



Les Restos 2035

RÉFLEXION PROSPECTIVE SUR L'AVENIR DES RESTOS DU CŒUR À 2035 :

**Anticiper les changements et s'adapter
pour faire vivre le projet des Restos**

SOMMAIRE

- 2 Édito
- 3 La démarche
- 4 Les grands enseignements des entretiens réalisés avec des bénévoles
- 5 Les grands enseignements des entretiens réalisés avec des personnes accueillies
- 6 Les grands enseignements des fiches facteurs critiques
- 10 Les grands enseignements du sondage prospectif adressé aux parties prenantes internes
- 14 4 Scénarios pour comprendre les enjeux des 15 années qui viennent
- 24 Les questions clés pour l'avenir
- 26 Le référentiel stratégique des restos à horizon 2035
- 28 Les pistes d'actions
- 34 Les grands positionnements stratégiques

ÉDITO



Répondre à l'urgence et préparer l'avenir, c'est le rôle de notre projet associatif national (PAN) 2022 – 2027 et des projets associatifs départementaux (PAD). Pour autant 2027 est relativement proche, compte tenu des bouleversements en cours ou que l'on peut pressentir : dérèglement climatique, crise sanitaire, crises économiques, guerre en Europe, repli identitaire, etc. La gravité de ces événements et leurs conséquences potentielles sur les personnes accueillies et sur notre organisation ont conduit le Bureau national à engager une réflexion à plus long terme : c'est la démarche **Restos 2035** qui braque les projecteurs sur l'année où nous atteindrons l'âge de 50 ans.

Il ne s'agit pas de lire dans une boule de cristal, mais bien d'anticiper les réponses que nous apporterons aux **enjeux de demain** car nous pouvons gager que dans 10 ou 15 ans, on aura encore besoin de nous. Cette démarche a été pensée avec l'ensemble des personnes qui font vivre les Restos : les personnes accueillies, les bénévoles, les salariés, l'ensemble des associations départementales et des services du siège ont participé à un moment ou à un autre.

Nous disposons maintenant de tous les outils nécessaires pour élaborer notre propre réponse aux grandes questions que nous pose l'avenir, pour adapter et penser de nouveaux projets, en restant fidèles à notre ADN. L'association doit prendre un virage plus rapidement pour nous adapter et réinventer nos missions tout en les sécurisant dans de nombreux domaines pour que, justement nous restions au rendez-vous des personnes qui comptent sur nous. Cette étude nous donne des pistes sérieuses pour cela.

Patrice DOURET
Président des Restos du Cœur

LA DÉMARCHE

Menée entre septembre 2021 et septembre 2022, la démarche prospective Restos 2035 s'est articulée autour de 3 grandes phases.

PHASE 1 (septembre à décembre 2021)

CONSTRUIRE LE SOCLE

- Étape 1 : Étude documentaire
- Étape 2 : Études terrain
- Étape 3 : Sondage prospectif

PHASE 2 (janvier à avril 2022)

CONSTRUIRE DES VISIONS

- Étape 1 : Construction des scénarios
- Étape 2 : Inscription de l'action des Restos du Cœur dans les scénarios
- Étape 3 : Design Prospectif

PHASE 3 (mai à septembre 2022)

ÉTABLIR LES ACTIONS

- Étape 1 : Identification des actions stratégiques
- Étape 2 : Enrichissement du référentiel 2035 d'actions et d'indicateurs
- Étape 3 : Définition d'une trajectoire stratégique 2022-2035

Près de **4 500 personnes** ont participé à cette étude à travers l'enquête diffusée auprès des bénévoles, les ateliers menés avec délégation régionale, les entretiens réalisés avec des bénévoles et des personnes accueillies, et les temps de travail avec les pôles de l'association nationale. Un comité d'orientation a piloté la démarche, regroupant le bureau et des salariés de l'association nationale, ainsi que des chercheurs.

Les travaux réalisés mêlent ainsi rigueur scientifique et expertise du terrain, les ancrant de plein pied dans la réalité de l'association.

LES GRANDS ENSEIGNEMENTS DES ENTRETIENS RÉALISÉS AVEC DES BÉNÉVOLES

12 bénévoles des Restos du Cœur, qui représentent une diversité de situations et de fonctions au sein de l'association (échantillon non-représentatif de la population des bénévoles), ont accepté d'être interviewés au début de la démarche prospective. Objectif : identifier des pistes d'amélioration et de changement à mettre en œuvre au sein des Restos.

— 1

Les bénévoles ont une attente forte concernant l'augmentation du nombre de bénévoles, dont à responsabilité. Les freins identifiés sont une procédure d'inscription pour devenir bénévole qui n'est pas toujours claire et la difficulté à s'engager quand on travaille et qu'on a une vie de famille à côté, les Restos nécessitant de dégager du temps.

— 2

Les bénévoles à responsabilité témoignent fortement d'un trop-plein (temps hebdomadaire trop conséquent et cumul de responsabilités) et cela se sait.

— 3

Les bénévoles appellent un pouvoir plus important au niveau régional, au niveau du budget et par la mutualisation de tâches et de moyens.

— 4

Les bénévoles sont plusieurs à souhaiter un renforcement de la défense de la cause des personnes en situation de précarité et de grande précarité auprès des instances publiques.

— 5

Les bénévoles appellent des locaux adaptés qui permettent un accueil de meilleure qualité et le développement des activités d'aide à la personne.

— 6

Les bénévoles témoignent de difficultés relationnelles entre personnes accueillies et/ou bénévoles et de la nécessité d'aller vers les publics en difficulté ou en danger, comme par exemple les femmes de la rue ou les personnes âgées qui se sentent en insécurité.

— 7

Concernant le développement de nouvelles compétences, les bénévoles citent la création de nouvelles formations (sur le jardinage, la logistique et la gestion de situations difficiles notamment), une meilleure capacité à utiliser les outils informatiques et une meilleure connaissance de la précarité au sein des Restos.

— 8

S'ils s'accordent sur la nécessité d'une alimentation de qualité, les bénévoles rendent compte de désaccords sur le label bio et sur le type d'agriculture à promouvoir dans les jardins (biologique ? permaculture ?...) Les cœurs balancent et les tensions sont réelles.

— 9

Les bénévoles interrogés soutiennent que les activités d'aide à la personne nécessitent de développer des partenariats avec les acteurs du territoire, associations comprises, qui travaillent dans ces domaines (CAF, ARS, Pôle emploi...). Ils témoignent d'ailleurs déjà de liens de plus en plus forts avec d'autres associations.

LES GRANDS ENSEIGNEMENTS DES ENTRETIENS RÉALISÉS AVEC DES PERSONNES ACCUEILLIES

11 personnes accueillies par les Restos du Cœur, qui représentent une diversité de situations de vie (échantillon non-représentatif de la population des personnes accueillies), ont accepté d'être interviewées au début de la démarche prospective. L'objectif était d'analyser finement leurs besoins, en-dedans et en-dehors de l'association. L'enquête menée par l'Observatoire* a également été prise en compte dans une phase ultérieure.

— 1

Les personnes accueillies (PA) rendent compte d'un fort sentiment de honte lorsqu'elles doivent passer le pas de porte des Restos, sentiment qui reste entier plusieurs années pour certains.

— 2

Les PA viennent souvent aux Restos après une période de malnutrition, soit parce qu'elles ne connaissaient pas l'association auparavant, soit parce que le sentiment de honte est trop fort.

— 3

Les PA ressentent le racisme, la xénophobie et l'homophobie entre les personnes accueillies et constatent des tensions réelles dans les files d'attente, notamment quand les gens ont faim.

— 4

Les PA ne tarissent pas d'éloges pour les bénévoles qui font preuve d'écoute, de soutien, d'aide et de petites attentions.

— 5

Les PA sont reconnaissantes de recevoir des produits de la part des Restos, mais suggèrent aussi des améliorations comme des produits bio, des produits de base comme la farine et le sucre, plus de légumes et de fruits frais ou encore la diversité de marques.

— 6

Les PA semblent peu sensibilisées aux autres activités que propose l'association. Selon leur situation, les 11 personnes interrogées ont montré un intérêt pour différentes activités (jardins de proximité, ateliers de français et d'accompagnement scolaire, activités de loisirs et de vacances, microcrédits, accès au droit à la justice et à la santé, ateliers d'inclusion numérique, vestiaires et ateliers de coiffure, ateliers de cuisine ou encore chantiers d'insertion).

— 7

Les PA font part d'autres besoins qui ne sont pas couverts (ou que partiellement) par les Restos, comme la rénovation de logements insalubres, la gestion de retards de loyers, la recherche d'un logement, la recherche d'un travail, la connaissance et la demande d'aides complémentaires, l'accès à des équipements, des meubles, des vêtements, l'aide psychologique ou encore la capacité à se déplacer.

*Etude de l'Observatoire disponible ici :



LES GRANDS ENSEIGNEMENTS

DES FICHES FACTEURS CRITIQUES

Les démarches de prospective s'appuient sur un ensemble de paramètres appelés facteurs critiques qui conditionnent le futur du champ étudié. Ces facteurs peuvent être caractérisés par une "situation historique" - c'est-à-dire la manière dont ils ont évolué jusqu'à aujourd'hui - mais leur évolution à venir relève par définition d'incertitudes, d'autant plus fortes que l'horizon est lointain. Le travail de prospective consiste alors à envisager des hypothèses d'évolution contrastées pour chacun de ces facteurs, qui servent de matériaux pour construire des scénarios. Les facteurs critiques retenus pour cette étude sont uniquement des facteurs externes aux Restos. Il s'agit de facteurs qui ont un impact structurant pour l'activité des Restos, mais qui ne dépendent pas de l'association.

L'ÉVOLUTION DE LA PRÉCARITÉ EN FRANCE

En 2018, la France compte 9,3 millions de pauvres si l'on considère le seuil de 60%* et 2,2 millions de personnes avec le seuil de 40%*, soit des personnes en situation de grande précarité. Les profils des personnes en situation de pauvreté se sont diversifiés ces dernières décennies, avec notamment des enfants et jeunes adultes, des familles monoparentales, des personnes en emploi précaire, des chômeurs de longue durée et des migrants. Dans l'avenir, on peut s'attendre à une augmentation des flux d'immigrés climatiques, à une plus forte précarisation du travail, ou encore à la mise en place d'un revenu universel de base équivalent à 60% du revenu médian, mais qui aurait ses contreparties (augmentation des impôts sur les revenus, taxe carbone, taxation du patrimoine, etc.).

LE CHANGEMENT CLIMATIQUE ET SES IMPACTS SUR LES BESOINS PRIMAIRES

Décalage des saisons, recul des glaciers, épisodes caniculaires, sécheresses, inondations... le changement climatique se fait sentir depuis plusieurs années en France. Le dernier rapport du GIEC fait état de scénarios d'avenir plus ou moins catastrophiques, mais qui ont tous des conséquences non négligeables sur nos modes de vie, en France et aux quatre coins de la planète. Logement, alimentation et la santé seront particulièrement impactés. Les populations précaires seront en première ligne, et le niveau de dégradation de leurs conditions de vie sera fonction de l'anticipation et des mesures d'atténuation qui auront été prises.

L'ÉVOLUTION DES VALEURS ET DU COMMUNAUTARISME EN FRANCE

Depuis les années 90, la solidarité et l'écologie ont largement gagné des points dans l'esprit et le cœur des Français. Si le racisme recule, il reste néanmoins d'actualité (1 à 2 personnes sur 10) et l'immigration n'est pas toujours considérée d'un bon œil. A noter que les associations constatent de plus en plus de repli identitaire sur le terrain. En même temps, les préoccupations des Français augmentent. En 2019, ils sont 90% à être préoccupés par la pauvreté et 30% pensent que cela pourrait leur arriver personnellement dans les cinq ans. Dans l'avenir, l'entraide pourrait connaître une recrudescence. En même temps, on peut s'attendre à une augmentation des oppositions sur l'immigration, la laïcité ou le rôle des pouvoirs publics face à la précarité. Un repli sur soi et une fermeture du pays sont aussi possibles.

L'ÉVOLUTION DES POLITIQUES PUBLIQUES SOCIALES

Aux échelles européennes, nationales et locales, les politiques sociales ont évolué ces dernières années vers une plus grande responsabilisation des individus, avec en ligne de mire le retour à l'emploi, ce qui a pour effet d'exclure certains précaires. En parallèle, deux tendances opposées se renforcent : la montée des extrémismes et la mise en place d'un revenu de base. A l'horizon 2035, on peut aussi bien s'attendre à un renforcement des politiques sociales qu'à un désengagement de l'Etat, ce qui impacterait les Français et les migrants (variations des aides concernant les retraités, l'accès au logement, l'emploi, la santé...).

LE RECRUTEMENT ET LA FIDÉLISATION DES BÉNÉVOLES

Même si la dernière étude IFOP sur le bénévolat en France décrit une situation relativement stable, les associations constatent la difficulté de recruter des bénévoles sur le long terme, d'autant plus lorsqu'il s'agit d'assumer certaines responsabilités. Le recrutement, la formation et la fidélisation des bénévoles est un enjeu pour maintenir le modèle actuel des associations. Dans l'avenir, le bénévolat pourrait devenir une condition pour pouvoir accéder aux dispositifs de réduction du temps de travail (semaine de 32h...). On pourrait aussi assister à une réduction de l'engagement des retraités, en raison de la réforme des retraites et ces derniers ayant des obligations familiales de plus en plus fortes. Ou encore, on pourrait s'attendre à un bénévolat "volatil", c'est-à-dire où les bénévoles s'engagent sur différentes causes et dans différentes associations, et agissent "à la tâche".

LES NOUVELLES FORMES DE GOUVERNANCE ASSOCIATIVE

La notion de gouvernance a émergé depuis quelques années dans le secteur associatif. Jean-Louis Laville et Christian Hoareau dans leur ouvrage "La gouvernance des associations" définissent la gouvernance comme "l'ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif". Dans l'avenir, face à la complexité de leur écosystème et au manque de bénévoles, les associations pourraient se professionnaliser. À moins qu'elles ne décident d'ouvrir leur gouvernance à l'ensemble de leurs parties-prenantes et deviennent d'importants contre-pouvoirs.

LA MONTÉE DE LA « CONCURRENCE » DANS LES DOMAINES DU SOCIAL ET DE LA SOLIDARITÉ

De nouveaux acteurs, y compris lucratifs, se positionnent dans le domaine de la solidarité et de l'action sociale, tendance confortée par la dynamique des marchés publics qui remplacent peu à peu le modèle des subventions. Entreprises sociales et entreprises numériques ("Tech for good") font désormais partie du paysage des acteurs face auxquels les associations doivent se positionner. À l'avenir, on peut s'attendre à un renforcement de cette « concurrence », à la fois du côté des entreprises d'utilité sociale et des acteurs numériques, ce qui pose la question des partenariats à créer avec ces nouveaux entrants pour pérenniser les activités associatives. Un autre scénario pourrait être celui de la protection juridique du savoir-faire des associations.

LA DIVERSIFICATION DES SOURCES DE FINANCEMENT DES ASSOCIATIONS

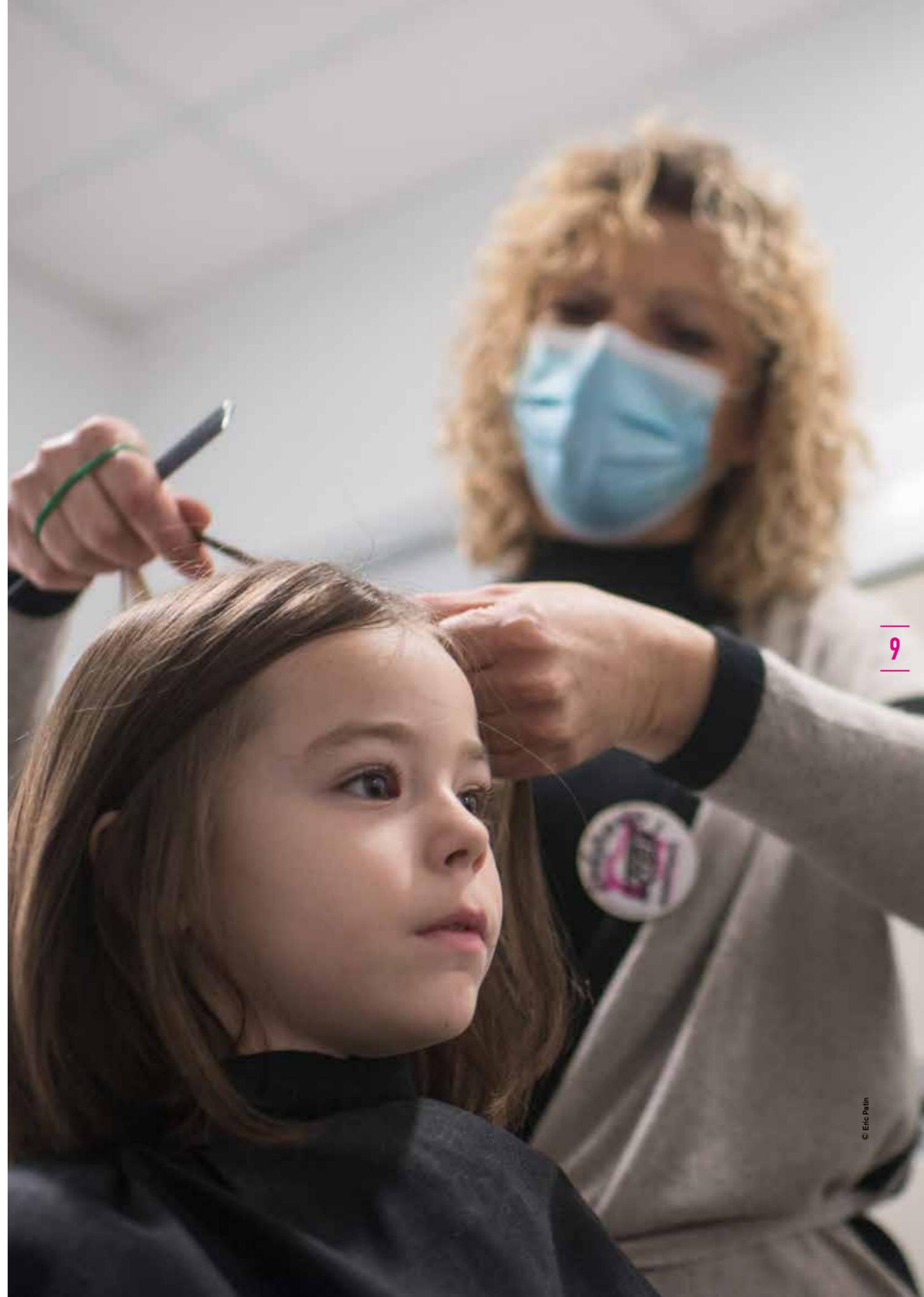
Les associations trouvent leur financement dans plusieurs sources, publiques ou privées. Depuis le début de la crise financière de 2007, elles doivent faire face à une contraction des subventions publiques et à l'inverse, à une augmentation des besoins de la population. Comment compenser cette baisse de revenus ? De nouvelles formes de dons, comme le crowdfunding et de nouveaux outils financiers, tels que l'entreprise ESUS ou les fonds de dotation se développent. Mais à l'avenir, un nombre important d'associations pourrait mettre la clé sous la porte, faute de financements pérennes. Le mécénat de compétences, l'arrivée de grands donateurs, ou encore un partenariat fort noué avec la puissance publique pourront changer la donne.

MULTIPLICATION ET DIVERSIFICATION DE L'AIDE ALIMENTAIRE

L'aide alimentaire, ou solidarité alimentaire, tend aujourd'hui à évoluer sous l'influence de nouveaux acteurs et nouveaux formats. L'écosystème de l'aide alimentaire est structuré autour de quatre associations nationales d'aide alimentaire (les Restos du Cœur, la Croix rouge Française, le Secours Populaire et la Fédération Française des Banques Alimentaires), qui assurent une présence sur une grande partie du territoire. D'autres acteurs, comme des associations locales, complètent leurs actions sur des territoires non desservis, ou par une offre différente. Les logiques d'actions des acteurs de la solidarité alimentaire sont influencées également par la question de la dignité des bénéficiaires et de santé alimentaire. Aujourd'hui, des associations choisissent d'autres formats de distribution comme des chèques ou cartes à puce. A l'avenir, la distribution gratuite de denrées pourrait devenir marginale pour être remplacée par la distribution de chèques alimentaires, ou encore l'ouverture de magasin proposant des produits à prix solidaires.

L'ÉVOLUTION DE L'APPROVISIONNEMENT ALIMENTAIRE

Les sources d'approvisionnement se complètent, en termes de diversification et qualité des produits. Aujourd'hui, certaines sources sont menacées par la valorisation des invendus (promotions, supermarchés discount, start-ups anti gaspillage) et les incertitudes autour de l'aide alimentaire européenne. En parallèle, de nouvelles sources sont à explorer : celles des circuits courts par exemple, ou de la production maraîchère.



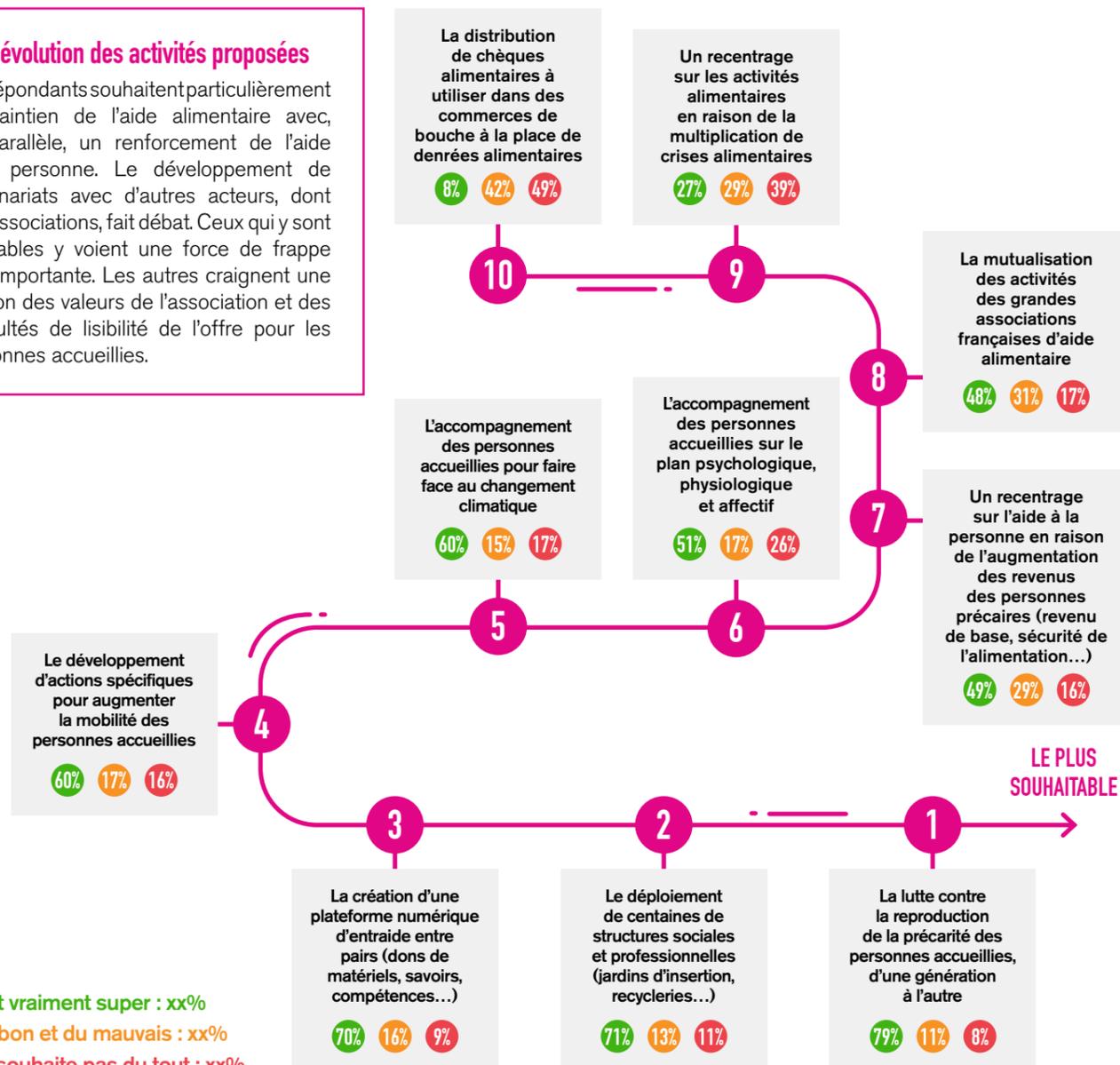
LES GRANDS ENSEIGNEMENTS DU SONDAGE

PROSPECTIF ADRESSÉ AUX PARTIES PRENANTES INTERNES

Suite à l'analyse documentaire, à la réalisation d'entretiens avec 12 bénévoles et 11 personnes accueillies et à l'élaboration d'une base documentaire à visée prospective, nous avons formulé 30 hypothèses d'avenir possibles pour les Restos en 2035 (sous la forme de partis pris contrastés), et nous les avons soumises à l'ensemble des parties prenantes de l'association. Le sondage a connu un vif succès avec 3628 répondants, dont 95 % de bénévoles, 2 % de salariés, 1 % de personnes en mécénat de compétences et 3 % de personnes dans d'autres situations. Pour chaque hypothèse, les répondants étaient invités à se positionner sur la souhaitabilité de cette évolution ("Ce serait vraiment super", "Je ne le souhaite pas du tout" ou "Il y a du bon et du mauvais") et sur sa probabilité perçue (de très probable à pas du tout probable). Le sondage a permis d'identifier les convergences et divergences d'opinions concernant des évolutions possibles des Restos du Cœur à l'horizon 2035.

Sur l'évolution des activités proposées

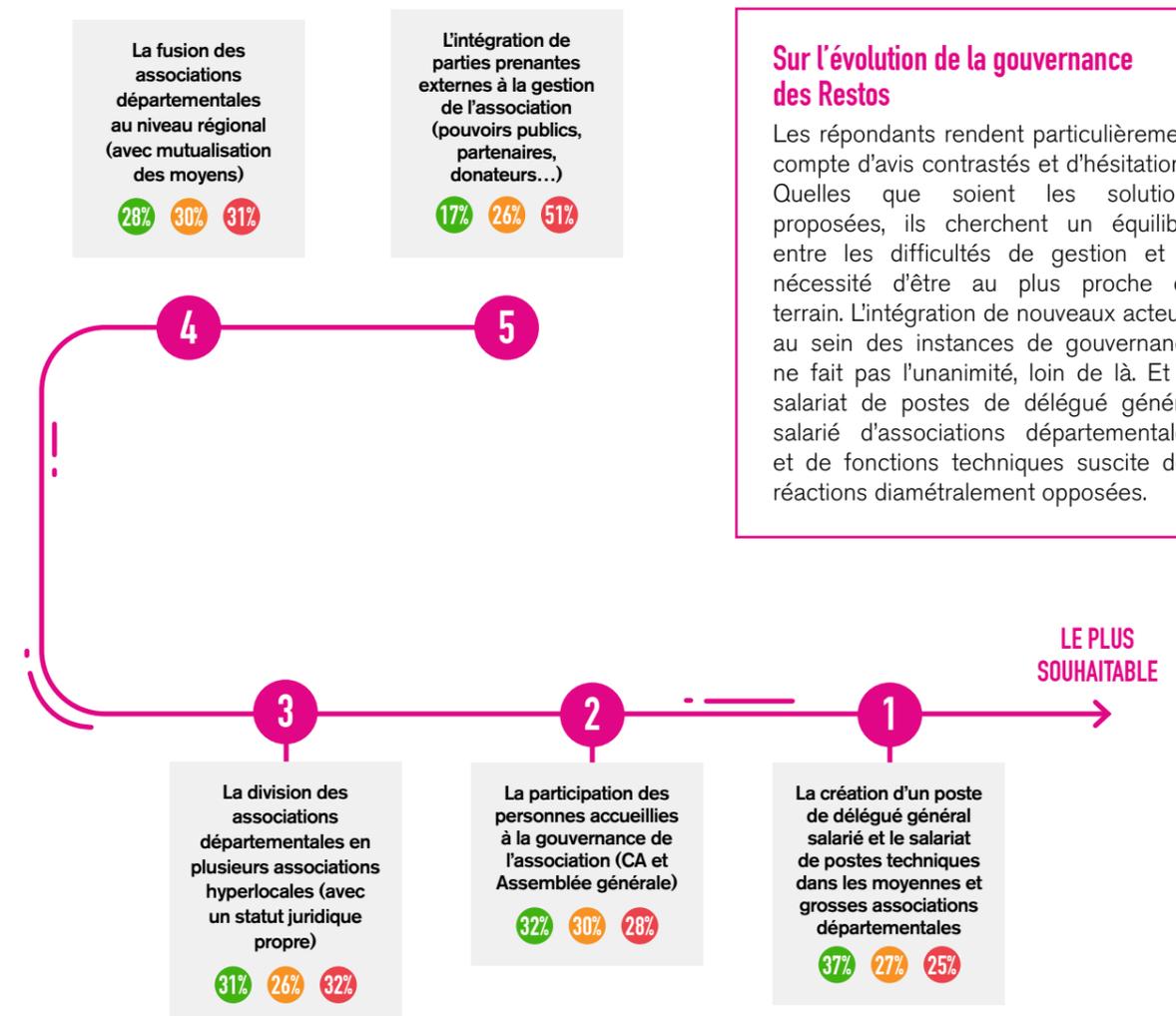
Les répondants souhaitent particulièrement le maintien de l'aide alimentaire avec, en parallèle, un renforcement de l'aide à la personne. Le développement de partenariats avec d'autres acteurs, dont des associations, fait débat. Ceux qui y sont favorables y voient une force de frappe plus importante. Les autres craignent une dilution des valeurs de l'association et des difficultés de lisibilité de l'offre pour les personnes accueillies.



Ce serait vraiment super : xx%
 Il y a du bon et du mauvais : xx%
 Je ne le souhaite pas du tout : xx%

Sur l'évolution de la gouvernance des Restos

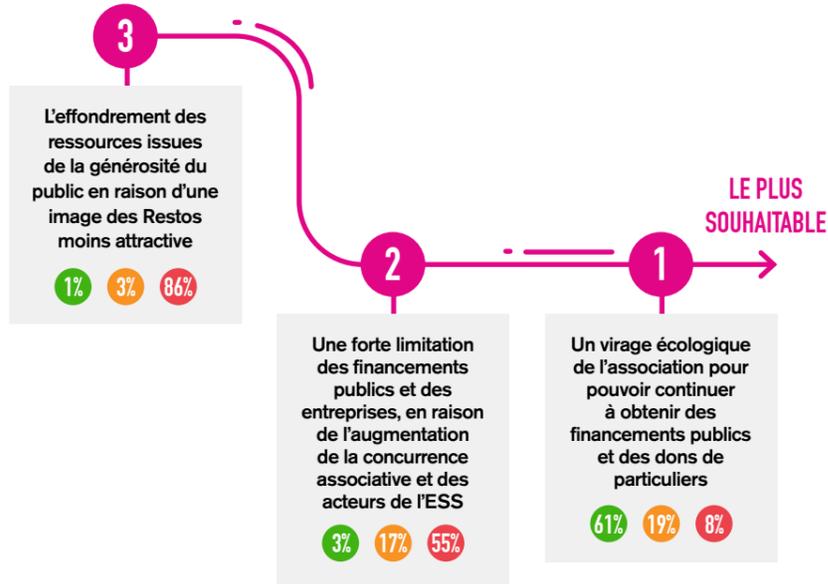
Les répondants rendent particulièrement compte d'avis contrastés et d'hésitations. Quelles que soient les solutions proposées, ils cherchent un équilibre entre les difficultés de gestion et la nécessité d'être au plus proche du terrain. L'intégration de nouveaux acteurs au sein des instances de gouvernance ne fait pas l'unanimité, loin de là. Et le salariat de postes de délégué général d'associations départementales et de fonctions techniques suscite des réactions diamétralement opposées.



Ce serait vraiment super : xx%
 Il y a du bon et du mauvais : xx%
 Je ne le souhaite pas du tout : xx%

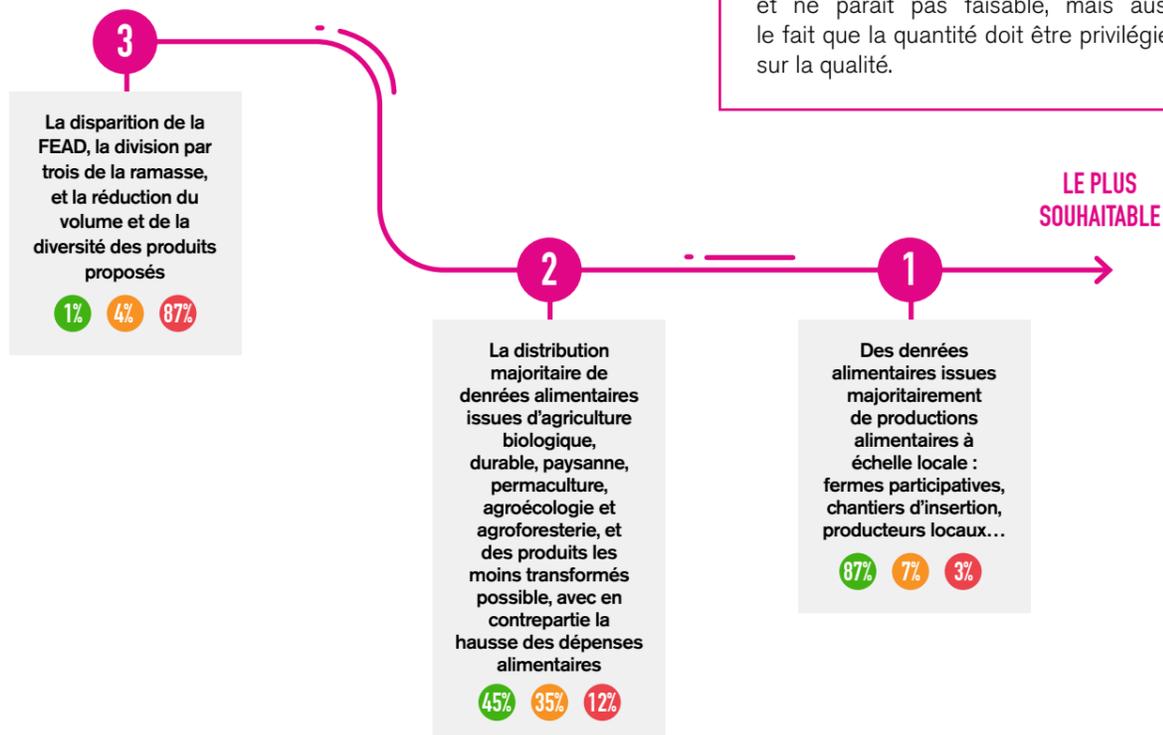
Sur l'évolution du financement des Restos

Les répondants rejettent bien évidemment les hypothèses qui montrent une baisse des financements, qu'ils soient publics ou issus de la générosité du public. Pour autant, ils accordent un certain degré de probabilité à certaines d'entre elles : 44% pour la limitation des subventions publiques et des financements des entreprises en raison de la montée de la concurrence et 69% pour la nécessité d'opérer un virage écologique pour pouvoir continuer à bénéficier de financements publics et de dons des particuliers.



Sur l'évolution de l'approvisionnement alimentaire

Volonté d'un virage écologique. Mais, avant les techniques d'agriculture durable, c'est la production des denrées alimentaires en local qui les ravit. En cause, le fait que la production en agriculture durable est coûteuse et ne paraît pas faisable, mais aussi le fait que la quantité doit être privilégiée sur la qualité.



Un renforcement des difficultés de recrutement et des crises de gouvernance dans les associations départementales

51% 17% 26%

6

L'engagement des bénévoles pour les activités d'aide à la personne (donc des difficultés de recrutement pour l'aide alimentaire)

4% 16% 71%

5

L'engagement de la moitié des bénévoles sur des missions de courte durée

7% 30% 49%

4

Une réduction du nombre de bénévoles retraités en raison de la réforme de 50% des activités proposées les soirs et week-ends

38% 32% 23%

3

Le bénévolat de la moitié des personnes accueillies de plus de 18 ans

45% 29% 19%

2

Le fort développement des services civiques et autres formes d'engagement

74% 12% 4%

1

LE PLUS SOUHAITABLE

Sur l'évolution des publics accompagnés

Les répondants réaffirment très majoritairement leur attachement à l'accueil inconditionnel, notamment dans l'hypothèse de flux migratoires liés aux crises climatique ou géopolitique. La disparition des centres au profit d'un "aller vers" les personnes accueillies n'est pas jugée réaliste en zone urbaine.

L'exacerbation des tensions entre les personnes accueillies et la complexification des conditions de la distribution alimentaire

1% 3% 86%

3

L'explosion des flux de migration climatique et le renforcement de la demande d'aide alimentaire

2% 7% 85%

2

La distribution de nourriture uniquement là où se trouvent les personnes accueillies, permettant de pallier des problématiques d'isolement

79% 11% 8%

1

LE PLUS SOUHAITABLE

Sur l'évolution du bénévolat

Les répondants rendent compte d'une nécessité d'améliorer l'attractivité de l'association mais aussi l'accueil et la fidélisation des bénévoles. Parmi les solutions proposées, ils préfèrent intégrer des services civiques et des personnes en mécénat de compétences, que proposer les activités des Restos les soirs et week-ends pour permettre à des jeunes et à des actifs de s'investir. Il est plutôt question de lutter contre les phénomènes de fragmentation du bénévolat et de la diminution des bénévoles retraités, notamment en facilitant le travail des bénévoles, ce qui passe par une réduction des contraintes (administratives notamment).

4 SCÉNARIOS POUR COMPRENDRE LES ENJEUX DES 15 ANNÉES QUI VIENNENT

Les grands enseignements tirés des entretiens, des fiches facteurs critiques et du sondage prospectif sont le socle des quatre scénarios qui ont été bâtis. Ces quatre scénarios balayent toutes les situations possibles à horizon 2035, qu'elles soient jugées comme étant favorables ou défavorables pour l'association. Ils permettent de répondre aux questions suivantes pour les Restos :

“

Dans ce contexte, que pouvons-nous faire ?

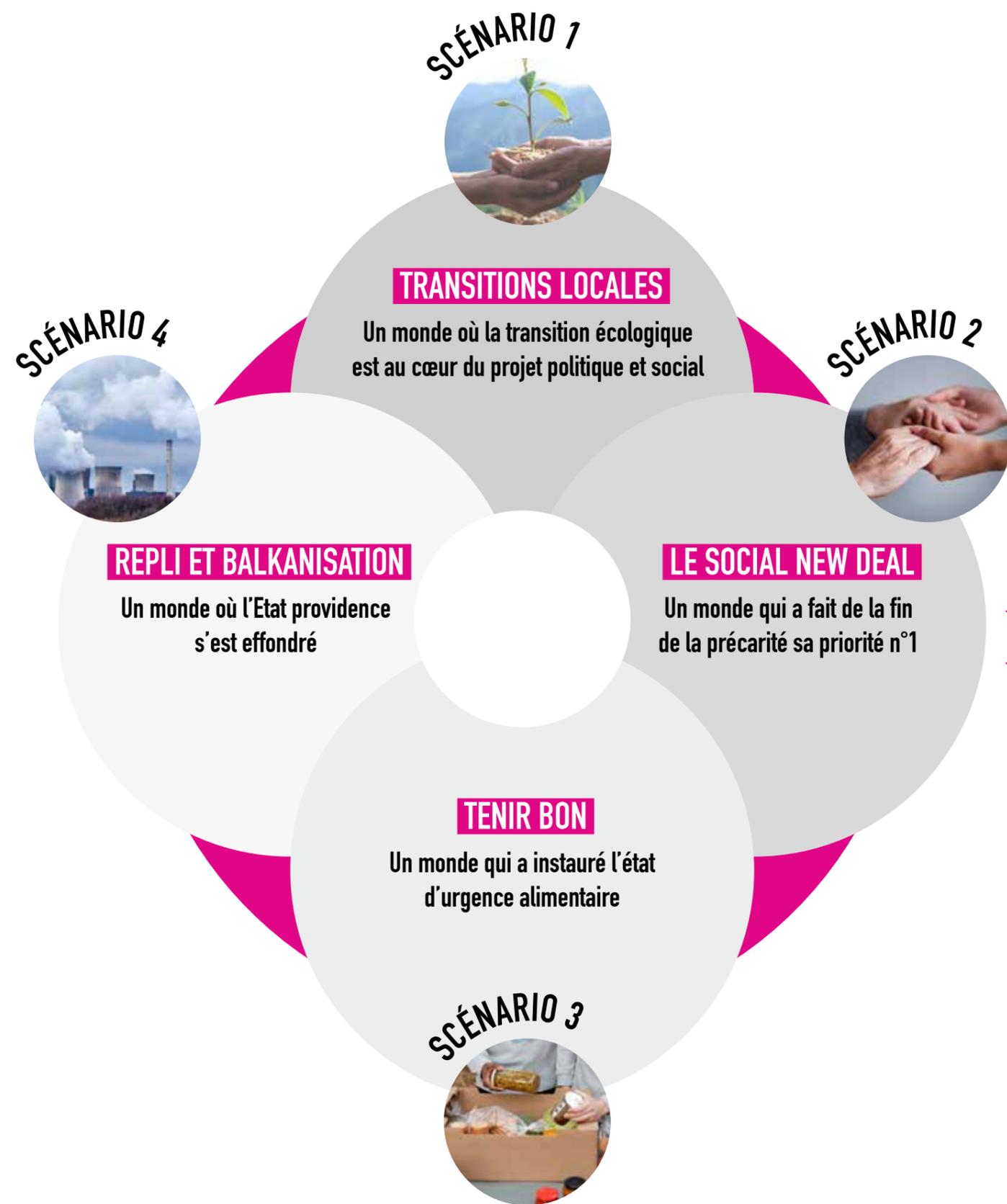
Que voulons-nous faire ?

Quel positionnement nous souhaitons avoir ?

Quelles seront les actions ad hoc à mettre en place ?

L'incertitude fait qu'on ne peut pas faire des prévisions certaines ...

Mais on peut explorer, à partir des connaissances du présent, différents scénarios possibles et plausibles.



SCÉNARIO 1

TRANSITIONS LOCALES

Laissez-vous guider dans une France où la prise en compte de l'impact environnemental est au cœur des politiques publiques, des modèles de financement et de comptabilité, des activités économiques et des représentations sociales des citoyens. Au risque de laisser une partie de la population sur le bord du chemin.

En 2035, la question environnementale surplombe toutes les autres

Face aux réalités brutales des impacts du changement climatique, les opinions mondiales ont poussé leurs dirigeants à prendre des mesures fortes pour freiner ce dérèglement et mettre en place des dispositifs d'atténuation des impacts, également appelées mesures de "résilience". En France, un gouvernement qui a placé l'environnement en tête de ses priorités a été élu. Il mise sur les acteurs au plus près du terrain pour mener des politiques efficaces. Les Régions ont un poids très important et elles sont les chefs de file d'un grand nombre de sujets, parmi lesquels l'aide sociale ; elles coordonnent les acteurs locaux et les accompagnent dans leur mise en capacité visant à plus d'autonomie. Le monde économique, qui a pris la pleine mesure de sa vulnérabilité face au changement climatique, prend le tournant de l'écologie en développant les technologies ayant un faible impact sur l'environnement, et le secteur du réemploi a pris beaucoup d'ampleur. Une économie productive se développe sur le territoire français, aidée par les taxes mises en place en fonction de l'impact environnemental des produits. Tous les territoires ne bénéficient cependant pas de cette dynamique. La société française est dans sa grande majorité favorable à ces nouvelles orientations, et l'environnement est la première cause qui mobilise bénévoles et donateurs. Mais le coût de la vie a augmenté en raison des taxes et des normes environnementales, et les mesures sociales d'accompagnement ne suffisent pas à ce que les personnes aux revenus les plus bas ne s'enfoncent pas dans la précarité.

Trois questions clés pour les Restos

- Comment gérer l'impact de la crise climatique sur les plus précaires, qui sont les plus vulnérables, et les accompagner, eux aussi, vers la résilience ?
- Comment gérer l'impact social des politiques écologiques sur les plus précaires ?
- Quelles actions en faveur de l'environnement mettre en place aux seins des Restos pour répondre aux exigences réglementaires et conserver le soutien du public ?

PRINCIPALES ÉVOLUTIONS

Acte 4 de la décentralisation.

Financements publics conditionnés aux impacts environnementaux des activités.

La taxe carbone ayant fortement contribué à faire augmenter le poste "transport", les productions locales sont redevenues compétitives, et l'ESS et les entreprises locales se développent.

Marginalisation des portions de territoires n'ayant pas les forces vives/ressources pour participer à la relocalisation de l'économie.

Accueil important de migrants climatiques.

Multitudes d'associations locales qui échangent en direct avec les collectivités.

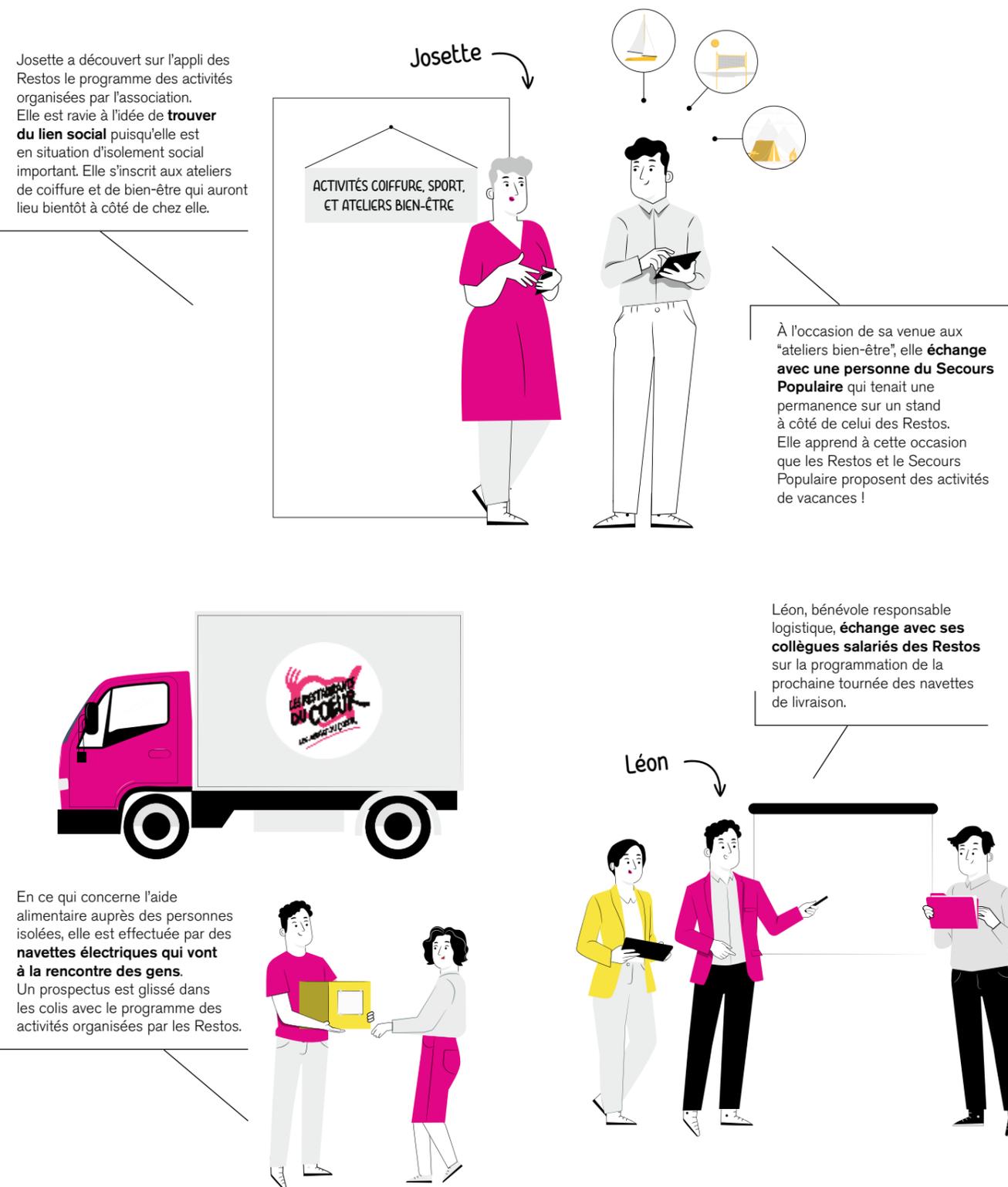
Focalisation des politiques publiques et de l'opinion sur la crise climatique.

Conflits au sein de la société sur les impacts sociaux des mesures environnementales.

Des consommateurs qui se tournent massivement vers une alimentation bonne pour la santé et vertueuse pour l'environnement.

Les besoins étant globaux, prendre en compte les autres besoins que l'aide alimentaire

La prise en compte de l'impact environnemental est au cœur des politiques publiques, des modèles de financement et des activités économiques. Les Restos portent une attention forte aux personnes isolées en répondant à leurs besoins globaux.



SCÉNARIO 2

LE SOCIAL NEW DEAL

Plongez dans une société bouleversée par une crise économique mondiale engendrée par une hausse incontrôlée des prix de l'énergie. En France, l'Etat met en place des mesures sociales fortes pour lutter contre la hausse de la précarité, mais le modèle en place est fragile.

En 2035, la crise énergétique s'est transformée en crise économique et sociale

L'instabilité géopolitique et la décision d'une souveraineté énergétique à l'échelle nationale depuis les années 2020 entraînent une hausse conséquente des prix de l'énergie en France et plus largement en Europe. L'inflation est réelle et se ressent sur les prix du logement, des factures d'eau, de gaz et d'électricité, et sur le coût de l'essence. La crise économique s'installe comme une lame de fond et engendre une hausse de la précarité. Des ménages qui s'en sortaient bien jusqu'ici sombrent dans les difficultés. Un appel à l'aide collectif est lancé au gouvernement : gilets jaunes, pétitions, manifestations..., tous les moyens sont bons pour faire valoir la logique protectionniste. Pour contenir la crise sociale, l'Etat met en place des politiques publiques sociales d'envergure qui visent à étendre les droits des individus (à l'emploi, au logement, à la santé, à une alimentation de qualité...) et à automatiser le versement des aides, ce qui a pour effet de réduire la précarité des personnes actives. Cependant, les publics en situation irrégulière (les « invisibles ») n'y accèdent toujours pas, et les contreparties pour financer les aides sociales sont décriées, notamment la réduction des budgets destinés à la lutte contre le changement climatique et les impôts de solidarité imposés aux entreprises. La pérennité du modèle politique en place fait débat.

Trois questions clés pour les Restos

- Comment rester autonome dans un scénario de forte prise en charge des questions sociales par l'Etat ?
- Dans la perspective de la baisse de la demande d'une aide alimentaire quelles activités d'accompagnement les Restos pourraient-ils développer ou renforcer et comment toucher les publics concernés ? Et comment les Restos pourraient-ils entrer en contact avec les publics ?

PRINCIPALES ÉVOLUTIONS

La généralisation du plan "Zéro SDF" (le Logement d'abord).

La généralisation des dispositifs "territoires zéro chômeur".

La mise en œuvre d'un programme dédié à l'accueil des migrants.

La simplification du système d'accès aux aides et leur automatisation pour lutter contre le non-recours.

La mise en place d'un revenu universel de base qui aide particulièrement les classes moyennes fragilisées par la crise.

La mise en place de la semaine de 32h à condition que les salariés exercent une activité de bénévolat.

La mise en place d'une gouvernance partagée au sein des associations, dont les personnes accompagnées, les collectivités territoriales et les institutions publiques.

L'instauration de la comptabilité en triple capital (capital financier, social et environnemental) au sein des associations.

La création d'un impôt de solidarité pour les entreprises et des incitations fortes au mécénat de compétences.

La généralisation des tiers-lieux alimentaires.

Un approvisionnement alimentaire avant tout à l'échelle locale, pour réduire le coût énergétique.

Renforcer le partage de la gouvernance avec les personnes accueillies

Les Restos encouragent le fait de travailler avec d'autres structures, partant du constat qu'ils ne peuvent pas tout faire seuls (question du logement, insertion, etc). Les Restos sont installés dans un tiers-lieu qui réunit plusieurs acteurs associatifs et des acteurs économiques locaux.

Le collectif réunissant **bénévoles et personnes accueillies** se retrouve pour partager des informations et prendre des décisions quant à la vie locale de l'association.



Ils gèrent ensemble le collectif et le **lieu partagé** avec différentes structures.



Gwen vient rencontrer le RH du magasin HyperBon, partenaire des Restos, qui tient une permanence dans le local partagé pour **aider les personnes accueillies à la recherche d'emploi**.

Anne a fini de vendre ses gâteaux au profit des Restos. Elle s'occupe désormais de garder ses enfants et ceux des autres personnes accueillies pendant que la réunion se tient avec le collectif. **Elle se sent investie et a le sentiment de participer à la vie de l'association.**



SCÉNARIO 3

TENIR BON

Conjonction de crises : le cocktail "crise climatique" et "crises géopolitiques" qui se succèdent depuis 15 ans a plongé durablement la planète toute entière dans une crise alimentaire. Les difficultés à produire, à importer et à distribuer des denrées alimentaires provoquent la hausse des prix des denrées de base et par conséquent des pénuries alimentaires.

En 2035, l'état d'urgence alimentaire a été instauré

La mondialisation des échanges des produits agricoles et alimentaires qui s'est intensifiée dans la seconde moitié du 20^{ème} siècle, associée à une complexification des chaînes de valeurs, a créé à la fois une interdépendance et une grande fragilité de l'ensemble des régions du monde pour leur approvisionnement en nourriture. La crise climatique, qui bouleverse les pratiques agricoles, et les crises géopolitiques, qui coupent l'accès aux ressources de territoires totalement dépendant des importations, ont engendré des famines dans les régions les plus pauvres de la planète et fait réapparaître la faim dans les pays développés. En France, l'Etat met en place une politique de gestion de crise et se concentre sur la mise en place d'un filet de sécurité pour assurer le "minimum vital" aux populations. Il prend en charge la gestion de la pénurie alimentaire. La situation est confuse sur le terrain. Face à l'adversité, comme lors de la crise sanitaire 15 ans plus tôt, la population reste en grande majorité unie et fait front, même si on assiste à des tensions et à des violences sporadiques. Des communautés locales prennent le relai des pouvoirs publics. La débrouille, l'économie informelle et les systèmes d'échanges locaux se développent largement.

Trois questions clés pour les Restos

- Comment assurer l'accès aux denrées pour pouvoir les redistribuer ?
- Les Restos doivent-ils se concentrer sur ce qu'ils savent faire de mieux et prendre le rôle de chef de file de l'aide alimentaire d'urgence, ce qui implique de laisser de côté les actions d'accompagnement global d'aide à la personne ?
- Qui s'occupe des grands précaires, qui échappent au filet de sécurité mis en place par les politiques publiques ?

PRINCIPALES ÉVOLUTIONS

Crise économique et sobriété forcée.
Système D et économie souterraine/économie grise.

Systèmes d'échanges locaux et monnaies alternatives.

Vagues migratoires "migration de la faim".

Mise en place de solidarités et de communautés locales.

Développement de la low tech et du réemploi des matériaux.

Rôle déterminant des associations dans les écosystèmes d'acteurs.

Des difficultés à recruter et à garder dans le temps les bénévoles.

Prise en charge de la question alimentaire au niveau national.

Modèle régalien qui protège les fondamentaux.

Filet de sécurité national pour les situations les plus extrêmes mais baisse des aides sociales "secondaires".

Tensions sociales et violences / vols et prédation.

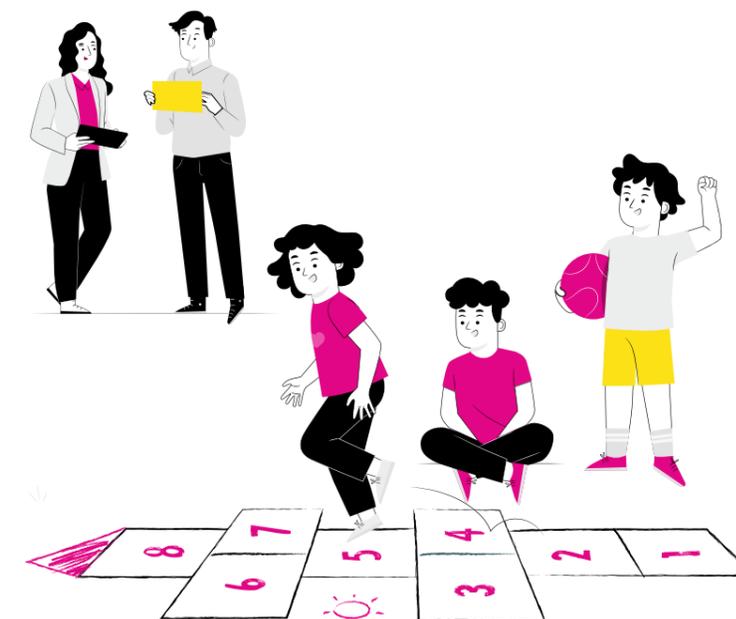
Difficulté d'organisation de la chaîne de valeur de l'alimentation.

Mais globalement une société où les solidarités tiennent bon.

Réinterroger et améliorer l'accueil des personnes accueillies pour bénéficier de l'ensemble des dispositifs proposés par les Restos

Alors que les personnes accueillies sont de plus en plus nombreuses, il y a une grande nécessité de ressources : en termes de bénévoles, de salariés mais aussi des locaux d'accueil.

L'inscription aux Restos est désormais dématérialisée. Raya prend rendez-vous sur l'appli au design universel et elle prépare son panier en amont. Elle et ses enfants ne font pas la queue inutilement puisqu'elle a pu organiser sa venue à l'heure qui lui convenait malgré ses horaires décalés. D'autres personnes qui n'ont pas pris rendez-vous patientent, boivent un café, échangent sous un abri qui les protègent de la pluie.



Pendant le temps de ces échanges, les enfants de Raya jouent dans l'aire de jeux dédiée aménagée dans le centre d'accueil.

Elle est accueillie par une jeune personne effectuant son service civique qui a reçu une "Resto-Flash-Formation". Elle trouve les locaux chaleureux et est guidée vers un bureau isolé et confidentiel. Ce premier contact avec Raya est l'occasion d'un échange approfondi sur ses besoins afin de pouvoir l'aider dans ses démarches administratives. D'autres RDV lui seront proposés pour faire le point sur l'évolution de ses besoins.



Raya bénéficiera ensuite de l'aide alimentaire proposée par les Restos.



SCÉNARIO 4

REPLI ET BALKANISATION

Accrochez-vous. Ce scénario nous projette dans une privatisation de l'action sociale face à un retrait de l'Etat, une dérégulation de l'économie, le rejet des migrants et la montée des communautés solidaires dans un contexte de repli identitaire.

En 2035, l'Etat s'est recentré sur ses fonctions régaliennes, délaissant l'action sociale

Poursuivant une logique d'efficacité et de réduction des dépenses publiques dès le milieu des années 2020, l'Etat français délaisse ses politiques sociales et se recentre sur ses fonctions régaliennes (sécurité, justice...), recentrage observé aussi dans d'autres pays européens. La privatisation de l'action sociale se met progressivement en place avec des services publics qui réduisent leur budget, restreignent les droits et traquent les fraudeurs. Prônant le repli sur soi, seules les personnes de nationalité française ont accès aux droits. Les personnes qui ne sont plus couvertes par les aides sociales connaissent des situations tragiques. Des mouvements de solidarité s'organisent pour faire face à l'ambiance délétère. Les communautés religieuses jouent un rôle important, le repli identitaire se renforce. Peu à peu, les flux d'immigration ralentissent, l'Etat ayant fermé ses frontières. A ce contexte hostile s'ajoute une dérégulation de l'économie et une plateformisation des marchés, ce qui a pour effet d'augmenter la précarité des actifs, des jeunes qui arrivent sur le marché de l'emploi et des personnes âgées qui touchent de petites retraites. Les associations cherchent à trouver leur place et à limiter la casse, en attendant que passe le déluge...

Trois questions clés pour les Restos

- Comment gérer les conflits liés à la montée du repli identitaire et du communautarisme au sein même des Restos ?
- Comment continuer à garantir l'accueil inconditionnel dans un contexte de fortes pressions externes ?
- Faut-il recentrer l'activité de l'association ? Si oui, sur quoi ? Sur l'aide alimentaire, sur des zones territoriales spécifiques voire sur des publics spécifiques ?

PRINCIPALES ÉVOLUTIONS

Précarisation des populations actives. Tensions exacerbées sur les migrants.

Prise en charge des questions sociales par les acteurs privés, dont particulièrement les Tech for good (plateformisation de l'aide sociale).

Augmentation des conflits de valeurs et d'opinions sur des sujets de fond au sein de la société, ce qui amplifie le communautarisme, y compris au sein des associations.

En même temps, arrivée en force de bénévoles militants contre les décisions du gouvernement.

Rapprochements d'associations pour contrer les décisions du gouvernement.

Professionnalisation des associations pour générer des revenus complémentaires.

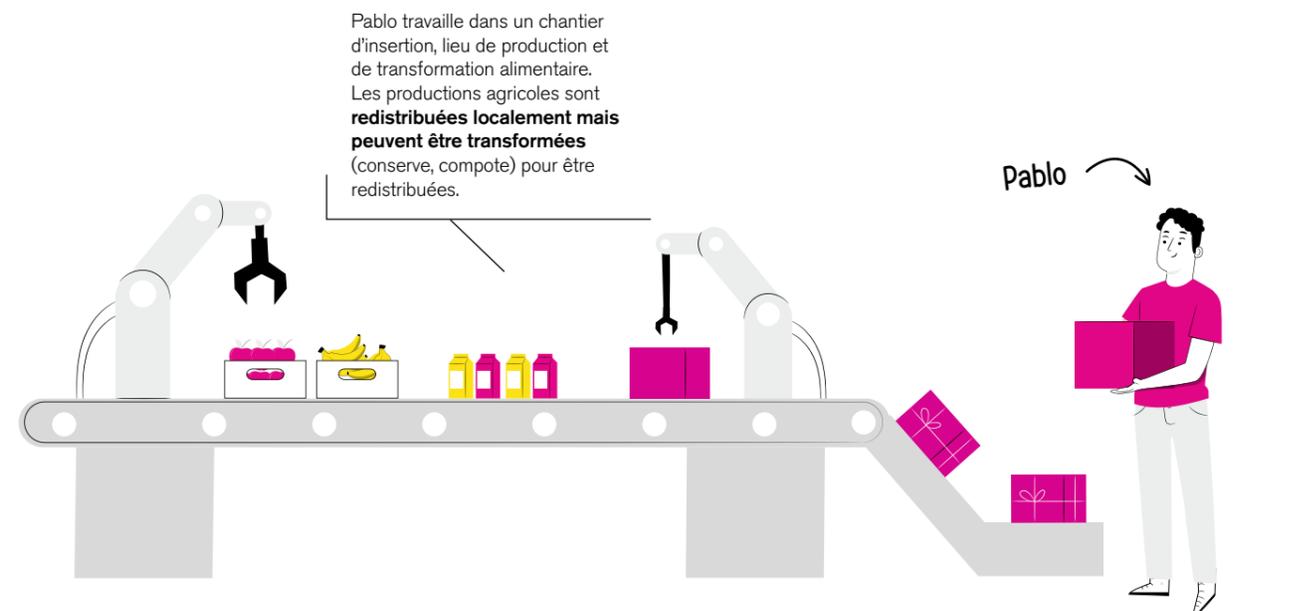
Augmentation de la place des grands mécènes dans la gouvernance des associations face à la baisse des subventions publiques.

Spéculation sur les matières premières et augmentation du coût des denrées alimentaires.

Multiplication des associations d'aide alimentaire locales, dont certaines qui rejettent des publics spécifiques.

Garantir un approvisionnement diversifié et de qualité

Beaucoup de fondations dont celle des Restos ont vu le jour et ces dernières financent les associations. Les Restos ont développé des capacités à chercher de l'argent mais cela ne suffit pas à faire face à l'ensemble des besoins et ils recentrent leurs aides sur la période hivernale.



Un réseau interne aux Restos s'organise pour échanger des denrées produites par les Restos au niveau national, en fonction des spécialités de production et de transformation de chaque territoire. Mais ce système ne couvre pas tous les besoins : 50% de l'approvisionnement vient de la production des Restos, 25% de partenariats avec des producteurs locaux, et 25% de l'industrie agro-alimentaire.



Les Restos doivent faire face à une concurrence exacerbée pour accéder aux financements. Clara, salariée des Restos, est concentrée sur la recherche des différentes opportunités financières qui pourraient se présenter.

LES QUESTIONS CLÉS POUR L'AVENIR

De cette analyse des stratégies potentielles à mener dans chacun des scénarios, des questions clés pour l'avenir des Restos du Cœur émergent. Ce sont ces questions auxquelles l'association va devoir faire face et trouver une réponse dans les années qui viennent. Elles constituent le socle de la proposition de stratégie à horizon 2035.

LA PRIORISATION DES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX DANS TOUTES LES POLITIQUES PUBLIQUES, COMME ENJEU CENTRAL POUR LA SOCIÉTÉ :

- Quel rôle l'association doit-elle jouer pour s'assurer que la transition écologique soit aussi une transition sociale ?
- Comment gérer l'impact de la crise climatique sur les plus précaires, qui sont les plus vulnérables, et les accompagner, eux aussi, vers la résilience ?
- Comment gérer l'impact social des politiques écologiques sur les plus précaires ?
- Quelles actions en faveur de l'environnement mettre en place aux seins des Restos pour répondre aux exigences réglementaires et conserver le soutien du public ?

L'ÉVOLUTION DE LA PRISE EN CHARGE DE L'AIDE ALIMENTAIRE PAR L'ÉTAT :

- Comment rester autonome dans un scénario de forte prise en charge des questions sociales par l'Etat ?
- Dans la perspective de la baisse de la demande d'une aide alimentaire dans sa forme actuelle, quelles activités d'accompagnement les Restos pourraient-ils développer ou renforcer et comment toucher les publics concernés ?
- Dans un tel scénario, les Restos devraient-ils lutter contre la reproduction générationnelle de la précarité, et donc particulièrement sur les questions d'éducation ? Le projet Restos évoluerait-il du curatif vers le préventif ?

LA MULTIPLICATION DES CRISES (ÉCONOMIQUES, POLITIQUES, SANITAIRES, ENVIRONNEMENTALES) ET SITUATIONS D'URGENCE

- Doit-on mettre en capacité les personnes accueillies pour qu'elles puissent faire face elles-mêmes à leurs besoins (ateliers de maraîchage, autoconstruction, réparation, etc.) pour anticiper les situations de crise (préventif) ? Les Restos doivent-ils renforcer le "pouvoir d'agir" des personnes accueillies ?
- En période de crise, les Restos doivent-ils recentrer leur action sur l'aide alimentaire ?
- Dans un tel contexte de crise, les personnes qui portent des responsabilités au sein des Restos doivent-elles être appuyées par davantage de salariés, de façon à alléger leur tâche ?

LA PRIVATISATION DES AIDES SOCIALES ET LA PROFESSIONNALISATION DU MONDE ASSOCIATIF :

- Comment rester indépendant dans un scénario de forte privatisation des financements dédiés à l'action sociale ?
- Comment faire face à la privatisation de l'action sociale et plus particulièrement des acteurs de la Tech for good ? Quels outils numériques créer ?

LA DIMINUTION OU PRÉCARISATION DES RESSOURCES FINANCIÈRES DES RESTOS DU CŒUR (NOTAMMENT FINANCEMENTS PUBLICS) :

- En cas de diminution des ressources financières, faut-il réduire la voilure de l'intervention des Restos par un recentrage ? Si recentrage, doit-il se faire au niveau de l'aide alimentaire, de certains territoires ou de certains profils de personnes accueillies, comme par exemple les grands précaires ?

LA VULNÉRABILITÉ DES SYSTÈMES D'APPROVISIONNEMENT ALIMENTAIRE

- Faut-il développer l'activité de production de denrées alimentaires et en mailler l'ensemble du territoire français pour pouvoir être autonome en cas de difficultés d'approvisionnement ?
- Comment assurer l'approvisionnement alimentaire dans un contexte d'augmentation du coût des denrées alimentaires et/ou de diminution durable du don alimentaire ?

LA POTENTIELLE DÉCENTRALISATION DES POLITIQUES PUBLIQUES ET NOTAMMENT DES POLITIQUES SOCIALES

- Comment assurer un dialogue de qualité avec les collectivités locales ?

LA TRANSFORMATION DU BÉNÉVOLAT

- Comment éviter la désaffection des bénévoles qui chercheraient à s'investir dans des associations à fort impact social ET environnemental ?
- Comment faire face à un recul de l'âge de la retraite ?
- Qui pour assurer les fonctions à responsabilité ?
- Comment prévenir la "fatigue" des bénévoles et les "crises de vocation" ?

LA HAUSSE DE LA PRÉCARITÉ NOTAMMENT CHEZ LES JEUNES, LES ACTIFS ET LES RETRAITÉS

- Qui s'occupent des grands précaires, qui échappent au filet de sécurité mis en place par les politiques publiques ?
- Quels moyens mettre en œuvre pour développer les activités d'aide à la personne, à la fois en termes d'effectifs de bénévoles et de salariés, de compétences et de formations ?

LA MARGINALISATION DE CERTAINS PUBLICS (NOTAMMENT MIGRANTS) DES DISPOSITIFS D'AIDE PUBLIQUE

- Comment continuer à garantir l'accueil inconditionnel dans un contexte de fortes pressions externes ?
- Comment gérer les conflits liés à la montée du repli identitaire et du communautarisme au sein même des Restos ?
- Dans quelle mesure les Restos peuvent-ils intervenir pour faciliter l'exercice de l'accès aux droits, notamment auprès des publics les plus difficiles d'accès : les grands précaires, les grands isolés, les invisibles ? (entre l'accès aux droits et l'exercice de l'accès aux droits, il y a un monde).

UN REGAIN DU MILITANTISME

- Comment gérer les divergences d'opinions et de valeurs entre les personnes impliquées au sein de l'association ? Jusqu'à maintenant, la réponse était apportée par la posture de neutralité, mais comment continuer à maintenir la neutralité de l'association et son indépendance vis-à-vis du politique et du religieux dans un contexte de fortes pressions ? Comment gérer les bénévoles qui veulent maintenir la neutralité politique et ceux qui souhaitent aller vers une prise de parole plus forte dans le débat public ?

UNE MONTÉE DE L'ALTRUISME, LE DÉVELOPPEMENT ET LA MULTIPLICATION D'INITIATIVES SOLIDAIRES

- Quels partenariats entre les Restos et ces nouveaux acteurs ? Quelle est la place des Restos au regard de la multiplication des acteurs privés, mais aussi de transformation de l'action associative, notamment d'initiatives très locales, alors que l'époque des «grands réseaux» peut paraître démodée ?
- Quelle participation aux initiatives inter-associatives ?

UNE GOUVERNANCE AU FAIT DES BESOINS ET DES POSSIBILITÉS DU TERRAIN

- Faut-il ouvrir largement la gouvernance aux personnes accueillies ? voire aux autres parties prenantes qui sont impliquées auprès des Restos ?

LE RÉFÉRENTIEL STRATÉGIQUE DES RESTOS À HORIZON 2035



Face aux questionnements soulevés, les Restos du Cœur se sont fixés des objectifs à l'horizon 2035.

Ces objectifs sont organisés au sein d'un référentiel stratégique. Si la mission des Restos n'a pas vocation à changer ("Aider et apporter une assistance bénévole aux personnes démunies, notamment dans le domaine alimentaire par l'accès à des repas gratuits, et par la participation à leur insertion sociale et économique, ainsi qu'à toute action contre la pauvreté sous toutes ses formes." in Les statuts de l'association), le référentiel 2035 précise la finalité de l'association à cet horizon temporel :

RÉDUIRE LA VULNÉRABILITÉ DES PLUS PRÉCAIRES ET LES METTRE EN CAPACITÉ D'AGIR POUR FAVORISER LEUR INCLUSION SOCIALE.

Pour y parvenir, les Restos du Cœur identifient quatre orientations :

- Développer la résilience des personnes accueillies
- Apporter une réponse globale pour lutter contre la précarité et sa reproduction
- Renforcer l'agilité et l'indépendance de l'association
- Renforcer les capacités d'actions des Restos du Cœur

MISSION DES RESTOS DU CŒUR

Aider et apporter une assistance bénévole aux personnes démunies, notamment dans le domaine alimentaire par l'accès à des repas gratuits, et par la participation à leur insertion sociale et économique, ainsi qu'à toute action contre la pauvreté sous toutes ses formes.

GRANDE FINALITÉ À 2035 :
réduire la vulnérabilité des plus précaires et les mettre en capacité d'agir pour favoriser leur inclusion sociale

ORIENTATION 1

DÉVELOPPER LA RÉSILIENCE DES PERSONNES ACCUEILLIES

- Accompagner et former les personnes accueillies dans la recherche et mise en place de solutions permettant de s'adapter aux enjeux écologiques et environnementaux, et plus particulièrement aux enjeux liés à l'alimentation
- Fournir des denrées alimentaires locales et de qualité aux plus exclus
- Favoriser l'émergence de nouvelles formes de solidarité plus participatives et plus horizontales

ORIENTATION 2

APPORTER UNE RÉPONSE GLOBALE POUR LUTTER CONTRE LA PAUVRETÉ ET SA REPRODUCTION

- Viser partout la qualité pour un accueil digne des personnes accueillies
- Fournir une assistance sur tous les besoins vitaux (alimentation, logement, accès aux droits, accès à des vêtements, mobilité, accès à l'emploi, santé physique et mentale, etc.)
- Lutter contre la reproduction de la pauvreté

ORIENTATION 3

RENFORCER L'AGILITÉ ET L'INDÉPENDANCE DE L'ASSOCIATION

- Sécuriser les approvisionnements pour faire face aux menaces (hausse de la demande, hausse du prix des denrées alimentaires, etc.)
- Sécuriser les financements existants et diversifier les sources de financement
- Défendre les valeurs de l'association (inconditionnalité, gratuité, neutralité politique et religieuse notamment) face au renforcement du communautarisme, du repli identitaire et de l'extrémisme politique
- Définir l'organisation la plus efficace au service des personnes accueillies et la juste place du salariat au sein de cette organisation

ORIENTATION 4

RENFORCER LES CAPACITÉS D'ACTION DES RESTOS DU CŒUR

- Diversifier les formes d'engagement proposées au sein de l'association
- Mieux accueillir, former, fédérer les bénévoles et les salariés
- Renforcer la participation des personnes accueillies à la gouvernance
- Construire de nouvelles formes de partenariats avec les parties prenantes externes (financeurs, collectivités locales, associations partenaires, etc.)

LES PISTES D' ACTIONS

Tout au long des trois phases de la démarche, des propositions d'actions ont été formulées par les interlocuteurs rencontrés : bénévoles et salariés des DR et AD, personnes accueillies, bénévoles et salariés des pôles de l'association nationale. Un vivier de plus de 200 actions, en lien avec le référentiel stratégique, ont ainsi été récoltées.

Ces actions ont été analysées selon de leur degré de pertinence au regard des objectifs fixés à 2035. 57 ont été conservées en fonction de leur caractère innovant, de leur faisabilité supposée et de leur impact attendu. Leur lien avec les actions du PAN 2022-2027 a été établi (s'agit-il d'actions convergentes ou additionnelles ?).

Elles ne font pas toutes consensus : les débats qu'elles soulèvent sont partagés au sein du collectif.

Néanmoins, ces 57 actions sont autant de pistes possibles que chacun des acteurs au sein des Restos pourra choisir d'approfondir dans les années qui viennent.

Orientation 1 : développer la résilience des personnes accueillies

Objectif stratégique : fournir des denrées alimentaires locales et de qualité aux plus exclus

Nom de l'action : distribuer une alimentation saine, en privilégiant les produits issus de l'agriculture biologique et les moins transformés possibles

Qualité des denrées

Priorisé dans PAN	RS 2035 à arbitrer	LT	Innovation mineure	Amélioration existant	Expé à généraliser	Nouveau chantier	Remise en cause
-------------------	--------------------	----	--------------------	-----------------------	--------------------	------------------	-----------------

Description sous-action : viser de distribuer une majorité de produits disposant d'un label garantissant leur qualité environnementale et nutritionnelle, en travaillant sur l'approvisionnement.

Points de débat / d'attention :

- Les Restos distribuent déjà des produits de qualité, mais distribuer de façon massive des produits locaux et issus d'une agriculture durable va prendre beaucoup de temps
- L'enjeu dans les années qui viennent semble être de pouvoir trouver suffisamment de nourriture pour faire face à la demande (difficulté à trouver des produits + hausse de la précarité)
- Les Jardins de proximité peuvent être une option intéressante pour les personnes qui ont le temps de faire du maraîchage cultivent elles-mêmes les produits sains qu'elles mangent ensuite

Cours pour apprendre à cuisiner de nouveaux produits

Priorisé dans PAN	RS 2035 à arbitrer		Innovation mineure	Amélioration existant	Expé à généraliser	Nouveau chantier	Remise en cause
-------------------	--------------------	--	--------------------	-----------------------	--------------------	------------------	-----------------

Description sous-action : apprendre aux personnes accueillies à cuisiner les produits qui leur sont distribués (ne les connaissent pas forcément) lors d'ateliers cuisine, en expliquant comment faire lors de la distribution (à l'oral et avec des fiches cuisines), faire un partenariat avec un chef

Points de débat / d'attention : /

Distribution de denrées à faible impact carbone

Priorisé dans PAN	RS 2035 à arbitrer	MT	Innovation mineure	Amélioration existant	Expé à généraliser	Nouveau chantier	Remise en cause
-------------------	--------------------	----	--------------------	-----------------------	--------------------	------------------	-----------------

Description sous-action : Proposer des alternatives à la viande pour les protéines légumineuses ;

Points de débat / d'attention : la viande est perçue par certains comme un produit essentiel pour la santé, et trop cher pour les PA le rôle des Restos serait donc de leur en donner

POUR ACTION / DÉCISION

- Définir quels sont les critères Restos pour qualifier ce qu'est une **alimentation saine**
- Si distribuer une alimentation de meilleure qualité coûte plus cher, quels sont **les leviers financiers à disposition** des Restos : arrêter d'autres activités, chercher de nouveaux financements ?
- Comment **tenir le cap** de cet objectif tandis qu'une crise économique et sociale se profile ?

ORIENTATION 1 :

DÉVELOPPER LA RÉSILIENCE DES PERSONNES ACCUEILLIES

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Accompagner et former les personnes accueillies dans la recherche et mise en place de solutions permettant de s'adapter aux enjeux écologiques et environnementaux, et plus particulièrement aux enjeux liés à l'alimentation.

- 1 Développer des chantiers d'insertion pour accompagner vers l'emploi des PA dans des domaines de la transition écologique.
- 2 Donner les clés aux PA pour ne pas subir la transition écologique et en faire un outil au service de leur pouvoir d'achat.
- 3 Accompagner les PA dans la lutte contre la précarité énergétique.

Fournir des denrées alimentaires locales et de qualité aux plus exclus.

- 4 Promouvoir une agriculture respectueuse des hommes et de l'environnement, accessible à tous.
- 5 Distribuer une alimentation saine, en privilégiant les produits issus de l'agriculture biologique et les moins transformés possibles.
- 6 Développer l'approvisionnement local et en circuits courts pour une meilleure maîtrise de la qualité des produits.
- 7 Valoriser la lutte contre le gaspillage alimentaire.
- 8 Adapter l'offre alimentaire et le mode de distribution aux plus exclus.

Favoriser l'émergence de nouvelles formes de solidarité, plus participatives et plus horizontales.

- 9 Favoriser le don / échanges de biens au service des PA.
- 10 Participer à la mise en place et à l'animation de tiers-lieux pour travailler en synergie avec d'autres acteurs du territoire.
- 11 Co-construire les actions avec les personnes accueillies.
- 12 Innover et diversifier les pratiques d'aide alimentaire pour toucher d'autres publics.

ACTIONS PRINCIPALES

ORIENTATION 2 :

APPORTER UNE RÉPONSE GLOBALE POUR LUTTER CONTRE LA PAUVRETÉ ET SA REPRODUCTION

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Viser partout la qualité pour un accueil digne des personnes accueillies.

- 13 Disposer de locaux dignes et pratiques.
- 14 Faire de la première fois aux Restos un moment de dignité et de bienveillance.
- 15 Adapter et simplifier la distribution alimentaire pour les PA.
- 16 Tenir compte des spécificités et des attentes des PA.
- 17 Organiser des espaces « enfant » dans les centres.

Fournir une assistance sur tous les besoins vitaux (alimentation, logement, accès aux droits, accès à des vêtements, mobilité, accès à l'emploi, santé physique et mentale, etc.).

- 18 Développer des partenariats avec les structures locales proposant des services d'accompagnement aux personnes en situation de précarité.
- 19 Faire connaître aux PA les activités proposées localement par les Restos, ainsi que celles des structures partenaires.
- 20 Suivre les besoins d'accompagnement.
- 21 Proposer des actions visant à mettre en capacité les personnes accueillies de faire face à leurs besoins du quotidien.
- 22 Proposer des actions visant au « mieux être » des personnes accueillies.

Lutter contre la reproduction de la pauvreté.

- 23 Développer les activités à destination des enfants et des familles.
- 24 Consolider et enrichir les actions à destination des bébés et des très jeunes enfants.
- 25 Accompagner les jeunes adultes dans leur insertion sociale et professionnelle.
- 26 Militer contre la précarité et sa reproduction auprès des institutions publiques.

ORIENTATION 3 :

RENFORCER L'AGILITÉ ET L'INDÉPENDANCE DE L'ASSOCIATION

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Sécuriser les approvisionnements pour faire face aux menaces (hausse de la demande, hausse du prix des denrées alimentaires, etc.).

- 27 Internaliser une partie de la production des approvisionnements notamment via l'insertion pro : rachat ferme, plantations, ...
- 28 Développer des partenariats avec des producteurs locaux.
- 29 Anticiper les crises : process gestion de crise, calcul résilience.
- 30 Optimiser les flux et process : entrepôt d'opportunité, lutte contre le gaspillage, renouvellement flotte de véhicules.

Sécuriser les financements existants et diversifier les sources de financement.

- 31 Développer le micro-don.
- 32 Créer des dispositifs pour les grands philanthropes.
- 33 Mener des actions de plaidoyer au niveau national et européen.
- 34 Innover dans le cadre d'une démarche de transition écologique : compostage, achats responsables.
- 35 Renforcer la recherche de financements locaux.

Défendre les valeurs de l'association (inconditionnalité, gratuité, neutralité politique et religieuse notamment) face au renforcement du communautarisme, du repli identitaire et de l'extrémisme politique.

- 36 Viser plus de mixité parmi les bénévoles à responsabilité (nationalités / origine).
- 37 Mettre à plat tous les process dans lesquels diffuser les valeurs des Restos.
- 38 Animer des ateliers de vivre ensemble.

Définir l'organisation la plus efficace au service des PA et la juste place du salariat au sein de cette organisation.

- 39 Mutualiser les moyens, renforcer les liens entre les centres/AD.
- 40 Veiller au bien-être des bénévoles dans leurs responsabilités aux Restos.
- 41 Décentraliser les décisions : donner du poids à l'échelon régional.
- 42 Professionnaliser certains postes, mettre en débat le salariat.

ACTIONS PRINCIPALES

ORIENTATION 4 :

RENFORCER LES CAPACITÉS D'ACTION DES RESTOS DU CŒUR

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Diversifier les formes d'engagement proposées au sein de l'association.

- 43 Accueillir des entrepreneurs en résidence.
- 44 Actualiser et moderniser l'image des Restos pour attirer de nouveaux profils de bénévoles.
- 45 Revoir certains process & attentes pour s'adapter aux nouvelles formes d'engagement.
- 46 Étendre les partenariats existants pour recruter des actifs.

Mieux accueillir, former, fédérer les bénévoles et les salariés.

- 47 «Institutionnaliser» des occasions d'échange entre bénévoles et entre bénévoles et salariés.
- 48 Valoriser le bénévolat.
- 49 Outiller les bénévoles dans leur parcours au sein des Restos.
- 50 Accueillir avec soin les nouveaux bénévoles.
- 51 Accompagner les équipes sur les questions de la transition écologique et sociale.

Renforcer la participation des personnes accueillies à la gouvernance.

- 52 Être plus inclusif pour intégrer les PA dans la gouvernance et la gestion de l'association.
- 53 Développer des centres autogérés.
- 54 Valoriser les PA dans les communications externes.

Construire de nouvelles formes de partenariats avec les parties prenantes externes (financeurs, collectivités locales, associations partenaires, etc.).

- 55 Participer aux instances et comités des partenaires externes.
- 56 Consulter régulièrement les partenaires externes.
- 57 Se constituer en SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif).

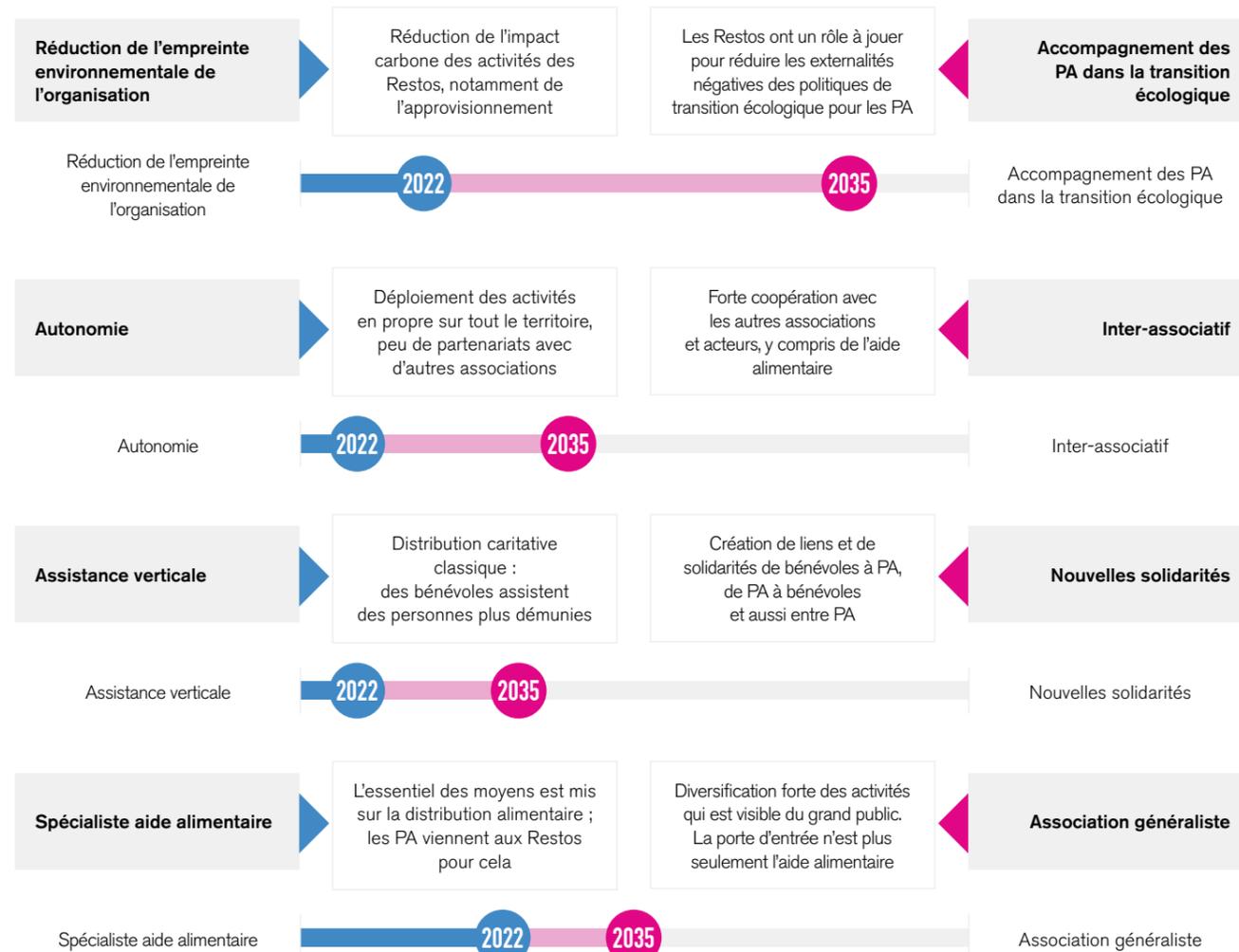
LES GRANDS POSITIONNEMENTS STRATÉGIQUES

La démarche Restos 2035 a soulevé des questions stratégiques, qui relèvent du positionnement de l'association.

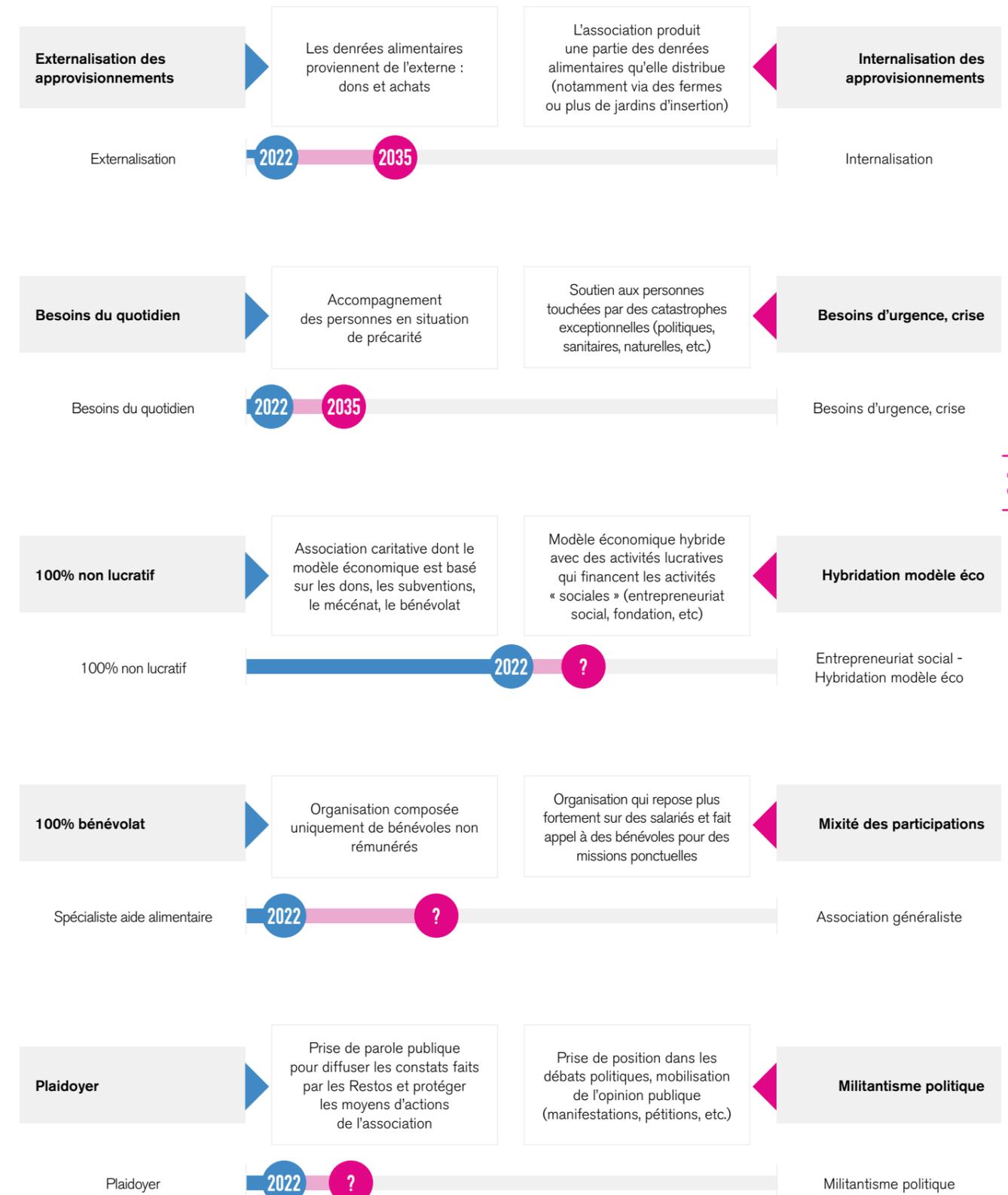
Les Restos entendent ouvrir le débat et arbitrer ces questions afin de clarifier le positionnement stratégique de l'association à horizon 2035 et de donner un cadre de décision pour la priorisation ou non des actions identifiées. Ci-dessous les orientations stratégiques à arbitrer :

- Classées du plus en rupture au moins en rupture par rapport à l'existant - plus le trait rose est long, plus le référentiel à horizon 2035 remet en cause l'existant.
- La position du point rose sur cet axe constitue la décision à valider / arbitrer.

A noter : les 2 points de l'axe ne s'opposent pas ; l'axe n'est pas binaire mais permet de visualiser la propension de l'association à tendre plus ou moins vers tel ou tel positionnement. Aucun des deux points n'est plus souhaitable qu'un autre.



Définitions des positionnements stratégiques





Les Restos du Cœur
42 rue de Clichy
75009 Paris

www.restosducoeur.org

