activités de ce pôle rattaché à la direction exécutive s'articulent avec celles plus anciennes de la commission COMEC du conseil d'administration, évoquée *supra*, dont l'objectif est de fournir une assurance externe *« à l'opérationnel que les programmes ont répondu au besoin des bénéficiaires, au souhait des donateurs, au cahier des charges des bailleurs et à la stratégie du SIF »* et *« à l'exécutif de la bonne gestion du SIF (la conformité aux lois et aux règlementations, l'application du système de gestion et l'efficacité du contrôle interne) ».* Cette commission arrête un programme de travail annuel, censé comporter au moins cinq audits ou évaluations, planifiés en fonction des orientations stratégiques du SIF, des risques récurrents ou des points d'alerte identifiés par les directeurs des départements concernés, mais aussi des audits externes et des contrôles internes existants. Même si la réalisation de son programme s'est trouvé périodiquement contrariée par des circonstances exogènes[17], le bilan de son activité et les rapports d'évaluation et d'audit transmis à la Cour crédibilisent la démarche. Celle-ci s'appuie pour l'évaluation des programmes sur l'analyse de multiples indicateurs d'impact définis en amont pour chaque objectif stratégique du projet, et conduit pour les audits la COMEC à formuler des recommandations dont l'application fait par la suite l'objet d'un suivi du siège.

Malgré la robustesse du dispositif mis en place, certaines limites peuvent en être soulignées, dont l'organisme est du reste conscient à la lecture de ses documents internes : d'une part, le suivi par la COMEC des activités de la mission sociale France est plus distendu que celui des missions internationales, vraisemblablement du fait d'une moindre sensibilisation de ses membres (et des administrateurs dans leur ensemble, qui peuvent être associés à ses travaux)

[17] Ainsi, aucun contrôle ou évaluation n'a été réalisé en 2020 à cause du contexte sanitaire, et trois missions ont dû être annulées en 2022 pour des raisons diverses : au Pakistan (inondations), au Mali (instabilité politique et sécuritaire), en Somalie et au Kenya (priorisation de la crise ukrainienne).

aux enjeux propres à celle-ci. Il en va de même pour le contrôle de certaines fonctions du siège qui rentrent aussi dans le champ théorique des attributions de la commission : ainsi, la conduite d'un audit des prestataires du SIF, en collaboration avec la direction exécutive, n'avait pas encore été mise en œuvre à la fin 2024, alors même que cet objectif était mentionné chaque année, sur toute la période, dans les plans d'actions de l'exercice à venir présentés en conseil d'administration. Enfin, jusqu'à la récente centralisation par le DCI de l'intégralité des recommandations dont le SIF a fait l'objet, cette commission n'était pas forcément en capacité de disposer d'une vision consolidée et stratégique des forces et des faiblesses de ses différents programmes.

2 - La labellisation *Don en confiance*

Le SIF bénéficie depuis 2011 du label *Don en confiance*, délivré par la commission d'agrément du Comité de la Charte ; ce label lui a été renouvelé pour une durée de trois ans en 2014, 2017, 2020 puis 2023. Ces deux derniers rapports triennaux témoignent d'une appréciation générale très positive formulée par le contrôleur : outre l'absence d'écart significatif vis-à-vis du référentiel de la Charte, ils mettent en évidence une dynamique continue, par l'association, d'optimisation de la gestion de ses ressources administratives, humaines, techniques et financières.

Les seules interrogations notables formulées au sein du rapport triennal de 2023 concernent, d'une part, le modèle de gouvernance de l'association (dans le contexte des réflexions internes au SIF sur une évolution vers le modèle d'une fondation) et, d'autre part, les difficultés rencontrées par l'organisme à *« stabiliser un effectif de cadres moyens qui pour beaucoup ne semblent pas trouver au sein de la structure suffisamment de motifs d'épanouissement (fonctionnel, financiers ?) pour envisager d'y faire carrière. »*

3 - Les contrôles exercés par les bailleurs institutionnels et les financeurs publics

L'obtention, par le SIF, de subventions et contributions financières en provenance de divers bailleurs institutionnels dans des proportions toujours plus importantes depuis une quinzaine d'années, a eu pour contrepartie logique le renforcement des exigences de transparence et de redevabilité dans l'emploi de ces fonds vis-à-vis de ces tiers financeurs.

Cet impératif, qui prolonge celui du respect de la volonté des donateurs privés dans l'emploi des fonds récoltés, s'avère particulièrement marqué sur le versant des missions internationales financées par des institutions : le SIF, comme les autres ONG humanitaires, doit en effet se conformer aux contrôles récurrents opérés par les bailleurs, aux stades successifs de la sollicitation du financement, de l'exécution des programmes et de la restitution.

En 2020, l'organisme a notamment obtenu, la reconnaissance par la DG ECHO (direction générale de la protection civile et des opérations d'aide humanitaire européennes) de sa qualité de « partenaire programmatique humanitaire de l'Union européenne » pour la période 2021-2027. Celle-ci obéit à un strict processus de certification, qui exige en premier lieu la réalisation d'une évaluation *ex ante* menée par un auditeur externe pour attester que l'ONG candidate remplit l'ensemble des conditions permettant de solliciter un financement européen. L'obtention de cette certification initiale – qui autorise seulement l'organisme habilité à candidater aux appels à projets, sans garantie d'obtenir des financements effectifs – est ensuite prolongée par des évaluations périodiques annuelles.

En matière d'action internationale, l'obligation de rendre compte, de manière détaillée, de l'emploi des fonds perçus et de leur conformité au projet initial se retrouve chez tous les bailleurs, qu'il s'agisse d'entités onusiennes, d'un gouvernement étranger (ministère allemand de la coopération) ou d'une administration française : subventions versées par le centre de crise et de soutien du ministère des affaires étrangères ou conventions de financement conclues avec l'Agence française de développement (AFD). Le modèle-type de ces dernières comporte d'ailleurs systématiquement une stipulation prévoyant la réalisation d'un audit externe en fin de projet, réalisé par un cabinet indépendant retenu par l'organisme bénéficiaire après avis de non-objection par l'AFD ; une autre stipulation autorise l'Agence *« à effectuer ou à faire effectuer à tout moment, des missions de suivi et de contrôle »*.

Ce contrôle existe aussi dans le cadre de l'octroi de subventions, par l'État ou des collectivités territoriales, au titre des actions conduites en France (cf. *infra*, chapitre V).

4 - Les contrôles des commissaires aux comptes

Au cours de la période 2020-2024, les comptes de l'association ont été certifiés sans réserve, par deux cabinets de commissariat aux comptes successifs.

Pour accomplir sa mission légale, le commissaire aux comptes a notamment effectué un audit sur place de la mission au Sénégal en 2024, qui s'est superposé à un audit de fin de projet dans le cadre d'un programme financé par l'agence française de développement (AFD) (cf. *supra*).

L'appréciation générale qui ressort des restitutions écrites de ces travaux est favorable : elle dessine l'image d'une organisation soucieuse de la transparence de son fonctionnement et de la sécurisation de ses procédures, dont le développement progressif des activités à l'étranger s'est accompagné du maintien d'un contrôle étroit au niveau du siège. Lorsque des recommandations ont été formulées par les commissaires aux comptes, le SIF les a mises en œuvre, par exemple sur la formalisation écrite de certaines procédures, la systématisation des contrôles sur les dossiers des salariés de droit local ou la comptabilisation des « autres produits issus de la générosité du public » (cf. *infra*). Les effets positifs du déploiement récent du progiciel de gestion intégrée, en matière de renforcement de la traçabilité des procédures, ont été aussi soulignés.

III - Une organisation financière solide au service d'une croissance soutenue

La fonction financière du SIF, articulée autour de processus de pilotage budgétaires et comptables bien établis, a accompagné un essor substantiel de la situation patrimoniale de l'association, dont le bilan a presque doublé. Parallèlement, les comptes de résultat traduisent l'intensification de l'activité, portée par la croissance des dons privés et, jusqu'en 2023, des financements institutionnels, ainsi que par l'augmentation des charges nécessaires au déploiement des projets humanitaires et sociaux.

A - Une fonction financière et comptable structurée

Le département administration et finances (DAF) compte un effectif compris entre 35 et 38 personnes, en légère progression sur la période mais stable dans sa structure. Si les attributions de ce département couvrent la quasi-totalité des fonctions support hormis les ressources humaines, la plus grande partie de ses effectifs est constituée par le service chargé du contrôle de gestion, doté d'un responsable et de six agents, et par le service comptabilité-finances, scindé en trois unités consacrées respectivement à la comptabilité du siège et des missions sociales en France, à la comptabilité des missions internationales et à la gestion des dons.

Le service du contrôle de gestion pilote l'exercice de programmation budgétaire, qui obéit à un calendrier annuel formalisé et à des instructions détaillées. Ce service établit un cadrage global au premier trimestre de l'exercice N-1, tenant compte d'une prévision à deux ans de la collecte et des autres ressources, communiqué ensuite aux responsables des départements chargés des missions sociales à l'international (DPOI) et en France (DMSF). Dans le cas de l'action internationale, les responsables des « *desks* » géographiques (cf. *infra*) déclinent cette enveloppe en établissant un cadrage budgétaire par pays, en cohérence avec les priorités programmatiques poursuivies et les activités de chaque mission. Les chefs de missions ont jusqu'à l'été pour faire remonter leurs données budgétaires par projet. L'élaboration du budget du siège obéit à un schéma similaire, mais simplifié puisqu'il prend la forme d'un dialogue direct entre les directeurs de départements et le contrôle de gestion, qui vérifie en premier lieu les facteurs d'évolution de la masse salariale.

Une fois renseignées par les différents services, les maquettes budgétaires sont consolidées au niveau du DAF et font l'objet de plusieurs étapes de révision et de validation successives, par le directeur exécutif puis par la commission « finances ». Les comptes-rendus de cette instance attestent de son importance dans le processus décisionnel, puisque les responsables de programmes y sont auditionnés successivement et les orientations budgétaires de chaque programme ou dispositif y sont rediscutées de manière approfondie. Leur validation s'accompagne fréquemment de demandes d'ajustements à la marge ; des refus de validation peuvent également survenir, par exemple parce que le contexte local est jugé trop incertain (instabilité politique, risque de désengagement des bailleurs censés assurer le co-financement, etc.) ou parce que les frais de structure afférents à un projet sont jugés excessifs par rapport au volume de l'aide finale pour les bénéficiaires. Les décisions prises par la commission sont ensuite entérinées par le conseil d'administration.

La fonction « achats » fait l'objet de processus visant à garantir la bonne utilisation des fonds. Elle repose sur une formalisation des demandes d'engagement de dépenses, des circuits de validation hiérarchisés selon des seuils financiers clairement définis et une séparation des fonctions entre les demandeurs, les valideurs et les payeurs. Dès que les montants dépassent des seuils volontairement prudents, les décisions d'engagement et de paiement sont systématiquement remontées au siège et soumises à la validation de la direction financière et, le cas échéant, de la direction exécutive, afin d'assurer une supervision renforcée et homogène des pratiques. Les engagements dépassant un certain seuil font l'objet, de manière systématique, de la présentation de plusieurs devis, d'une procédure négociée impliquant la consultation d'au minimum trois fournisseurs, ou de la publication d'un appel d'offres. Ces dispositifs s'inscrivent dans un cadre de contrôle interne structuré comprenant des tests réguliers sur échantillons.

B - Un bilan en forte progression

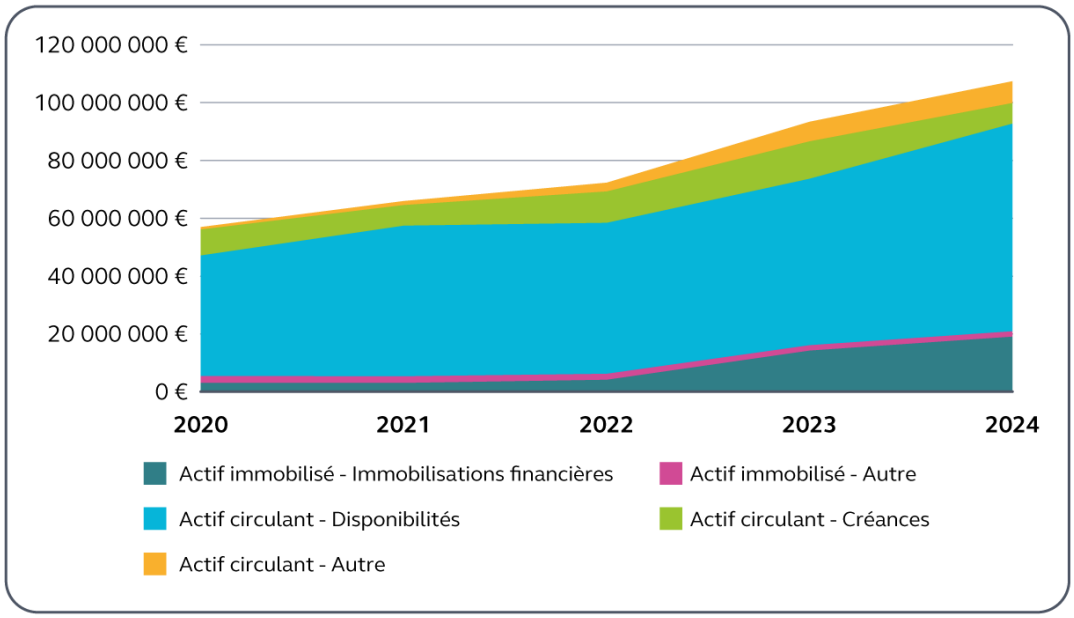
Une présentation synthétique du bilan du SIF au 31 décembre 2024 figure en annexe n° 3. Sur la période 2020-2024, sa situation financière s'est nettement consolidée, son bilan ayant presque doublé sous l'effet combiné de l'accroissement des disponibilités et de la forte progression des fonds dédiés, qui correspondent à la part des financements affectés par des tiers à un projet défini n'ayant pas été utilisés, durant l'exercice, conformément à leur objet.

1 - Un actif caractérisé par l'accumulation de disponibilités

L'actif circulant a crû de 51 à 86 M€ (+68 %). Cette progression s'explique par l'accumulation de disponibilités, passées de 42 à 72 M€ entre 2020 et 2024, qui représentent les avoirs détenus en banque et en caisse, essentiellement en provenance des fonds dédiés en attente d'utilisation.

Les immobilisations représentent une part limitée de l'actif mais ont été multipliées par quatre sur la période, atteignant 21 M€ en 2024. Cette progression s'explique par la forte croissance des immobilisations financières, qui passent de 3 M€ à 19 M€, compte tenu notamment de la contractualisation de trois placements obligataires en 2022, 2023 et 2024, pour un montant total de 11,3 M€. Un prêt de 4,4 M€ a également été réalisé au profit de la SCI SIFHABITAT pour l'acquisition d'un ensemble immobilier à Paris. Les immobilisations corporelles et incorporelles, quant à elles, ont légèrement diminué, de 2,5 M€ à 1,9 M€.

Graphique n° 1 : évolution de la structure de l'actif du SIF (exercices 2020 à 2024)



Source : Cour des comptes d'après les comptes annuels du SIF

Cette évolution de la structure de l'actif reflète la mise en œuvre par le SIF d'une gestion plus active de sa trésorerie à partir de 2022 (cf. *infra*).

2 - Des dettes comptables limitées et une accumulation de fonds dédiés

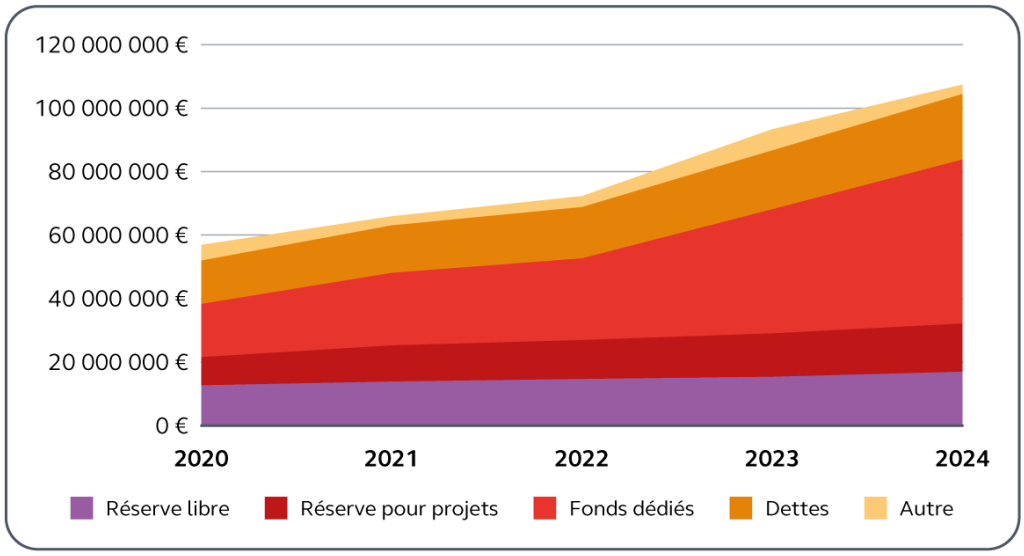
Le niveau des dettes comptables retracées au passif, malgré une hausse de 50 % portant celui-ci à 21 M€, demeure mesuré. Leur part dans le bilan a en effet légèrement diminué, passant de 24 % du bilan en 2020 à 19 % en 2024. Le ratio entre les dettes et les produits d'exploitation est resté stable, les dettes représentant en début et fin de période environ 28 % des produits d'exploitation.

Ces dettes résultent essentiellement de décalages de trésorerie vis-à-vis des bailleurs et partenaires ; à l'inverse, le SIF n'avait aucun endettement auprès des établissements de crédit sur la période 2020-2024. Les produits constatés d'avance représentaient ainsi près de la moitié de l'endettement total. Le poste « autres dettes » du bilan, qui représentait près de 7 M€ en 2024, comprend également les décalages de trésorerie entre le SIF et ses bailleurs et partenaires, et plus marginalement les montants dus au fonds DOTASIF. Les dettes fournisseurs sont restées stables sur la période, autour de 2,5 M€, et les dettes fiscales et sociales ont augmenté à hauteur de 74 %, un rythme de progression proche de celui des charges d'exploitation (+78 %).

La progression des ressources affectées à des projets spécifiques a contribué à l'accumulation de fonds dédiés, dont le niveau a presque quadruplé sur la période pour atteindre 52 M€ en 2024. Ils résultent à plus de 90 % des ressources liées à la générosité du public : le nombre de fonds dédiés actifs résultant de collectes affectées a peu évolué sur la période (28 contre 27), mais leur croissance en volume est imputable en premier lieu à ceux intitulés « Palestine », « crise palestinienne » et « Zakât al-Maal Palestine », atteignant 28 M€ en 2024 contre 5 M€ début 2020

Les réserves sont, quant à elles, passées de 21,6 M€ à 32,2 M€, soit une progression de 49 %, en lien avec la révision de la politique suivie par le SIF en la matière (cf. *infra*).

Graphique n° 2 : évolution de la structure du passif du SIF (exercices 2020 à 2024)



Source : Cour des comptes d'après les comptes annuels du SIF

C - Des comptes de résultats qui traduisent la croissance soutenue de l'activité de l'association

Les comptes de résultats du Secours Islamique France (cf. annexe n° 4) traduisent, sur la période 2020-2024, une croissance soutenue de l'activité, portée par la forte hausse des dons privés et, jusqu'en 2023, des financements institutionnels. Cette dynamique s'accompagne d'une progression marquée des charges, en lien avec l'extension des projets menés en France et à l'international. Si l'association dégage des résultats positifs sur l'essentiel de la période, l'exercice 2024 constitue une exception, en raison d'un recul net des financements internationaux et d'un décalage important entre le report et l'utilisation des fonds dédiés.

1 - Des produits en forte progression, sous l'effet du développement des dons privés

Les produits d'exploitation du SIF ont fortement progressé sur la période 2020-2024, passant de 48 M€ à 75 M€ (+57 %). En 2024, ces produits étaient composés à 67 % de dons privés, à 8 % de contributions financières d'autres organismes, à 4 % de concours publics et subventions d'exploitation, à 2 % d'autres produits et à 18 % de l'utilisation des fonds dédiés. Les produits financiers et exceptionnels apportaient une contribution plus modeste au résultat, et représentaient en 2024, 6 % de l'ensemble des produits de l'association.

Première ressource, les dons collectés par le SIF ont connu une croissance soutenue entre 2020 et 2024, passant de 33,6 M€ à 50,6 M€ (+50 %). Ils augmentent chaque année sur la période, à l'exception de l'exercice 2022 caractérisé par un léger repli, largement rattrapé en 2023 (+ 32 % en un an), grâce à la forte hausse des collectes affectées aux projets menés en Palestine, dont la part dans les dons récoltés a atteint 42 % en 2024 (21 M€), contre 7 % en 2020.

Une part importante de ces dons affectés font l'objet de reports en fonds dédiés, tandis que l'utilisation des fonds dédiés antérieurs a, dans le même temps, été multipliée par trois sur la période, passant de 3,8 M€ à 13,8 M€ (dont environ 80 % issus de ressources liées à la générosité du public). En 2024, 60 % de l'utilisation de fonds dédiés étaient liés aux projets du SIF en Palestine, conséquence conjointe de l'afflux des dons fin 2023 et des difficultés opérationnelles rencontrées par certains projets à Gaza en raison de la situation sécuritaire. Sur la période 2020-2024, les projets en Palestine représentaient en moyenne environ un tiers de l'utilisation de fonds dédiés.

La deuxième grande catégorie de ressources est constituée par des financements institutionnels. Ceux-ci recouvrent deux notions distinctes dans les comptes de résultat.

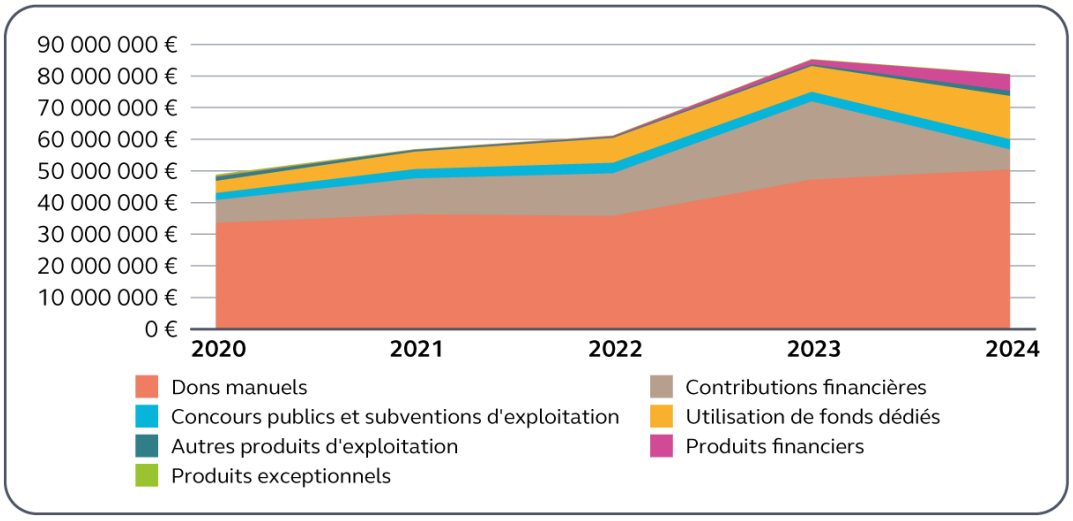
D'une part, les « contributions financières des autres organismes », définies comme un soutien facultatif apporté par une entité tierce, correspondent aux financements des bailleurs internationaux : principalement le Haut-commissariat aux réfugiés (HCR), le Programme alimentaire mondial (PAM) et l'Unicef pour la sphère onusienne, ainsi que l'Union européenne. Leur volume a fortement varié sur la période, en fonction des urgences humanitaires et des actions du SIF pour répondre aux appels à projets des organisations internationales. Celui-ci a ainsi connu une forte croissance entre 2020 et 2023, passant de 7,2 M€ à 24,7 M€, avant de retomber à 6,2 M€ en 2024. Ces variations sont imputables pour l'essentiel à l'évolution des financements du HCR pour les programmes menés en Syrie, passés de moins de 10 M€ en 2022 à plus de 20 M€ en 2023 ; elles tiennent compte d'une crise de change sur la devise syrienne sur laquelle étaient indexées les conventions, aux impacts sur les comptes mais avec une traduction opérationnelle limitée.

D'autre part, les subventions d'exploitation, octroyées par des autorités administratives ou des organismes assurant un service public industriel et commercial, ont augmenté sur la période, passant de 2,2 M€ en 2020 à 3,2 M€ en 2024. Pour deux tiers environ, ces subventions émanent du Centre de crise et de soutien (CDCS) du ministère des affaires étrangères et de l'AFD : elles ne se distinguent donc pas fondamentalement de la catégorie précédente dans leur finalité, puisqu'elles financent des projets et interventions du SIF à l'étranger. Le tiers restant, qui finance des dispositifs en France, provient des services déconcentrés de l'État et de collectivités territoriales. Leur montant, bien que modeste à l'échelle des produits d'exploitation du SIF, couvrait plus de la moitié des emplois relatifs aux missions sociales en France sur l'exercice 2024 (2 M€).

En dernier lieu, d'autres produits d'exploitation apportent une contribution plus marginale aux résultats de l'association : les cotisations représentaient 1 250 € par an en moyenne sur la période, et les ventes de biens et services, correspondant notamment aux recettes de l'épicerie solidaire, s'élèvent en moyenne à 0,1 M€.

Les produits financiers ont fortement augmenté sur la période, passant de 0,2 M€ à 5,2 M€. Hors différences de change et reprises sur provision, ils étaient quasi inexistants jusqu'en 2021 et ont fortement progressé en fin de période sous l'effet d'une politique de gestion de trésorerie plus active (cf. *infra*).

Graphique n° 3 : évolution des produits du SIF entre 2020 et 2024



Source : Cour des comptes d'après les comptes annuels du SIF

2 - Une progression des charges reflétant le développement de l'activité de l'association

Les charges de l'association ont connu, sur la période, une progression plus dynamique que celle des produits : +78 % entre 2020 et 2024, pour atteindre 80 M€. Cet écart ne s'explique que partiellement par une augmentation des reports en fonds dédiés plus rapide que celle de leur utilisation ; en les neutralisant, la croissance des charges d'exploitation était de 48 %, contre 39 % pour les produits d'exploitation. Les charges financières et charges exceptionnelles apportaient une contribution plus limitée au résultat, et représentaient en 2024 3 % des charges.

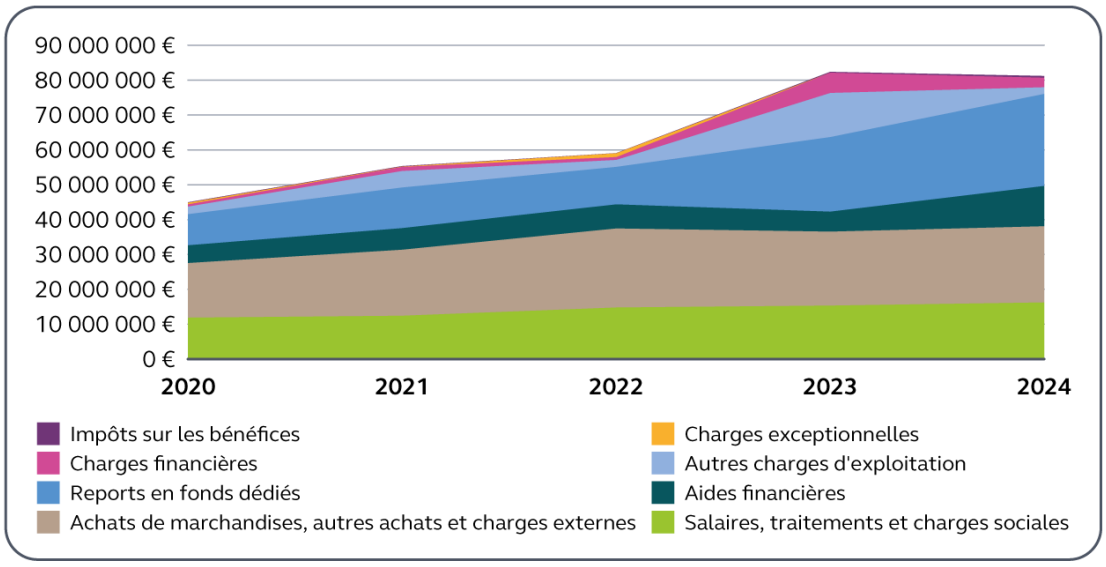
Les salaires, traitements et charges sociales ont progressé à un rythme soutenu sur la période, passant de 12 à 16,3 M€. Cette hausse de 36 % s'explique à la fois par la progression de l'effectif du SIF (cf. *supra*) et par celle des salaires moyens : +9 %, à rapporter toutefois à l'augmentation de l'indice des prix à la consommation de près de 15 % entre début 2020 et fin 2024.

Les achats de marchandises, autres achats et charges externes occupent une place centrale au sein des comptes de résultat du SIF, dans la mesure où de nombreux projets humanitaires et sociaux de l'association reposent sur l'achat et la distribution de denrées alimentaires. Ces deux postes de charges, cumulés, sont passés de 15,6 M€ en 2020 à 21,9 M€ en 2024, soit une croissance de plus de 40 %.

Les aides financières sont également un poste de dépense important, qui a doublé sur la période. Ce nouveau compte introduit par le règlement de l'Autorité des normes comptables (ANC) n° 2018-06 est principalement composé d'aides telles que les bourses remises aux tuteurs d'enfants orphelins parrainés par l'association dans différents pays, mais également des subventions données par le SIF à ses partenaires en France et à l'étranger ainsi que des dotations versées au fonds de dotation DOTASIF. Elles ont progressé de 5,1 M€ en 2020 à 11,6 M€ en 2024. Les aides aux orphelins représentaient cette année-là 55 % de ce montant, le reste étant principalement lié à des versements réalisés auprès de partenaires avec lesquels le SIF réalise des projets à l'étranger.

Les reports en fonds dédiés ont triplé sur la période, passant de 9 M€ à 26 M€. Cette augmentation résulte à la fois de forte hausse des collectes fléchées sur des causes affichées par le SIF, et de l'impossibilité à consommer l'intégralité de ces ressources au cours du même exercice. Comme évoqué précédemment, les actions en direction de la Palestine expliquent l'essentiel de cette forme d'« effet-ciseau », puisqu'elle était à l'origine de 74 % des reports en fonds dédiés en 2024 contre 25 % en 2020. Alors que 2,3 M€ de dons étaient affectés à des projets en Palestine en 2020, ce montant a atteint 10,3 M€ en 2023 et 21,3 M€ en 2024. Concomitamment, les dépenses engagées qui étaient de 5 à 6 M€ en début de période, sont passées à 2,8 M€ en 2023 avant d'atteindre 11 M€ en 2024. Le conflit a par exemple complexifié le versement des bourses aux orphelins gazaouis, ce qui s'est traduit par le report de 2,3 M€ sur un fonds dédié « Parrainage orphelins Palestine » intégralement utilisé courant 2024.

Graphique n° 4 : évolution des charges du SIF entre 2020 et 2024



Source : Cour des comptes d'après les comptes annuels du SIF

3 - Des résultats positifs, à l'exception de l'exercice 2024

L'association dégage un résultat d'exploitation et un résultat net positifs sur l'ensemble de la période, à l'exception de l'exercice 2024.

Les résultats négatifs observés sur l'exercice 2024 s'expliquent par un fort décalage entre les fonds dédiés reportés (26 M€) et utilisés (14 M€), qui affecte négativement le résultat d'exploitation et l'excédent. Ce décalage entre l'utilisation et le report de fonds dédiés est toutefois également observé sur l'exercice 2023, dans le même ordre de grandeur. La dégradation du résultat traduit également la forte baisse des produits d'exploitation, sous l'effet de la division par quatre des contributions financières d'autres organismes (- 18 M€, cf. *supra*). Cette baisse ne s'est pas traduite par une baisse significative des charges d'exploitation, à l'exception du poste « autres charges » qui, correspondant sur 2023 à des pertes de change liées au contexte syrien, diminue de 10 M€.

Ce résultat négatif traduit également le souhait du SIF de maintenir les actions engagées, quitte à mobiliser ses réserves, dans le cadre d'un arbitrage entre consommation des réserves et maintien d'un niveau de fonds dédiés jugé nécessaire au regard des besoins futurs de financement sur certaines actions. Une partie des reports constatés s'explique, en outre, par l'inscription, au budget prévisionnel 2025, d'actions financées en 2024, ce qui conduit à maintenir les ressources correspondantes en fonds dédiés dans une logique de couverture pluriannuelle des engagements. Le résultat de cet exercice est en effet intégralement affecté à la réserve projets (cf. *infra*). Le déficit constaté procède ainsi moins d'une dégradation structurelle de la situation financière que d'un choix de gestion.

La capacité d'autofinancement de l'association qui se déduit de ces états financiers est toutefois largement positive sur l'ensemble de la période. Elle a augmenté de 21 % entre 2020 et 2024, et représente en moyenne 17 % des produits d'exploitation sur la période.

Tableau n° 3 : synthèse des comptes de résultats

	2020	2021	2022	2023	2024
Produits d'exploitation	48,1 M€	56,6 M€	60,8 M€	83,8 M€	75,4 M€
Charges d'exploitation	43,8 M€	54 M€	57,1 M€	76,4 M€	78,0 M€
Résultat d'exploitation	4,3 M€	2,6 M€	3,7 M€	7,4 M€	- 2,6 M€
Résultat net	**3,9 M€**	**1,6 M€**	**2,1 M€**	**3,0 M€**	**- 0,6 M€**

Source : Cour des comptes d'après les comptes annuels du SIF

D - La politique de réserves et la stratégie de placement

Tout au long de la période sous contrôle, le SIF a mené une politique de réserves validée par son conseil d'administration, puis soumise à l'approbation de son assemblée générale. Sa dernière révision est intervenue en juin 2022.

1 - Des réserves statutaires aux modalités de fonctionnement et aux objectifs différenciés

Selon cette politique, trois sous-catégories de réserves peuvent être constituées par l'organisme :

- une réserve libre, dont la finalité consiste à « assurer la pérennité des missions du SIF en sécurisant financièrement l'exécution des programmes humanitaires, de façon continue, malgré les aléas économiques que pourrait connaître l'organisation ». Il s'agit donc, classiquement, d'une forme de réserve de précaution, alimentée par la part non utilisée, en fin d'exercice, du fonds général de l'association ainsi que du fonds « intérêts bancaires » ;
- une « réserve projets », destinée à « mettre de côté les dons non utilisés qui n'entrent pas dans le cadre des fonds dédiés mais que le SIF veut absolument dédier aux missions sociales ». Ainsi, bien que comptablement distincts des fonds dédiés[18] , les dons qui alimentent cette réserve participent d'une logique similaire, même s'ils ne sont pas affectés à une action précise. Le SIF peut toutefois décider d'affecter d'autres fonds à cette réserve projets, afin de « sanctuariser » leur emploi en missions sociales ;
- la réserve composée des dons immobilisés destinés à venir abonder le fonds DOTASIF, après déduction d'un prélèvement correspondant à des frais de siège. Son montant est demeuré nul ou résiduel (0,2 M€ fin 2021) sur la période, dans la mesure où le conseil d'administration du SIF a privilégié l'option alternative consistant à voter, avant la constitution du résultat, une dotation directe au fonds DOTASIF.

Le document adopté par les instances du SIF énonce les circonstances dans lesquelles la réserve libre est susceptible d'être utilisée : il peut s'agir *d'une « baisse exceptionnelle et importante des ressources prévues, notamment des dons, ne permettant plus de couvrir* [les] *engagements en termes de programmes d'une année »*, ou encore *« en cas de programme jugé stratégique et vital pour lequel* [l'organisme n'aurait] *trouvé ni nouvelles ressources ni fonds dédiés ».* Ces cas de figure ne sont pas limitatifs, l'assemblée générale pouvant décider une mobilisation de la réserve libre pour d'autres motifs. Même si celle-ci, contrairement à la réserve projets, peut être utilisée à d'autres fins que le financement des missions sociales, le SIF a formalisé également un « principe de rigueur » selon lequel la part de son utilisation consacrée aux frais de fonctionnement ou d'appel à la générosité du public ne devrait pas excéder 23 % : ce pourcentage correspond au taux de prélèvement moyen historique constaté sur les dons collectés par l'organisme, mais a été plus faible sur les exercices récents.

L'actualisation effectuée en 2022 a porté le niveau cible de cette réserve libre à *« un an de budget global (missions + fonctionnement + appel à la générosité) »*, qui correspondrait donc à un montant d'environ 50 M€ à la fin de l'exercice 2024, hors dotations aux provisions et dépréciations, impôts sur les bénéfices et reports en fonds dédiés. Cette référence remplace le précédent niveau cible établi à quatre à cinq mois de couverture, *« hors programmes qui s'autofinancent »*, ce niveau de référence ayant été dépassé à la fin de l'exercice 2021 (réserve libre couvrant 7,6 mois). Le choix de la nouvelle cible est justifié par la volonté de placer le SIF *« dans la moyenne des associations françaises »*, même s'il se base sur une étude ancienne (2009) menée par le Don en confiance. Sans se prononcer sur l'adéquation de cet objectif, il peut être relevé que la progression rapide des charges de l'organisme sur la période rend a priori difficile son atteinte dans un horizon de court ou moyen-terme.

[18] Ceux-ci, par construction, ne peuvent faire l'objet d'une mise en réserve.

Tableau n° 4 : évolution des réserves du SIF entre 2020 et 2024 (en M€)

	2020	2021	2022	2023	2024
Réserves du SIF	21,58	25,49	27,07	29,16	32,18
Réserve libre	12,76	13,91	14,76	15,48	17,00
Réserve projets	8,82	11,38	12,31	13,67	15,18
Réserve pour fonds DOTASIF	0	0,20	0	0	0
*Charges de l'exercice**	35,29	43,39	47,97	58,21	51,80
Couverture des charges par la réserve libre (en jours)	**132**	**117**	**112**	**97**	**120**

Source : Cour des comptes, d'après les bilans et comptes de résultat du SIF
** Ne sont pas pris en compte les dotations aux provisions et les reports en fonds dédiés.*

2 - Un programme de dons immobilisés qui peine à démontrer son apport

En lien avec son assise confessionnelle (cf. *supra*), le SIF conduit un programme de dons consistant à immobiliser un capital apporté irrévocablement par les donateurs, dont les revenus doivent financer durablement les missions sociales de l'association. À cette fin, il a créé en 2010 le fonds DOTASIF, chargé de recevoir les ressources issues du programme, de les capitaliser et d'en affecter les produits à des actions sociales de l'association, qui reste l'unique opérateur des projets conduits. Entre 2020 et 2024, le SIF a collecté en moyenne environ 0,5 M€ par an au titre de ce programme, dont 0,4 M€ ont été reversés à DOTASIF après déduction de frais de gestion de 23,1 %. Son actif net total atteignait 6,9 M€ à la clôture de l'exercice 2024, contre 5,2 M€ fin 2020. Sur cette période, le fonds de dotation a versé au SIF en moyenne 0,08 M€ par an correspondant à sa « rentabilité économique nette », soit un niveau de produit particulièrement faible au regard des capitaux immobilisés et de la finalité affichée du dispositif

La « rentabilité économique nette » évoquée ci-dessus, déjà très faible, ne tient pas compte de ces pertes assumées par le SIF, dont la prise en compte rend l'ensemble de l'opération nettement déficitaire. En effet, la période 2020-2024 a été caractérisée par des pertes importantes de DOTASIF, liées à des opérations immobilières engagées antérieurement. La valeur comptable de son actif immobilisé est ainsi passée de 2,8 M€ à 1,6 M€ entre 2020 et 2024, soit une baisse de 42 %, résultant à la fois de cessions de biens immobiliers et de la dépréciation des actifs à hauteur de 1,1 M€, sur la base de la moins-value constatée lors de la vente (0,13 M€) et de la moins-value latente sur les autres biens détenus (0,93 M€). Conformément aux termes d'une lettre d'engagement précédemment signée par le SIF selon lesquels *« en cas de cession des immeubles, les moins-values éventuelles seront contre-garanties et financées »* par celui-ci, un versement exceptionnel de 1,1 M€ a été effectué en faveur de DOTASIF en 2022. Il est rendu compte de cette opération dans les rapports des commissaires aux comptes des deux entités pour cet exercice. En revanche, le rapport financier figurant au bilan d'activité 2022 de l'association ne la mentionne que de manière incidente, sans expliciter les motifs de ce versement exceptionnel à DOTASIF.

Plus largement, le début de cette période se caractérise par une absence quasi-totale de stratégie de placement de la trésorerie de DOTASIF, qui explique pour une large part la faiblesse des produits tirés du dispositif. Les disponibilités, passées de 2 M€ à 5,2 M€, n'avaient donné lieu à aucun placement jusqu'à l'exercice 2024, au cours duquel l'essentiel de leur encours (4 M€) a été déposé sur un compte sur livret association rémunéré à 3,5 %. La gestion patrimoniale passive constatée jusqu'en 2024 entre en contradiction avec la promesse formulée aux donateurs d'une immobilisation des dons visant à financer des projets d'intérêt général avec les fruits des placements et révèle une mobilisation peu efficiente des ressources ainsi confiées.

La Cour n'a pas examiné en détail les opérations d'investissement du fonds DOTASIF, entité juridique distincte du SIF. Pour autant, la conjonction de choix de placement peu rémunérateurs (alors même que le fonds n'est pas contraint par un horizon de placement court), et d'investissements immobiliers générateurs de pertes assumées par le SIF lui-même, mettent en question tant l'intérêt de ce fonds pour l'association, que sa capacité à atteindre les objectifs présentés au donateur.

3 - Une trésorerie abondante ayant conduit à redéfinir la stratégie de placement

La situation de trésorerie du SIF a sensiblement évolué sur la période : les disponibilités, qui atteignaient 33,6 M€ à la fin de l'exercice 2019, s'élevaient à 71,8 M€ fin 2024. Cette progression, de l'ordre de +114 % s'est accélérée sur le dernier exercice de la période (+14 M€ entre les 31 décembre 2023 et 2024). Elle s'explique par la constitution de fonds dédiés importants du fait des difficultés à engager les fonds destinés à la Palestine (cf. *supra*). Ces disponibilités sont détenues à près de 90 % en France, le solde correspondant aux avoirs en banques et en caisses des missions internationales, dont le montant est par construction soumis à certaines variations en raison de l'exposition au taux de change.

Les choix de placements à effectuer sont évoqués en commission « finances » avant d'être restitués en conseil d'administration. Conformément aux principes arrêtés dans la politique de réserves, seuls les fonds inscrits en réserve libre sont censés pouvoir faire l'objet de placements immobilisés de manière durable, afin de pouvoir préserver son encours de toute dépréciation et générer un rendement financier. Dans le même temps, il est formulé un objectif de conserver au moins 50 % du montant de cette réserve libre immédiatement mobilisable à tout moment, cet impératif de liquidité concernant à plus forte raison les sommes inscrites en fonds dédiés et celles de la réserve « projets ».

Dans la mesure où les seules immobilisations financières détenues par le SIF au début de la période étaient constituées par ses parts dans les différentes SCI qu'il administre (cf. *supra*), et du fait de l'extrême prudence des placements antérieurs (compte sur livret), le volume des produits financiers engendrés est demeuré résiduel jusqu'en 2021. Dans le même temps, l'association s'est trouvée exposée à des charges financières en hausse, du fait notamment de pertes de change. Ce constat a conduit les instances dirigeantes du SIF à envisager, à partir de 2022, une gestion mieux optimisée de la trésorerie de l'association, tout en continuant de veiller à sa conciliation avec certains principes. Pour ce faire, l'association s'est appuyée sur deux sociétés de gestion d'actifs, sélectionnées sur la recommandation de son expert-comptable, et non à l'issue d'une mise en concurrence. Il serait approprié, pour l'avenir, de réaliser un véritable appel d'offres auprès de plusieurs professionnels.

Cette inflexion de sa stratégie ne s'est pas directement traduite dans le document précité qui fixe la politique de réserves, resté inchangé sur ce point. Elle a en revanche été avalisée lors d'une réunion de la commission « finances » de juillet 2022, qui a notamment entériné l'objectif d'un placement de 15 M€ sous forme de souscriptions d'obligations. Les investissements réalisés, d'une durée moyenne comprise entre trois et cinq ans, devaient en outre respecter des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance et limiter au maximum le risque de perte en capital, en ne retenant que des émetteurs (entreprises, États ou collectivités) ayant une notation « BBB » ou supérieure.

Les orientations retenues se sont concrétisées par la souscription de trois placements obligataires en 2022 (1 M€), en 2023 (10 M€) puis en 2024 (0,3 M€), auprès d'émetteurs présentant un profil de risque limité. En 2025, soit après la période contrôlée, un placement supplémentaire de 3 M€ a été effectué. Les intérêts générés étant capitalisés pendant la durée de l'investissement, la rentabilité qui en est attendue (environ 4 % avant impôts en 2023 et 2024) ne s'est pas encore traduite dans les comptes de l'association. Néanmoins, à partir de 2023 et plus encore en 2024, les produits financiers ont progressé grâce à un contexte de taux favorable pour certains produits nouvellement souscrits (comptes à terme, comptes sur livrets) pour le placement des disponibilités. L'essentiel de l'encours (47 M€) restait toutefois placé dans un compte sur livret Associations dont la rémunération brute a atteint 3,55 % en moyenne en 2024, en forte hausse également par rapport à la période 2020-2022 où ce taux n'avait jamais excédé 1,75 %. Compte tenu de ces différents facteurs, le SIF a ainsi pu dégager un résultat financier positif pour la première fois en 2024.

Tableau n° 5 : évolution du résultat financier du SIF entre 2020 et 2024 (en milliers €)

	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Produits financiers (A)	194	173	339	1 518	5 168	7 392
Dont autres intérêts et produits assimilés	*19*	*7*	*147*	*579*	*2 145*	*2 897*
Dont reprises sur provisions, dépréciations et transferts de charges	*10*	*73*	*131*	*278*	*2 624*	*3 116*
Dont différences positives de change	*166*	*92*	*61*	*660*	*399*	*1 378*
Charges financières (B)	660	1 124	837	5 848	2 741	11 210
Dont dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	*102*	*102*	*278*	*2 624*	*2 495*	*5 601*
Dont différences négatives de change	*557*	*1 016*	*558*	*3 223*	*246*	*5 600*
Résultat financier (A-B)	- 466	- 951	- 498	- 4 330	2 427	- 3 818

Source : Cour des comptes, d'après les bilans et comptes de résultat du SIF
** Ne sont pas pris en compte les dotations aux provisions et les reports en fonds dédiés.*

CONCLUSION

Le Secours Islamique France est un acteur humanitaire au développement rapide, dont la reconnaissance institutionnelle se traduit notamment par de nombreux financements en provenance des bailleurs institutionnels, français ou internationaux. Son fonctionnement interne, qui s'appuie sur des procédures formalisées ainsi que des outils de pilotage renforcés et modernisés sur la période – et qui fait par ailleurs l'objet de contrôles diversifiés – lui a permis d'accompagner la croissance soutenue de ses activités, en particulier à l'international. La période 2020-2024 se caractérise également par une progression sensible de la trésorerie et des fonds dédiés de l'association. La performance de la gestion de cette trésorerie, est demeurée limitée malgré un redressement en 2024 ; celle du fonds de dotation, grevée par des pertes, met en question l'intérêt pour le SIF de ce dispositif. Face à cette trajectoire de consolidation, un autre enjeu de moyen et long termes est celui de l'éventuelle évolution vers le modèle de fondation reconnue d'utilité publique.

Chapitre II

Des obligations liées à l'appel à la générosité du public respectées dans l'ensemble

Le respect des obligations réglementaires associées à l'appel à la générosité du public a été examiné dans le cadre du présent contrôle, ainsi que l'adéquation entre l'emploi des ressources collectées, les objectifs associés aux statuts et aux appels à la générosité du public. Ces vérifications se confondent avec celles liées à l'octroi d'un avantage fiscal pour les dons perçus par le SIF, qui figure parmi les organismes d'aide aux personnes en difficulté pour lesquels de tels dons versés par des particuliers ouvrent droit à une réduction d'impôt pouvant atteindre 75 %[19].

I - Des campagnes d'appel public à la générosité régulièrement déclarées et un suivi des collectes affectées

La déposition d'une déclaration préalable en préfecture constitue un prérequis à toute campagne d'appel à la générosité du public. Par ailleurs, lorsque la collecte organisée dans ce cadre est affectée à la poursuite d'une cause ou d'un objectif particulier, l'organisme bénéficiaire est tenu d'employer les sommes récoltées conformément à ceux-ci.

A - Des déclarations préalables d'appel à dons régulièrement adressées, malgré un retard important en 2024

Au cours de la période contrôlée, le SIF s'est conformé chaque année à ses obligations en matière de déclaration de ses appels à la générosité du public auprès des services préfectoraux, en l'occurrence ceux de la préfecture de l'Essonne. La transmission de ces déclarations s'est le plus souvent effectuée dans la seconde moitié du mois de janvier de l'année sur laquelle elles portaient, avec pour effet que certaines campagnes (campagnes « Grand froid » ou de don régulier) étaient *de facto* déjà lancées à cette date. Ce décalage, généralement limité à quelques jours, était en revanche plus important dans le cas de la déclaration relative à 2024, qui n'a été déposée que le 11 juillet de cette année-là, retard que le SIF explique par un oubli matériel.

[19] Dans la limite d'un plafond de versement de 1 000 € (cf. 1 ter de l'art. 200 du CGI et BOI-IR-RICI-250-30).

Les tableaux récapitulatifs annexés à ces déclarations précisent le libellé, le calendrier, la thématique et les moyens de collecte prévisionnels de chaque campagne de l'exercice. Les déclarations indiquent également la possibilité d'organiser des campagnes d'urgence qui, par définition, ne peuvent être planifiées ; elles énumèrent en revanche celles de l'exercice précédent, dont le nombre a varié au cours de la période.

Tableau n° 6 : déclarations préalables d'appel à la générosité par le SIF de 2020 à 2024

Exercice	Date d'envoi par le SIF	Date d'accusé de réception par la sous-préfecture	Nombre de campagnes annoncées pour l'exercice N	Campagnes d'urgence non planifiées de l'exercice N-1
2020	27 janvier 2020	9 juillet 2020	16	0
2021	28 décembre 2020	2 février 2021	17	4 (covid, Somalie, Liban, Pakistan)
2022	21 janvier 2022	4 février 2022	17	1 (Palestine)
2023	19 janvier 2023	26 janvier 2023	15	2 (Ukraine, Pakistan)
2024	**11 juillet 2024**	**8 août 2024**	**12**	**3 (Séisme Turquie/Syrie, séisme Maroc/Libye, Palestine)**

Source : Cour des comptes, d'après les déclarations transmises par le SIF

Les moyens de collecte annoncés pour chaque campagne incluent, de manière systématique, l'utilisation de courriers postaux et courriels, ainsi que de bannières publicitaires en ligne et de messages sur les réseaux sociaux. Pour les campagnes les plus importantes, ces moyens peuvent être complétés par la réalisation de vidéos, la diffusion de communiqués de presse, de spots TV ou radios (essentiellement sur certaines antennes « affinitaires », comme France Maghreb 2 et Beur FM au niveau national). Enfin, la sollicitation des donateurs par l'envoi de SMS demeure relativement ponctuelle : elle est réservée surtout au mois du Ramadan et aux campagnes liées à des urgences humanitaires à l'étranger.

B - De nombreuses collectes affectées, sources de complexité

1 - Des choix multiples pour le donateur, au risque du manque de lisibilité

Tels qu'énoncés dans les déclarations préalables, les objectifs des campagnes sont définis en termes généraux (*« faire connaître nos projets humanitaires et collecter des dons »*) et épousent donc l'objet statutaire de l'association qui est rappelé de manière systématique.

En pratique, les appels à dons effectués par l'association offrent le plus souvent au donateur le choix entre « soutenir le SIF en général » et sélectionner une cause ou une thématique particulière, ces différentes options pouvant par ailleurs être combinées pour un même don. Le formulaire de don en ligne illustre cette grande variété de choix : au 13 novembre 2025 – date de sa consultation pour les besoins de l'instruction de la Cour – il proposait jusqu'à 19 possibilités différentes d'affectation pour un don ponctuel, en complément de l'option d'un don non fléché : cf. copie d'écran en annexe n° 5. Pour la réalisation d'un don régulier, 11 affectations différentes étaient suggérées.

Les donateurs utilisent majoritairement cette possibilité, puisque sur l'exercice 2024 par exemple, la part des dons collectés libres de toute affectation – correspondant au « fonds général SIF » et au « fonds intérêts bancaires »[20] – s'élevait à environ 4 M€, soit moins d'un dixième de la collecte de l'exercice. Le donateur peut aussi opter pour que sa contribution ne finance qu'une seule thématique – « actions d'urgence », « aide alimentaire », « projets pour les orphelins », « accès à l'eau », etc. – ou une zone géographique particulière concernée par une urgence humanitaire : « crise palestinienne », « crise yéménite », « soutien aux populations vulnérables à Mayotte ». Une telle multiplicité d'options est certes conçue comme étant à l'avantage du donateur, tout en étant susceptible de renforcer sa mobilisation en faveur du SIF : elle lui permet en effet de sélectionner la ou les causes lui tenant le plus à cœur, favorisant ainsi son sentiment d'identification et la perception de l'utilité de son don vis-à-vis des publics bénéficiaires.

Certains intitulés sont néanmoins très proches les uns des autres et ne permettent pas forcément de saisir aisément la nuance entre différents projets. Par ailleurs, s'il n'est pas forcément impératif de mentionner l'existence d'un taux de prélèvement sur ces dons affectés correspondant aux frais de gestion (en l'état, cette mention n'est effective que pour les appels aux dons immobilisés destinés au fonds DOTASIF), cette précision devrait à tout le moins figurer dans l'information financière qui lui est communiquée *a posteriori*.

2 - Un suivi rigoureux mais une réflexion inaboutie pour limiter le poids des collectes affectées

Pour le SIF, la coexistence de ces multiples collectes affectées nécessite un suivi rigoureux des fonds dédiés qui en découlent ; elle implique aussi d'être en capacité opérationnelle de déployer des moyens humains, techniques et financiers adéquats pour honorer les causes affichées, de manière à éviter une accumulation excessive de ces mêmes fonds dédiés ; elle exige enfin, lorsqu'une telle accumulation se produit, un effort particulier d'information et de transparence vis-à-vis des donateurs.

Ces exigences sont d'autant plus fortes que, au rebours de la pratique répandue parmi les ONG faisant appel à la générosité du public, le SIF s'est astreint à ne pas ajouter dans ses formulaires de dons une mention à cocher, par laquelle le donateur l'autoriserait à redéployer ces fonds vers une autre cause. Pour certains projets permettant de sélectionner le(s) pays d'intervention (forages de puits, envoi de colis alimentaires ou parrainage d'orphelins), le bulletin de don prévoit seulement la possibilité de redéployer les fonds vers d'autres destinations en fonction des contraintes opérationnelles rencontrées, tout en respectant l'objet initial de la collecte thématique. Dans ce cas, le donateur est invité à contacter directement les services de l'association pour obtenir des précisions complémentaires sur ces redéploiements.

L'association envisage de réduire la part des collectes affectées pour disposer de plus de souplesse dans l'affectation des fonds levés, mais peine à concrétiser cette orientation.

[20] Une campagne est conduite en début d'année civile pour inviter le donateur à reverser les intérêts bancaires qu'il a perçus. Les fonds récoltés financent de manière indifférenciée l'ensemble des actions du SIF.

L'observation, rappelée au chapitre précédent, de l'évolution de la volumétrie des fonds dédiés liés à la générosité du public sur la période contrôlée témoigne de la difficulté pour le SIF à mettre pleinement en œuvre ces principes. Au sein de leur total (48 M€ fin 2024), la part des fonds dédiés correspondant à des projets sans dépense au cours des deux derniers exercices est passée d'environ 1,5 % à plus de 5 %, mais le fonds « Palestine » en explique à lui-seul la moitié[21].

II - Un compte d'emploi des ressources de la générosité publique élaboré de manière conforme, sauf en ce qui concerne les dépenses des antennes à l'étranger

Le règlement ANC n° 2018-06 prescrit des annexes comptables spécifiques relatives au suivi des fonds issus de la générosité du public et en détermine les modalités de construction.

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

Le SIF a produit chaque année le compte de résultat par origine et par destination (CROD) d'une part, qui permet de restituer sa situation financière globale et son modèle économique, et le compte d'emploi des ressources (CER) d'autre part, qui retrace spécifiquement les produits issus de la générosité du public ainsi que les activités financées par celles-ci, réparties entre les missions sociales proprement dites, les frais de recherche de fonds et les frais de fonctionnement. Une version synthétisée des CROD/CER de la période 2020-2024 figure en annexe n° 6.

Ces documents font aussi ressortir clairement, pour chaque exercice, les niveaux de reports en fonds dédiés et l'utilisation des fonds dédiés antérieurs, en individualisant la part de ceux-ci constituée par la seule générosité du public. Ils mettent également en évidence l'existence, chaque année, d'un excédent issu de la générosité du public. L'investissement net lié à la générosité du public restant quant à lui limité, ces excédents contribuent à accroître le niveau de fonds propres collectés auprès du public qui sont disponibles pour l'entité. Les ressources reportées liées à la générosité du public atteignaient 30,4 M€ fin 2024, soit un quasi-doublement par rapport au niveau existant au début de la période (15,6 M€).

Par ailleurs le SIF, en tant qu'organisme bénéficiant de dons ouvrant droit à avantage fiscal d'un montant supérieur à 153 000 €, s'est également conformé à l'obligation, en vigueur depuis 2023, d'inclure en annexe de ses comptes annuels un état des avantages et ressources provenant de l'étranger (EAR) : ce tableau récapitule, sous forme synthétique, l'ensemble des avantages versés en numéraire ou consentis en nature qui proviennent, directement ou indirectement, d'un État étranger, d'une personne morale étrangère ou d'une personne physique non-résidente fiscale en France.

[21] En revanche sept autres fonds, liés à des crises survenues sur les dernières années ou à des projets interrompus par le SIF et dont le montant cumulé dépasse 0,2 M€, n'ont donné lieu à aucune consommation financière sur la période : parmi eux figurent ceux intitulés « Tchétchénie » (0,08 M€), « Enfants malentendants Soudan » (0,01 M€) et « Puits Soudan » (0,07 M€).

B - Des règles de construction du compte d'emploi des ressources validées par les instances de gouvernance et révisées au cours de la période

La méthodologie retenue pour l'établissement du CER avait fait l'objet d'une approbation initiale en 2010, pour intégrer les changements de méthodes comptables survenus antérieurement par voie réglementaire. Il était alors précisé que les missions sociales *« incluent toutes les dépenses qui n'existeraient pas si les missions n'existaient pas »*, couvrant de ce fait *« les frais de supports aux projets (salariés siège en lien avec les réalisations des missions, frais du département* Programmes & Opérations*, frais bancaires liés aux virements d'exécution de programmes humanitaires…) qui sont répartis au prorata des missions sociales ».* Dans cette logique, les salaires individuels de chaque salarié étaient ventilés entre les rubriques du CER en fonction de la nature de son activité. En revanche, les activités de certaines directions (informatique, ressources humaines) et les frais généraux du siège étaient intégralement affectés en frais de fonctionnement, tandis que ceux des antennes de Saint-Denis et Lyon étaient ventilés à 80 % sur la mission sociale France, et à 20 % en fonctionnement.

Pour les emplois financés par la générosité du public, il était précisé *que « le SIF n'a pas souhaité utiliser une clef de répartition pour identifier les emplois financés à partir des dons des particuliers »*, dès lors que ceux-ci finançaient l'essentiel des activités de l'association. Par conséquent, les dons ont vocation à financer conjointement les emplois des trois rubriques du CER : les missions sociales (à hauteur du solde restant, après prise en compte des subventions), les frais d'appel à la générosité (de manière intégrale) et les frais de fonctionnement (solde après prise en compte de la part des subventions couvrant les frais de siège, cette part étant généralement fixée à 7 %).

Indépendamment des changements réglementaires survenus en 2020, ces principes établis une décennie plus tôt ont continué d'encadrer les modalités d'élaboration des CER sur les premiers exercices de la période sous revue, avant que ne survienne une révision substantielle : à l'issue d'un examen détaillé par la commission « finances », le conseil d'administration a validé en mai 2023 une nouvelle méthodologie visant à aboutir à une ventilation des activités du siège plus proche de la réalité. Les comptes de l'exercice 2022, arrêtés le mois suivant, ont pris en compte pour la première fois cette nouvelle méthodologie (leur établissement s'étant fait de manière automatisée grâce au déploiement du progiciel de gestion intégrée).

Cette révision a conduit à simplifier la nomenclature analytique utilisée : chaque service au sein du siège correspond à un centre de coût, soit environ une quarantaine[22]. Les frais primaires de ces centres de coûts sont ventilés entre les rubriques du CROD en fonction d'une clé de répartition, censée refléter le partage de leurs activités entre le soutien aux missions sociales – selon la logique précitée de frais qui « disparaîtraient » en même temps que celles-ci –, la recherche de ressources et le fonctionnement administratif courant. À titre d'exemple, le centre de coûts « direction du département des programmes et opérations à l'international » était affecté pour 90 % aux missions sociales internationales et pour 10 % aux frais de recherche d'autres ressources, correspondant au temps consacré à la recherche de financements auprès de bailleurs français et internationaux.

[22] Leur liste est validée annuellement par la commission « finances ». Le nombre total de centres de coûts recensés est plus élevé, avec des centres de coûts relatifs aux missions en France et à l'international.

Ces coûts sont majorés de frais secondaires, relatifs aux postes de frais généraux (informatique, logistique, gardiennage, maintenance et travaux) ainsi qu'à la gestion des ressources humaines : leur ventilation s'effectue en fonction du nombre d'équivalents temps plein affectés à chaque activité. Même si la méthodologie validée par les instances retenait un objectif d'utiliser des « unités d'œuvre » différenciées pour disposer de la vision la plus fidèle possible (le nombre de m^2 pour la répartition des frais de maintenance et travaux ; le nombre d'ordinateurs pour les frais informatiques), le travail de recensement exhaustif que cela impliquerait n'a pour l'heure pas été mené à bien.

Même si elle conserve une dimension forfaitaire (par opposition à un système de feuille de temps dans lequel chaque collaborateur devrait précisément détailler le partage de ses tâches), la méthode de ventilation des charges entre les rubriques du CROD a été construite par le SIF de manière étayée, a été explicitée devant les organes de décision de l'association et a fait l'objet d'une validation adéquate par ceux-ci. En revanche, son incidence sur l'évolution du montant relatif des différentes rubriques, qui n'est pas neutre, aurait gagné à être davantage explicitée dans la communication financière de l'organisme : cf. *infra*.

C - Des choix de présentation comptable qui majorent le poids des missions sociales

Même si les missions sociales peuvent inclure l'imputation de frais indirects, il importe de s'assurer que leur prise en compte soit objectivée et proportionnée, pour ne pas majorer indûment le volume de cette rubrique, au détriment des frais de fonctionnement et des frais de recherche de fonds.

1 - Des emplois en missions sociales reflétant les activités menées

a) Une part prépondérante des coûts directs associés aux actions du SIF

Aux fins de l'établissement du CER, l'association retient trois missions sociales[23] distinctes : les missions internationales, la mission sociale France, et le plaidoyer.

Le contenu de ces missions sociales est présenté de manière plus détaillée au chapitre IV. Il est relevé que, à la date d'ouverture du contrôle de la Cour, celles-ci n'avaient pas été formellement arrêtées par une *« décision de gestion prise par l'organe habilité, en conformité avec l'objet de l'entité »*, comme le prescrit la réglementation comptable (art. 432-10). La portée d'une telle lacune formelle est toutefois à relativiser, dès lors que la cohérence des intitulés de ces missions sociales avec l'objet statutaire de l'association ne fait pas de doute, que leur contenu est rappelé chaque année dans l'annexe aux comptes certifiés, mais aussi parce que leurs implications opérationnelles sont détaillées dans les plans stratégiques pluriannuels, périodiquement révisés et entérinés par les instances. Sensibilisé sur ce manquement, le SIF l'a

[23] Cette notion, propre au champ de la générosité publique, renvoie aux actions concrètes entreprises au service de la cause invoquée, qui constituent, dans l'esprit des donateurs, le cœur de l'activité de l'organisme et la motivation de leurs dons. Le contenu des missions sociales doit être cohérent avec l'objet social de l'organisme, mais les deux ne se recouvrent pas forcément intégralement.

corrigé en faisant adopter une résolution idoine par son conseil d'administration en novembre 2025. Cette régularisation permet notamment de conforter l'individualisation du plaidoyer comme une mission sociale à part entière, alors qu'il était dans un premier temps envisagé comme un simple prolongement des missions sociales internationales.

Les charges imputées en missions sociales sont constituées en premier lieu des coûts directs rattachables à celles-ci, correspondant au budget opérationnel des différentes implantations du SIF à l'étranger (incluant leurs « frais de structure » : locaux, téléphone, salariés, etc.) et de ses différentes antennes en France. Sur le volet international, elles incluent également les actions conduites par le biais de partenariats, qui interviennent soit en complément de celles menées en propre par le SIF dans les pays où il est présent, soit en alternative à celles-ci dans certains pays supplémentaires. Cette distinction ne transparaît toutefois pas dans les CER, qui indiquent une réalisation effectuée intégralement par l'organisme.

La majorité des charges imputées aux missions en France, soit 2,5 M€ sur 3,3 M€ en 2024, sont liées aux centres de coût associés à ces activités, qui correspondent aux dépenses directement liées aux projets. De même pour les missions sociales internationales, l'essentiel des charges imputées correspondaient à des frais engagés directement à l'étranger qui représentaient près de 90 % de cette rubrique (37,6 M€ sur 41,8 M€). Parmi ce sous-total, les « frais de structure » des missions internationales s'élevaient à 6 M€ selon la comptabilité analytique, soit 16 % des charges engagées par le SIF sur ses missions à l'étranger : ces charges correspondent aux fonctions exercées par les équipes locales qui ne sont pas directement rattachées à des enjeux opérationnels (finances, comptabilité, ressources humaines, etc.).

b) Une ventilation précise des dépenses du siège

La part des dépenses affectées aux missions sociales qui résulte de la ventilation de charges de siège a significativement augmenté entre 2020 et 2024, notamment en raison du changement de méthodologie décrit *supra*. Celle-ci a augmenté de 77 % pour les missions sociales internationales, de 67 % pour les missions sociales France et de 184 % pour le plaidoyer.

La ventilation de charges du siège, effectuée conformément à la méthodologie révisée décrite *supra*, représentait toutefois une part relativement faible des charges associées aux missions sociales du SIF[24].

Les clés de répartition des charges associées à la présidence et à la direction exécutive de l'association sont cohérentes et reflètent la variété des responsabilités exercées. La révision des grilles de ventilation a toutefois conduit à revoir à la hausse leur contribution aux missions sociales, passées respectivement de 15 à 20 % pour la présidence et de 19 à 60 % pour la direction exécutive.

[24] Pour les missions internationales, elles s'élevaient en 2024 à environ 4 M€, soit environ 10 % de leurs charges totales, correspondant pour moitié aux dépenses du département des programmes et opérations à l'international. La ventilation de frais de siège représentait 0,8 M€ des charges associées à la mission sociale France en 2024, soit 24 % de leur total. Les charges du département du siège consacré à cette mission représentaient 0,15 M€, les dépenses des services support affectées aux activités en France représentaient plus de 0,4 M€ en cumulé. Le plaidoyer représentait près de 0,7 M€ en 2024, qui résultaient pour moitié de la ventilation de dépenses de la présidence de l'association (0,3 M€) – correspondant aux charges directes du service « plaidoyer » et à la quotité de l'activité du président consacrée à cette fonction – et à hauteur de 31 % de dépenses relatives au numérique.

Tableau n° 7 : répartition des charges de la présidence et direction exécutive

		Frais d'appel à la générosité du public	Frais de fonctionnement	Missions sociales internationales	Missions sociales France	Plaidoyer
Direction exécutive	**2020**	4 %	77 %	18 %	1 %	0 %
	2024	0 %	40 %	40 %	20 %	0 %
Présidence	**2020**	0 %	85 %	14 %	1 %	0 %
	2024	10 %	70 %	10 %	0 %	10 %

Source : Cour des comptes d'après SIF

2 - Des frais de recherche de fonds présentés comme quasi-exclusivement consacrés à l'appel à la générosité du public

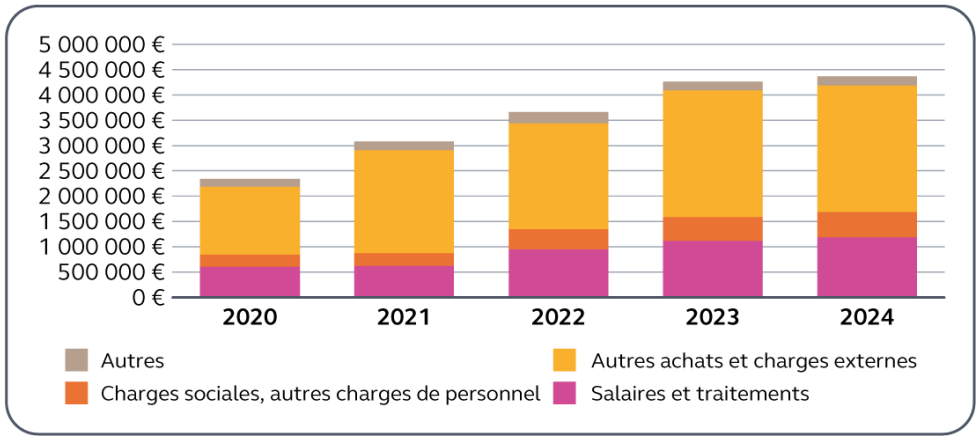
Les frais de recherche de fonds ont doublé sur la période, passant de 2,3 M€ en 2020 à 4,4 M€ en 2024, et ceux-ci sont principalement composés de frais d'appel à la générosité du public qui représentent environ 95 % du total. Ce ratio interroge, car le SIF sollicite un grand nombre de bailleurs internationaux qui exigent un formalisme étendu, et mobilisent nécessairement des moyens significatifs, ne serait-ce que le temps des salariés qui réalisent les démarches (voir ci-après). Si cette progression s'est accompagnée d'un développement rapide des dons collectés par l'association, qui ont augmenté de 54 % entre 2020 et 2024, le ratio entre les frais d'appel à la générosité du public et les produits liés à celle-ci a légèrement augmenté, en passant de 7 à 8 %.

Une part significative des charges associées aux frais de recherche de fonds est liée à des achats, ce qui s'explique notamment par les dépenses relatives au numérique et à la publicité en ligne, qui contribuaient sur cet exercice à hauteur de 1,6 M€ aux frais d'appel à la générosité du public[25]. Les achats du service « marketing et communication », liés essentiellement aux postes « catalogues et imprimés » et « frais postaux et de télécommunication » atteignaient 0,6 M€ la même année.

Les principaux postes de coût susceptibles de contribuer à la recherche de fonds ont été majoritairement fléchés vers les frais d'appel à la générosité du public. Les dépenses du centre de coût « Digital » étaient ventilées à 75 % sur les frais d'appel à la générosité du public, 15 % sur les frais de fonctionnement et 10 % sur le plaidoyer. Les dépenses du département marketing-communication étaient à 100 % affectées aux frais d'appel à la générosité du public.

[25] Les dépenses engagées auprès de GoogleAds, inférieures à 0,2 M€ en 2020 et 2021, ont atteint 1,2 M€ en 2024.

Graphique n° 5 : structure des frais de recherche de fonds



Source : Cour des comptes d'après SIF

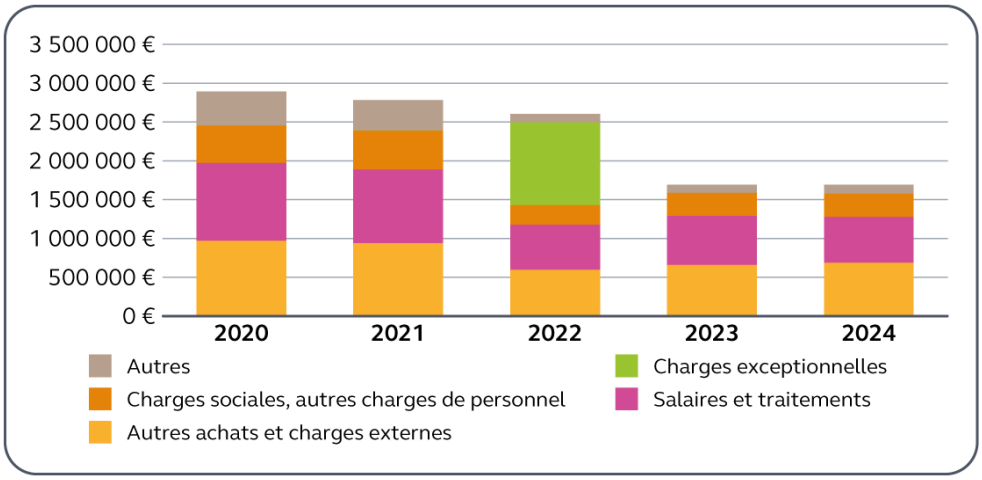
Les frais de recherche d'autres ressources sont toutefois particulièrement faibles au regard des ressources collectées par l'association au titre de subventions et de contributions financières sans contrepartie, notamment des agences étatiques et onusiennes. Ceux-ci étaient estimés à seulement 0,01 M€ en 2020 et 0,2 M€ en 2024, respectivement pour 8,4 et 9 M€ de produits non liés à la générosité du public, soit un ratio compris entre 0,1 et 1,5 % sur la période. Ces frais étaient essentiellement liés à l'affectation d'une fraction des charges de personnel du département des programmes et opérations internationales (DPOI) du siège à la recherche de financements, matérialisant la contribution des équipes à la sollicitation de financements de l'Onu, du ministère des affaires étrangères et de l'AFD. Une forme de sous-évaluation a découlé des difficultés rencontrées par le service à recruter des collaborateurs consacrés exclusivement à ces fonctions : à la date du contrôle de la Cour, les postes de responsable et de chargé(e) des financements institutionnels étaient tous deux vacants.

Ces frais sont toutefois aussi potentiellement minorés au regard de la contribution des équipes des missions du SIF à l'international à la sollicitation de bailleurs de fonds, alors que la Cour a constaté qu'il pouvait s'agir d'un volet non négligeable de leurs activités, dans la continuité de leurs obligations de restitution vis-à-vis de ces financeurs. Même si les relations avec les bailleurs internationaux sont principalement centralisées et réalisées par le DPOI, la contribution des antennes locales du SIF à la recherche de financements est à envisager, en même temps que l'imputation de certaines de leurs charges en frais de fonctionnement (cf. ci-après).

3 - Une diminution des frais de fonctionnement sous l'effet de la révision des modalités de ventilation des dépenses du siège

Les frais de fonctionnement déclarés au CROD ont fortement diminué sur la période, en passant de 2,9 M€ en 2020 à 1,7 M€ en 2024. Toutefois, cette évolution s'explique principalement par la révision, évoquée ci-dessus, des modalités de ventilation des charges entre les rubriques du CROD : d'après l'annexe aux comptes annuels pour l'exercice 2022, celle-ci a induit une baisse de 1,3 M€ de cette rubrique, qui n'a toutefois été pleinement visible qu'à compter de l'exercice suivant en raison de la comptabilisation d'une charge exceptionnelle en 2022.

Graphique n° 6 : évolution de la composition des frais de fonctionnement, par nature de charges



Source : Cour des comptes d'après SIF

Par ailleurs, au même titre que pour les frais de recherche d'autres ressources (cf. *supra*), les modalités de comptabilisation des « frais de structure » des antennes internationales du SIF au sein des missions sociales sont inadéquates. L'association impute en effet l'intégralité de ces charges aux missions sociales, au motif qu'elles disparaîtraient en l'absence de projets dans le pays concerné. L'association précise que ses structures locales sont construites pour permettre l'extinction rapide de l'ensemble des charges en cas d'arrêt des projets, avec un recours systématique aux contrats à durée déterminée sauf dans les pays où la législation locale impose de privilégier les CDI au-delà d'une certaine durée contractuelle.

Si l'imputation aux missions sociales de dépenses directement induites par la mise en œuvre des projets est légitime, la ventilation des frais de structure des antennes internationales, qui atteignaient 6 M€ en 2024, doit être effectuée précisément, comme cela a été fait pour le siège. En particulier, l'imputation intégrale aux missions sociales des frais généraux des antennes, ainsi que des fonctions de support exercées localement pour le compte de l'organisation (finances, comptabilité, achats, ressources humaines, etc.), est inexacte dès lors que ces charges relèvent aussi du fonctionnement courant de l'association. La ventilation des dépenses des implantations internationales entre missions sociales, frais de recherche de fonds et frais de fonctionnement est donc nécessaire.

D - Une comptabilisation des ressources liées à la générosité du public à parfaire

La refonte méthodologique opérée à partir de l'exercice 2022 a également conduit à automatiser le suivi des financements de chaque projet conduit par le SIF, qui proviennent pour l'essentiel des fonds généraux de l'association, d'une collecte affectée ou d'un financement institutionnel. Dans le cas où plusieurs types de financements coexistent pour un même projet, une clé de répartition est appliquée automatiquement lors de l'import du budget au sein du progiciel de gestion intégrée, mais celle-ci peut être révisée manuellement par le service du contrôle de gestion en fonction de certains arbitrages, liés par exemple à la volonté de consommer prioritairement un fonds spécifique par rapport aux fonds généraux.

Des contrôles de cohérence permettent de vérifier que l'ensemble des balances des comptes de produits et de tiers se répercutent bien dans les produits qui sont retracés au sein du CROD. L'image d'ensemble affichée par ceux-ci est dès lors conforme, sous réserve toutefois des points ci-après, qui appellent certains ajustements.

1 - Des ressources issues du mécénat qui ne figurent pas dans les états financiers

Les dons manuels représentent la quasi-totalité des montants comptabilisés sur la période au titre de la rubrique « Ressources liées à la générosité du public ». Ceci est cohérent avec les modalités de la collecte de l'association, qui cible pour l'essentiel les donateurs individuels et n'a encore que très peu investi les autres champs, bien qu'ils soient identifiés comme des relais de croissance potentiels (cf. chapitre III *infra*). Le montant résiduel figurant dans cette rubrique au titre des legs reflète bien la réalité de la période considérée. Il n'en va pas tout à fait de même concernant le mécénat.

En effet, l'absence totale de produits comptabilisés à ce titre entre 2020 et 2024 est démentie par certains extraits des rapports d'activités du département chargé de la communication et du développement, qui font état d'opérations ponctuelles de cette nature. Une entreprise est notamment citée, qui a apporté au SIF une contribution annuelle comprise entre 145 000 et 220 000 € sur la période, d'abord partagée entre du mécénat affecté et du sponsoring entre 2021 et 2023, et intégralement en mécénat affecté à partir de 2024.

Pour leur partie « mécénat », ces contributions ont été retracées de manière indifférenciée avec les dons manuels (compte 754110) et non dans le compte idoine (754200). Cette indifférenciation s'est ensuite traduite dans le CROD, où elles ont bien été comptabilisées comme produits issus de la générosité du public, mais dans la mauvaise sous-rubrique. Le SIF explique cette lacune par un défaut de paramétrage de l'outil de gestion client employé, qui ne permettrait pas de saisir du mécénat affecté à un fonds, et dont les données sont ensuite reversées automatiquement dans le progiciel de gestion intégrée. Cette impossibilité technique, que l'association indique avoir désormais corrigée, aurait dû être accompagnée d'un commentaire littéral dans l'annexe aux comptes.

2 - La comptabilisation tardive et incomplète des produits financiers liés à la générosité publique

L'article 432-5 du règlement comptable impose la comptabilisation en « autres produits liés à la générosité du public » des revenus générés par les actifs issus de celles-ci, parmi lesquels figurent les produits financiers.

Pour l'essentiel de la période, aucune ressource n'était inscrite à ce titre dans le CROD, malgré l'existence de produits financiers, dont le montant était certes résiduel jusqu'en 2022 (cf. *supra*). C'est seulement à partir de 2024 que l'organisme, après avoir été sensibilisé sur ce point par son commissaire aux comptes, a effectué des retraitements permettant de réintégrer les produits financiers (nets d'impôts) générés par les disponibilités issues des fonds dédiés. Ces produits viennent ainsi majorer l'encours des fonds dédiés utilisable pour l'exercice suivant, la répartition s'effectuant au prorata de leurs montants respectifs, dès lors que deux conditions sont remplies : le fonds dédié existait déjà en clôture de l'exercice N-2, et son

montant dépassait 100 000 € en exercice N-1 (sans quoi leur contribution aux produits financiers est jugée non-significative). Le montant net de ces produits financiers s'est élevé à 1,4 M€ en 2024, soit environ 3 % du volume total des produits issus de la générosité du public comptabilisés.

Cette logique de comptabilisation est conforme à la réglementation et permet de garantir que la rentabilité financière générée par des dons affectés soit elle-même utilisée au bénéfice de la cause choisie par le donateur. Elle devrait toutefois être poussée jusqu'à son terme, et conduire à ventiler également en « autres produits liés à la générosité » la part restante des produits financiers, dès lors que les réserves constituées par le SIF résultent de manière quasi-exclusive des dons (non affectés) qu'il a reçus. Cette part restante, si elle était peu significative en 2024 (de l'ordre de 0,4 M€, avant impôts) est en revanche amenée à s'accroître substantiellement au cours des exercices ultérieurs, lorsque les intérêts générés par les obligations souscrites commenceront à être comptabilisés. Le SIF a fait part de son intention de se conformer à cette recommandation.

E - Des contributions volontaires en nature limitées, concentrées sur les missions sociales accomplies en France

Les CER comportent également un tableau distinct relatif aux contributions volontaires en nature. L'article 211-2 du règlement ANC n° 2018-06 impose en effet de valoriser et comptabiliser celles-ci si deux conditions sont réunies : 1° la nature et l'importance de ces contributions sont des éléments essentiels à la compréhension de l'activité de l'entité ; 2° cette dernière est en mesure de les recenser et les valoriser. Pour le SIF, qui procède à cette valorisation, le montant de ces contributions volontaires s'est élevé en moyenne à un peu moins de 0,2 M€ par an sur la période. Celles-ci sont de deux ordres : d'une part les dons en nature, constitués de denrées destinées aux activités d'aide alimentaire ; le bénévolat d'autre part, valorisé au SMIC horaire sur la base du nombre d'heures recensées. En revanche, l'association ne fait pas état ici de certains dons en nature ponctuels en provenance d'entreprises partenaires, qui devraient aussi relever de cette catégorie (cf. *infra*).

Le niveau global des contributions demeure modéré par rapport au montant total des charges de l'organisme, mais cette situation s'explique en premier lieu par le fait qu'elles ne concernent que les activités conduites en France, elles-mêmes minoritaires dans les activités d'ensemble du SIF. Rapporté au seul budget consacré aux missions sociales France, leur importance est significative, en particulier pour l'activité bénévole. Celle-ci a connu un ressaut important à compter de 2023, l'association ayant pu cette année-là organiser son principal dispositif d'aide alimentaire, dans son format habituel à Saint-Denis (il avait été maintenu pendant la crise sanitaire, mais sous la forme réduite d'une distribution itinérante). En 2023 et 2024, près des deux tiers des heures de bénévolat comptabilisées l'étaient au titre de ce seul dispositif. La confection de colis, pour l'aide alimentaire ou à destination de personnes détenues, ainsi que la participation aux maraudes sociales sont les principaux autres postes d'activités des bénévoles.

Tableau n° 8 : contributions volontaires en nature en faveur du SIF (2020-2024)

	2020	2021	2022	2023	2024
Nombre de bénévoles individuels	389	287	715	600	600
Nombre d'heures de bénévolat	10 170	4 235	2 765	12 584	18 027
Valorisation du bénévolat (en €)	104 243	45 944*	30 609	144 968	210 009
Valorisation horaire (en €)	10,25	10,85	11,07	11,52	11,65
Dons en nature (en €)	72 913	62 296	50 639	52 390	35 555

Source : Cour des comptes, d'après les données transmises par le SIF
** Données 2021 corrigées par la Cour à la suite d'une erreur matérielle dans les comptes du SIF (valorisation incluant les charges patronales pour ce seul exercice).*

Bien que le nombre d'heures de bénévolat y soit plus modeste que pour d'autres ONG de solidarité, le SIF a mis en place une procédure formalisée de recrutement et de gestion des activités de ses bénévoles, comportant un suivi journalier des heures effectuées. Un entretien des candidats est systématiquement organisé avec un représentant du département de la mission sociale France, pour s'assurer de ses motivations et de son degré de connaissance des dispositifs en place.

III - Une communication financière envers le donateur à améliorer sur certains aspects

Pour les exercices 2020 à 2024, le SIF a respecté chaque année son obligation de publier ses comptes annuels au Journal Officiel. Leur publication est intervenue à chaque fois dans la seconde moitié du mois de juin de l'année N+1, soit quelques jours seulement après la date de l'assemblée générale portant approbation de ceux-ci. Ces documents sont également accessibles sur la page Internet de l'association, en même temps que ses autres publications officielles des exercices en cours et antérieurs.

L'information des donateurs est en outre assurée par l'insertion d'un rapport financier dans les rapports d'activité annuels de l'association et par la réalisation d'un support « L'Essentiel ». Répondant au format prescrit par la charte du Don en confiance, ce dernier document reprend synthétiquement (six à huit pages) les principales données issues de ces documents obligatoires, sur les charges et produits retracés au CROD, sur certains faits saillants de l'exercice survenus dans l'accomplissement des missions sociales, sur les liens entre le SIF et ses entités annexes, sur la situation patrimoniale de l'association et sa politique de réserves.

Le contenu des rapports annuels du SIF est validé successivement en conseil d'administration et en assemblée générale. Celui de « L'Essentiel », qui en découle directement, est élaboré à la suite de cette validation. Les documents définitifs sont mis à disposition sur le site de l'organisme, dans leur version originale mais aussi dans des traductions en anglais et en arabe (uniquement « L'Essentiel » dans ce dernier cas).

A - Un ratio affiché de missions sociales à compléter

Les rapports financiers annuels comportent des tableaux récapitulant les emplois et les ressources du CROD pour l'exercice considéré et l'exercice précédent. La répartition des emplois entre les rubriques est également synthétisée dans un diagramme circulaire, permettant de distinguer les moyens affectés à la réalisation des missions sociales, par opposition aux autres postes (frais de collecte de fonds, frais de fonctionnement, dotations aux provisions).

Le ratio de missions sociales affiché dans ce diagramme atteignait 90 % en 2024, contre 80 % en 2020 et 86 % en moyenne sur les exercices suivants. Il agrège, sans les distinguer, les *« missions sociales dépensées et à engager »*, empêchant ainsi d'identifier spontanément le volume de cette seconde catégorie qui constitue les fonds dédiés, malgré leur poids important.

Une précision littérale en ce sens est néanmoins apportée dans la légende du graphique, expliquant en outre que *«* [l]*a majeure partie concerne les fonds reçus en fin d'année et qui n'ont pu être engagés en fin d'année »* : sans être inexacte, cette explication est partielle, surtout au regard de leur forte progression sur la période (cf. ci-après). Ce même diagramme ne précise pas la répartition des emplois entre les missions sociales déclarées, mais cette information est abondamment restituée dans les développements précédents du rapport annuel, qui présentent les différents postes budgétaires par aires géographiques et par domaines d'action.

Si la présentation des ratios n'est pas normalisée, la Cour s'est à plusieurs reprises exprimée en faveur d'une prise en compte, au numérateur et au dénominateur, des emplois de l'année et de la collecte de l'exercice, au moins à titre d'information complémentaire. À défaut, un donateur pourrait croire que son don a été employé à une certaine hauteur en mission sociales, alors même qu'il a été mis en réserve.

Tableau n° 9 : comparaison des ratios d'emplois présentés par le SIF et ratios effectifs

	2020	2021	2022	2023	2024
Ratio SIF « Missions sociales dépensées et à engager »	80 %	86 %	86 %	86 %	90 %
Missions sociales	62 %	66 %	68 %	61 %	57 %
Frais de recherche de fonds	5 %	5 %	6 %	5 %	5 %
Frais de fonctionnement	6%	8 %	4 %	2 %	2 %
Autres (dotation aux provisions + résultat + impôts sur les bénéfices)	9 %	0 %	4 %	7 %	3 %
Sous-total des emplois effectifs de l'exercice	82 %	80 %	82 %	75%	67 %
Reports en fonds dédiés	18 %	20 %	18 %	25 %	33 %

Source : Cour des comptes d'après les CROD et rapports annuels du SIF

Par ailleurs, ces ratios sont surestimés en raison, comme indiqué plus haut, de la comptabilisation en missions sociales d'une part à déterminer des dépenses des antennes à l'étranger, qui relève en réalité de frais de fonctionnement ou de collecte.

Des explications succinctes sont fournies sur le type de charges couvertes par chacune des trois catégories du CROD. Comme évoqué ci-dessus, il peut être déploré l'absence de mention du changement méthodologique survenu à partir des comptes de l'exercice 2022 (dans le rapport financier 2023, leur diminution de 34 % par rapport à 2022, conséquence directe de ce changement, est mentionnée sans autre commentaire, pouvant laisser accroire à la réalisation d'économies substantielles). Le paragraphe décrivant les frais de fonctionnement indique également que ceux-ci *« couvrent l'ensemble des charges liées au fonctionnement général de la structure, incluant notamment l'administration, la comptabilité, les services informatiques ainsi que les charges de structure »*, ce qui ne correspond plus à la réalité de la construction du CROD.

B - Une information sur l'accroissement des reports en fonds dédiés liés à la Palestine à améliorer

La répartition et l'évolution des fonds dédiés sont précisément retracées dans les annexes aux comptes annuels, dans les tableaux prescrits par la réglementation. Pour l'exercice 2024, marqué par une hausse significative de leur volume global (passé de 39,1 M€ à 51,7 M€), il est clairement précisé que cette évolution est quasi-intégralement liée à un facteur unique, à savoir *« l'augmentation exceptionnelle des dons manuels collectés en faveur de la crise palestinienne durant cette année ».* Dans l'édition 2024 des deux documents de communication financière précités, il ne figure en revanche aucune mention expresse de cette circonstance, ce qui surprend eu égard à son incidence sur la situation financière du SIF et la conduite de ses projets.

Une telle omission est d'autant plus critiquable que, dans le même temps, le rapport annuel 2024 comporte un encart d'une page intitulé « Focus Palestine – Interventions d'urgence à Gaza », qui met en avant le bilan chiffré précis des actions humanitaires menées par le SIF dans ce contexte de crise. À sa seule lecture, les donateurs peuvent ainsi légitimement penser que l'intégralité des sommes qu'ils ont consenties en faveur de l'ONG ont été utilisées. Ce manque de précisions apportées va aussi au rebours de l'exigence que le SIF a formalisée pour lui-même dans sa note de 2016 consacrée à la gestion des fonds dédiés (cf. *supra*). L'association l'explique par une volonté de ne pas alourdir à l'excès le contenu de ces documents ; elle indique cependant qu'un paragraphe en ce sens sera rajouté à compter de son rapport annuel 2025, devant paraître à la mi-année 2026. Une telle information demeure essentielle pour le donateur même dans un format synthétique et ne saurait être considérée comme un « alourdissement ». La communication financière aux donateurs doit ainsi intégrer une information systématique sur l'évolution des fonds dédiés et des réserves, ainsi que ses principaux facteurs explicatifs.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

L'examen des obligations liées à l'appel à la générosité du public met en évidence une organisation conforme pour l'essentiel aux règlementations applicables, tant en matière de déclarations préalables que d'élaboration et de suivi du compte d'emploi des ressources. Les dispositifs mis en place par le Secours Islamique France permettent d'assurer la traçabilité des fonds collectés et leur affectation aux objectifs annoncés, malgré leur nombre important et des objets respectifs qui se recoupent parfois. Il ressort néanmoins que l'estimation de la contribution des implantations internationales du SIF aux frais de fonctionnement et de recherche de fonds doit être réalisée et reflétée dans les comptes, et que certaines modalités de présentation de l'information financière à destination des donateurs gagneraient à être mieux explicitées, afin de renforcer la lisibilité et la compréhension de l'emploi des ressources.

La Cour formule les recommandations suivantes :

1. *à partir de l'exercice comptable 2026, ventiler les dépenses des implantations internationales entre missions sociales, frais de recherche de fonds et frais de fonctionnement ;*
2. *à partir de l'établissement des CROD et CER de l'exercice 2025, individualiser les ressources liées au mécénat et comptabiliser en « autres produits issus de la générosité du public » l'ensemble des produits financiers générés par les placements des réserves ;*
3. *à partir de 2026, intégrer dans la communication financière aux donateurs une information systématique sur l'évolution des fonds dédiés et des réserves, et ses principaux facteurs explicatifs.*

Chapitre III

Une collecte en nette hausse, portée par une stratégie ciblée et un contexte international mobilisateur

Les produits liés à la générosité du public ont fortement augmenté sur la période sous revue, passant de 33,9 M€ en 2020 à 52 M€ en 2024 (+53 %). Ce dynamisme est allé au-delà des propres prévisions et objectifs que le SIF s'était fixé, puisque son plan stratégique 2022-2027 formulait une cible de 50 M€ à cet horizon. Indépendamment de l'efficacité de sa stratégie de collecte, cette « surperformance » découle également du contexte international qui a été un puissant vecteur de mobilisation des donateurs à partir de 2023.

Compte tenu de cette évolution, la part relative de ces produits dans les ressources annuelles totales du SIF, déjà prépondérante, s'est encore renforcée et dépassait 80 % sur le dernier exercice contrôlé. Cette tendance est susceptible de s'accentuer encore pour l'avenir, tant du fait de la dynamique propre de la collecte que des incertitudes pesant sur le maintien de certains financements institutionnels et concours publics.

Les dons manuels ont représenté la quasi-intégralité de ces ressources, par opposition aux legs et au mécénat qui ont généré des produits résiduels.

I - Une collecte dynamisée par le ciblage des donateurs et la réactivité face aux urgences

Les bons résultats de la collecte enregistrés sur la période peuvent être analysés au prisme des choix stratégiques et organisationnels retenus par le SIF, qui présentent des spécificités.

A - Une organisation de la recherche de fonds fortement internalisée

Le département de la communication et du développement (ComDev) est responsable de la définition et de la mise en œuvre la stratégie de collecte du SIF ainsi que de l'accueil et de la relation avec les donateurs, notamment pour le suivi des projets impliquant un engagement individuel de ces derniers (principalement les parrainages d'orphelins). Il édite une publication à destination des donateurs, intitulée « Le partenaire humanitaire (LPH) » à une fréquence trimestrielle, généralement jointe aux courriers de certaines campagnes. Ses autres attributions concernent la communication institutionnelle et événementielle du SIF.

La structure et les effectifs de ce département – environ 35 collaborateurs permanents – sont demeurés relativement stables sur la période contrôlée, malgré la progression importante des montants collectés. Ses rapports d'activité produits sur la période font toutefois état d'un fonctionnement en partie perturbé par une instabilité des personnels et des difficultés à pourvoir plusieurs postes ainsi que par les retards pris dans le déploiement de certaines solutions informatiques. Ceux-ci ont affecté la capacité des collaborateurs du service à suivre la collecte en temps réel et à procéder à des analyses plus fines de la composition de leur base de donateurs, afin de pouvoir davantage segmenter et cibler les campagnes menées. En dépit de ces difficultés opérationnelles, qui étaient en voie de résolution sur la fin de la période, le contenu des rapports d'activité précités, présentés semestriellement au conseil d'administration, est demeuré exhaustif et détaillé.

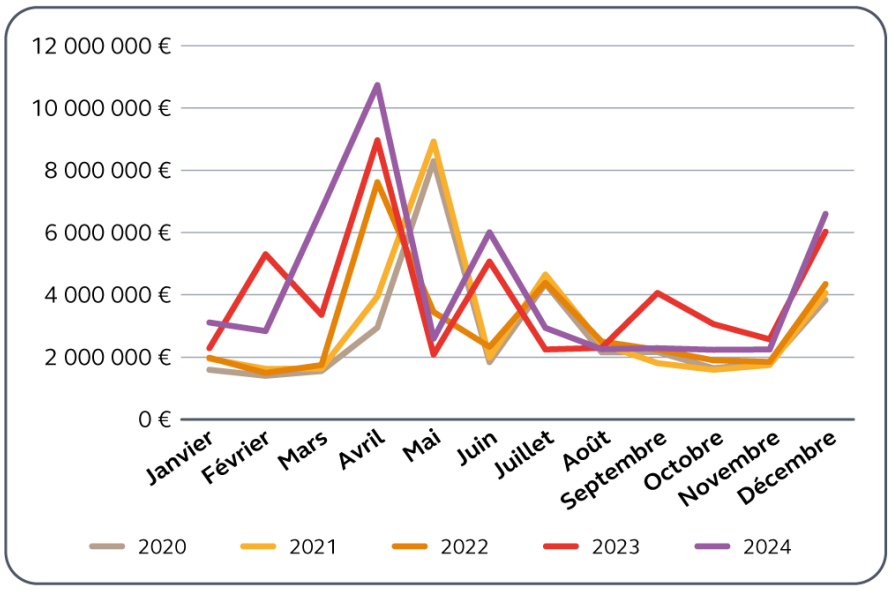
L'essentiel des activités du département afférentes à la collecte sont internalisées en son sein, aussi bien pour ce qui concerne la définition de la stratégie marketing en ligne et la production de contenus – des prestataires pouvant toutefois intervenir en appui technique sur ces volets – que pour la gestion de l'ensemble des opérations de collecte ou le suivi de la relation avec les donateurs. Antérieurement à la période contrôlée, le SIF recourait à des opérations externalisées de démarchage de rue, mais celles-ci ont été abandonnées au moment de la crise sanitaire et n'ont pas été réactivées depuis, malgré une réflexion en ce sens dans la mesure où le directeur du département les identifie comme relais de croissance.

La Cour a vérifié que ce département a bien formalisé un règlement interne d'utilisation des données personnelles obtenues dans le cadre de ses activités de collecte. Ce document énonce notamment les finalités poursuivies par le traitement des données, fixe un principe de minimisation de celles-ci (ne doivent être collectées que les données strictement nécessaires aux objectifs poursuivis) et détermine les durées maximales de conservation : trois ans à compter de la date du dernier don pour une conservation en « base active », et trois années supplémentaires en « base intermédiaire » pour les informations nécessaires à l'établissement des reçus fiscaux. Cette durée de conservation s'étend jusqu'à neuf ans pour les testateurs potentiels, et jusqu'à l'exécution effective du testament pour les testateurs déclarés. Ces durées sont conformes, sous réserve de l'appréciation qu'en ferait la CNIL, aux bonnes pratiques applicables pour les organisations faisant appel à la générosité du public.

B - Des campagnes axées sur les références confessionnelles de l'association et la réponse aux urgences

Compte tenu de son identité, le SIF déploie une stratégie de mobilisation des donateurs reposant de manière centrale sur l'invocation de références à l'islam. L'organisation du calendrier annuel de la collecte reflète cette particularité. Le Ramadan, mois du jeûne annuel en constitue chaque année le point culminant, puisque la générosité des fidèles est traditionnellement encouragée à cette occasion.

Graphique n° 7 : collecte mensuelle des dons par le SIF (2020-2024)



Source : SIF. Note : en 2020, le Ramadan s'est déroulé du 24 avril au 23 mai, ce calendrier ayant ensuite été avancé de dix jours chaque année ultérieure (du 11 mars au 9 avril en 2024)

La dimension religieuse, bien que centrale, n'est toutefois pas exclusive : de manière plus classique pour une organisation fortement dépendante de la générosité du public, le SIF intensifie également son effort de collecte sur le dernier trimestre de l'année calendaire, qui concentre une part importante des dons du fait de l'échéance fiscale. À cette occasion, il réactive sa campagne continue d'inspiration confessionnelle et met en place d'autres campagnes, qui peuvent être de nature thématique (« Grand froid », « Enfance », « Crise de l'eau », etc.) ou liées à des crises humanitaires et à la survenue d'urgences. À cet égard, l'année 2023 a constitué un exercice particulier du fait de la succession de catastrophes d'ampleur dans des pays faisant partie des aires d'intervention traditionnelles du SIF : séismes en Turquie et en Syrie en février puis au Maroc en septembre, inondations meurtrières en Libye le même mois, déclenchement de la guerre à Gaza après les attaques du 7 octobre.

Le tableau ci-après récapitule les montants des dons récoltés en fonction des grandes catégories de campagnes de collectes. Il confirme l'importance des thématiques mentionnées qui, compte tenu de leur visibilité, tendent à être de plus en plus maintenues en « fil rouge » tout au long de l'année sur le site Internet du SIF (la « crise palestinienne » rentrant elle-même dans cette catégorie désormais). Il met aussi en évidence, par contraste, la part modeste que représentent les enjeux spécifiques aux activités en France dans la mobilisation des donateurs.

Tableau n° 10 : dons reçus par le SIF en fonction des principales campagnes de collecte

	2020	2021	2022	2023	2024
« Aïd al-Adha »	3 504 881 €	3 775 927 €	3 813 659 €	3 804 500 €	4 165 403 €
« Crise palestinienne »	721 947 €	3 102 685 €	2 827 042 €	3 040 990 €	3 590 378 €
« Social France »	526 099 €	680 131 €	679 845 €	882 028 €	921 535 €
« Prélèvement automatique »	6 081 362 €	7 186 651 €	7 676 615 €	7 715 210 €	8 003 347 €
« Ramadan »	7 050 283 €	9 180 301 €	6 827 018 €	7 354 971 €	10 034 551 €
« Urgences »	3 115 900 €	730 373 €	534 555 €	6 746 801 €	1 125 882 €
« Zakât al-Maal »	933 781 €	762 610 €	1 163 353 €	1 897 309 €	1 859 798 €
Autres	9 566 169 €	9 806 748 €	11 880 863 €	15 250 175 €	17 557 514 €

Source : Cour des comptes, d'après les données du SIF

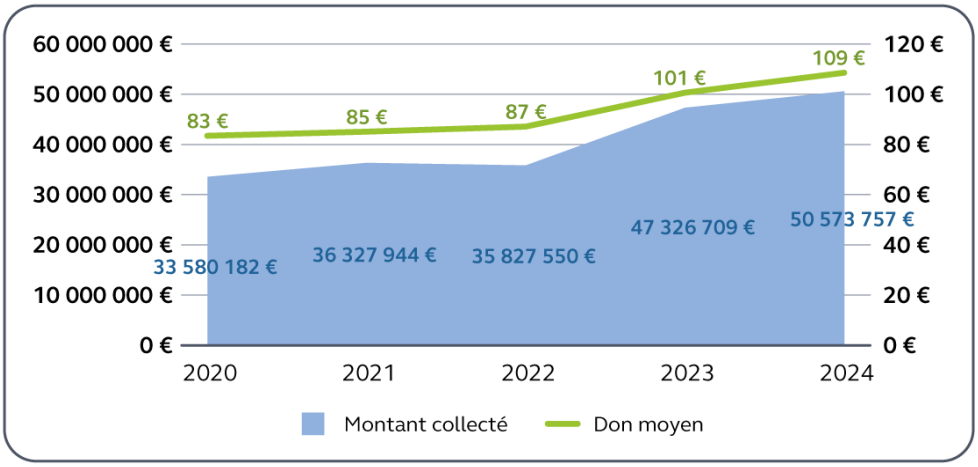
II - Une évolution très dynamique des ressources issues de la générosité du public

Le fort dynamisme de la collecte du SIF observé entre 2020 et 2024 est donc essentiellement imputable à celui des dons (+51 %), sous l'effet de plusieurs facteurs.

A - Un accroissement significatif des dons collectés à partir de 2023, en volume comme en montant moyen

La progression observée résulte conjointement de la hausse importante du montant moyen par don (+30 %) mais également de leur nombre total (passé d'environ 400 000 à 465 000 par an, soit +16 %). Pour ces deux paramètres, la tendance observée n'est cependant pas linéaire : à une phase de stagnation relative (2020-2022) a en effet succédé une accélération sensible sur les années 2023 et 2024, sous l'effet de la multiplication des urgences humanitaires.

Graphique n° 8 : évolution des montants total et moyen des dons collectés (2020 à 2024)



Source : Cour des comptes, d'après les données transmises par le SIF

La progression du nombre de dons s'explique par la consolidation de la base de donateurs actifs – ayant donné au moins une fois au cours des douze derniers mois –, passée de 89 à 93 000 personnes sur la période (+4 %), et par une hausse du nombre de dons moyen par donateur actif (5 dons annuels en moyenne en 2024, contre 4,5 en 2020). Le taux d'attrition de cette population de soutiens du SIF reste modéré, de l'ordre de 10 à 15 % par an, et est plus que compensé par le recrutement de nouveaux donateurs chaque année (environ 20 %). La fréquence des dons effectués par cette catégorie est naturellement moindre que pour la précédente (1,5 don par an en moyenne sur la période), mais le montant moyen de ces nouveaux dons s'est dans le même temps sensiblement accru, de 98 € à 152 €.

Les résultats favorables de la collecte ont également été portés par la mobilisation importante des « grands donateurs » soit, dans la typologie employée par l'association, les personnes ayant donné au moins 2 000 € sur une année. En 2024, le SIF en totalisait 4 262, contre 2 464 en 2020 (+72 %), avec ici encore un fort ressaut constaté entre 2022 et 2023 (+40 %). Le montant collecté auprès de ce segment a par conséquent doublé sur la période, passant de 11,8 M€ à 24 M€, et son importance stratégique pour le SIF s'est ainsi accrue : les grands donateurs ne représentaient qu'un tiers de la collecte en 2020, contre la moitié en 2024.

Enfin, cette base de donateurs reste essentiellement localisée en France : d'après l'état des avantages et ressources provenant de l'étranger annexé aux comptes 2024, les dons versés par des personnes physiques non-résidentes s'élevaient à 0,55 M€ en 2024, soit 1 % de la collecte. Un peu moins de la moitié de ces dons émanaient de personnes résidant en Belgique et au Luxembourg, les trois États suivants (Émirats Arabes Unis, la Suisse et le Qatar) en abritant près d'un quart. Le plan stratégique 2022-2027 comporte un objectif de diversification géographique des campagnes, avec un minimum d'au moins une campagne menée à l'étranger par an, qui reste cependant à mettre en œuvre.

B - Une collecte fortement concentrée sur les dons en ligne et les souscriptions au prélèvement automatique

Les personnes souhaitant effectuer un don en faveur du SIF peuvent le faire à travers une grande variété de canaux, couvrant le dépôt d'espèces en main propre ou le paiement par carte bancaire dans les différents points d'accueil physique de l'organisation ou lors de collectes sur le terrain[26], l'envoi postal d'un chèque, la réalisation d'un virement bancaire ou encore la souscription au prélèvement automatique. L'ensemble des procédures de réception, traitement et enregistrement comptable des dons effectués par ces différents truchements font l'objet d'une formalisation dans les outils de gestion (« mod'op ») mis à la disposition des personnels du SIF.

En pratique, on constate sur la période la part prépondérante des dons ponctuels effectués en ligne, qui représentaient 55 % du volume de la collecte en 2024, soit des proportions sensiblement supérieures à la moyenne constatée dans le secteur (33 % d'après le Baromètre de la générosité). Les dons récurrents effectués par prélèvement automatique arrivent en seconde position, assurant 20 % de la collecte totale en 2024 (contre 45 % à l'échelle du secteur).

[26] À l'occasion d'événements organisés par le SIF, mais également de collectes effectuées au sein de mosquées et d'associations partenaires.

Cette performance de la collecte en ligne est à mettre en regard de la stratégie active du SIF sur Internet, qui mobilise de nombreux leviers : renforcement de la visibilité de ses campagnes sur les moteurs de recherche (y compris en recourant à des outils de référencement payant), diffusion de bannières Web et de publicités ciblées, présence marquée sur les réseaux sociaux, collaboration avec des « influenceurs », etc.. Ces éléments sont abondamment restitués dans les comptes-rendus d'activités semestriels du département ComDev à l'attention du conseil d'administration, qui fournissent des indicateurs de résultats détaillés pour chacune des campagnes effectuées, afin de rendre compte de leurs performances respectives : nombre de vues, nombre de clics, « taux de conversion » en dons effectifs, etc. Par ailleurs, les potentialités offertes par les outils en ligne sont jugées suffisamment fortes par le SIF pour ne pas avoir besoin de recourir à d'autres techniques plus traditionnelles pour des organismes faisant appel à la générosité du public : c'est le cas notamment pour les achats ou échanges de fichiers de donateurs avec des organismes tiers, ou encore du télémarketing.

C - Une rentabilité satisfaisante de la collecte de dons

Il a été vu au chapitre précédent que le ratio rapportant les frais d'appel à la générosité du public sur les produits issus de celle-ci avait faiblement évolué entre 2020 et 2024, puisqu'il est passé de 7 à 8 % environ entre ces deux bornes, après avoir atteint un point haut proche de 10 % sur l'exercice 2022. Il témoigne de l'efficience de la collecte du SIF, puisqu'il revient à dire que pour 1 € dépensé en frais d'appel à la générosité, l'association collecte plus de 12 €, ce qui est comparativement élevé.

Ce ratio tient compte à la fois des dépenses directes engendrées par les campagnes menées chaque année (frais de conception, frais publicitaires, frais postaux, etc.) et des dépenses transverses, qui ne peuvent être rattachées individuellement à une campagne spécifique : charges de personnel du service, dépenses de saisie des dons ou de logiciels.

Dans le cas du SIF, ce sont les frais directs des campagnes qui ont connu la dynamique la plus soutenue : ils sont passés de 0,7 M€ à 1,8 M€ entre 2020 et 2024, expliquant les deux tiers de la progression globale des frais d'appel à la générosité du public sur la période. Cette progression s'explique par le coût croissant des achats et charges externes liés au budget média/publicité, qui constituent désormais le premier poste de dépenses à l'échelle du service. La collecte ayant progressé à un rythme moindre (bien que soutenu), l'indicateur opérationnel de retour sur investissement des différentes campagnes s'est replié, passant de 50 à 27. Même si la fiabilité d'un tel indicateur n'est pas absolue – parce qu'il n'intègre pas les frais indirects et parce que le lien effectif entre une campagne et le don qui en découle n'est pas toujours retraçable[27] –, son suivi peut néanmoins être utile à la prise de décision : entre 2023 et 2024, le SIF a ainsi mis fin à sa campagne « Mission sociale France » par les canaux de diffusion traditionnels, au profit d'un format exclusivement sur Internet.

Les dépenses transverses affectées à l'appel à la générosité du public ont progressé en parallèle, passant de 1,7 M€ à 2,3 M€, mais cette hausse peut s'expliquer au moins pour partie par la révision des modalités de ventilation des charges entre les rubriques du CROD, qui ont conduit à incorporer dans cette rubrique une part plus importante des dépenses d'autres services du siège, y compris de la présidence (cf. *supra*).

[27] Une personne ayant été influencée par une campagne particulière peut effectuer un don sur Internet, qui sera ainsi comptabilisé comme le produit d'une campagne continue.

III - D'autres leviers de collecte encore faiblement mobilisés

La forte dynamique des dons manuels collectés par le SIF sur la période 2020-2024 contraste avec le caractère encore résiduel des autres catégories existantes de ressources issues de la générosité du public : le mécénat d'une part, les legs et autres libéralités d'autre part.

A - Des actions de mécénat d'ampleur modeste et peu formalisées

Dans le cas du SIF, il a été relevé *supra* que l'absence de tout produit issu du mécénat dans les CER pour les exercices 2020 à 2024 ne reflète pas la réalité exacte de ses activités. Les ambitions affichées par l'association sur ce volet sont néanmoins restées mesurées : le plan stratégique 2022-2027 formulait un objectif de *« 2 à 3 entreprises par minimum en action de mécénat et/ou sponsoring »* d'ici 2027, et l'existence, parmi les missions sociales en France ou à l'étranger, d'au moins un programme annuel financé par une entreprise ou une fondation d'entreprise. Sa lecture indique que le mécénat a bien été identifié comme un axe important de diversification des ressources, mais qui reste à mobiliser. Le département ComDev ne s'est pas réellement structuré en ce sens puisqu'il n'y a pas à son organigramme de poste attitré sur ces enjeux : un responsable « événementiel et partenariats » a été désigné en 2023, mais le premier volet concentre l'essentiel de ses attributions effectives. Son site Internet comporte une page de présentation des possibilités de mécénat et de parrainage, mais elle n'a pas été actualisée (fin 2025, elle renvoie encore au bilan des « actions 2023 » du SIF).

Par conséquent, les deux partenariats existants entre le SIF et des entreprises, de montant très limité, ne résultent pas d'une démarche spécifique de prospection, mais s'inscrivent plutôt dans le prolongement du soutien financier de leurs dirigeants à titre personnel.

Malgré leur incidence financière limitée, il importe que le SIF soit en capacité de mieux formaliser ces partenariats et d'en rendre compte de manière précise, notamment pour la comptabilisation des contributions volontaires en nature (cf. *supra*) et la clarification de leur statut (mécénat ou parrainage).

B - Les legs et donations : une ressource encore résiduelle

Même s'il n'a pas la qualité d'association reconnue d'utilité publique, le SIF a fait l'objet en 2012 d'une décision préfectorale lui reconnaissant un but exclusif d'assistance et de bienfaisance. Renouvelée par la suite, celle-ci lui permet de bénéficier d'une exonération en matière de droits de mutation à titre gratuit (DMTG) pour les libéralités qui lui consenties[28]. Au sein de l'association, le conseil d'administration a donné pouvoir au président, et par délégation à son directeur exécutif, d'accepter des legs et libéralités (hors biens immobiliers) dont le montant est inférieur à un million d'euros.

En dépit de ce cadre juridique idoine, les legs, donations et assurances-vie n'ont représenté qu'une part anecdotique des ressources issues de la générosité du public enregistrées par le SIF au cours de la période. Un legs a ainsi été accepté par l'organisme en janvier 2020, pour un montant de 0,25 M€ (correspondant à un tiers de l'actif successoral net, le SIF ayant été l'une des trois associations de solidarité désignées comme légataires universels) et deux autres en 2024, pour un montant cumulé inférieur à 0,1 M€.

[28] Cf. instruction fiscale BOI-ENR-DMTG-10-20-20, §110. En l'absence d'une telle reconnaissance, les legs reçus par l'association seraient soumis au taux de DMTG applicable aux transmissions entre non-parents, soit 60 %.

Le segment des libéralités a été peu investi par l'association jusqu'à présent, malgré l'existence d'un responsable attitré pour les legs et donations, et d'une page dédiée figure sur le site Internet du SIF. Les comptes-rendus d'activité produits sur la période témoignent d'un effort de communication, avec des interventions ponctuelles dans des conférences, des publications dans l'annuaire officiel des notaires, etc. Les tâches administratives à suivre en matière de gestion des legs sont également rigoureusement définies.

CONCLUSION

L'analyse des modalités de collecte du SIF met en évidence une organisation capable de mobiliser efficacement la générosité du public, en particulier par le recours aux outils numériques et aux campagnes thématiques. La dynamique de croissance observée sur la période contrôlée – une hausse supérieure à 50 % des dons récoltés – traduit à la fois la capacité de l'association à s'adapter aux attentes des donateurs et un contexte international mobilisateur. Pour l'heure, la stratégie reste essentiellement concentrée sur les donateurs individuels, les segments du mécénat et des legs ou libéralités n'ayant pratiquement pas été mobilisés malgré leurs potentialités identifiées.

Chapitre IV

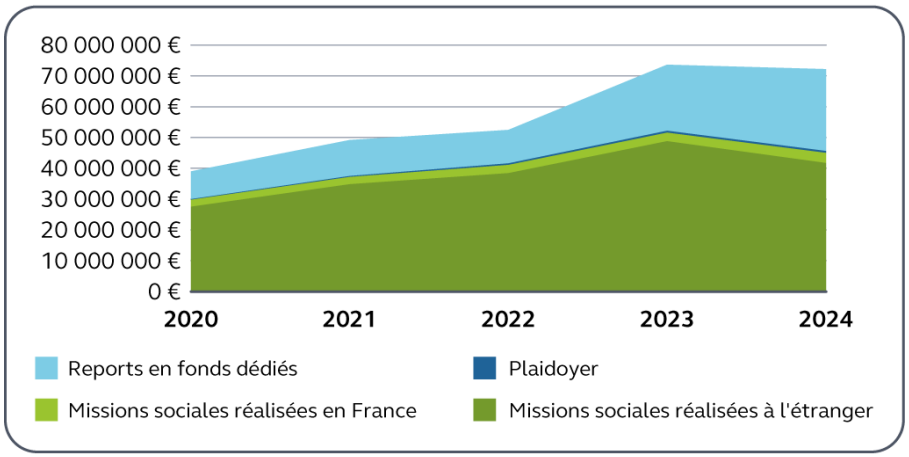
Des missions sociales en forte croissance, majoritairement tournées vers l'international dans un contexte de crises

Parmi les trois catégories de missions sociales énoncées par le SIF, l'essentiel des moyens financiers sont consacrés aux missions internationales : les actions réalisées à l'étranger représentent, en moyenne sur la période, 92 % des emplois en missions sociales retracés dans les CROD. Cette prépondérance s'explique par la présence physique de l'organisation dans la plus grande partie de ses zones géographiques d'intervention, à travers le recrutement de personnels expatriés ou de salariés de droit local, qui lui permet d'appuyer efficacement la conduite de ses différents programmes. Elle est complétée par la réalisation d'actions partenariales, sur la conduite desquelles le SIF conserve cependant un rôle de pilotage et de supervision étroit.

Les actions conduites en France ont progressé entre 2020 et 2024, mais sont restées d'un niveau modeste (2 à 3 M€ par an), qui contraste avec le pic d'activités atteint quelques années plus tôt, du fait de la mobilisation de centres d'hébergement pour répondre à la crise migratoire.

La mission de plaidoyer, plus récente, vise à développer son influence sur les politiques publiques en France et à l'international en lien avec ses secteurs d'intervention.

Graphique n° 9 : évolution des missions sociales et reports en fonds dédiés



Source : Cour des comptes d'après les CROD du SIF

I - Une ONG expérimentée dans la conduite des programmes internationaux

L'action du SIF à l'étranger est pilotée, au siège, par le département des programmes et opérations internationales (DPOI), dont l'effectif théorique est de 40 salariés. Son directeur, en fonction depuis 2018, dispose d'une forte expérience dans le champ des ONG humanitaires.

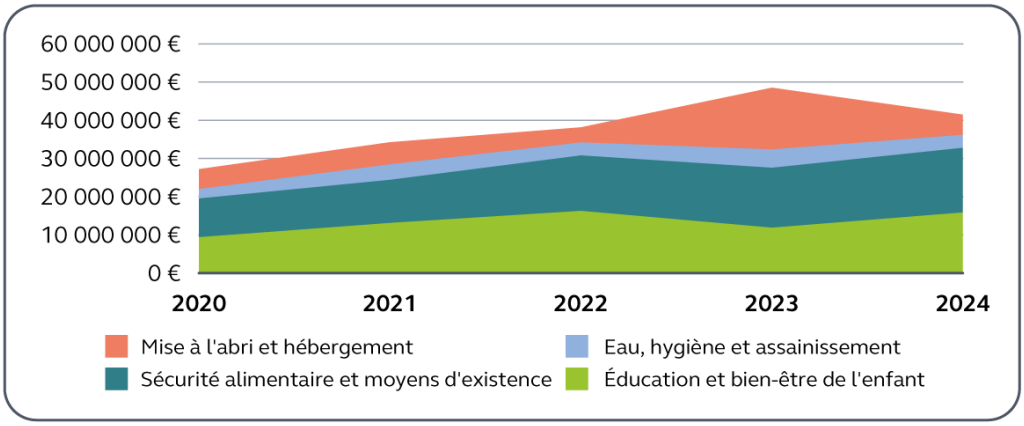
Le service est structuré en trois « desks », les deux premiers ayant un portefeuille par zone géographique – « Afrique-Haïti » (AFHT) et « Proche-Orient, Maghreb, Asie » (POMA) –, le troisième supervisant les « Urgences » et ayant ainsi par définition un périmètre plus évolutif. L'organisation-type d'un « desk » s'articule autour d'un responsable, d'un logisticien, d'un chargé de programmes, d'un contrôleur de gestion et d'un assistant (ces deux derniers postes étant doublés pour le « desk » consacré aux urgences). L'organigramme est complété par un pôle « méthodologie et qualité », composé de référents sur les thématiques d'intervention et sur les aspects qualitatifs : évaluation des projets, suivi des partenariats, recherche de fonds, etc..

A - Des actions internationales cohérentes avec les priorités stratégiques et les principes affichés

Les charges associées aux missions sociales à l'étranger ont évolué de manière dynamique, passant de 27,6 M€ en 2020 à 41,7 M€ en 2024. Cette progression de 51 % n'est pas linéaire, un point haut de 48,8 M€ ayant été atteint en 2023 en raison de l'impact ponctuel de la crise de change sur la monnaie syrienne sur cet exercice. Son incidence a été compensée par une augmentation correspondante des financements en provenance de l'ONU.

Les quatre axes d'intervention du SIF, inchangés sur les périodes du plan stratégique actuel et du précédent, concernent : (i) l'éducation et la promotion du bien-être de l'enfant, (ii) la sécurité alimentaire et les moyens d'existence, (iii) l'eau, hygiène et assainissement, (iv) la mise à l'abri et hébergement. Les deux premières thématiques sont prépondérantes en volume, puisqu'elles représentaient en 2024 près de 80 % des charges associées aux missions sociales à l'international. Cette proportion est demeurée stable, à l'exception de 2023 où la mise à l'abri et l'hébergement a atteint un tiers du total, une nouvelle fois en raison de la crise de change en Syrie, qui était l'un des pays couverts par ces actions à la suite du séisme de février 2023.

Graphique n° 10 : évolution des missions sociales internationales par axe thématique



Source : Cour des comptes d'après comptes annuels du SIF

L'augmentation des moyens alloués aux missions internationales ne s'est pas accompagnée d'une évolution significative de leur ventilation par zone géographique : la part majoritaire de la région du Proche et Moyen-Orient s'est légèrement renforcée entre 2020 et 2024 en passant de 49 à 54 %, celle de l'Afrique s'étant réduite dans des proportions comparables (de 42 à 34 %). L'Asie représente environ un dixième du total. Une analyse pays par pays montre néanmoins des variations plus marquées, qui peuvent traduire les pics liés à certaines urgences (comme pour le séisme au Maroc en 2023) ou des redéploiements de financements décidés par les bailleurs (cas du Mali, dont le budget de la mission est passé de 4,3 à 1,7 M€ entre 2022 et 2024, dans un contexte sécuritaire dégradé).

En termes agrégés, les financements externes représentaient en 2024 environ 20 % du budget total des missions internationales. Cette part est variable d'un exercice sur l'autre (elle dépassait 50 % en 2023, pour les raisons précitées liées à la crise de change syrienne), mais aussi très inégale selon les pays : sur la période contrôlée, la Syrie, le Mali et le Pakistan ont concentré 90 % des contributions en provenance des bailleurs de fonds internationaux du SIF, avec cependant une forte baisse sur le dernier exercice. Les subventions accordées par le ministère des Affaires étrangères et par l'AFD sont, pour leur part, plus diversifiées : les premières ont porté notamment sur la Somalie (subventions de 0,25 M€ en 2020 et 0,5 M€ en 2023), le Nigeria (0,5 M€ en 2023) et le Yémen (0,4 M€ en 2024) ; les secondes ont pu concerner Madagascar (0,7 M€ sur la période 2019-2022), le Sénégal (dont un financement de 1,2 M€ sur 2021-2024) ou le Liban (1 M€ sur 2022-2025). Un tableau détaillé de la répartition des missions sociales internationales en 2024, par thème et par pays, figure en annexe n° 7.

Dans le cadre de ses quatre axes thématiques précités, les actions que mène le SIF à l'international sont diverses, visant à répondre aux enjeux locaux. Certains programmes sont toutefois mis en œuvre dans de nombreux pays où l'ONG est implantée, et sont emblématiques dans sa communication vis-à-vis du donateur. Les opérations de parrainage des orphelins, déployées dans dix pays, représentaient ainsi en 2024 plus des deux tiers des dépenses associées à la thématique *Éducation et promotion du bien-être de l'enfant*, le programme *Aïd al Adha* représente, hors de France, 22 % de la thématique *Sécurité alimentaire et moyens d'existence*, le programme *Nourrir les nécessiteux* 21 % de cette même thématique.

B - Un pilotage étroit des activités menées à l'étranger et de leurs résultats

Le SIF conçoit et pilote lui-même l'ensemble de ses actions à l'étranger, que celles-ci soient mises en œuvre par les propres personnels de ses missions sur le terrain, ou par l'entremise de partenaires opérationnels.

Ce mode opératoire s'inscrit dans la cadre posé par la législation, telle que précisée par l'administration fiscale : cette dernière rappelle que l'éligibilité aux avantages fiscaux des dons reçus par un organisme exerçant son activité en dehors de l'Espace économique européen n'est acceptée qu'à la condition que ces opérations soient organisées et contrôlées à partir de la France. L'organisme doit ainsi être en permanence en capacité de justifier des modalités d'emploi des fonds, des résultats à atteindre et du contrôle des actions menées, y compris lorsqu'elles le sont par des tiers, sous peine de devoir rembourser les sommes correspondantes

à ces avantages fiscaux[29]. Il s'agit également d'un point d'attention de la part des bailleurs institutionnels. Le SIF a structuré son organisation et ses procédures pour répondre à cet impératif, sous réserve de l'appréciation qu'en ferait l'administration fiscale.

1 - Une conception et une restitution des projets encadrées

Au stade de la sélection des projets, l'organisme a édité un guide interne détaillant le processus de validation des propositions des projets et imposant des trames formelles à respecter, plus ou moins élaborées selon le type de financement (fonds propres, financement bailleur ou co-financement), la durée, le budget et le degré d'urgence de l'intervention envisagée.

Les exigences de restitution interne qui s'imposent aux missions internationales sont nombreuses et détaillées, et s'exercent à plusieurs niveaux. Elles concernent tout d'abord le fonctionnement général des missions : chaque chef de mission est tenu de remonter mensuellement un « rapport de situation » au siège, document synthétique qui récapitule les faits marquants du mois écoulé ; une fois par an, un recensement exhaustif de l'ensemble des bénéficiaires des programmes conduits par chaque mission doit également être adressé, pour permettre aux services du DPOI de disposer des statistiques harmonisées. Ces remontées de terrain sont également utilisées pour alimenter les rapports d'activité semestriels présentés en conseil d'administration, ainsi que le rapport annuel à destination des donateurs et partenaires. Outre ces éléments généraux, des rapports spécifiques à la mise en œuvre de chaque programme doivent également être communiqués à intervalles réguliers et lors de certaines échéances (rapport intermédiaire à mi-projet, rapport final). Enfin, l'obligation d'une restitution mensuelle vis-à-vis du siège s'étend aussi à des volets spécifiques devant chacun faire l'objet d'un rapport distinct, et couvrant notamment : le contexte sécuritaire dans le pays, la situation logistique de la mission, les éléments budgétaires et comptables, l'état des effectifs.

2 - Des processus de sélection et de suivi des partenaires opérationnels

L'élaboration d'une politique active de partenariats constitue l'un des objectifs stratégiques énoncés par le SIF dans son plan pluriannuel 2022-2027. Si elle n'est pas propre aux missions internationales, c'est dans ce domaine qu'elle revêt les enjeux les plus marqués : les partenariats locaux lui permettent en effet d'intervenir directement dans des zones géographiques qu'il ne serait pas en mesure de couvrir par lui-même, du fait de contraintes administratives (certains États peuvent refuser ou retarder l'enregistrement d'une ONG étrangère sur leur territoire) et/ou d'un contexte sécuritaire trop dégradé ; ils peuvent également apporter au SIF une garantie de réactivité face aux crises, une expertise particulière ou un degré de reconnaissance vis-à-vis de la population locale qui lui font parfois défaut. Il peut aussi s'agir d'une exigence des bailleurs institutionnels dans le cadre des projets qu'ils financent.

D'après les données de son rapport annuel 2024, le SIF est intervenu cette année-là au travers de partenariats locaux dans sept pays où il n'est pas enregistré en propre : le Bangladesh, l'Égypte, l'Éthiopie, la Jordanie, le Maroc, la Tunisie et la Turquie. Le budget alloué aux partenariats dans ces pays s'élevait, la même année, à environ 2 M€ en tenant compte des frais de support du siège, soit environ 5 % des emplois totaux en missions sociales à l'étranger. Dans les pays où il est présent, l'approche partenariale peut aussi venir en appui ou en complément des actions de ses salariés ; elle peut concerner l'ensemble de ses thématiques d'intervention.

[29] Cf. BOI-BIC-RICI-20-30-10-10 (paragraphes 220 et suivants).

Les procédures de mise en œuvre des partenariats par le SIF sont rigoureuses et formalisées, du stade initial de la pré-sélection jusqu'aux étapes finales de restitution et de capitalisation. Depuis juillet 2025, elles sont synthétisées dans un document unique (« Manuel de partenariats du SIF »), élaboré en réponse à une recommandation du commissaire aux comptes et destiné à en favoriser l'appropriation et la mise en œuvre uniforme par les personnes concernées. Sans en restituer tous les détails, il est à noter qu'elles s'inscrivent désormais dans la logique d'identification d'un vivier de partenaires potentiels ayant répondu à un appel à manifestation d'intérêt (AMI). Elles comportent aussi des vérifications approfondies sur la capacité opérationnelle du partenaire pressenti et le respect des règles d'enregistrement légal dans le pays d'appartenance, et s'appuient depuis 2021 sur un processus de « criblage » systématique de ses membres, effectué avec un logiciel spécialisé croisant les listes internationales existantes en matière de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme (LCB-FT). Au terme de ce premier filtre, la validation d'un partenaire éligible s'effectue au niveau du comité exécutif.

Lorsque la mise en place d'une collaboration effective avec un partenaire est décidée (également au niveau du Comex), elle est contractualisée selon un modèle de convention-type. Le contractant doit notamment souscrire au Code de conduite du SIF et, le cas échéant, à sa politique de sauvegarde de l'enfant ; il doit aussi s'engager à respecter un ensemble de procédures spécifiques (achats, RH, comptabilité, etc.). Dans le cas où il est responsable de la sélection des bénéficiaires ultimes du projet, il doit cibler les personnes les plus vulnérables et proscrire toute discrimination en ne retenant que des critères objectifs, et est tenu d'en fournir ex-post une liste nominative. Sont aussi précisées les obligations en matière de production de rapports d'activités et de rapports financiers, qui conditionnent le versement des paiements par le SIF.

Bien que la Cour n'ait pas été en capacité d'effectuer un contrôle exhaustif de l'ensemble des conventions conclues par le SIF sur la période, la formalisation des procédures mises en œuvre et les éléments communiqués témoignent d'un pilotage réel des actions partenariales de sa part. Celles-ci, lorsqu'elles ont donné lieu à un co-financement, ont également fait l'objet de vérifications par les bailleurs.

II - Une présence nationale encore limitée, malgré des tentatives de renforcement des missions sociales en France

Les missions sociales réalisées en France par le SIF ont connu une nette progression sur la période, leur volume ayant crû d'environ 45 % entre 2020 et 2024 pour atteindre 3,3 M€ sur ce dernier exercice. Ce montant est toutefois limité, en comparaison avec les missions internationales mais aussi par rapport à certains exercices antérieurs.

A - Des activités en France diversifiées

Le SIF a, de longue date, mis en œuvre des projets en France, ses actions s'étant diversifiées au fil des années : ouverture en 2007 d'une épicerie solidaire à Saint-Denis, lancement en 2009 des premières maraudes sociales, distributions alimentaires en France à partir de 2012. Son activité nationale a connu un tournant significatif au milieu des années 2010, dans le contexte de la crise migratoire qui a conduit le SIF à ouvrir des centres d'hébergement d'urgence pour migrants à partir de 2016. Elle a atteint 11,8 M€ de dépenses sur l'exercice 2017, dans le cadre de la mise en place de ces centres dont les charges étaient quasi-intégralement couvertes par des subventions. L'arrêt de ce programme dès 2018 a entraîné un repli marqué de l'activité en France.

Les missions sociales en France du SIF couvrent aujourd'hui trois thématiques : l'urgence sociale, l'accompagnement socio-économique et l'insertion professionnelle/l'économie solidaire. L'urgence sociale représentait plus de 90 % des dépenses directes engagées sur ses projets en France sur la période. Ces projets, en nombre restreint, concernent aujourd'hui trois départements (Essonne, Seine-Saint-Denis, Rhône) (cf. annexe n° 8).

Tableau n° 11 : dépenses engagées par les antennes du SIF en France, hors frais de structure

	2020	2021	2022	2023	2024
Seine-Saint-Denis	308 152 €	480 300 €	399 847 €	806 016 €	943 137 €
Essonne	968 175 €	1 019 357 €	927 298 €	726 618 €	748 616 €
Lyon	76 684 €	87 340 €	130 129 €	167 615 €	439 848 €
Autre (centres d'hébergement d'urgence pour migrants, projets transverses, intervention à Mayotte)	425 291 €	102 727 €	154 546 €	184 107 €	374 914 €

Source : Cour des comptes d'après les données transmises par le SIF

L'antenne de Massy opère notamment un centre d'accueil de jour (CAJ) offrant aux personnes en situation d'exclusion sociale certains services de base (domiciliation, mise à disposition de repas, sanitaires, laverie, etc.), dont le budget était en 2024 de 0,2 M€. Jusqu'à sa fermeture en 2025, le SIF supervisait également à Massy un centre de mise à l'abri (MAB) qui représentait 0,4 M€ de dépenses directes en 2024. Ces deux centres représentaient en fin de période de contrôle plus de 80 % du budget de l'antenne. À Saint-Denis, l'opération d'aide alimentaire (cf. *infra*) mobilise fortement les équipes du SIF sur une période d'un mois et représentait en 2024 environ 0,4 M€ de dépenses. Le reste du budget de l'antenne est mobilisé par les maraudes sociales (0,17 M€) et la distribution de colis alimentaires (0,19 M€), ainsi que l'épicerie solidaire (0,15 M€). L'antenne de Lyon est quant à elle centrée autour d'un projet de distribution de colis alimentaires, qui représentait 90 % de son budget en 2024[30].

[30] Des projets dont l'impact financier est plus marginal sont également mis en œuvre par les antennes du SIF en France, à l'image de la mise en place de centres de ressources à Saint-Denis et à Lyon visant à organiser des activités pour leurs bénéficiaires, en lien avec les associations locales. De manière plus périphérique, le SIF met en œuvre un dispositif « Vet'Sol » de dons de vêtements au profit des plus vulnérables, activité à l'équilibre financier précaire, dont la cohérence avec les missions sociales devrait être mieux assurée.

B - Un développement inabouti de l'activité en France

Les freins rencontrés à la structuration et la montée en puissance de l'action du SIF en France, au regard des ambitions affichées dans ses projets stratégiques, tiennent à la fois à des difficultés internes et à un modèle de financement fortement dépendant des subventions publiques.

1 - Un département fragilisé par une forte instabilité managériale

La volonté de la direction d'une montée en charge des missions sociales en France s'est inscrite dans un contexte de fragilisation du département en charge de ces activités, marqué par une instabilité managériale prononcée.

L'organigramme du département « Mission sociale France » a été caractérisé, sur la période, par de nombreuses vacances de postes. Plusieurs fonctions clés, notamment celles de responsables des antennes de Lyon et de Saint-Denis ainsi que celle de responsable des bénévoles, sont demeurées vacantes sur de longues durées. Début 2020, la quasi-totalité des postes de direction du département n'étaient pas pourvus. La direction a successivement été assurée à titre intérimaire par le directeur exécutif puis par le directeur des ressources humaines, avant d'être confiée à un cadre en CDD pendant environ un an. Un directeur a finalement pris ses fonctions en février 2023, jusqu'à la fin de la période de contrôle, mais est parti à l'été 2025.

L'analyse des effectifs sur la période 2020-2024 met en évidence une succession d'intérims, de contrats de courte durée et de renouvellements fréquents des équipes, en particulier au sein de l'antenne de Saint-Denis. Les rapports d'activités du département soulignent les difficultés organisationnelles induites par ces changements récurrents, notamment sur ce site. La fin de la période de contrôle se caractérise toutefois par une stabilisation relative des effectifs des antennes locales. La capacité de l'association à recruter et fidéliser des professionnels de l'action sociale est dès lors un prérequis au développement durable de ses missions en France.

2 - Des difficultés à accroître le maillage territorial en France

Le développement des activités du SIF dans d'autres villes de France fait l'objet d'une volonté ancienne de la direction. Le livret stratégique 2017-2021 présentait un objectif d'extension *« du service d'aide de proximité aux populations vulnérables dans l'ensemble de la France »*, avec pour objectif de développer des implantations dans trois villes hors d'Essonne et de Seine-Saint-Denis avant fin 2021. Le projet stratégique 2022-2027 reprend cet objectif de renforcement du maillage territorial du SIF, avec pour objectif l'ouverture de trois à cinq nouvelles antennes d'ici 2027.

Sur la période 2020-2024, le SIF n'était présent que dans trois départements métropolitains et a engagé des actions à Mayotte de manière ponctuelle en décembre 2024, notamment une distribution de kits alimentaires et de kits d'hygiène dans les zones les plus touchées par le cyclone Chido. Cette intervention s'est appuyée sur l'expertise développée par le SIF dans ses interventions à l'international dans la mise en place de réponses rapides à des crises humanitaires. Son activité à Lyon restait limitée : si l'association y dispose d'une implantation depuis 2012, ouverte au public en 2015, elle n'a fonctionné que de manière sporadique entre 2018 et 2022, avant une reprise en 2023. Fin 2024, cette antenne ne comptait que trois collaborateurs.

Une quatrième antenne est en cours de mise en place à Marseille, où le SIF a acheté un immeuble fin 2019 pour un montant de 0,3 M€. Des travaux doivent être engagés pour adapter ces locaux aux actions de l'association, avec notamment pour objectif d'y mettre en place un centre d'hébergement d'urgence et un centre d'accueil de jour. Un retard important a été pris en raison de difficultés rencontrées avec le précédent locataire ainsi que du refus de la première demande de permis de construire formulée par l'association.

L'ouverture de nouvelles antennes à Bordeaux ou à Lille est également à l'étude depuis plusieurs années. L'association subordonne toutefois toute nouvelle implantation à l'acquisition de locaux, choix qu'elle justifie par un intérêt financier par rapport à la location, mais qui a pour effet de ralentir le développement de son maillage territorial.

La clarification des ambitions du SIF en matière de développement de son empreinte en France est indispensable pour articuler, de manière cohérente, les objectifs d'implantation territoriale de l'association et les moyens humains et matériels qui leur sont consacrés.

3 - Une nécessaire mise en cohérence du développement en France avec la communication

La quasi-totalité des projets du SIF en France ont fait l'objet de subventions (cf. le tableau récapitulatif en annexe n° 9). Celles-ci sont d'ampleur variable puisqu'elles vont d'une couverture intégrale des dépenses de certains dispositifs par des financements de l'État à des contributions symboliques provenant notamment de collectivités locales[31]. La seule exception notable est le projet d'aide alimentaire financé intégralement par les dons et qui mobilise chaque année des centaines de bénévoles pour offrir des repas pendant le mois du Ramadan, sans distinction vis-à-vis des bénéficiaires. Près de 44 000 repas avaient été distribués sur l'exercice 2024, lors duquel le SIF a également développé une déclinaison lyonnaise du dispositif en distribuant 3 000 repas dans des hôtels sociaux.

En termes agrégés, ces subventions couvrent une part significative des frais directs associés aux projets en France de l'association. Si les subventions finançaient en moyenne, sur la période 2020-2024, 41 % des charges directement affectées aux missions sociales en France de l'association, ce taux de couverture variait selon les exercices entre 29 et 54 %. Les antennes de Massy et Saint-Denis sont particulièrement dépendantes des subventions d'exploitation : celles-ci couvraient 66 % des frais directs engagés sur les projets du SIF à Massy, et 73 % à Saint-Denis. Les projets conduits à Lyon, d'un montant plus modeste, ont été mis en place dans le cadre de la réouverture de l'antenne en s'appuyant exclusivement sur des dons privés, et n'étaient couverts par des subventions, à hauteur d'un tiers, que sur l'exercice 2024.

Ce cofinancement quasi-systématique des activités en France est justifié par le souhait du SIF de s'insérer dans des politiques publiques plus larges coordonnées par l'État.

[31] Par exemple : subvention de 13 500 € de la ville de Saint-Denis pour financer la mise en place en janvier 2024 d'un centre de ressources avec des ateliers et des permanences associatives ; subvention annuelle de 4 000 € de la ville de Massy pour le centre d'accueil de jour.

Un tel choix induit toutefois des difficultés pour projeter dans la durée l'action en France du SIF. Le centre d'hébergement d'urgence de Massy, pourtant ouvert en 2020, a notamment été fermé en août 2022 à la suite de la non-reconduction du financement de ce dispositif[32]. Une telle décision met en lumière la fragilité structurelle des dispositifs portés par le SIF et reposant sur un soutien public, ainsi que leur dépendance à des conventions annuelles dont la reconduction demeure incertaine. S'il souhaitait développer ses activités en France sans subir de tels aléas, le SIF devrait mobiliser davantage ses fonds génériques ou sans affectation géographique au bénéfice d'actions menées de manière autonome sur le territoire. À défaut, il devrait adapter sa communication en mettant moins en avant la perspective d'emploi des dons en France. Le SIF communique en effet sur le fait que la collecte finance des projets « en France et à l'international »[33], comme si un certain équilibre était atteint.

4 - Le respect des obligations liées à l'obtention de subventions publiques

En qualité d'association recevant des subventions publiques affectées au financement de projets déterminés, le SIF est tenu d'établir, pour chaque convention de subvention, un compte rendu financier attestant de la conformité des dépenses à l'objet défini par la convention et le cas échéant un rapport littéral plus détaillé. Le SIF a respecté cette obligation pour les subventions accordées entre 2020 et 2024. Les subventions accordées en vue d'actions engagées sur des exercices ultérieurs ont par ailleurs fait l'objet d'une comptabilisation dans le cadre de fonds dédiés, qui figurent à son bilan.

Le SIF réalise un suivi rigoureux de l'exécution des projets faisant l'objet de subventions publiques, s'appuyant notamment sur une comptabilité analytique par projet et sur la production régulière de rapports d'activité semestriels, présentés au conseil d'administration et assortis d'indicateurs chiffrés relatifs à l'avancée des projets.

Les dispositifs déployés en France reposent sur des modalités de suivi allégées par rapport aux projets internationaux. À titre d'exemple, le rapport semestriel relatif à l'activité du département Missions sociales France entre avril et septembre 2024 précise, pour le centre d'accueil de jour, le nombre de nouveaux inscrits, de personnes suivies et de passages au centre, décrit la population accompagnée et les animations organisées, mais ne comprend aucun indicateur relatif à l'efficacité de l'accompagnement social réalisé par le SIF au sein du centre, notamment en matière d'accès aux droits. La convention de subvention relative au centre d'hébergement d'urgence de Massy, bien qu'elle comporte une annexe consacrée aux modalités d'évaluation et aux indicateurs de suivi, demeure principalement centrée sur des indicateurs

[32] Ce centre d'hébergement de 50 places, destiné aux femmes seules en rupture d'hébergement sollicitant le 115 (numéro gratuit pour les personnes en demande d'hébergement d'urgence), faisait l'objet d'une subvention de la direction départementale de la cohésion sociale de l'Essonne, à hauteur de 1,5 M€ au total sur la période contrôlée. En septembre 2025, le retrait de la subvention consacrée au fonctionnement du centre de mise à l'abri pour femmes, qui hébergeait 24 personnes en situation de vulnérabilité, a conduit l'association à procéder à la fermeture de cette structure.

[33] La page « Verser ses intérêts bancaires » du site Internet comprend une rubrique indiquant que le fonds Intérêts bancaires contribue à la mise en place des actions du SIF en France relatives à « la lutte contre la grande précarité ». Le « guide de la Zakât » disponible sur le site de l'association précise que celle-ci a récemment permis de financer, entre autres actions, l'accompagnement social des bénéficiaires de l'épicerie solidaire de Saint-Denis.
De même, la page relative au fonds « Zakât al-Fitr », qui est destiné à financer intégralement de l'aide alimentaire, mentionne entre autres la contribution de ce fonds au financement des activités en Seine-Saint-Denis.

relatifs à la prise en charge des personnes hébergées. Elle reste en revanche relativement peu précise quant à l'accompagnement social et aux interventions socio-éducatives mises en œuvre, sur lequel elle propose exclusivement des indicateurs de moyens, tels que le nombre d'intervenants mobilisés.

La transposition, aux projets subventionnés en France, des méthodologies de suivi et d'évaluation déployées par le SIF dans le cadre de ses projets à l'international permettrait de renforcer l'appréciation de leur mise en œuvre et de leurs résultats.

III - Une activité de plaidoyer en progression, mais restant concentrée sur les enjeux internationaux

Même si les statuts du SIF n'ont intégré une référence expresse au plaidoyer[34], au titre des « moyens d'action » retenus, qu'à compter de leur révision en 2014, cette activité a en réalité commencé à être développée peu après l'autonomisation de l'association vis-à-vis de l'IRW. L'évolution des moyens budgétaires qui lui ont été alloués, à première vue significative (+180 % entre 2020 et 2024, pour atteindre près de 0,7 M€), tient en premier lieu à la révision des règles d'imputation des charges, reflétant de manière plus fidèle la réalité des « coûts complets » de cette activité, au-delà des seules charges salariales (cf. *supra*). Sur la période considérée, cette fonction a été pilotée par la même salariée, avec l'appui d'un chargé de plaidoyer, puis d'une responsable adjointe à compter de 2024.

Les objectifs assignés à la mission de plaidoyer dans le plan stratégique 2022-2027 de l'association sont de trois ordres : *« développer l'influence sur les politiques publiques en France et à l'international en lien avec tous nos secteurs d'intervention »*, *« accroître l'efficacité et démultiplier l'impact du plaidoyer en renforçant ses différents modes d'action (expertise, lobbying, médias, mobilisation) et son réseau »*, *« accompagner le développement de l'influence sur les politiques publiques dans les pays d'intervention ».* Les indicateurs de résultats qui s'y rattachent sont exprimés, pour la plupart, en termes de nombre de supports de plaidoyer à produire ou d'actions à mener, à défaut de pouvoir mesurer de manière plus tangible leur impact effectif sur la prise de décision publique.

La stratégie de plaidoyer du SIF s'est progressivement étendue à différentes thématiques telles que l'éducation et le bien-être de l'enfant d'une part, ou l'eau, l'hygiène et l'assainissement, ainsi que sur les réponses aux crises humanitaires : sur celles-ci, le SIF participe régulièrement à diverses conférences internationales (par exemple le Forum Mondial de l'Eau) ou instances de concertation multilatérales pour faire valoir ses positions, et est également un interlocuteur fréquent des services du ministère des Affaires étrangères. Néanmoins, la part des actions de plaidoyer menées individuellement par le SIF ou dont il est l'initiateur, par opposition à celles conduites par l'entremise de collectifs, reste minoritaire : en 2024, elles ne représentaient qu'environ 15 % du total, contre un objectif de 30 % d'ici 2027. La stratégie de plaidoyer concernant les domaines d'intervention strictement nationaux du SIF, notamment la lutte contre la précarité et l'exclusion, est également peu formalisée : dans les quatre pages du rapport annuel 2024 consacrées à la mission sociale France, ces aspects ne sont jamais évoqués.

[34] Ce terme désigne communément les actions mises en œuvre par les ONG pour influencer les décideurs publics ou privés, afin d'obtenir des changements en faveur des causes défendues.

CONCLUSION

L'examen des missions sociales du SIF met en évidence une organisation expérimentée dans la conduite de ses programmes, en particulier à l'international, où l'association a su développer des capacités opérationnelles solides et mettre en place un pilotage étroit des actions mises en œuvre. Le développement des missions sociales conduites en France, dont la place demeure encore limitée, se heurte à des difficultés opérationnelles qui expliquent le retard pris dans la constitution et la consolidation d'un maillage territorial pérenne ; une plus grande cohérence devrait être recherchée entre la communication dans ce domaine et les réalisations. Le contenu des actions de plaidoyer existantes reflète également ce prisme international très marqué de l'ONG.

Liste des abréviations

AFD..... Agence française de développement
AGNU .... Assemblée générale des Nations unies
AMI..... .. Appel à manifestation d'intérêt
ANC ..... Autorité des normes comptables
CAJ..... Centre d'accueil de jour
CCAS ..... Centre communal d'action sociale
CDCS ..... Centre de crise et de soutien du ministère des Affaires étrangères
CER..... Compte d'emploi annuel des ressources
CGI..... Code général des impôts
CHUM..... Centre d'hébergement d'urgence migrants
COFI..... Commissions « finances »
ComDev ..... Département de la communication et du développement
COMEC..... Commission « évaluation et contrôle des missions »
Comex ..... Comité exécutif
CROD..... Compte de résultat par origine et par destination
DAF..... Département administration et finances
DCI..... Dispositif de contrôle interne
DDCS ..... Direction départementale de la cohésion sociale
DDETS..... Direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités
DG ECHO .... Direction générale pour la protection civile et des opérations humanitaires européennes
DMSF..... Département de la mission sociale France
DMTG..... .. Droits de mutation à titre gratuit
DPOI ..... Département des programmes et opérations internationales
DRH ..... Département des ressources humaines
DRIHL..... .. Direction régionale et interdépartementale de l'hébergement et du logement en Île-de-France
EAR..... État des avantages et ressources provenant de l'étranger
FAS ..... Fédération des acteurs de la solidarité
FRUP..... Fondation reconnue d'utilité publique
HCR ..... Haut-commissariat aux réfugiés des Nations unies
IFI..... Impôt sur la fortune immobilière
IRW..... *Islamic Relief Worldwide*
LCB-FT..... Lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme
MAB..... Centre de mise à l'abri
Mod'op..... Mode opératoire
ONG..... Organisation non-gouvernementale
ONU..... Organisation des Nations unies

PAM ..... Programme alimentaire mondial
PGI ..... Progiciel de gestion intégrée
PMP..... Planification et monitoring des projets
RGPD ..... Règlement général sur la protection des données
SAS ..... Société par actions simplifiée
SCI ..... Société civile immobilière
SGA..... Système de gestion de l'association
SIAO ..... Service intégré d'accueil et d'orientation
SIF ..... Secours Islamique France
SUD..... Coordination « Solidarité Urgence Développement »
Unesco..... Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture

Annexes

Annexe n° 1 : implantations du SIF à l'international 90
Annexe n° 2 : les commissions du conseil d'administration du SIF 91
Annexe n° 3 : bilan simplifié du SIF (2020-2024, en M€) 92
Annexe n° 4 : comptes de résultats simplifiés du SIF (2020-2024, en M€) 93
Annexe n° 5 : affectations proposées au donateur du SIF sur le formulaire de don en ligne (novembre 2025) 94
Annexe n° 6 : CER et CROD simplifiés du SIF (2020-2024) 95
Annexe n° 7 : répartition des emplois en missions sociales internationales du SIF par thème et par pays en 2024 96
Annexe n° 8 : dépenses directes associées aux projets du SIF en France 97
Annexe n° 9 : subventions publiques perçues par le SIF 98

Annexe n° 1 : implantations du SIF à l'international



Source : rapport annuel 2024 du SIF

Annexe n° 2 : les commissions du conseil d'administration du SIF

Nom de la commission (sigle)	Année de création	Composition	Rôle
Commission Finances (COFI)	2009	3 membres : -2 admin. (président et trésorier) -directeur exécutif	Préparer et valider les documents financiers du SIF. La validation de son CR au CA est ainsi est une validation par ce dernier des documents financiers : - Étudier et valider les documents financiers (états financiers, budgets prévisionnels siège et missions, comptes annuels, clefs de répartition, etc.) ; - Valider les changements des méthodes comptables et des clés de répartition comptables ; - Apporter réflexion dans nos choix d'investissements selon directives du CA le cas échéant.
Commission Évaluation et Contrôle (audit) des missions (COMEC)	2006	7 membres : -4 admin. (dont trésorier) - directeurs DPOI et DMSF - consultant externe	Mener les évaluations qualitatives et quantitatives selon standards fixés (bénéficiaires). Prévenir les erreurs et fraudes et protéger l'intégrité des biens et des ressources du SIF. Veiller au respect des politiques SIF (gestion des risques, antifraude, sauvegarde de l'enfant, etc.). S'assurer que les actions menées sont conformes aux souhaits des donateurs. Rendre compte au CA des audits et évaluations et alerter en cas de problème important. Transmettre à la CoProg les recommandations programmatiques.
Commission Ressources Humaines (CoRH)	2006	5 membres : -3 admin (secrétaire général, 1er vice-président, trésorier) - directeur exécutif - DRH	Réfléchir à la politique RH. Valider les modifications et les avantages globaux, hors modifications individuelles : NAO, Accord salarial, etc.. Contrôler l'administration du personnel et le suivi de la politique RH en vigueur.
Commission Image et Notoriété (ComIN)	2015	5 membres : - 4 admin -directeur COMDEV	Travailler, avec le département COMDEV, sur la préservation de l'image du SIF, la communication externe, la réputation, le marketing, le logo et la charte graphique. Veiller à bien se coordonner avec le Comité d'éthique pour tout ce qui est des éléments de discours en rapport avec la notoriété du SIF, son image et la déontologie de ses discours déclinés sous différentes formes et à travers différents supports.
Commission des Programmes (CoProg)	2021	8 membres : - 4 admin - directeur exéc. - 1 membre de l'AG - directeurs DPOI et DMSF	Travailler la stratégie opérationnelle pour les programmes en France et à l'international (une réunion par an). Revoir tous les 3 ans les stratégies pays idéalement en amont de la revue mi-stratégie et des réunions de la COFI, pour émettre un avis avant le passage à l'étude budgétaire. Par ailleurs, étudier les revues d'impacts / revues qualité en amont de leur présentation en CA, pour avis.
Comité Éthique (CoE)	2009	3 membres (admin.)	Réfléchir sur le sens que le SIF donne à son action humanitaire, élaborer un discours qui accompagne l'action et répondre aux questions [éthiques] qui lui sont posées. Émettre des avis éthiques fondés sur les références musulmanes sur les questions qui se posent dans le travail du SIF, ou élaborer son propre avis en se basant sur les outils de réflexion fondamentale. Le choix d'un avis est déterminé par la nature du besoin des populations vulnérables, en réfléchissant à la dimension éthique des actions conduites par l'association. Ces avis et ces choix s'entendent aussi pour tout ce qui concerne la communication du SIF.

Source : SIF

Annexe n° 3 : bilan simplifié du SIF (2020-2024, en M€)

	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution 2020-2024
Actif						
Actif immobilise net						
Immobilisations incorporelles	0,19	0,24	0,19	0,16	0,18	- 0,4 %
Immobilisations corporelles	2,31	2,10	1,87	1,71	1,69	- 26,9 %
Immobilisations financières	3,06	3,08	4,16	14,25	19,08	524,6 %
Actif circulant						
Stocks	0,21	0,28	0,30	0,21	0,42	100,1 %
Créances	8,92	7,07	10,85	12,87	7,15	- 19,8 %
Disponibilités	41,67	52,10	52,30	57,65	71,81	72,3 %
Charges constatées d'avance	0,48	0,95	2,38	2,95	2,75	472,0 %
Écart de conversion - Actif	0,09	0,16	0,28	3,60	4,32	4 890,3 %
Total de l'actif net	**56,92**	**65,97**	**72,34**	**93,39**	**107,41**	**88,7 %**
Passif						
Fonds propres						
Fonds propres sans droit de reprise / fonds statutaires	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,0 %
Réserves pour projets de l'entité	21,58	25,49	27,07	29,16	32,18	49,1 %
Dont la réserve libre	*12,76*	*13,91*	*14,76*	*15,48*	*17,00*	*33,3 %*
Dont la réserve pour projets	*8,82*	*11,38*	*12,31*	*13,67*	*15,18*	*72,0 %*
Report à nouveau	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Résultat de l'exercice	3,91	1,57	2,09	3,03	-0,61	- 115,5 %
Situation nette						
Subventions d'investissement	0,05	0,11	0,09	0,07	0,06	16,0 %
Provisions réglementées	0,02	0,01	0,01	0,01	0,00	- 80,0 %
Fonds reportés ou dédiés						
Fonds dédiés	16,85	22,92	25,74	39,06	51,71	207,0 %
Provisions						
Provisions pour risques	0,78	0,88	1,16	3,43	3,33	327,0 %
Dettes						
Emprunts et dettes auprès des étab. de crédit	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2,60	2,21	3,17	2,61	2,51	- 3,3 %
Dettes fiscales et sociales	1,76	1,84	2,06	2,48	3,06	73,8 %
Dettes sur immob. et comptes rattachés	0,02	0,06	0,00		0,01	- 42,4 %
Autres dettes	1,22	2,11	4,47	4,07	6,93	467,9 %
Produits constatés d'avance	8,07	8,58	6,35	7,04	5,99	- 25,8 %
Écart de conversion - Passif	0,02	0,13	0,07	2,35	2,18	10 289,8 %
Total du passif	**56,92**	**65,98**	**72,34**	**93,39**	**107,41**	**88,7 %**

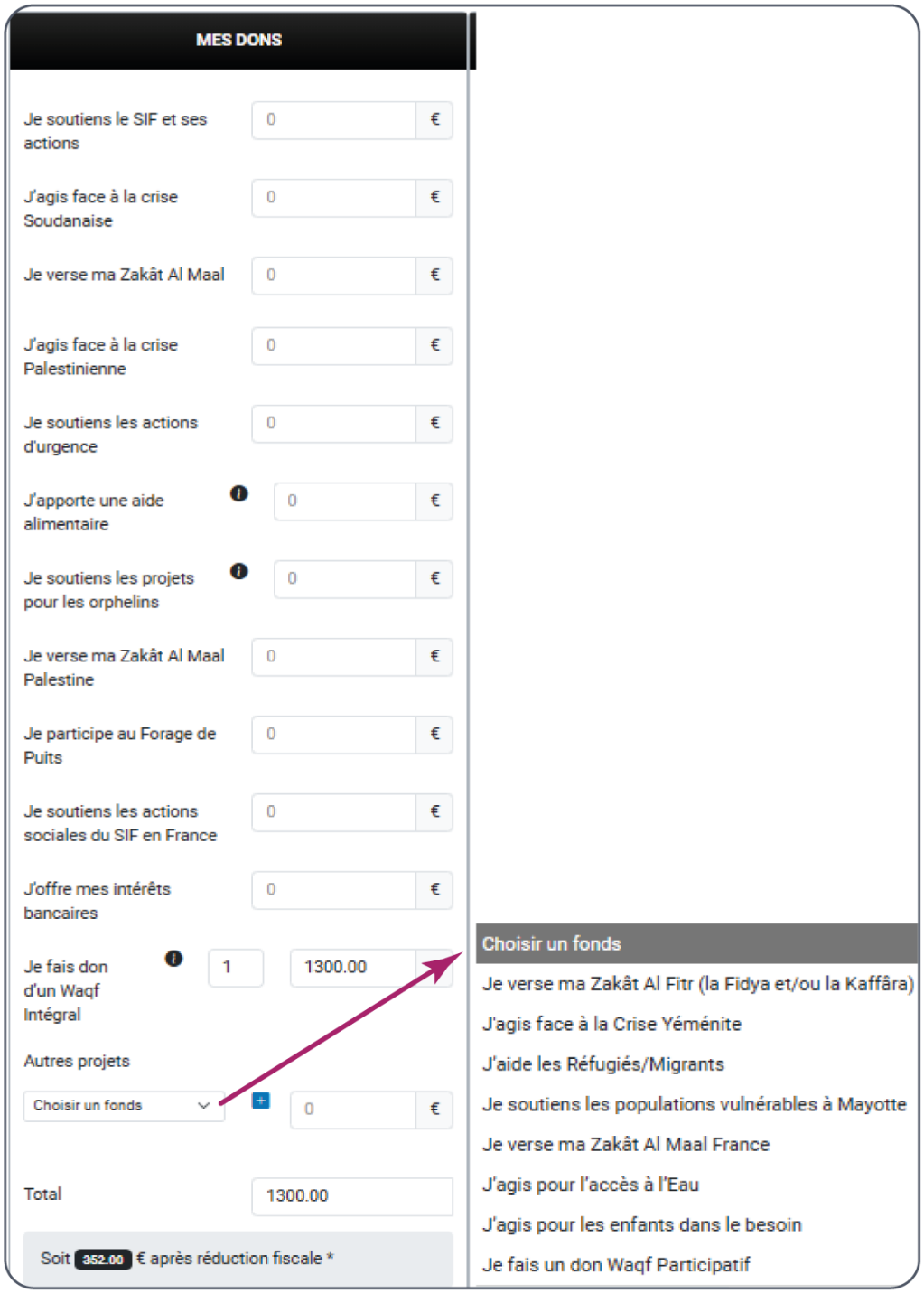
Source : Cour des comptes, d'après les comptes annuels du SIF

Annexe n° 4 : comptes de résultats simplifiés du SIF (2020-2024, en M€)

	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution 2020-2024	Taux de croissance annuel moyen 2020-2024
Cotisations	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	***28 %***	***6 %***
Vente de biens et de services	0,10	0,11	0,11	0,13	0,04	*- 57 %*	*- 19 %*
Produits de tiers financeurs	43,32	50,59	52,64	75,13	60,08	*39 %*	*9 %*
Concours publics et subventions d'exploitation	*2,24*	*2,93*	*3,31*	*3,08*	*3,22*	*44 %*	*9 %*
Ressources liées à la générosité du public	*33,86*	*36,32*	*35,82*	*47,33*	*50,60*	*49 %*	*11 %*
Contributions financières	*7,22*	*11,34*	*13,51*	*24,72*	*6,26*	*- 13 %*	*- 4 %*
Reprises sur amort., dépréciations, provisions et transferts de charges	0,41	0,08	0,03	0,08	0,04	*- 89 %*	*- 43 %*
Utilisation des fonds dédiés	3,78	5,59	7,88	8,08	13,77	*264 %*	*38 %*
Autres produits	0,47	0,26	0,13	0,36	1,42	*200 %*	*32 %*
Total Produits d'exploitation (I)	**48,08**	**56,62**	**60,79**	**83,77**	**75,35**	**57 %**	**12 %**
Achats de marchandises	8,22	10,50	12,09	9,70	3,79	*- 54 %*	*- 18 %*
Variations des stocks	- 0,02	- 0,07	- 0,03	0,10	- 0,21	*994 %*	*82 %*
Autres achats et charges externes	7,37	8,45	10,56	11,45	18,06	*145 %*	*25 %*
Aides financières	5,13	6,15	6,93	5,76	11,55	*125 %*	*22 %*
Impôts, taxes et versements assimilés	0,59	0,45	0,54	0,61	0,70	*19 %*	*5 %*
Salaires et traitements	9,42	9,75	11,79	12,19	12,82	*36 %*	*8 %*
Charges sociales	2,55	2,75	3,05	3,24	3,45	*35 %*	*8 %*
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	1,30	0,82	0,83	0,65	0,66	*- 49 %*	*- 16 %*
Reports en fonds dédiés	8,93	11,66	10,71	21,40	26,42	*196 %*	*31 %*
Autres charges	0,27	3,56	0,65	11,26	0,74	*171 %*	*28 %*
Total Charges d'exploitation (II)	**43,75**	**54,01**	**57,12**	**76,36**	**77,98**	**78 %**	**16 %**
1 - Résultat d'exploitation (I-II)	**4,33**	**2,61**	**3,67**	**7,41**	**- 2,63**	**- 161 %**	
2- Résultat financier	**- 0,47**	**- 0,95**	**- 0,50**	**- 4,33**	**2,43**	**- 621 %**	
3 - Résultat courant avant impôts (1+2)	**3,86**	**1,66**	**3,17**	**3,08**	**- 0,20**	**- 105 %**	
4- Résultat exceptionnel	**0,05**	**- 0,08**	**- 1,06**	**0,07**	**0,05**	**- 5 %**	**- 1 %**
5- Impôts sur les bénéfices	0,01	0,01	0,02	0,12	0,46	*5 558 %*	*174 %*
6- Excédent ou déficit (3+4+5)	**3,91**	**1,57**	**2,09**	**3,03**	**- 0,61**	**- 115 %**	

Source : Cour des comptes, d'après les comptes annuels du SIF

Annexe n° 5 : affectations proposées au donateur du SIF sur le formulaire de don en ligne (novembre 2025)



Source : site internet du SIF

Annexe n° 6 : CER et CROD simplifiés du SIF (2020-2024)

Produits et charges par origine et destination (en M€)	2020		2021		2022		2023		2024	
	Total	*Dont GP*	**Total**	*Dont GP*	**Total**	*Dont GP*	**Total**	*Dont GP*	**Total**	*Dont GP*
Produits par origine										
1 - Produits liés à la GP	33,9	33,9	36,3	36,3	35,8	35,8	47,3	47,3	52,0	52,0
2 - Produits non liés GP	8,4		11,9		14,0		26,5		9,0	
3 - Subventions et autres concours publics	2,3		2,9		3,3		3,1		3,2	
4 - Reprises sur provisions et dépréciations	0,4	0,0	0,2	0,2	0,1	0,1	0,4	0,4	2,6	2,6
5 - Utilisation fonds dédies antérieurs	3,8	3,5	5,6	4,7	7,9	6,2	8,1	7,6	13,8	10,9
Total	**48,8**	**37,4**	**56,9**	**41,2**	**61,2**	**42,2**	**85,4**	**55,3**	**80,6**	**65,5**
Charges par destination										
1 - Missions sociales	**30,1**	**19,9**	**37,5**	**23,7**	**41,7**	**24,0**	**52,3**	**25,4**	**45,7**	**33,0**
1.1 Réalisées en France	2,3	0,6	2,4	1,2	2,7	1,6	2,8	1,8	3,3	2,1
1.2 Réalisées à l'étranger	27,6	19,0	34,9	22,3	38,5	21,8	48,8	23,1	41,8	30,2
1.3 Plaidoyer	0,2	0,2	0,2	0,2	0,5	0,5	0,6	0,6	0,7	0,7
2 - Frais de recherche de fonds	**2,3**	**2,3**	**3,1**	**3,1**	**3,7**	**3,7**	**4,3**	**4,3**	**4,4**	**4,4**
2.1 Frais d'appel à la GP	2,3	2,3	3,1	3,1	3,5	3,5	4,1	4,1	4,2	4,2
2.2 Frais de recherche d'autres ressources	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
3 - Frais de fonctionnement	**2,9**	**2,6**	**2,8**	**2,6**	**2,6**	**2,3**	**1,7**	**0,8**	**1,7**	**0,2**
4 - Dotations aux provisions et dépréciations	**0,7**	**0,3**	**0,2**	**0,2**	**0,4**	**0,4**	**2,6**	**0,5**	**2,5**	**2,4**
5 - Impôts sur les bénéfices	**0,0**		**0,0**		**0,0**		**0,1**		**0,5**	
6 - Reports en fonds dédies de l'exercice	**8,9**	**8,2**	**11,7**	**10,1**	**10,7**	**9,6**	**21,4**	**19,1**	**26,4**	**23,4**
Total	**44,9**	**33,4**	**55,3**	**39,7**	**59,1**	**39,9**	**82,4**	**50,1**	**81,2**	**63,3**
Excédent ou Déficit	**3,9**	**4,0**	**1,6**	**1,5**	**2,1**	**2,3**	**3,0**	**5,2**	**- 0,6**	**2,2**

Source : Cour des comptes d'après comptes annuels du SIF

Annexe n° 7 : répartition des emplois en missions sociales internationales du SIF par thème et par pays en 2024

Pays	Sécurité alimentaire & Moyens d'existence	Éducation & promotion du bien-être de l'enfant	Eau, hygiène & assainissement	Mise à l'abri & hébergement	Autres	Total	*% bailleur*
Algérie	-	32 431	-	-	-	32 431	-
Bangladesh	-	29 474	-	-	-	29 474	-
Burkina Faso	484 799	71 804	899 659	-	-	1 456 263	*2 %*
Dotation Waqf et legs	-	-	-	-	305 638	305 638	*0 %*
Égypte	385 400	-	-	275 120	-	660 521	-
Éthiopie	338 697	-	-	-	-	338 697	-
Haïti	-	-	-	152	-	152	-
Indonésie	216 584	-	153 196	-	-	369 780	-
Irak	419 663	246 287	-	-	-	665 950	*1 %*
Jordanie	26 336	-	-	-	-	26 336	-
Kenya-Somalie	1 023 572	1 395 225	-	-	-	2 418 797	*35 %*
Liban	715 880	397 313	-	230 259	-	1 343 451	*14 %*
Libye	-	-	68 262	-	-	68 262	-
Madagascar	384 562	647 105	281 492	-	-	1 313 158	*30 %*
Mali	619 534	1 122 439	-	-	-	1 741 973	*8 %*
Maroc	260 975	147 488	-	434 585	-	843 048	-
Nigéria	930 353	10 731	- 43	-	-	941 042	*21 %*
Pakistan	3 476 927	616 567	344 867	84 485	-	4 522 846	*47 %*
Palestine	4 363 543	6 632 470	- 6 478	- 1 992	-	10 987 543	*3 %*
Sénégal	914 244	2 054 453	612 283	-	-	3 580 980	*11 %*
Soudan	355 495	-	-	-	-	355 495	-
Syrie	614 906	1 513 562	420 755	4 198 443	-	6 747 666	*49 %*
Tchad	210 316	843 080	554 180	-	-	1 607 576	*19 %*
Tunisie	-	14 248	18 297	-	-	32 545	-
Turquie	381 331	107 006	-	-	-	488 337	-
Ukraine	-	-	-	5 416	-	5 416	-
Yémen	866 656	-	-	-	-	866 656	*4 %*
Total	**16 989 775**	**15 881 682**	**3 346 470**	**5 226 468**	**305 638**	**41 750 032**	*20 %*

Source : Cour des comptes, d'après comptes annuels 2024 et données transmises par le SIF
Note : le terme de « bailleur » désigne ici indifféremment les financeurs internationaux et français (ministère des Affaires étrangères et AFD).

Annexe n° 8 : dépenses directes associées aux projets du SIF en France

	Projets	2020	2021	2022	2023	2024
Seine-Saint-Denis	EPISOL Saint-Denis	94 825 €	73 913 €	80 641 €	165 598 €	145 859 €
	Maraude sociale 93	31 418 €	44 456 €	52 526 €	183 499 €	171 448 €
	Colis alimentaire	12 587 €	92 887 €	120 313 €	126 726 €	184 044 €
	Centre de ressources 93					11 615 €
	RAMADAN - Restaurant Solidaire	52 383 €	109 091 €	32 447 €	284 360 €	391 411 €
	Maraude Alimentaire	6 251 €	94 534 €	19 €		
	Plan hiver 93	38 794 €	52 697 €	111 862 €	45 833 €	38 760 €
	Autres projets	71 894 €	12 722 €	2 038 €		
	Total 93	**308 152 €**	**480 300 €**	**399 847 €**	**806 016 €**	**943 137 €**
	Dont subvention	*140 891 €*	*261 738 €*	*497 915 €*	*092 €*	*477 616 €*
Essonne	CAJ de Massy	199 546 €	222 656 €	204 714 €	241 372 €	8 €
	Domiciliation CAJ			63 896 €	62 171 €	81 728 €
	MAB Massy 24 places	287 620 €	244 152 €	234 595 €	291 574 €	390 906 €
	Plan hiver 91	3 351 €	4 193 €	40 521 €	32 100 €	40 196 €
	CHU Massy	467 839 €	536 876 €	369 530 €	82 362 €	4 727 €
	Autres projets	9 819 €	11 480 €	14 042 €	17 038 €	- 719 €
	Total 91	**968 175 €**	**1 019 357 €**	**927 298 €**	**726 618 €**	**748 616 €**
	Dont subvention	*852 013 €*	*1 034 969 €*	*526 315 €*	*505 848 €*	*295 528 €*
Rhône	Colis alimentaire Lyon / Boutique alimentaire	**76 684 €**	**87 340 €**	**130 129 €**	**167 615 €**	**401 812 €**
	Centre de ressources LYON					**10 791 €**
	Tables du Ramadan LYON					**70 €**
	Total 69	**76 684 €**	**87 340 €**	**130 129 €**	**167 615 €**	**439 848 €**
	Dont subvention					*140 000 €*

Source : SIF

Annexe n° 9 : subventions publiques perçues par le SIF

	2020	2021	2022	2023	2024
Subventions des projets en France	0,7 M€	1,3 M€	1,2 M€	1,1 M€	1,0 M€
Dont Essonne	*0,8 M€*	*1,0 M€*	*0,7 M€*	*0,5 M€*	*0,5 M€*
Dont Seine-Saint-Denis	*0,2 M€*	*0,3 M€*	*0,4 M€*	*0,6 M€*	*0,3 M€*
Dont Rhône	*0 €*	*0 €*	*0 €*	*0 €*	*0,1 M€*
Dont fermeture des CHUM	*- 0,4 M€*	*0 €*	*0 €*	*0 €*	*0 €*
Subventions des projets internationaux	1,6 M€	1,6 M€	2,2 M€	2 M€	2,3 M€
Dont Agence française de développement	*1 M€*	*0,8 M€*	*1,7 M€*	*1,7 M€*	*0,9 M€*
Dont ministère des Affaires étrangères	*0,5 M€*	*0,4 M€*	*0,4 M€*	*0,3 M€*	*1,3 M€*

Source : Cour des comptes d'après comptes annuels du SIF – CHUM : centre d'hébergement d'urgence migrants

Le présent rapport
est disponible sur le site internet
de la Cour des comptes :
www.ccomptes.fr

Cour des comptes
13, rue Cambon
75100 Paris Cedex 01
Tél. : 01 42 98 95 00
www.ccomptes.fr