



M2 Insertion et Entrepreneuriat Social et Solidaire  
Mémoire professionnel 2023-2024

# Assistante du réseau “De la Rue au Logement” aux Restos du Cœur : une mission engagée dans la lutte contre la grande pauvreté

**VALENTINE ORANGE**  
SOUS LA DIRECTION DE HERVÉ DEFALVARD



Maraude des Restos du Coeur à Rouen ©Nicolas Tanné

## Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer ma gratitude envers ma tutrice d'alternance Laetitia pour son soutien sans faille et pour avoir partagé ses précieuses connaissances avec moi tout au long de l'année. Merci également à Véronique, qui l'a précédée, et qui m'a permis de rejoindre le réseau De la Rue au Logement en septembre dernier. Toutes deux m'ont accordé leur confiance sans réserve, et je leur en suis profondément reconnaissante.

Je souhaite également remercier Fabrice, mon responsable bénévole, pour son accompagnement attentif et bienveillant. Un grand merci aux chargées de missions du réseau, Julie et Mathilde, pour leur écoute, et leur capacité à illuminer chaque nouvelle journée au bureau. Merci aussi aux bénévoles du réseau de m'avoir aussi bien accueillie. Ma reconnaissance également à toute l'équipe du pôle Insertion et Accompagnement, toujours disponible et prête à aider.

Je souhaite aussi remercier Hervé Defalvard et toute l'équipe d'enseignants de m'avoir ouvert grand les portes de l'ESS avec pédagogie.

Enfin, un merci tout particulier à mes camarades de la promotion 2023-2024. Une petite promotion pleine de belles personnes guidées par des valeurs d'entraide et de solidarité propres à notre domaine professionnel.

## **Liste des sigles et acronymes**

ACI : Atelier et Chantier d'Insertion

AD : Association Départementale

AHI : Accueil, Hébergement, Insertion

AN : Association Nationale

COMOP : Comité Opérationnel

DDETS : Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités

DR : Délégation Régionale

HSA : Hygiène et Sécurité Alimentaire

PAADD : Pôle Accompagnement des Associations Départementales et Délégations Régionales

PIA : Pôle Insertion et Accompagnement

RD : Responsable Départemental

RULO : De la Rue au Logement

# Table des matières

Remerciements.....	1
Liste des sigles et acronymes .....	2
Table des matières.....	3
Introduction.....	4
I. Lutter contre la pauvreté aux Restos du Cœur : entre préservation d'un "modèle Restos" et une adaptation nécessaire aux nouvelles réalités socio-économiques du terrain .....	8
A. Des enjeux généraux de l'Association Nationale.....	8
1. Garantir la pérennité d'un modèle économique touché par la crise .....	8
2. Assurer la continuité et la promotion des activités d'insertion et d'accompagnement	
13	
3. Protéger les ressources bénévoles en première ligne des actions.....	20
4. Fluidifier une organisation interne complexe qui avance à plusieurs vitesses.....	25
B. ... aux spécificités du réseau "De la Rue au Logement" .....	29
1. Aux origines du réseau : le rapprochement d'activités complémentaires .....	29
2. Des activités qui s'insèrent dans un secteur AHI en tension .....	34
3. Quels enjeux alors pour le réseau De la Rue au Logement ? .....	35
II. Assistante du réseau De la Rue au Logement : un poste polyvalent d'appui à l'animation et à l'accompagnement des équipes bénévoles et salariés .....	43
A. Une intégration réussie au sein de l'équipe du réseau .....	43
B. Des missions variées en lien avec les enjeux identifiés .....	44
III. Le bilan de mon année d'alternance : un profil professionnel au service des organisations de l'ESS .....	53
A. Une reprise d'étude riche en apprentissages.....	53
B. ... et un projet professionnel qui se dessine.....	54
Conclusion .....	56
Bibliographie.....	58
Annexes.....	61

# Introduction

“Aujourd’hui, ce n’est plus tenable [...]. À ce rythme-là, si l’on n’y fait rien, même les Restos du Cœur pourraient mettre la clé sous la porte d’ici trois ans. [...]”. Il y a tout juste un an, Patrice Douret, président des Restos du Cœur, pousse ce cri d’alarme au journal télévisé de TF1. L’objectif ? Alerter les institutions politiques et économiques du pays, mais aussi l’ensemble des citoyens français, de la situation critique que traverse l’une des plus grandes associations caritatives du pays. La crise inflationniste bat alors son plein et les Restos du Cœur enregistrent la hausse de fréquentation de ses activités la plus massive et rapide de son histoire. Alors qu’ils assurent 35% de l’aide alimentaire en France (Le Monde, 2023), l’association devient le seul resto risquant de fermer malgré 30 millions de repas servis en plus. Et pourtant, à l’origine, cette “petite idée” proposée par l’humoriste Coluche ne devait pas durer.

Nous sommes alors 40 ans plus tôt, en septembre 1985. Le chômage de masse et la précarité s’installent dans le paysage français et de nombreuses personnes écrivent à Coluche pour lui demander son soutien. Il lance alors un appel radio sur Europe1 : “S’il y a des gens qui sont intéressés pour sponsoriser une cantine gratuite qu’on pourrait commencer par faire à Paris par exemple et qu’on étalerait après dans les grandes villes de France. Nous on est prêts à aider une entreprise comme ça, qui ferait un resto avec comme ambition de faire 2 000 ou 3 000 couverts par jour gratuitement” (Europe1, 2021). S’ensuit la création des Restos du Cœur, association loi de 1901, reconnue d’utilité publique en 1992, sous le nom officiel « les Restaurants du Cœur – les Relais du Cœur ». Grâce à la notoriété de Coluche, à un soutien médiatique fort et à la collaboration d’autres figures connues de l’époque (notamment Jean-Jacques Goldman qui rédige la “chanson des Restos”), la première campagne de distribution des Restos a lieu dès l’hiver 1985. Dans 200 villes, des bénévoles se mobilisent pour servir plus de huit millions de repas. En 1986, Coluche s’exprime devant le Parlement Européen et exige l’ouverture des stocks alimentaires européens, régulièrement détruits pour soutenir les prix du marché. L’humoriste meurt accidentellement quelques mois après mais l’histoire des Restos, elle, continue. En 1986 une deuxième campagne s’organise, avec la création des premières Associations Départementales (AD) à travers le France portant le nom et le logo des Restos tandis qu’en 1987, l’Europe ouvre enfin ses surplus aux associations d’aide alimentaire et le Programme Européen d’Aide aux plus Démunis (PEAD) est institué. Dernier fait

marquant de l'association, un an après, en 1988, le Parlement français vote à l'unanimité la “Loi Coluche”, changeant drastiquement le fonctionnement du monde associatif. Désormais, les donateurs, particuliers ou entreprises, bénéficient d'une réduction d'impôt pouvant aller jusqu'à 75% du montant des dons effectués aux associations.

Aujourd'hui, dans leur Projet Associatif National pour la période 2022-2027, les Restos du Cœur définissent leur raison d'être comme suit : “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”. Nous retrouvons ici quatre valeurs centrales des Restos : la gratuité des actions, des ressources consacrées au développement des missions sociales (aide alimentaire mais aussi activités d'insertion et d'accompagnement) visant la création de réels “parcours” d'insertion pour les personnes accueillies, et une aide portée par des bénévoles sans contrepartie. Les quatre axes principaux du projet associatif (“des personnes accueillies et impliquées dans nos actions”, “des bénévoles à l'engagement valorisé”, “des organisations dynamiques et innovantes”, et “des ressources diversifiées et sécurisées”) sont déclinés sur l'ensemble du territoire par les Associations Départementales à travers l'adoption de projets associatifs départementaux afin de garantir une cohérence des actions des Restos.

Et pour cause, en 40 ans, les Restos du Cœur se sont bien développés et structurés. Il apparaît comme important de préciser dès maintenant son organisation interne spécifique afin de faciliter la suite de la lecture de ce mémoire. Les Restos se divisent en quatre niveaux distincts d'action. L'Association Nationale (AN) est l'association “mère”, dont le siège se situe à Paris. Elle définit et met en œuvre la politique des Restos via son Conseil d'Administration élu chaque année par l'Assemblée Générale (composée de 400 membres venant de chaque AD) et son Bureau, comprenant huit membres élus dont le président, trésorier et secrétaire général. Elle peut compter sur l'appui d'une équipe de bénévoles et salariés permanents, regroupés en différents pôles et services/réseaux en fonction de leur expertise (voir l'annexe 1 pour un organigramme détaillé de l'AN). Elle centralise un certain nombre d'activités, comme la communication institutionnelle ou la collecte de dons auprès de particuliers, et apporte un soutien technique et financier aux AD dans la réalisation des missions sociales des Restos. Elle s'assure aussi que les actions menées respectent bien le cadrage Restos pour garantir la sécurité des personnes accueillies et des bénévoles. Les AD sont au nombre de 112 et sont présentes

sur l'ensemble du territoire métropolitain français. Reconnues loi 1901, elles sont autonomes juridiquement, possèdent leur propre Conseil d'Administration, Bureau et président.e bénévole (nommé responsable départemental afin de ne pas le ou la confondre avec le ou la président.e de l'AN) mais sont liées à l'AN par un contrat d'agrément, leur apportant droits et obligations. Leur rôle est donc de coordonner, animer et encadrer sur le terrain l'aide alimentaire mais aussi les activités d'accompagnement et d'insertion proposées par les Restos. Ces activités se déroulent dans des lieux d'accueil (2 333 en tout) dont le nombre et la forme (centre d'activité, centres itinérants, accueil de jour, hébergement d'urgence, ACI etc...) varie en fonction des ressources bénévoles et matérielles de chaque AD et de son projet associatif départemental. Enfin, les 11 Délégations Régionales (DR), créées en 2002 sous le premier nom d'Antennes Régionales, forment le chaînon manquant qui lie plus étroitement l'AN aux AD, et dont le rôle est de représenter l'AN dans les régions et d'appuyer les gouvernances des AD (voir l'annexe 2 pour une carte détaillée de cette organisation).

Mon “aventure Restos” débute en septembre 2023, quelques jours après l'appel de Patrice Douret. Je rejoins le réseau De la Rue au Logement (RULO) au sein du Pôle Insertion et Accompagnement (PIA) de l'Association Nationale à Paris. Le réseau anime et accompagne sur le terrain des équipes 100% bénévoles menant des activités “rue” mais aussi des équipes mixtes bénévoles-salariés impliqués dans des dispositifs et structures d'hébergement et de logement accompagné. À travers 61 AD, l'ensemble de ces activités prennent des formes variées en fonction des besoins des publics et des territoires contribuant à favoriser un parcours de la rue à un logement pérenne, le tout dans le respect de la dignité des personnes accueillies : de l'offre d'un repas chaud, d'une oreille attentive et d'une orientation vers l'accès aux droits, jusqu'à l'accueil en hébergement d'urgence et un accompagnement personnalisé dans la gestion de son logement.

En adoptant une approche à la fois descriptive et analytique des Restos du Cœur et de son environnement, nous verrons dans quelle mesure l'association (à partir du point de vue de l'AN) fait aujourd'hui face à un certain nombre d'enjeux, à la fois économiques, humains et structurels, appelant à une plus grande adaptabilité du “modèle Restos” (I.A). L'accent sera également mis sur les enjeux rencontrés par le réseau de la Rue au Logement, en miroir des enjeux généraux de l'association mais aussi propres au secteur AHI (Accueil, Hébergement, Insertion) dans lequel évoluent les activités qu'il accompagne (I.B). Nous continuerons en

analysant dans quelle mesure mes missions en tant qu'assistante de ce réseau ont participé à répondre aux enjeux identifiés (II) puis nous prendrons le temps de dresser un bilan de cette année d'alternance, de mes motivations initiales à rejoindre le M2IESS et les Restos du Cœur, à l'évolution de mon profil professionnel et de mes aspirations pour le futur (III).

La rédaction de ce mémoire professionnel se base sur un ensemble de ressources internes aux Restos du Cœur, plusieurs échanges (avec le responsable bénévole du réseau, également membre du CA et du Bureau de l'AN, la responsable salariée, les chargées de mission et bénévoles du réseau RULO), des articles de recherche et ressources institutionnelles mais également sur mon expérience tout au long de l'année au sein de la structure.

*N. B. Pour des raisons de compréhension, les termes "Restos du Cœur", "Restos" et "association" se réfèrent à l'association des Restos du Cœur dans son ensemble (c'est-à-dire tous les niveaux de son organisation interne). Les termes AD ou AN sont utilisés pour se référer aux Associations Départementales et à l'Association Nationale. Par ailleurs, comme il est de mise pour un travail académique, la première personne du pluriel est utilisée pour parler de l'analyse de l'association et de ses enjeux. Dans un souci de cohérence, la première personne sera cependant utilisée dans les parties traitant de mes missions en tant qu'alternante et de mon parcours professionnel.*

# I. Lutter contre la pauvreté aux Restos du Cœur : entre préservation d'un “modèle Restos” et une adaptation nécessaire aux nouvelles réalités socio-économiques du terrain

## A. Des enjeux généraux de l'Association Nationale...

### 1. *Garantir la pérennité d'un modèle économique touché par la crise*

La création des Restos du Coeur en 1985 par Coluche visait principalement à répondre à l'urgence alimentaire liée aux crises successives des années 1970-1980. L'objectif étant de combler, aux côtés d'autres acteurs du secteur associatif tel que le Secours Populaire ou l'Armée du Salut, les manques d'un État-providence ne pouvant plus prendre en charge à cet instant tous les problèmes économiques et sociaux du pays (Clément, 2001). Pourtant, ce “complément à l'action de l'État”, normalement provisoire, s'est peu à peu institutionnalisé pour devenir près de 40 ans après la principale politique de lutte contre la précarité alimentaire (Alphandéry & Picard, 2020). Selon les propos de Gabriel Attal en 2019, l'action des Restos du Coeur permettrait ainsi aujourd'hui de faire économiser à l'État 200 millions d'euros/an, chiffre pourtant sûrement sous-évalué (Duval, 2019). Pourtant, la hausse récente et inédite du nombre de personnes nécessitant une aide alimentaire et se tournant vers des associations tel que les Restos a mis en évidence les limites d'un système reposant quasi exclusivement sur un secteur associatif par définition plus fragile économiquement.

Et pour cause, depuis 2022 la France est touchée par un contexte inédit de forte hausse de la précarité alimentaire. Selon une étude du CREDOC parue en mai 2023, la part des personnes déclarant ne pas avoir assez à manger est passée de 12 % à 16 % entre juillet et novembre 2022, soit une augmentation de 4 points de pourcentage en seulement 5 mois alors qu'elle n'avait augmenté que de 3 points entre 2016 (9%) et 2022. Selon une autre étude de l'INSEE parue en juillet dernier : en début 2023, une personne sur dix vit dans un ménage n'ayant pas les moyens

financiers de manger régulièrement un repas contenant du poisson, de la viande ou un équivalent végétarien, un taux de privation qui a presque doublé en dix ans. Cette augmentation de la précarité alimentaire s'explique par un contexte de forte augmentation des prix à partir de décembre 2021. Si jusqu'alors l'inflation se maintenait à moins de 2%, elle est montée à 15% pour les produits alimentaires en janvier 2023. Les produits premiers prix plus accessibles d'ordinaire aux ménages les plus précaires ayant connu une augmentation plus importante que les marques nationales. Un nombre conséquent de ménages a donc dû diminuer les quantités de leurs paniers pour rester dans leur budget. En outre, ces restrictions peuvent également s'expliquer par l'inflation sur l'énergie en 2022 (atteignant 14%) augmentant certaines dépenses incompressibles des ménages (charges, loyer, transport), les obligeant à réduire le budget alloué à l'alimentation, les dépenses alimentaires étant modulables. Les Restos du Coeur connaissent alors la hausse la plus massive du nombre de personnes accueillies sur ses lieux d'activité en 2022-2023. 1,3 million de personnes accueillies en 2022-2023 soit une augmentation de 18% en un an, et 171 millions de repas servis contre 142 millions en 2021-2022 (soit une augmentation de 20%).

Parallèlement à cette hausse de la fréquentation, l'association doit elle-même faire face à l'augmentation des prix. En effet, une partie non négligeable des denrées alimentaires fournies et livrées aux AD est achetée directement auprès d'industriels. Celles-ci sont ensuite acheminées vers les différents centres d'activités de chaque AD. En 2022-2023, ces achats représentent 30% des produits alimentaires distribués. Le reste provient soit de dons (ramasses, collecte annuelle...) ou de subventions européennes en nature (FSE+). La distribution de denrées alimentaires représente le premier poste de dépense des Restos du Coeur : 68% des ressources financières des Restos, en dehors des contributions volontaires en nature, sont utilisées pour la distribution alimentaire. Or le prix total des achats hebdomadaires de produits alimentaires a doublé entre 2022 et 2023, passant de 2,5 millions à 5 millions d'euros. S'ajoute à cela la hausse des coûts logistiques liée à la hausse du prix de l'énergie (carburant pour les véhicules livrant les lieux d'activité, électricité pour le fonctionnement des locaux, cuisines et chambres froides).

La particularité du modèle économique des Restos est qu'il repose sur trois piliers différents. Les deux premiers piliers correspondent aux ressources non financières de l'association (ou contributions volontaires en nature), soit le bénévolat et les dons alimentaires et partenariats tel

le mécénat ou la mise à disposition de locaux, valorisés respectivement à 217.6M€ et à 200.3M€ en 2022-2023. Le dernier pilier est composé des ressources financières, valorisées à 239M€ pour l'exercice 2022-2023. Un total donc de 656,9M€ de ressources pour 2022-2023, soit une augmentation de 16% des ressources totales des Restos par rapport à l'année précédente. Pourtant, avec le contexte socio-économique, les charges de l'association sont pour ce même exercice de 670,1M€. L'association affichait donc un déficit de 13M€ en fin d'exercice (soit en mai 2023) et a dû puiser dans ses réserves. Or, en septembre 2023, avec l'augmentation de la fréquentation qui se poursuit et des prévisions pour 2024 restant très élevées, l'association annonce un déficit prévisionnel de 35M€.

En réponse à cet “effet ciseaux”, et afin de maintenir la qualité de l'accueil et garantir un retour à l'équilibre de l'association, le Conseil d'Administration adopte en juillet 2023 dix mesures à appliquer dès l'exercice 2023-2024 (soit la 39ème campagne des Restos du Coeur). Ces mesures concernent principalement l'aide alimentaire au sein des différents lieux d'accueil des Restos avec notamment un durcissement du barème basé sur le “reste à vivre” (soit le plafond qu'une famille ne doit pas dépasser pour être éligible à l'aide alimentaire et qui est calculé selon la taille de la famille, ses ressources et ses différentes charges incompressibles) ainsi que la réduction de la dotation (soit le nombre de repas hebdomadaires attribués) par personne seule et par famille. Afin de réduire les dépenses alimentaires, l'une des dix mesures vise également à substituer sur le long terme l'achat de denrées (qui pour rappel représentent un tiers des denrées alimentaires) par des produits issus de dons et des fonds européens (FEAD et FSE+), l'objectif étant un minimum de 60% de substitution d'ici trois ans. Cet axe pose cependant la question de la diversification des produits obtenus à travers des dons, et notamment via les ramasses en grandes et moyennes surfaces, et leur qualité. En effet, les ramasses étant incertaines, les associations n'ont pas la main sur ce qu'elles peuvent recevoir et ont parfois des difficultés à respecter l'équilibre alimentaire des personnes accueillies. Depuis l'instauration de la loi Garot en 2016 permettant de lutter contre le gaspillage alimentaire, les associations sont liées aux grandes et moyennes surfaces par des conventions, celles-ci bénéficiant d'avantages fiscaux si elles donnent leurs invendus au lieu de les jeter. Or, selon l'anthropologue Bénédicte Bonzi (2023), ce système d'approvisionnement des associations sort alors du cadre traditionnel du don sans contrepartie et instaure ce qu'elle appelle un “marché de la faim”, où les entreprises continuent de produire tout autant mais se “débarrassent” des surplus tout en s'enrichissant. Ces conventions obligent les associations à devoir s'adapter aux supermarchés et d'accepter

des denrées dont elles ignorent les quantités, la qualité, et qui ne répondent pas toujours à leurs besoins. Par exemple, ces denrées ont souvent des dates de péremption imminent, ce qui rend difficile l'organisation logistique des AD, tandis qu'il y a une surreprésentation des produits sucrés (type viennoiseries) et salés, et un manque de fruits et légumes alors que les personnes accueillies souffrent souvent de problèmes de malnutrition (Alphandéry & Picard, 2020). Les Restos du Coeur devront donc veiller à maintenir la qualité des dons obtenus sur les différents lieux d'activité s'ils souhaitent en augmenter la proportion au sein de leur modèle économique.

Toujours dans une logique d'optimisation des coûts de fonctionnement de l'association, l'une des 10 mesures concerne quant à elle l'optimisation des ressources logistiques et la mutualisation de l'ensemble des entrepôts que louent aujourd'hui les Restos à travers le territoire (plus d'une centaine) et qui coûtent très chers (baux, entretien et de véhicules...). L'AN a donc fait appel à un cabinet de conseil externe afin d'appuyer les bénévoles et salariés sur ce travail d'envergure, avec une première étape d'état des lieux et d'étude des coûts, et une deuxième étape de fermetures progressives de certains entrepôts, de diminution de la flotte de véhicules, de rachat de plus gros utilitaires etc... l'idée étant d'encourager la mise en commun progressive des moyens entre les différentes AD qui sont encore aujourd'hui très isolées les unes des autres, point que nous aborderons plus en détail par la suite. Une dernière mesure financière importante à mentionner concerne le processus de financement des AD par l'AN. Pour remettre un peu de contexte, bien que les AD soient autonomes juridiquement, elles ne le sont financièrement que jusqu'à un certain point, la gestion bénévole rendant compliqué la diversification de leurs ressources. Ainsi, beaucoup d'entre elles, si ce n'est la grande majorité, finissent déficitaire en fin d'exercice comptable, les activités Restos étant par définition non-marchandes. Comme mentionné en introduction, l'AN quant à elle centralise une partie des ressources financières des Restos, notamment issus des dons des particuliers et des spectacles des Enfoirés, mais dispose également d'un certain nombre de fonds dédiés et de partenariats financiers nationaux. Ces ressources lui permettent d'aider les AD à travers des subventions de fonctionnement ou d'investissement sur des nouveaux projets (création d'activité, achat de gros matériel, rénovation de bâtiments etc...). Or, afin de permettre une économie de coûts, l'AN incite désormais à une application stricte de la règle dite des 80/20, c'est à dire que les projets sont financés à 20% par l'AN seulement si l'AD réussi à financer les 80 % restant. S'ajoute à cela la nécessité pour les AD de construire un budget pluriannuel prévisionnel sur 3 ans.

En parallèle de l'ensemble de ces mesures, les Restos ont également mis en œuvre des actions de communication dès septembre 2023 avec un relai médiatique très important à commencer par l'appel du président Fabrice Douret mentionné en introduction, tirant la sonnette d'alarme sur l'état du secteur associatif actuel et appelant à la mobilisation les pouvoirs publics, entreprises et citoyens. Un an après, la situation s'est améliorée mais la vigilance reste de mise. L'appel de septembre 2023 a permis une mobilisation importante de la générosité du public : donateurs, entreprises et financeurs publics ont répondu présents permettant de récolter 32 millions d'euros de promesses de dons et subventions exceptionnelles et de "gagner du temps" pour reprendre les mots de Patrice Douret. Cette levée de fonds conséquente s'explique entre autres par le fait que les Restos bénéficient d'une notoriété importante auprès du grand public, et jouit d'une image particulièrement positive encore très associée à Coluche. Selon une enquête menée en 2022 par Harris interactive France pour le Secrétariat d'État chargé de l'Économie sociale et solidaire et de la Vie associative, les Restos du Coeur sont l'association qui attire le plus l'engagement des français, avec 56% des personnes interrogées indiquant vouloir s'y engager un jour, soit en tant que bénévole ou en faisant un don. Un retour financier positif également possible grâce à l'application stricte des dix mesures par les bénévoles sur le terrain.

Par ailleurs, il est important de préciser que la crise inflationniste et l'augmentation de la précarité a accéléré les réflexions autour de l'évolution du modèle historique d'aide alimentaire des Restos. Cette "nouvelle aide des Restos" repose sur 5 piliers et sera déployée pour la 40ème campagne de 2024-2025. Cette nouvelle aide repose tout d'abord sur la mise en place d'un barème unique toute l'année mettant fin à la différenciation barème hiver/barème été (avec des conditions d'éligibilité différentes) et qui sera moins stricte que celui de la 39ème campagne. Cette nouveauté permet aux Restos de maintenir une certaine continuité dans l'accueil et l'accompagnement à l'aide alimentaire, éviter les pertes de contact avec les personnes accueillies et renforcer la lisibilité des actions des Restos auprès de toutes ses parties prenantes. Par ailleurs, la nouvelle aide alimentaire permettra également de mieux répondre aux besoins de certaines catégories les plus vulnérables, notamment pour les familles monoparentales, les familles en difficulté face au logement et les bébés de 0 à 3 ans.

Aujourd'hui, les Restos sont revenus à leur situation d'avant crise en terme de moyens financiers (l'argent a été remis en réserve pour faire face à une éventuelle nouvelle situation

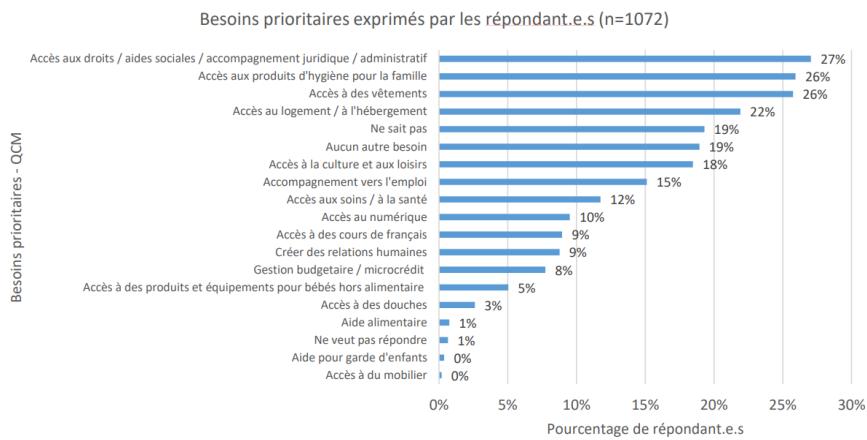
d'urgence) mais il subsiste un réel enjeu autour de la sécurisation, la diversification et le développement de nouvelles ressources financières et de dons alimentaires à moyen et long-terme afin de garantir la stabilité financière de l'association dans son ensemble et ainsi maintenir la gratuité de ses missions sociales. D'autant plus que la nouvelle aide alimentaire présentée ci-dessus représente un coût additionnel significatif après cette année transitoire plus restrictive. Il s'agit donc dans un premier temps pour l'AN de continuer ses efforts de sécurisation de fonds fléchés sur les missions sociales des différentes AD. En parallèle, il est important qu'elle renforce son accompagnement des AD dans la recherche de financements publics et privés au niveau local afin de répondre au mieux à leurs besoins de fonctionnement et d'investissement et garantir le respect de la règle des 80/20. Enfin, afin d'économiser sur les coûts d'achat tout en garantissant une aide alimentaire variée et équilibrée, l'AN peut renforcer le travail fait auprès des AD pour favoriser la diversification des dons alimentaires obtenus via des partenariats en circuits-courts et l'obtention de produits frais notamment auprès de producteurs et coopératives agricoles locales. Le travail en cours sur l'optimisation et la mutualisation des ressources logistiques devrait également permettre une meilleure connaissance et accessibilité des AD aux 3 grands entrepôts d'opportunité qui recueillent et gèrent aujourd'hui l'ensemble des dons réceptionnés par l'AN au niveau national, et en particulier les dons de produits frais issus des agriculteurs.

## *2. Assurer la continuité et la promotion des activités d'insertion et d'accompagnement*

Si l'aide alimentaire permet avant tout de répondre au besoin primaire de se nourrir, elle constitue également aux Restos un point de contact privilégié permettant l'écoute, l'orientation et l'accompagnement des personnes accueillies vers un parcours global d'insertion.

Depuis ces dernières années, les Restos accueillent en effet de plus en plus de personnes présentant des profils et des difficultés sociales et économiques plurielles, et qui n'ont pas seulement besoin de combler un besoin nutritionnel. Aujourd'hui, 60 % des personnes accueillies aux Restos du Cœur vivent avec moins de la moitié du seuil de pauvreté (soit seulement 551 euros), et 38 % d'entre elles n'ont plus un seul euro en poche une fois le loyer

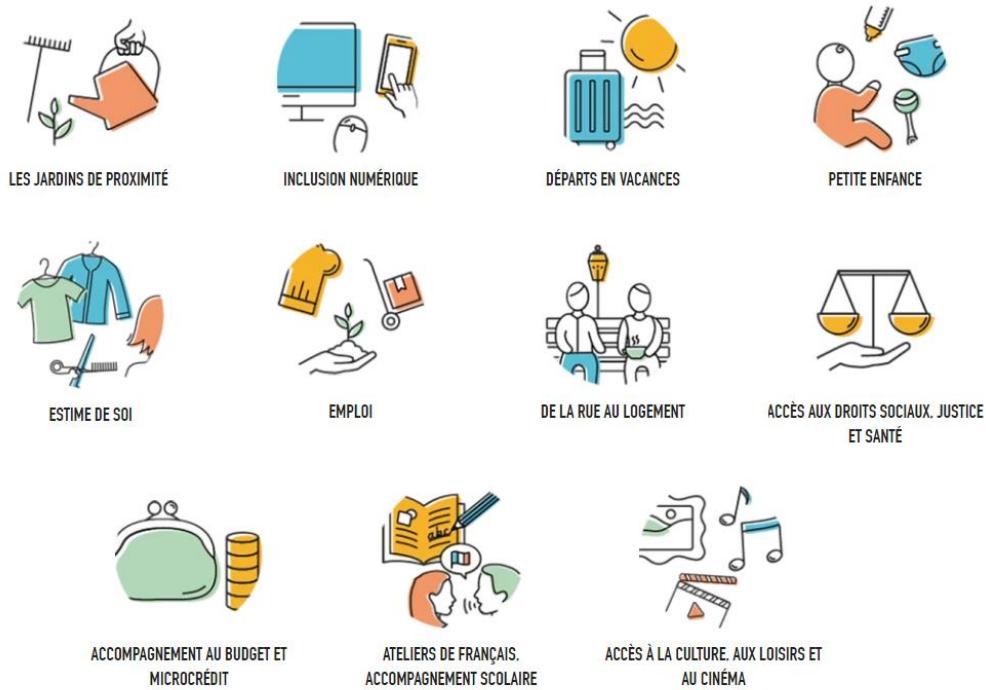
et les charges locatives payées. Ces personnes sont également de plus en plus jeunes : la moitié en 2023 a moins de 25 ans, dont 126 000 bébés de moins de trois ans soit une augmentation de 15% par rapport à 2021-2022. Les Restos accueillent ainsi plus de 20% des jeunes enfants en situation de pauvreté en France (L'Observatoire des Restos, 2023). Or, la précarité infantile a des conséquences dramatiques sur la santé et le développement. Plusieurs études montrent que les enfants issus de familles à faibles revenus souffrent trois fois plus de malnutrition (surpoids, obésité, dénutrition) que les enfants de familles aisées (Cour des Comptes, 2021), et connaissent en moyenne au même âge une quantité et une diversité de mots moins élevés (Grobon et al., 2019). Une étude récente de France Stratégie confirme l'hypothèse que la pauvreté à tendance à se "transmettre" d'une génération à l'autre : grandir dans une famille en situation de précarité augmente les risques de se retrouver dans une situation similaire à l'âge adulte. Ainsi, parmi les adolescents ayant grandi dans une situation de précarité, un sur quatre est pauvre à l'âge adulte, contre un sur dix pour les adolescents issus de familles non-précaires. Lorsque l'environnement familial est maîtrisé (niveau de diplôme des parents, origine, type de ménage) le risque de pauvreté reste 1,6 fois plus élevé, et plus particulièrement pour les femmes (France Stratégie, 2024). En outre, environ 44% des personnes accueillies aux Restos de plus de 16 ans sont en recherche d'emploi et 18% sont inactifs (autre que retraités ou étudiants) tandis que seulement 9% sont en emploi. Les structures familiales sont également multiples, avec une proportion importante de personnes seules (47%) et de familles monoparentales (25%). Enfin, une dernière problématique importante des personnes accueillies aux Restos concerne le logement. Près de 41% sont dans une situation de logement difficile, soit car ils n'ont pas de logement personnel, souffrent de sans-abrisme ou vivent dans des logements précaires. Une enquête publiée par l'Observatoire des Restos en 2022 démontre ainsi que les besoins des personnes accueillies en dehors de l'aide alimentaire sont multiples, et concernent en priorité l'accès aux droits et aides sociales, aux produits d'hygiène, aux vêtements et à l'hébergement/logement.



*Besoins prioritaires hors aide alimentaire exprimés par les personnes accueillies interrogées*

*Source : Écoute des besoins et des attentes des personnes accueillies dans les lieux Restos – L'Observatoire des Restos (2022)*

Répondre à ces besoins multiples et lutter contre la pauvreté sous toutes ses formes au-delà du simple repas “qui ne suffit pas” est donc une priorité de l’association, inscrite dans le Projet Associatif National et déclinée au niveau territorial par chaque AD dans leur Projet Associatif Départemental. Pour ce faire, les Restos mènent diverses actions dites d’insertion et d’accompagnement, gratuites et accessibles de manière inconditionnelle à toutes les personnes accueillies aux Restos, qu’elles soient éligibles ou non à l’aide alimentaire. Ces actions interviennent dans une diversité de domaines : l’aide aux personnes à la rue, l’aide aux personnes en logement précaire via l’accès à l’hébergement et au logement ; l’accès aux droits, à la justice, à la santé, à la culture, aux loisirs, aux départs en vacances et à des ateliers de française ou d’accompagnement scolaire ; l’accès à l’emploi via l’insertion par l’activité économique, l’accompagnement à la recherche d’emploi et des parcours de remobilisation professionnelles (“les Tremplins du Coeur”) ; l’inclusion numérique ; l’accompagnement des parents et de leurs enfants en bas âge via le développement d’espaces “petite enfance” dans les lieux d’accueil ; le renforcement de l’estime de soi via des vestiaires ou des ateliers coiffure.



*La diversité des activités d'insertion et d'accompagnement*

Ces actions sont développées de manière hétérogène dans chaque AD en fonction des besoins spécifiques de chaque territoire. Nous les retrouvons dans différents lieux d'accueil : centres d'activité Restos (où ont lieu les distributions alimentaires), lieux d'accueil dédiés aux Gens de la Rue, structures d'hébergement et logement, ACI. Une grande majorité fonctionne grâce à des équipes 100% bénévoles, mais certaines activités spécifiques reposant sur des cadres institutionnels précis font appel à des équipes mixtes bénévoles-salariés. C'est le cas pour les dispositifs et structures d'hébergement et de logement ainsi que pour les chantiers d'insertion. À noter que dans ce cas, les publics accueillis ne sont pas non plus strictement des publics "Restos" mais sont orientés par différents prescripteurs en fonction de critères spécifiques (SIAO, France Travail etc...). À l'AN, c'est le Pôle Insertion et Accompagnement (PIA) et ses différents réseaux (au nombre actuel de quatre) qui portent la politique d'accompagnement des Restos et soutiennent les équipes terrain dans la réalisation de leurs missions à travers la formation, la création d'outils, des visites terrain, une représentation institutionnelle et un accompagnement au développement de projet.

Dans le contexte actuel d'appauvrissement de la population, de hausse de fréquentation sur les lieux d'accueil et de restrictions budgétaires de l'association, l'enjeu pour l'AN est donc

particulièrement fort : assurer la continuité et le développement des actions d'aide à la personne afin de garantir un accompagnement continu et personnalisé des personnes et la proposition de solutions adaptées à leurs situations, particulièrement si celles-ci sont nouvellement refusées à l'aide alimentaire en raison des ajustements du barème. Lors de la dernière campagne, l'association a ainsi réussi à "garder le cap" et à répondre présent auprès des personnes notamment car une partie de ces activités coûte peu à l'association à la fois grâce à l'engagement continu de bénévoles, à des partenariats déjà en place et au fléchage de fonds dédiés par l'AN (ex: Stop Hunger, la Française des Jeux, l'ANCV etc...) mais aussi à l'accompagnement des équipes dans la recherche de financements locaux. Il est important de noter cependant que l'ouverture de nouvelles structures d'hébergement, de logement et d'ACI a dû être temporisée avec une réorientation des équipes sur la consolidation ou l'adaptation de l'existant, car ces activités exigent de plus gros investissements.

Pour autant, si la continuité et le développement des actions d'accompagnement et d'insertion ont pu être maintenus malgré un contexte économique tendu pour l'association, les Restos du Cœur continuent de faire face à un autre enjeu de taille : rendre ces actions plus visibles et accessibles à toutes les parties prenantes. Selon une étude publiée en 2022 par l'Observatoire des Restos, quasiment la moitié des personnes accueillies aux Restos ne connaissent pas l'existence des activités d'aide à la personne proposées dans leur lieu d'accueil autre que l'aide alimentaire. Une deuxième étude publiée l'année dernière révèle que certaines catégories de ménages, comme les familles où les personnes de nationalité française, mobilisent plus extensivement les aides proposées que d'autres, notamment les étudiants et les personnes âgées de plus de 65 ans. Elle précise que *"de manière générale, les aides à la personne restent faiblement mobilisées laissant une incomplétude dans le modèle d'une aide alimentaire comme « prétexte » à un accompagnement plus large"* (L'Observatoire des Restos, 2023, p.15). Ce constat peut en partie s'expliquer par une méconnaissance des bénévoles eux-mêmes sur l'offre d'activités d'insertion et d'accompagnement sur leur propre lieu d'accueil, ce qui pénalise leur mission d'orientation auprès des personnes. Plus largement, les Restos restent une association qui a construit sa notoriété autour de l'aide alimentaire (et encore plus dans le contexte actuel) ce qui tend à invisibiliser ses autres actions auprès du grand public et auprès de potentiels partenaires.

Les AD rencontrent par ailleurs certaines difficultés à proposer l'ensemble des activités d'aide à la personne sur leurs lieux d'accueil en raison de contraintes logistiques et humaines tel que le manque d'espace disponible ou le manque de bénévoles formés ce qui pose la question de l'équité entre les personnes accueillies à travers le territoire. Un peu moins de la moitié des personnes accueillies seraient d'ailleurs prêtes à se rendre sur un autre lieu même si celui-ci proposait une activité plus adaptée à ses besoins, notamment en raison de contraintes en termes de mobilité. Par ailleurs, nous pouvons également souligner que les Restos se heurtent à des difficultés pour dresser le bilan des actions d'insertion et d'accompagnement entreprises sur les différents lieux d'accueil. Bien que chaque année une remontée de données soit effectuée par les différents réseaux du PIA auprès des équipes terrain, fort est de constater que cette remontée peut s'avérer fastidieuse et chronophage, en raison d'un manque de suivi précis de la part des équipes bénévoles sur le terrain (notamment dû à un turn over parfois important des responsables bénévoles) mais aussi de l'absence d'un outil de suivi adapté à chacune de ces activités.

Afin de répondre à ces différents enjeux, le Pôle Insertion et Accompagnement dresse dans son plan d'action et de moyens pour 2024-2025 un certain nombre d'axes stratégiques. Tout d'abord poursuivre le travail en lien avec l'Observatoire des Restos sur les différentes activités d'aide à la personne aux Restos afin de mieux comprendre les attentes et besoins des personnes accueillies en termes d'accompagnement et avoir une meilleure connaissance de l'impact qualitatif de ces actions sur le parcours des personnes. Une nouvelle étude menée conjointement par l'Observatoire et les services Parcours des Personnes Accueillies en Centre d'Activité (au sein du PIA) et le service Parcours Bénévoles pour mieux comprendre le regard porté sur les aides à la personne par les personnes accueillies sera d'ailleurs publiée courant automne 2024. En outre, le PIA souhaite également renforcer la communication interne et externe sur les actions d'insertion et d'accompagnement aux Restos. Pour le moment, le PIA produit et diffuse sur l'intranet de l'association une newsletter spéciale tous les deux mois présentant les activités d'insertion et d'accompagnement et les actualités et bonnes pratiques des AD avec une thématique précise changeant à chaque numéro (ex : emploi, culture, orientation, petite enfance...). Il serait particulièrement intéressant de rendre plus visible cette newsletter en la publiant directement sur la page d'accueil de l'intranet mais également de travailler en lien avec le service Communication, le service Donateurs et le service Partenariat/Mécénat pour élargir sa diffusion en externe, en l'envoyant par exemple à

l'ensemble des donateurs et partenaires ou en la rendant accessible directement sur le site public des Restos.

Par ailleurs, le pôle a également comme objectif de poursuivre la création et le déploiement de nouveaux outils afin d'aider les bénévoles dans le suivi et le développement d'activité d'insertion et d'accompagnement au sein de leur lieu d'activité. En octobre 2023, un dépliant d'accueil personnalisable (présenté ci-dessous) a ainsi été créé et diffusé à toutes les AD afin de permettre aux bénévoles de préciser les activités proposées sur leur centre d'activité aux personnes accueillies dès leur arrivée. D'après certains bénévoles responsables, il ne serait cependant pas encore disponible dans 100% des centres, un travail de suivi de son déploiement est donc à poursuivre, en s'assurant également que l'information circule dans l'ensemble des lieux d'accueil (hébergements/logement, ACI, accueils de jour...).



Une formation pour mieux orienter en interne et en externe les personnes accueillies est également en cours de développement pour une mise en œuvre à partir de la prochaine campagne. Par ailleurs, un projet d'envergure de création d'un nouvel outil de suivi des parcours des personnes accueillies a été lancé en 2023, visant à pallier les manquements de l'outil actuel qui se focalise principalement sur l'aide alimentaire et les centres d'activité. L'enjeu de ce nouvel outil est de permettre aux bénévoles sur l'ensemble des lieux d'activité des Restos de mieux accueillir, orienter et accompagner les personnes dans leur parcours au sein des Restos en fonction de leurs besoins, mais aussi faciliter la gestion et la remontée de données. Il est donc important que ce travail soit co-construit avec les bénévoles du terrain, en

s'appuyant au plus près de leurs expériences. L'AN a d'ailleurs décidé de mettre les moyens financiers et humains nécessaires au développement et au déploiement de l'outil, à travers la création d'un service dédié et l'embauche pour la rentrée 2024 d'un.e responsable salarié.e en CDI et d'un.e chargé.e de projet en CDD.

### *3. Protéger les ressources bénévoles en première ligne des actions*

Le bénévolat est au cœur du modèle Restos depuis la création de l'association en 1985. De 5 000 bénévoles ayant répondu présents à l'appel de Coluche durant la première campagne, ils sont aujourd'hui au nombre de 73 000. Les bénévoles agissent à tous les niveaux de l'organisation (lieux d'accueil, AD, DR, AN) et dans de nombreux domaines en fonction de leurs compétences personnelles : écoute et accompagnement des personnes accueillies, animation d'équipes, informatique, gestion logistique, gouvernance etc... Comme nous l'avons mentionné précédemment, les ressources bénévoles sont ainsi valorisées à 217.6M€ en 2022-2023, soit près d'un tiers des ressources totales des Restos. À noter que pour compléter l'action des bénévoles, les Restos emploient environ 550 salariés qui se chargent de missions nécessitant une technicité particulière (travailleurs sociaux dans les hébergements, CIP dans les ACI, fonctions de cadres à l'AN...). Plus globalement, le développement du salariat est l'une des premières composantes d'un phénomène de professionnalisation progressive du secteur associatif depuis les années 80, dont les Restos. Comme l'explique Jean-Louis Laville (2012, pg 81), aujourd'hui "la coexistence du travail bénévole et salarié est l'un des faits saillants de la vie associative". Les Restos du Coeur s'attachent donc à garantir la bonne complémentarité entre bénévoles et salariés, notamment via une définition claire des rôles de chacun pour que tous puissent trouver leur place.

Dans le contexte actuel de forte augmentation de la fréquentation et d'un modèle reposant à 99% sur des ressources bénévoles, l'enjeu fort des Restos est donc d'avoir suffisamment de monde engagé pour mener à bien toutes les activités. Sur ce point, "l'association préférée des français" bénéficie d'une notoriété bien installée avec trois millions de nouveaux bénévoles réguliers depuis 2021-2022 (un retour à la situation pré-Covid), ainsi qu'un niveau d'engagement des français dans les associations qui est revenu à son niveau d'avant crise

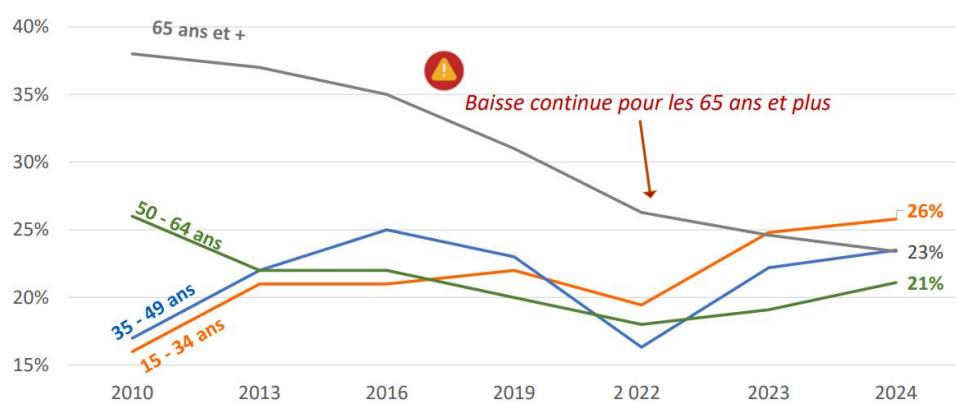
(environ 24%) (Recherche et Solidarités, 2024). Par ailleurs, afin de se donner les moyens d'une gestion bénévole efficace, l'AN dispose d'un pôle dédié, le Pôle Bénévolat, constitué de six services spécialisés. Il vient en appui à plus de 2 000 personnes "référentes/relais ressources bénévoles" à travers les différents lieux d'accueil Restos qui y mènent diverses actions de recrutement, d'intégration et de suivi de l'engagement bénévole. Un outil SIRH dédié à la gestion spécifique des ressources bénévoles a également été lancé en 2020, "ParCoeur", avec la création d'un poste salarié permanent en février 2024 pour gérer son déploiement et ses évolutions futures. Et pourtant, dans les faits cela n'apparaît pas comme suffisant. En effet, depuis le début de la crise inflationniste, les bénévoles sur le terrain ainsi et les AD tirent la sonnette d'alarme : les Restos manquent encore cruellement de bénévoles pour faire face et maintenir les activités dans le temps. Ce manque se fait particulièrement ressentir sur les missions à responsabilité au sein des AD et sur le terrain. Par ailleurs, selon les propos recueillis auprès d'un membre du CA et du Bureau de l'association, pas moins de 30 000 bénévoles ont tapé aux portes des Restos durant ces douze derniers mois pour s'engager... et ont été refusés, ne correspondant pas aux attentes des bénévoles déjà en place.

Comment expliquer alors cette situation ? Dans un premier temps, il est important de préciser que depuis la crise sanitaire le paysage bénévole est en pleine mutation. D'un côté, comme nous pouvons le voir sur le graphique ci-dessous, de moins en moins de personnes âgées (65 ans et plus) s'engagent. Jusqu'alors considérés comme "la colonne vertébrale" des associations en raison de leur relative disponibilité (car comprenant une grande majorité de retraités), ils étaient quasiment 38% à s'engager en 2010 mais seulement 23% en 2024 (Recherche et Solidarités, 2024). Selon Persoz et Bazin (2023), un certain nombre ne sont pas revenus vers le bénévolat suite à la crise du COVID, soit par peur, soit par désintérêt. Cette nouvelle génération de retraités est également beaucoup plus sollicitée que celles d'avant par des obligations familiales (parents vieillissants, petits-enfants à garder). Enfin, première génération ayant grandi dans la société de consommation actuelle, ils ne sont pas portés par les mêmes valeurs que leurs aînés. De nature plus hédoniste et ayant à disposition une gamme de loisirs beaucoup plus étendue, leur disponibilité pour du bénévolat en est amoindrie. Cette tendance globale ne risque d'ailleurs pas de s'améliorer dans les années à venir avec l'allongement de l'âge minimum de départ à la retraite. De l'autre côté du spectre, les jeunes, eux, s'engagent de plus en plus (notamment les étudiants et les actifs) avec un taux d'engagement pour les 15-34 ans qui atteint les 26%, soit une augmentation de 16 points de pourcentage depuis 2010

(Recherche et Solidarités, 2024). Cette évolution peut s'expliquer par le fait que les jeunes aspirent de plus en plus à agir pour autrui et pour la planète à leur propre échelle dans un contexte mondial particulièrement incertain, et souhaitent d'autant plus valoriser leurs expériences bénévoles dans la poursuite de leurs études ou carrière professionnelle (Persoz et Bazin 2023).

IFOP - *Les bénévoles en associations*

## Depuis 2010, en fonction de l'âge



Évolution du pourcentage de bénévoles en associations en fonction de chaque tranche d'âge.

Source : *La France bénévole 2024. Recherches & Solidarités*.

Or, en prenant en compte ces évolutions récentes, il est possible de mieux comprendre pourquoi l'association refuse autant de nouveaux profils, et pourquoi un certain nombre de bénévoles seraient freinés à l'idée de rejoindre les Restos. Avec une moyenne d'âge de 59 ans (dont 60% ayant entre 55 et 64 ans, pour la plupart déjà retraités), les bénévoles Restos ne sont en effet pas toujours prêts à accueillir l'arrivée de nouveaux profils plus jeunes, moins disponibles en journée, ou cherchant un engagement moins régulier (une ou deux fois par mois par exemple). Un exemple flagrant : une partie importante des centres d'activité ouvrent seulement en semaine, de 9h à 12h puis de 14h à 16h.

Mais les difficultés des Restos à recruter et à garder de nouveaux bénévoles peuvent également s'expliquer par une professionnalisation grandissante du bénévolat en lui-même. L'engagement dans une association passe de plus en plus par une "candidature" à une fiche de mission détaillant un ensemble de compétences spécifiques à posséder, à l'image d'une fiche

de poste. Les bénévoles “contractualisent” ensuite avec la structure pour montrer leur adhésion au projet associatif en signant une charte des bénévoles. Enfin, la signature d'un contrat d'engagement devient obligatoire pour monter en responsabilités (Peretti & Otchoumou, 2021). Pour la chercheuse Cécile Chanut-Guiet (2009), ce phénomène résulte de la complexification et de la diversification des tâches à accomplir par les associations (notamment lié à leur rôle de “suppléantes” de l'action de l'État), de l'évolution des technologies, du durcissement des réglementations (plus spécifiquement pour les Restos, autour de la distribution alimentaire et du travail social dans sa globalité), et à un fonctionnement se rapprochant de plus en plus de celui d'une entreprise standard. L'exercice de missions à responsabilités devient alors de plus en plus exigeant et nécessite des compétences spécifiques multiples et un certain niveau d'encadrement : GRH, communication, management, logistique, juridique.... Or, plus le bénévole est compétent, plus il se voit confier de responsabilités additionnelles. Le risque “d'usure” devient alors particulièrement inquiétant. D'autant plus que la présence de salariés peut également favoriser un engagement “à temps plein” des bénévoles. Débordés, les responsables bénévoles peuvent ne plus trouver satisfaction dans leur engagement initial au sein de la structure et partir dans de plus ou moins bonnes conditions (Cécile Chanut-Guiet, 2016). Ce risque peut également freiner d'autres bénévoles à sauter le pas pour s'engager. Aux Restos, ce sont bien l'ensemble des missions de responsable bénévole qui sont concernés, mais plus particulièrement celle de responsable départemental (RD) dans les AD (l'équivalent d'un président d'association), avec un turn-over fréquent et de rares candidatures. À titre d'illustration, cette année dix-neuf AD n'ont pas de responsable départemental élu et sont gérées par une administration déléguée et neuf AD ont vu leur responsable partir avant la fin des cinq ans de leur engagement. Par ailleurs, huit AD vont devoir anticiper la recherche d'un nouveau responsable car celui/celle en place arrive à la fin de sa mission.

De ce fait, il est plus que crucial pour les Restos de faire évoluer ou de renforcer certains aspects de son modèle bénévole afin de protéger les personnes déjà en place tout en parvenant à intégrer de nouveaux profils aux compétences variées et valorisées. Dans un premier temps, il est important de favoriser l'émergence d'une nouvelle manière de percevoir le bénévolat et de nouvelles manières de s'engager dans les lieux d'accueil Restos. Tout type d'engagement, qu'il soit régulier ou occasionnel, est bon à prendre : il n'y a jamais trop de bénévoles. En effet, seulement deux heures par semaine ou un jour par mois peut faire la différence dans le

fonctionnement global d'une activité. Par exemple, cela peut permettre de former plusieurs équipes qui pourront alors se remplacer lors de périodes creuses (notamment pendant les vacances). Ce point doit pouvoir être accompagné d'une mise à jour de l'outil SIRH ParCœur afin de permettre la prise en compte d'un temps d'engagement bénévole inférieur à une demi-journée. Par ailleurs, il est important d'appuyer sur le fait que les plus jeunes ne sont pas forcément moins investis que les autres bénévoles. Ils sont d'ailleurs une ressource précieuse à inclure le plus souvent possible pour diversifier les équipes mais aussi car ils représentent une ressource future très intéressante : un jeune engagé a plus de chance de le rester plus tard dans sa vie, lorsqu'il sera plus disponible. Enfin, il apparaît comme nécessaire d'accompagner les lieux d'accueil dans l'adaptation de leurs horaires d'ouverture, notamment les centres d'activité ou les accueils de jour, afin de pouvoir accueillir plus de bénévoles actifs en soirée ou les week-ends. La démocratisation du télé bénévolat, déjà bien présent à l'AN, au niveau des AD et des lieux d'accueil pourrait également être exploré, à partir du moment où la mission le permet et que les liens avec l'association restent forts.

Un travail peut également être réalisé pour diminuer la charge de travail qui pèse sur les responsables bénévoles. L'organisation d'une responsabilité en collégialité notamment pour la mission de RD est une première possibilité. Bien que cela nécessite le recrutement d'une personne en plus, cette option garantit une meilleure réalisation des missions et une diminution du risque d'usure. De nombreux responsables d'activités Gens de la Rue en ont déjà fait l'expérience avec succès. Une deuxième possibilité est le renforcement du mécénat de compétence en appui aux gouvernances des AD et DR. Cet axe est déjà en cours de réalisation par les Restos car il s'agit de l'une des 10 mesures de 2023.

Dans le contexte de professionnalisation du bénévolat, l'AN doit continuer à mettre l'accent sur le développement et le déploiement de formations à destination des bénévoles, plus particulièrement sur les missions à responsabilité. À titre d'exemple, en 2022-2023 ce sont 3 316 sessions de formation qui ont été organisées. La montée en compétence des bénévoles est garante du bon fonctionnement des activités dans un environnement sécurisé pour tous, à la fois bénévoles et personnes accueillies. Il serait ainsi pertinent de rendre obligatoire certaines formations avant la prise de mission du bénévole responsable, même si cela nécessite une bonne connaissance en temps réel des changements sur le terrain. Un autre axe d'amélioration possible serait de renforcer le développement des formations en format hybride

présentiel/distanciel, tous les bénévoles ne pouvant pas se déplacer au siège de l'AN sur Paris, lieu principal de formation.

Enfin, diversifier la manière dont est valorisée l'engagement de chaque bénévole pourrait s'avérer bénéfique pour favoriser leur fidélisation auprès des Restos. Car si l'engagement associatif est par définition gratuit et sans contrepartie, les bénévoles sont souvent, consciemment ou inconsciemment, à la recherche d'une certaine contrepartie non financière (Cousineau, 2017). Pour le moment seul le suivi du temps d'engagement des bénévoles est valorisé sur la base d'un SMIC, un surcoût sur la base du salaire moyen d'un agent de la fonction publique est également calculé. Pourtant, certaines fonctions bénévoles, notamment celles des responsables, sous-entendrait une valorisation à un salaire bien plus élevé. Par ailleurs, il serait intéressant de permettre un suivi précis des connaissances et compétences acquises durant le temps de bénévolat au sein de l'outil ParCoeur afin de faciliter par la suite leur valorisation auprès d'écoles, d'employeurs ou dans le cadre d'une Validation des Acquis de l'Expérience Bénévole (VAEB), dispositif nouvellement lancé par le gouvernement en décembre dernier.

#### 4. Fluidifier une organisation interne complexe qui avance à plusieurs vitesses

Un dernier enjeu auquel fait aujourd'hui face l'association dans son ensemble concerne la complexité de son organisation interne. Comme précisé en introduction, les Restos du Coeur ont la particularité d'être organisés en plusieurs niveaux de gouvernance (AN, DR, AD, Lieux d'accueil) chacun ayant des fonctions définies et un degré plus ou moins important d'autonomie par rapport à l'Association Nationale.

### Une gouvernance à plusieurs niveaux



*Source : Plaquette de présentation de la Délégation Régionale du Grand-Ouest, Restos du Coeur.*

L'objectif énoncé de cette organisation à plusieurs niveaux est de pouvoir “impulser une dynamique territoriale de proximité” (Rapport d'activité des Restos du Coeur, 2024, p 15). Grâce à leurs 2 333 lieux d'accueil répartis en France métropolitaine, les AD assurent un maillage territorial particulièrement dense qui leur permet d'être au plus près des besoins des personnes accueillies et de s'adapter au mieux aux réalités locales. Le développement rapide et récent de centres itinérants (centres d'activité mobiles proposant aux personnes en zones rurales une aide alimentaire et des activités d'accompagnement) témoigne de cette volonté de se rapprocher toujours plus des besoins des territoires. De son côté, la représentation en région de l'AN à travers les DR doit permettre, en théorie, à celle-ci de resserrer les liens avec les AD mais également d'impulser une dynamique collective entre les AD. Mais l'intrication de ces différents niveaux et des rôles qui leur sont associés à plutôt tendance à brouiller la compréhension mutuelle des différents acteurs et à favoriser le cloisonnement des activités par AD et l'absence de communication avec l'AN.

Il est important de comprendre que lors de la création des Restos, les AD et différents lieux d'accueil ont vu le jour de manière relativement autonome, impulsés par la volonté de quelques bénévoles de répondre à l'appel de Coluche et d'agir sur leur propre territoire, loin de Paris. Cette relative autonomie d'action est d'autant plus renforcée par l'attribution d'un statut juridique indépendant aux AD. Malgré le contrat d'agrément qui les lie à l'AN, ainsi que le soutien financier que celle-ci leur apporte, un certain nombre de bénévoles sur le terrain, dont des responsables départementaux, se sentent alors particulièrement éloignés de l'AN. Ils ne comprennent pas bien son rôle ni ce qu'elle peut leur apporter, et ne sont pas toujours en phase avec ses orientations et préconisations. D'ailleurs, il persiste une vision négative de l'AN, perçue comme ignorant la réalité du terrain et imposant sa manière d'agir. Cette vision est d'autant plus renforcée par le fait que le siège de l'AN se trouve à Paris (rappelant la distinction entre Paris qui dirige et la “province” qui exécute) et le fait que l'AN compte le nombre le plus élevé de salariés aux Restos, en opposition aux bénévoles qui, eux, “donnent de leur temps gratuitement”. Il n'est d'ailleurs pas rare pour les membres de l'AN d'être confrontés lors de visites de terrain à des commentaires et attitudes défensifs voir péjoratifs (“C'est Paris qui descend...” ; “Nous avons toujours fait comme ça, pourquoi changer ?” etc...). La distance

géographique du terrain, couplée parfois à des ruptures de communication avec les AD ou lieux d'accueil, pose également problème à l'AN pour obtenir des informations pertinentes sur le bon déroulement des activités et le respect du cadrage, ce qui peut potentiellement être dangereux pour les personnes accueillies ou les bénévoles. De même, il peut être difficile pour l'AN d'appréhender l'ensemble des spécificités territoriales des lieux d'accueil. Cet isolement ne se ressent pas seulement en relation avec l'AN mais également entre les AD elles-mêmes qui ne coopèrent pas forcément malgré leur proximité, alors que cela pourrait notamment leur faire économiser des coûts (logistique, humain, financier...).

La création des DR devait justement aider à contrer ce problème en ajoutant un intermédiaire plus proche des bénévoles terrain et plus accessible pour l'AN, et rapprocher les AD entre elles. Cependant, force est de constater que celles-ci n'ont pas encore réussi à trouver leur place. Faute de moyens et d'harmonisation des pratiques entre régions, certaines DR rencontrent des difficultés à remplir leur rôle de relais de l'AN en région et à impulser une dynamique collective entre les différentes AD de leur territoire. D'autres encore prennent de plus en plus d'autonomie, se rapprochant plutôt des AD et se positionnant parfois contre les préconisations de l'AN. Tout comme avec les AD, la collaboration est donc plus ou moins facile en fonction de la DR. À titre d'exemple, certaines DR sollicitent souvent l'AN et accueillent régulièrement ses représentants dans leurs locaux. D'autres ferment parfois complètement leurs portes. Cette situation s'explique notamment par le fait que les DR agissent en équipes réduites et que les relations dépendent beaucoup du ou de la délégué.e régional.e responsable. D'autant plus que dans certains cas, il peut même y avoir un enjeu de conflit d'intérêt lorsque par exemple un bénévole est à la fois responsable départemental et délégué régional. Cette situation est notamment la conséquence de la pénurie de bénévoles sur des postes à responsabilité comme détaillé plus haut.

Un autre problème que soulève cette organisation interne complexe est qu'elle peut s'avérer lente. D'un côté, de par leur expertise métier (directement lié à une professionnalisation grandissante comme vu précédemment), les différents services de l'AN élaborent relativement rapidement de nouveaux outils ou de nouvelles procédures visant à faciliter la réalisation des activités sur le terrain tout en favorisant un suivi efficace. Mais n'étant pas eux-mêmes sur le terrain, ils doivent souvent solliciter les bénévoles des AD et lieux d'accueil afin d'obtenir leur avis, avoir des retours sur leur expérience, ou faire remonter certaines données. Ces mêmes

bénévoles peuvent ainsi être sollicités plusieurs fois en quelques semaines, par différents services ou réseaux. Déjà bien occupés par leurs actions sur le terrain et par l'augmentation de la fréquentation, ils prennent donc forcément plus de temps à réaliser le service demandé que la vitesse à laquelle l'AN a normalement l'habitude de travailler. En outre, les bénévoles se retrouvent également face à la lenteur de certaines démarches à suivre, ce qui est notamment le cas de la "démarche projet" des Restos. Tout nouveau projet doit faire l'objet de la rédaction d'une "fiche projet" qui doit en théorie être rédigée par une équipe de plusieurs bénévoles, en impliquant à la fois les instances départementales, régionales et le service ou réseau concerné par le projet en question à l'AN. Le projet doit ensuite être validé par la gouvernance de l'AD (Bureau et CA) et par la DR. Puis, la fiche projet arrive à l'AN, plus spécifiquement au Pôle Accompagnement des AD et DR (PAADD). Mais avant de donner son avis, le PAADD doit interroger les services et réseaux spécialisés de l'AN pour obtenir différents avis techniques et préconisations en fonction de la nature du projet (financier, bâtiment, projet social etc...). Si le projet nécessite des moyens financiers importants, il doit également être validé par le Comité des Missions Sociales (instance de l'AN regroupant l'ensemble des pôles en charge des activités d'aide à la personne), ou le Bureau National. C'est seulement après avis favorable de toutes les parties prenantes que le projet peut être réalisé. L'organisation actuelle permet certes d'instaurer un certain nombre de vérifications en amont, mais elle sous-entend un investissement particulièrement important de la part des bénévoles portant le projet, notamment en termes de temps et d'adaptation.

Pour pallier ces différentes problématiques, les Restos pourraient essayer de renforcer les DR en augmentant les moyens alloués, et en initiant une harmonisation des pratiques. D'après les propos recueillis par le membre du CA et du Bureau interrogé dans le cadre de ce mémoire, il serait pertinent également de recruter au poste de délégué.e régional.e uniquement des bénévoles ayant eu une double expérience à la fois sur le terrain en AD mais aussi à l'AN afin de s'assurer qu'ils saisissent bien tous les enjeux de cet échelon intermédiaire. Il est par ailleurs important pour les bénévoles et salariés de l'AN de poursuivre leurs visites régulières sur le terrain afin de renforcer les relations et améliorer le partage mutuel d'informations. S'agissant de la lenteur des démarches internes, la démarche projet est déjà en cours de simplification, tandis qu'il serait pertinent pour l'AN de rationaliser et prioriser les demandes moins urgentes faites au terrain.

## B. ... aux spécificités du réseau “De la Rue au Logement”

### 1. *Aux origines du réseau : le rapprochement d’activités complémentaires*

Le réseau de la Rue au Logement fait partie intégrante du PIA et a comme principal rôle de soutenir les équipes bénévoles et salariés dans leur mission d'accueil, d'écoute, d'orientation et d'accompagnement des personnes accueillies sur les activités “rues” et “hébergement-logement” à travers le territoire. Ces activités s'insèrent pleinement dans le secteur dit AHI (Accueil, Hébergement, Insertion). Celui-ci regroupe l'ensemble des actions destinées aux personnes en situation de grande exclusion sociale. Il s'agit de personnes en situation de précarité économique et privées de logement personnel (personnes sans domicile fixe, en hébergement d'urgence, vivant dans des habitations de fortune, à l'hôtel ou hébergées par un tiers) ou vivant dans des conditions de logement très difficiles (vivant dans des logements privés de confort, dans des conditions de surpeuplement “accentué”<sup>1</sup>, ou en habitat indigne). Les acteurs publics et associatifs du secteur AHI (dont les Restos mais aussi la Croix-Rouge, Emmaüs ou le Secours Populaire) répondent à la fois à l'urgence à travers des dispositifs de premier accueil et d'orientation (dits de “veille sociale”), mais proposent également un accompagnement global des personnes afin de leur permettre d'accéder à un logement autonome et de se réinsérer socialement. Cet accompagnement repose à la fois sur des dispositifs d'hébergement et des dispositifs de logement adapté. Il est important de noter que l'implication des Restos dans ce secteur remonte à sa création avec l'apparition en 1986 du premier “camion du cœur” à destination des personnes à la rue et de la première structure d'hébergement à Marseille.

Aux Restos du Cœur, les activités rue s'intègrent donc pleinement dans la veille sociale de chaque territoire en lien avec le SIAO-115<sup>2</sup> et les différents partenaires associatifs. Portées par

---

<sup>1</sup> C'est-à-dire dans des logements où il manque deux pièces ou plus par rapport à la norme de peuplement.

<sup>2</sup> Service Intégré d'Accueil et d'Orientation : opérateur de service public chargé de recenser sur chaque territoire les demandes d'hébergement d'urgence ou d'insertion ainsi que de logement adapté et l'offre disponible. Il assure la gestion du 115, numéro d'urgence sociale, et coordonne les différents acteurs du secteur AHI.

des équipes 100% bénévoles, elles répondent à une partie des besoins des personnes privées de logement personnel à travers l'apport d'une aide matérielle (alimentaire, textiles neufs, produits d'hygiène, croquettes pour les animaux...), mais aussi l'écoute et l'orientation vers des dispositifs de droit commun, des activités culturelles et de loisirs (notamment celles proposées par les Restos), des ateliers de français, ou encore la prévention santé. Ces activités peuvent prendre plusieurs formes. D'un côté nous avons les camions/bus et les maraudes qui ont la particularité de se dérouler dans l'espace public. Les camions ou bus tournent en soirée et s'arrêtent à un ou plusieurs arrêts fixes dans la rue afin de proposer des repas chauds à consommer sur place dans une ambiance conviviale, des vêtements ou autres aides matérielles (produits d'hygiène...), une écoute ou une orientation des personnes si besoin. Les repas distribués sont soit cuisinés directement par l'équipe bénévole en amont à partir de dons ou autres produits issus des ramasses, ou sont fournis par des partenaires externes gratuitement (Sodexo, hôpitaux...). Les maraudes quant à elles suivent une logique "d'aller vers" les personnes sur un territoire restreint donné (comme une ville). Les bénévoles suivent un trajet différent chaque jour afin de rencontrer les personnes les plus isolées ne se déplaçant pas sur les autres activités. Elles apportent avec elles des boissons (cafés, chocolats) et parfois quelques denrées alimentaires comme manière de créer un premier contact avec les personnes, veiller sur elles, comprendre leurs besoins et en fonction, les inviter petit à petit à se rendre sur d'autres activités. De l'autre côté nous retrouvons les activités se déroulant à l'intérieur de locaux aménagés. Les accueils de jour offrent aux personnes un lieu sécurisant et chaleureux dans lequel ils vont pouvoir se reposer loin de la rue et échanger avec les bénévoles et répondre à leurs besoins de première nécessité comme l'accès à l'hygiène (sanitaires, douches, buanderie) et à une aide alimentaire (petit-déjeuner, repas) mais aussi l'accès à d'autres activités d'aide à la personne proposées par les Restos ou des partenaires associatifs (aide juridique, accès à la santé, ateliers de français...). Enfin, les restos chauds sont des lieux abrités se rapprochant de l'image des "cantine gratuites" proposées par Coluche en 1985. En effet, les personnes peuvent s'y rendre pour partager ensemble un petit-déjeuner, un déjeuner ou un dîner autour d'une table. Certains restos chauds proposent également des activités diverses comme des jeux de société ou des évènements culturels.

L'ensemble des activités rue sont organisées autour de principes fondamentaux propres au modèle Restos : elles fonctionnent en continu toute l'année, accueillent gratuitement et de manière inconditionnelle toutes les personnes sans inscription, orientation ou justificatif exigés

et dans une logique de complémentarité possible avec l'aide alimentaire des Restos, le choix des personnes et leur anonymat doit être respecté (aucune identification n'est demandée et les personnes ne sont pas enregistrées de manière nominative) et l'accent est mis sur la création et l'entretien du lien social.

Les structures et dispositifs d'hébergement et de logement aux Restos du Coeur ont quant à eux comme objectif principal d'accompagner les personnes dans leur parcours vers le logement autonome. Nous retrouvons dans un premier temps un ensemble de structures d'hébergement collectives ou diffuses financées directement par l'État : CHU/CHS, CHRS ou appartements financés par l'Allocation Logement Temporaire (ALT). L'orientation dans ces structures se fait majoritairement via le SIAO, ce qui limite les passerelles directes pour les personnes accueillies sur les activités rue (d'où l'importance pour les bénévoles rues d'orienter, si la personne en exprime le besoin, vers le SIAO). Les Restos gèrent également un "Lieu à Vivre" (Vogue la Galère à Aubagne) possédant l'agrément OACAS (Organisme d'Accueil Communautaire et d'Activités Solidaires). Sa spécificité est que les personnes qui y sont hébergées participent quotidiennement à la vie communautaire et à des activités d'économie solidaire. L'accès à l'ensemble de ces structures se fait sans conditions de ressources, mais une participation financière peut être demandée aux personnes qui en ont, en fonction notamment de la durée du séjour. Dans un second temps, les Restos gèrent des structures et dispositifs de logement temporaire collectif et diffus : des résidences sociales (agrées et financées par l'État) et des dispositifs d'InterMédiation Locative ou IML (financés ou non par l'État). Dans ce dispositif, les Restos sont locataires et sous-louent à des ménages ne pouvant pas accéder directement à un logement autonome. Une fois leur situation stabilisée, le bail peut être glissé au nom du ménage qui devient alors locataire principal. Une recherche active de nouveaux logements est donc clé dans ce dispositif. En fonction du financement de la structure ou du dispositif logement, l'orientation se fait soit par le SIAO, soit par d'autres acteurs du territoire (ex: CCAS) ou directement via les autres lieux d'accueil des Restos, en fonction du profil et des besoins des personnes. En effet, afin d'accéder au logement, les ménages doivent être en capacité de payer eux même un loyer.

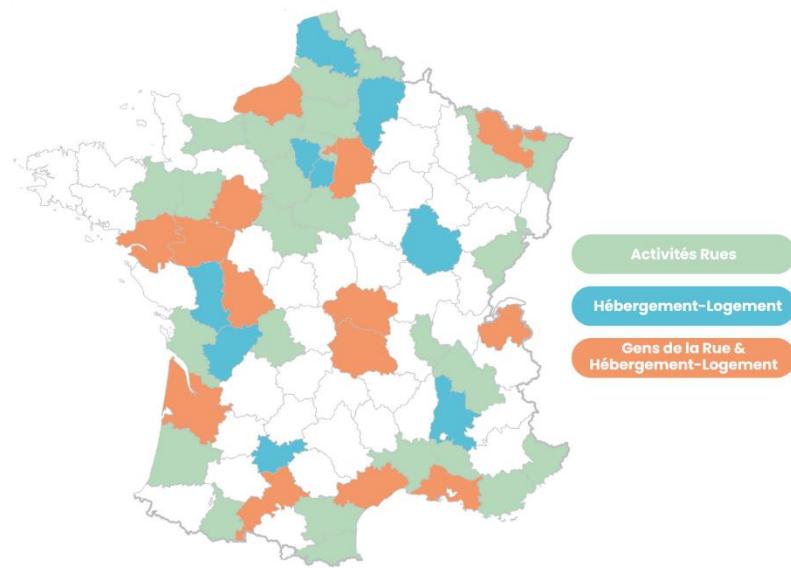
Tout comme les activités rue, les activités hébergement-logement proposées par l'association se structurent autour de principes fondamentaux en lien avec le cadre réglementaire de référence (loi 2002-2, loi DALO ou encore la loi ALUR). Dans une logique d'intégration à la

politique publique du “Logement d’abord”<sup>3</sup>, la continuité et l’accompagnement sont au cœur du modèle. Les activités fonctionnent toute l’année (pas d’ouverture de centres hivernaux ni de centres temporaires), et aucune remise à la rue sèche n’est effectuée. De même, dans l’ensemble des structures et dispositifs, un accompagnement social personnalisé est systématiquement effectué par une équipe mixte bénévoles-salariés (travailleurs sociaux, CESF...). Pour reprendre les mots de la responsable salariée du réseau De la Rue au Logement, cette complémentarité entre bénévoles et salariés aux Restos apportent une plus-value non négligeable. D’un côté, l’expertise des travailleurs sociaux permet d’évaluer au mieux les besoins d’accompagnement des personnes accueillies et établir avec eux un projet personnalisé au plus proche de leurs attentes. Ils assurent également une gestion locative efficace pour les dispositifs nécessitant le suivi d’un parc, mission qui peut être particulièrement complexe. De l’autre, la disponibilité des bénévoles permet d’offrir aux personnes accueillies des moments d’échanges plus conviviaux et informels (visites à domicile plus régulières et plus longues) et de proposer des activités complémentaires à l’accompagnement du salarié (aider à rédiger un CV, préparer un entretien d’embauche, trouver un stage, proposer des ateliers de cuisine...). Enfin, les dispositifs et structures sont tous à taille humaine et aucune expulsion hors la loi et sans travail de réorientation n’est effectuée.

La diversité des activités destinées aux personnes en situation de grande exclusion permet aux Restos de s’adapter aux réalités et besoins des différents territoires et à la spécificité des personnes accueillies (acteurs associatifs déjà présents, publics prioritaires, disponibilité locative, bailleurs sociaux, accès à la mobilité...). Aujourd’hui, les Restos comptent ainsi 99 activités rue et 45 dispositifs et structures d’hébergement et de logement à travers 78 associations départementales. Sur la période 2023-2024, plus de 2,2 millions de contacts et de repas ont été comptabilisés sur les activités rue, tandis que plus de 2 500 personnes ont été hébergés et logés, dont 715 enfants. Au sein des départements, elles sont présentes à la fois en métropole mais également dans les villes moyennes et zones rurales, où les besoins se font sentir dû à l’insuffisance de structures ou de ressources humaines.

---

<sup>3</sup> Issue de l’expression “*Housing First*”, la politique du « Logement d’abord » vise à permettre à toutes les personnes dépourvues de logement d’accéder directement à un logement stable, sans passer par de l’hébergement d’urgence de courte durée et ce grâce un accompagnement adapté.



*Répartition des activités du réseau De la Rue au Logement à travers le territoire*

Au sein de l'Association Nationale, le réseau De la Rue au Logement est particulièrement récent (fin 2019) aux yeux de l'historicité des activités qu'il porte. En effet, sa création résulte de la fusion de deux réseaux distincts, le réseau “Gens de la Rue” et le réseau “Hébergement-Logement”. Cette fusion avait pour objectif de rapprocher des activités répondant aux besoins du même profil de public, favoriser la création de parcours de la rue au logement, mais également de redynamiser l'hébergement et le logement, faussement perçu en interne comme coûteux et en dehors du champ d'action traditionnel des Restos, de par sa technicité et la présence de salariés. Pourtant, il s'agit bien là d'une problématique centrale aux Restos, avec pour rappel, 41% des personnes accueillies à l'aide alimentaire étant en difficulté face au logement.

Mais le rapprochement n'a pas été sans difficultés. En effet, les deux réseaux étaient particulièrement indépendants l'un de l'autre, chacun possédant des méthodes de fonctionnement et des bénévoles lui étant propres. Par exemple, le réseau Gens de la Rue avait développé un cadrage précis de l'ensemble des activités rue, tandis que les activités hébergement-logement avaient plus d'autonomie, avec des stratégies spécifiques pour chaque structure et dispositif. Le rapprochement des activités a donc exigé une clarification et une harmonisation globale des pratiques et une implication accrue des bénévoles, bien qu'un certain

nombre soit parti en raison de désaccords liés à la fusion. Malgré des débuts compliqués, une crise sanitaire et un changement d'équipe salariée à l'AN, le réseau a réussi à se structurer et fait aujourd'hui valoir son expertise dans les deux domaines (veille sociale et logement).

## 2. *Des activités qui s'insèrent dans un secteur AHI en tension*

Comme nous avons pu le voir précédemment, les activités du réseau De la Rue au Logement s'inscrivent dans le secteur AHI et sont donc influencées plus ou moins directement par les évolutions de celui-ci. Or, force est de constater que le secteur est directement impacté par la crise généralisée du logement que subit actuellement le pays. Une analyse du dernier rapport de la Fondation Abbé Pierre sur l'état du mal-logement nous permet de mieux comprendre cette situation, les raisons, et les perspectives du secteur.

À titre indicatif, la France compte en 2024 4,2 millions de personnes souffrant de mal-logement ou d'absence de logement personnel, soit 6% de la population totale. En dix ans, le nombre de personnes sans domicile fixe a quant à lui augmenté de 100%. Or les dispositifs d'accueil, d'hébergement et de logement accompagné sont aujourd'hui saturés. Malgré un niveau record de places d'hébergement ouvertes dans le parc généraliste et dans le dispositif d'accueil des demandeurs d'asile (environ 310 000 places en tout), le 115 est sur-sollicité toute l'année, et pas seulement pendant la période hivernale. En novembre 2023, ce ne sont pas moins de 8 000 personnes, dont 2 400 mineurs, qui ont dû être refusées chaque soir, soit une augmentation de 40% depuis 2022. Cette saturation conduit à une "hiérarchisation de la misère" de la part des opérateurs, une remise en question de l'accueil inconditionnel et du droit au maintien en hébergement. De même, l'accès au logement social devient de plus en plus difficile. En 2022, 2,4 millions de personnes étaient en attente avec une baisse du taux de satisfaction annuelle (de 22% à 17% entre 2017 et 2022), notamment pour les personnes sans-abris et ce malgré la politique du Logement d'abord. Cette situation ne va pas s'arranger, notamment dû à une baisse de la production de logements sociaux : moins de 100 000 logements sont financés depuis quatre ans et des projections à seulement 66 000 par an pour les années à venir. Sur l'ensemble des communes soumises à la loi SRU, 64% n'ont d'ailleurs pas atteint leurs objectifs entre 2020 et 2022. Le gouvernement mise plutôt sur le financement de logements dits "intermédiaires", c'est-à-dire des logements plus abordables que le parc privé mais plus cher

que le parc social, quitte à aménager la loi SRU pour les inclure dedans (selon la déclaration de politique général de Gabriel Attal en janvier dernier). Or 70% des ménages en attente de logement n'ont pas les ressources pour accéder à ce type de logement.

Par ailleurs, l'effort public pour le logement n'a jamais été aussi faible (1,6% du PIB en 2022 contre 2,2% en 2010) et les ambitions du deuxième plan quinquennal pour le "Logement d'abord" sont jugées par les acteurs du secteur comme relativement insuffisantes au regard des besoins, notamment par l'absence de prise en compte des personnes en situation irrégulière. Si 500 postes ont été créés au sein des SIAO et 25 000 places en résidences sociales, la création de places d'IML financées passe de 40 000 à 30 000. En parallèle, l'adoption de nouvelles politiques publiques telles que la loi "anti-squat" augmentent le risque pour des personnes de se retrouver en situation de sans-abrisme (notamment pour les occupants de bâtiments vides ou de locaux désaffectés). Enfin, la chute de la production de logements neufs (de 435 000/an en 2017 à 287 000/an en 2023), couplé à des prix élevés qui se maintiennent pour les logements anciens et l'absence de régulations effective des locations touristiques, participent à fortement limiter l'offre de logements à des prix abordables dans le parc privé, ce qui impacte à la fois les ménages cherchant à se loger correctement, mais également les associations portant des dispositifs IML qui peine de plus en plus à trouver des logements à louer à la fois dans le parc social et dans le parc privé.

### *3. Quels enjeux alors pour le réseau De la Rue au Logement ?*

À la lumière de sa création récente, du contexte actuel d'un secteur AHI sous tension auxquels s'ajoutent les enjeux plus généraux des Restos décrits jusqu'ici, il nous est possible de préciser les principaux enjeux que rencontre aujourd'hui le réseau de la Rue au Logement.

- a) Accompagner l'adaptation des activités face à l'évolution des besoins

La crise du logement décrite ci-dessus a des répercussions directes sur les activités du réseau

De la Rue au Logement, où les besoins évoluent de manière significative. Entre 2022-2023 et 2023-2024, 70% des activités rue ont ainsi connu une augmentation de leur fréquentation, avec en moyenne 24% d'augmentation du nombre de contacts par activité, et 22% d'augmentation du nombre de repas distribués par activité. Cette augmentation peut également s'expliquer par un report possible des publics refusés à l'aide alimentaire en raison de la restriction du barème pour répondre aux enjeux de la pérennité économique de l'association, mais également par les délocalisations de personnes hébergées en hôtels en Ile-de-France vers les régions dans le contexte des Jeux Olympiques de Paris 2024. En parallèle, nous observons également une évolution dans le profil des personnes accueillies, avec une augmentation de la proportion de familles et de personnes présentant des problématiques complexes, telles que des conduites addictives et des troubles de santé mentale. Ces changements imposent une redéfinition des besoins auxquels doivent répondre les équipes sur le terrain, et nécessitent de renforcer les ressources matérielles, financières et humaines disponibles.

Dans un premier temps, l'enjeu pour le réseau est donc d'accompagner les équipes dans la définition ou la redéfinition du "projet social" de leur activité, en s'assurant que celui-ci soit en adéquation avec les nouveaux besoins du territoire, mais aussi, dans le cas de l'hébergement-logement, avec les besoins de la structure et les orientations associatives. Pour les activités rue, cette réflexion sur le projet social peut entraîner par exemple une redéfinition des horaires de l'activité, du nombre de sorties ou le passage d'un type d'activité à un autre considéré comme mieux adapté (comme d'un resto chaud à un accueil de jour). Pour les activités hébergement-logement, il peut s'agir de faire évoluer les types de publics ciblés ou développer de nouveaux dispositifs (type IML).

Dans le contexte actuel des Restos, qui appelle à une plus grande vigilance quant à la pérennité des activités, il est également nécessaire pour le réseau de renforcer l'accompagnement des équipes dans la recherche de financements extérieurs durables. Pour cela, il appuie les équipes dans l'identification de sources de financement adaptées au type d'activité et au projet, qu'il s'agisse de fonctionnement ou d'investissement, mais apporte également son soutien dans les négociations avec les financeurs. Par exemple, les chargées de mission peuvent participer, à la demande des équipes, aux rencontres avec la DDETS (qui met en œuvre le programme budgétaire 177 « Hébergement, parcours vers le logement et insertion des personnes les plus vulnérables ») afin d'obtenir des financements pour les activités tout en préservant la liberté

d'action et le modèle d'accompagnement des Restos. Concernant la sécurisation des ressources matérielles (notamment alimentaires pour les activités rue) pour faire face à une augmentation continue de fréquentation, le réseau doit pouvoir faire remonter efficacement les besoins, orienter les équipes vers des partenaires territoriaux existants (Sodexo, EMERA) et soutenir dans la création de partenariats durables si nécessaire, notamment en passant par de l'achat plutôt que des dons. Dans ce cas, le réseau peut notamment aider au financement des achats via des enveloppes de partenaires nationaux (ex : Lidl), afin d'éviter des dépenses supplémentaires au vu du contexte économique.

Enfin, à l'instar de l'association dans sa globalité, les équipes, particulièrement sur les activités rue, annoncent régulièrement faire face à des difficultés en termes de ressources humaines pour pouvoir tenir le rythme dans le temps par rapport à la hausse de la charge de travail. Mais les activités hébergement-logement sont également concernées, afin de garantir la complémentarité bénévole-salarié au centre du modèle et éviter d'avoir des activités avec seulement des salariés. Le réseau doit ainsi pouvoir appuyer les équipes dans la recherche et la fidélisation de nouveaux bénévoles mais également être un appui pour le recrutement de travailleurs sociaux sur les activités hébergement-logement, dans un contexte où la profession est en tension.

## b) Soutenir les équipes dans leur montée en compétences

Un deuxième enjeu à mettre en avant est de garantir que l'ensemble des bénévoles et salariés agissant sur les activités rue et hébergement-logement possèdent les compétences nécessaires pour mener à bien leurs missions auprès des personnes, dans une logique de professionnalisation du bénévolat aux Restos, comme expliqué précédemment. Il s'agit d'un côté de leur permettre de mieux accueillir, écouter et accompagner des publics aux histoires de vie et problématiques particulièrement complexes à appréhender. De l'autre, de veiller au respect du cadrage qui entoure chaque activité (comme l'inconditionnalité, la continuité, la place centrale donnée au lien social, la complémentarité bénévoles/salariés...) pour assurer une cohérence nationale mais aussi de veiller au respect des réglementations qui entourent les activités (hygiène et sécurité alimentaire, règles de sécurité d'un établissement recevant du public, obligations de l'employeur pour les activités avec des salariés...).

Pour répondre à cet enjeu, les actions du réseau sont multiples. Un des premiers objectifs est d'assurer la formation de tous les bénévoles et salariés, et plus particulièrement des responsables. Aujourd'hui, une douzaine de sessions de formations "socles" en présentiel sont ainsi organisées pendant l'année au siège de l'AN à Paris. Elles sont animées par deux formatrices professionnelles externes (de la SCOP COPAS) en binôme à chaque fois avec une bénévole du réseau, et sont déclinées pour chacune des activités en fonction de leurs spécificités : responsables d'activité rue, responsables d'activité hébergement-logement, responsables de sortie camion/bus/maraude, responsables de journée accueil de jour/resto chaud, accompagnants hébergement-logement, prévention et gestion de la violence sur les activités rue. Le réseau réfléchit également à développer une nouvelle formation sur les premiers secours en santé mentale, un besoin régulièrement remonté par les équipes du terrain. Une recherche active d'un prestataire capable d'intervenir sur l'ensemble du territoire afin de travailler au plus près des équipes et de leurs réalités locales est actuellement en cours. Pour autant, certaines difficultés subsistent en lien avec les formations déjà existantes. En effet, certaines doivent être annulées faute de participants en raison d'un manque de disponibilité des bénévoles, souvent encore actifs professionnellement ou étudiants (particulièrement sur les activités rue qui se déroulent en soirée), mais également car certains bénévoles ne souhaitent pas ou ne peuvent pas se déplacer pour des raisons personnelles ou financières (l'AN ne remboursant les frais de transport qu'après le déroulement des formations). Face à ces problématiques, il apparaît donc comme important pour le réseau d'adapter son offre de formation. Aujourd'hui, des réflexions sont en cours pour délocaliser certaines de ces formations en région, en s'appuyant sur l'appui logistique des AD ou DR, tandis que plusieurs modules d'auto-formation ont été créés et déployés sur la plateforme de formation en ligne des Restos "FormaCoeur". Sans remplacer les formations socles proposées par le réseau, ces modules peuvent servir de support à des animations organisées par les responsables eux-mêmes sur leur lieu d'activité. Il serait peut-être également pertinent de réfléchir au développement d'un format hybride présentiel-distanciel pour les formations socles, bien que le réseau préfère aujourd'hui maintenir le présentiel afin de favoriser la création de liens et d'échanges entre les bénévoles et salariés.

Il s'agit d'ailleurs là d'un autre levier d'action que le réseau met en œuvre pour favoriser la montée en compétence des équipes. En effet, il organise deux fois par an (vers avril/mai et

novembre/décembre) plusieurs réunions réunissant l'ensemble des responsables d'une même activité pour encourager le partage de pratiques et présenter les actualités du réseau et du secteur AHI. Ces temps sont particulièrement appréciés par les bénévoles et salariés qui ont peu d'occasion de se retrouver, en raison de la distance géographique qui sépare leurs activités respectives. L'objectif est donc de continuer à organiser ces réunions, tout en faisant évoluer leur contenu, notamment en invitant des acteurs externes à participer. Par exemple, en décembre dernier, le président de l'association Gamelles Pleines est venu sensibiliser les responsables sur l'accueil des animaux au sein des différents lieux, et sur leur importance pour les personnes en situation de grande exclusion. Grâce à cette intervention, certains responsables ont noué des relations avec l'association en les faisant intervenir pendant leur activité, ou ont commencé à proposer des croquettes ou des gamelles d'eau sur leur lieu d'accueil. De même, lors des réunions du printemps dernier, des salariées de l'AN ont pu présenter les activités départs en vacances proposées par les Restos du Coeur aux bénévoles et salariés des activités hébergement-logement et accueil de jour/resto chaud, ce qui a beaucoup plu.

Il est également important pour le réseau de poursuivre la création et l'actualisation d'outils pratiques à destination des équipes et surtout de s'assurer de leur accessibilité. Enfin, les visites "découverte" sur le terrain sont également une manière d'améliorer l'aide apportée et le fonctionnement général des activités (en observant comment se déroulent réellement les activités, en répondant directement aux interrogations des équipes et en identifiant des pistes d'amélioration), mais sont aussi une occasion précieuse pour le réseau d'écouter et de faire remonter les préoccupations du terrain, assurant ainsi une communication effective dans les deux sens.

c) Garantir des conditions d'accueil sûres et respectueuses de la dignité de chacun

Si les activités rue et d'hébergement-logement aux Restos visent à répondre aux besoins primaires des personnes accueillies, comme se nourrir, s'habiller, avoir un toit ou socialiser, l'aide apportée ne doit pas se faire au détriment de la sécurité des personnes, le respect de leur dignité et leur bien-être. L'enjeu pour le réseau De la Rue au Logement est donc de s'assurer que l'ensemble des lieux d'accueil puissent être des espaces sécurisés et accueillants pour les

personnes, mais aussi pour les bénévoles afin qu'ils puissent mener leur mission du mieux possible. Pour ce faire, il est nécessaire d'accompagner les équipes en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire, de sécurisation des bâtiments, et d'humanisation des lieux d'accueil.

Concernant l'hygiène et la sécurité alimentaire, un état des lieux du respect des règles en vigueur a débuté début 2024. En lien avec le service dédié Hygiène et Sécurité Alimentaire (HSA) de l'AN et le groupe Eurofins, des visites "conseils" ont été menées sur 45 lieux d'activité qui préparent ou réchauffent des repas à destination des personnes accueillies. À l'issue de chaque visite, un compte rendu a été réalisé avec, si nécessaire, un plan d'action à suivre pour améliorer les conditions de préparation et la qualité des repas. L'objectif étant de généraliser ces visites à l'ensemble des activités amenées à travailler avec des denrées alimentaires, et les organiser chaque année dans une logique d'amélioration continue. En parallèle, une formation spécifique a été développée conjointement par le réseau et le service HSA à destination de bénévoles souhaitant devenir "référent hygiène et sécurité alimentaire" spécifiquement sur les activités rue et hébergement. Ces référents pourront par la suite animer eux-mêmes des temps d'animation directement auprès des équipes locales.

En ce qui concerne la sécurisation des bâtiments, un état des lieux des structures d'accueil est en cours, en lien direct avec le service "bâtiment, travaux, sécurité", afin de s'assurer que les locaux soient conformes aux normes réglementaires et qu'ils ne présentent pas de danger quelconque pour les personnes accueillies et les bénévoles. De plus, le rôle du réseau dans l'accompagnement et le suivi des projets de rénovation est essentiel. Cela implique un travail étroit avec le service des partenariats pour identifier et solliciter des donateurs potentiels, présenter de manière détaillée les projets en cours, transmis ensuite par le service partenariats aux donateurs potentiels. Par exemple, en mars dernier le réseau a ainsi pu obtenir une enveloppe de 100 000€ de la part de Brico Dépôt pour répondre aux besoins en renouvellement d'équipements et de rénovation des accueils de jour et restos chauds. En outre, une réflexion plus large est en cours sur le statut de gestionnaires des Restos, avec comme objectif d'optimiser la gestion des bâtiments.

Enfin, le réseau incite et soutient les bénévoles dans leurs mesures d'humanisation des lieux d'accueil. Cela inclut par exemple le fait de s'assurer que chaque personne dispose de sa propre chambre dans les hébergements, l'installation de douches accessibles aux personnes à mobilité réduite dans les accueils de jour, le choix d'un mobilier coloré, le fait d'avoir des bénévoles

dédiés à l'accueil et circulant autour des tables pour discuter avec les personnes pendant leur repas, ou encore la prise en compte des goûts alimentaires des personnes accueillies. Toutes ces attentions peuvent significativement améliorer l'expérience des personnes accueillies et renforcer le sentiment de dignité et de respect.

#### d) Visibiliser les activités en interne et en externe

Les personnes en situation de grande exclusion qui fréquentent les activités rue et hébergement-logement des Restos, sont souvent "invisibles" aux yeux de la société. De par leurs actions, les activités De la Rue au Logement visent précisément à visibiliser ces personnes en leur offrant un soutien concret pour faciliter leur réinsertion sociale. Toutefois, à l'instar des personnes qu'elles soutiennent, ces activités elles-mêmes peinent parfois à se faire une place au sein des Restos du Cœur et en externe.

Comme nous l'avons vu, un enjeu global des Restos du Coeur est de promouvoir les activités d'insertion et d'accompagnement. En ce qui concerne les activités rue et hébergement-logement, cet enjeu est d'autant plus accentué. En interne, cela s'explique notamment par le fait qu'elles aient des horaires d'activité "décalées" en soirée (pour les camions, accueils de jour et restos chauds) ou par la localisation géographique de leurs lieux d'accueil, souvent distincts des centres d'activité où se concentrent les autres activités d'aide à la personne. Cette situation peut d'ailleurs aussi limiter la transversalité avec celles-ci. Pour aider à augmenter cette visibilité au sein de l'AN, le réseau peut de son côté présenter ses actions auprès des instances nationales, dans le cadre de "journées nationales" organisées par d'autres pôles de l'association ou de journées d'accueil de nouveaux bénévoles responsables au sein en AD ou DR. Il peut également essayer d'améliorer la qualité des données remontées dans le cadre des bilans annuels, servant notamment à la rédaction du rapport d'activité de l'association mais aussi de base à la définition des orientations stratégiques des Restos. Sachant que les outils utilisés jusqu'ici n'ont jamais permis une vision d'ensemble des activités en temps réel alors que les équipes, comme vu plus haut, sont amenées à adapter parfois rapidement leur activité en cours d'année en fonction des évolutions des besoins des personnes ou des territoires. Enfin, il est particulièrement pertinent pour le réseau d'encourager une plus grande présence des bénévoles

des activités rue et hébergement-logement au sein des gouvernance des AD pour qu'ils puissent représenter et porter leurs enjeux.

Sur le terrain, les équipes ont également tout intérêt à se faire mieux connaître auprès des partenaires opérationnels pour améliorer la coordination des actions sur le terrain et faire entendre la voix des Restos dans les discussions inter associatives. Le réseau encourage ainsi régulièrement les équipes à s'impliquer dans les instances locales (ex : commissions SIAO) ou de collaborer avec d'autres associations afin de compléter leurs actions (ex : tenir des permanences avec des partenaires tels que Médecins du Monde, les Centres d'Accueil et d'Accompagnement à la Réduction des risques pour Usagers de Drogues, ou les Maisons de Protection des Familles).

Enfin, en tant qu'acteur central de la veille sociale, et, dans une moindre mesure, de l'hébergement-logement, et grâce à son modèle unique, les Restos du Cœur ont une marge de manœuvre non négligeable pour faire reconnaître l'étendue de leur impact positif auprès des pouvoirs publics et négocier des financements pour améliorer l'aide fournie. Le réseau doit donc continuer d'encourager les équipes à rencontrer les acteurs institutionnels ou à participer à des enquêtes ou études nationales (type INSEE). De plus, les salariés et bénévoles du réseau eux-mêmes peuvent aussi aller à la rencontre des représentants des ministères, afin de promouvoir les intérêts des activités de la Rue au Logement.

## **II. Assistante du réseau De la Rue au Logement : un poste polyvalent d'appui à l'animation et à l'accompagnement des équipes bénévoles et salariés**

### **A. Une intégration réussie au sein de l'équipe du réseau**

J'ai commencé mon alternance le 11 septembre 2023, soit quelques jours seulement après l'appel de Patrice Douret sur TF1 et l'annonce aux équipes des dix mesures à respecter pour la période 2023-2024. Le contexte était donc compliqué au sein de l'AN mais aussi sur le terrain, et j'ai pu constater une charge de travail importante pour les équipes. Il m'a fallu par ailleurs un certain temps d'adaptation afin de comprendre l'organisation interne unique et complexe des Restos et l'ensemble des sigles utilisés. Je n'ai d'ailleurs malheureusement pas eu l'opportunité de faire une "passation" avec l'alternante de l'année passée qui a terminé sa mission plus tôt que prévu.

Pour autant, une fois cette phase de "découverte" passée, mon intégration et mon adaptation au sein du Pôle Insertion et Accompagnement et du réseau De la Rue au Logement s'est faite relativement facilement. J'ai notamment eu la chance de commencer ma mission aux côtés d'autres alternants et de pouvoir échanger régulièrement avec eux dans les premiers mois sur nos expériences respectives et notre compréhension de l'association mais aussi et surtout, d'être entourée d'une équipe bienveillante et disponible. Cette équipe se compose d'un binôme de responsables (une salariée et un bénévole), de deux chargées de mission qui prennent en charge le suivi des activités par DR afin d'équilibrer la charge de travail (cinq DR chacune, les AD de la DR d'Île-de-France étant partagées en deux), de huit bénévoles en soutien sur des activités spécifiques (animation de formations, soutien administratif et financier, suivi des projets, analyse budgétaire...). L'assistant.e du réseau en alternance vient donc compléter les effectifs. À noter que l'équipe du réseau a connu quelques changements au cours de mon année d'alternance. Mon responsable bénévole a commencé sa mission seulement quelques semaines après mon arrivée tandis que ma première responsable salariée (et tutrice) est partie en janvier

2024. Elle a été remplacée par l'une des chargées de mission du réseau alors en poste. Une collègue chargée de mission au sein d'un autre réseau du PIA a alors rejoint le réseau De la Rue au Logement pour la remplacer. Malgré ces changements, le fait qu'ils aient tous eu lieu en quelques mois seulement et en interne a permis de maintenir l'équilibre du réseau, et l'adaptation à une nouvelle organisation a été fluide.

Placée sous la responsabilité directe de la responsable salariée et du responsable bénévole, mon rôle en tant qu'assistante du réseau était donc d'apporter un appui à l'animation et à l'accompagnement des équipes bénévoles et salariées sur le terrain. Lors de mon recrutement, la fiche de poste présentait mes missions comme suit : appui administratif à l'animation du réseau, appui à la communication du réseau, contribution à l'élaboration de contenus de formations e-learning et suivi des projets des AD, notamment des recettes et dépenses. Si j'ai pu mener un certain nombre de ces missions, cette fiche de poste n'était pas nécessairement fixe, et j'ai ainsi eu l'occasion pendant cette année d'en accomplir d'autres, en lien notamment avec l'apparition de nouveaux besoins du réseau. Cette prochaine sous-partie permettra donc de préciser les principales actions que j'ai mené cette année, à quels enjeux décrits ci-dessus ont-elles pu répondre, grâce à quels moyens, avec quels résultats et, si nécessaire, en précisant les potentielles difficultés rencontrées.

## B. Des missions variées en lien avec les enjeux identifiés

### ➤ *Accompagner l'adaptation des activités*

Afin de mieux accompagner les équipes rue et hébergement-logement face à l'évolution des besoins, l'une de mes premières missions à mon arrivée au réseau a justement été d'organiser et de participer à quatre réunions en présentiel et à distance d'une demi-journée à une journée regroupant l'ensemble des membres du réseau (équipe permanente et bénévoles) afin d'échanger sur l'augmentation continue de fréquentation constatée sur les activités rue. Ces réunions ont abouti à la mise en place d'un plan d'action pour 2024 sur différentes thématiques

(adaptation des activités, ressources humaines, matériel, finance et coordination locale), chacune portée par un groupe de travail regroupant salariés et bénévoles.

J'ai ainsi eu l'opportunité d'animer celui consacré aux ressources humaines (composé initialement de deux salariés et trois bénévoles) et nous avons principalement travaillé jusqu'ici sur un projet de création d'un "kit de bonnes pratiques". L'idée derrière ce kit est de proposer un outil simple et interactif dédié au recrutement, à l'intégration et à la fidélisation des bénévoles sur les activités rue. Il doit permettre aux responsables d'activité de trouver facilement des ressources (fiches, outils, bonnes pratiques du terrain) adaptées aux spécificités des activités rue et leur permettant d'avoir les clés nécessaires pour renforcer et faire évoluer leurs équipes, notamment face à l'augmentation de fréquentation. Nous avons jusqu'ici réussi à : définir le contenu, la forme, mais aussi le format du kit (afin de s'assurer qu'il pourra être facilement mis à jour dans les mois/années à venir), identifié les ressources déjà existantes du réseau sur cette thématique mais aussi celles du pôle Bénévolat de l'AN, identifié des équipes sur le terrain ayant mis en place des bonnes pratiques pour avoir leurs retours, présenté le projet au pôle Bénévolat pour obtenir son appui et pouvoir par la suite définir ensemble comment le valoriser et le déployer de manière efficace auprès des bénévoles. Afin d'accomplir l'ensemble de ces tâches en équipe, j'ai veillé à organiser des réunions régulières d'environ une heure à une heure et demi (six en tout, une à deux fois par mois à distance car les bénévoles ne sont pas sur Paris), a rédigé des comptes-rendus envoyé à l'ensemble de l'équipe après chaque réunion en définissant les objectifs à venir et la répartition des tâches, et j'ai créé un dossier partagé sur le SharePoint avec différents outils collaboratifs de suivi accessibles et modifiables par tous (plan d'action, scénario détaillé du contenu...). Il reste encore du chemin à parcourir mais nous avons déjà une bonne base de travail, et ce malgré quelques difficultés rencontrées. Dans un premier temps, je n'ai malheureusement pas pu consacrer autant de temps que j'aurais voulu dans la gestion de ce projet et dans la préparation des réunions, en lien notamment avec mes autres missions au réseau mais aussi la charge de travail du M2IESS. De ce fait, le projet n'a pas forcément avancé très vite malgré son importance pour le réseau et je pense que je ne pourrais malheureusement pas voir son aboutissement avant la fin de mon contrat d'alternance. Par ailleurs, il m'était parfois difficile de maintenir à chaque réunion l'implication de l'ensemble de l'équipe autour du projet et avec la même intensité. À titre d'exemple, l'un des bénévoles, encore actif, n'a participé qu'à une réunion avant d'arrêter de venir en raison de son

travail. Pour autant, ce fut une expérience très enrichissante pour moi en termes de gestion de projet et surtout d'animation de réunions.

Comme présenté ci-dessus dans les enjeux du réseau, accompagner l'adaptation des activités passe également par une connaissance de l'évolution des besoins matériels des équipes d'année en année. Or, il faut préciser que l'AN se charge d'acheter un certain nombre de produits destinés aux activités rue et hébergement collectif, notamment des produits d'hygiène personnelle, de la vaisselle, des textiles grand froid, ou quelques denrées alimentaires (sandwichs, salades, café soluble et sucre en poudre). De ce fait, chaque année le réseau De la Rue au Logement et le service Achats-Appros travaillent ensemble afin de préparer une remontée des besoins matériels pour l'année suivante et s'assurer que les équipes auront assez de produits pour aider au mieux les personnes accueillies. Cette année j'ai donc pu y participer aux côtés d'une de mes collègues. Entre janvier et mai, j'ai ainsi aidé à préparer le questionnaire utilisé pour effectuer la remontée, je l'ai envoyé aux responsables d'activité rue et hébergement collectif avec également le catalogue des produits disponibles. J'ai également participé au traitement de la remontée afin de s'assurer que les besoins remontés étaient cohérents par rapport à la taille des activités et à leur situation actuelle. Le service Achats-Appros s'est ensuite chargé de lancer des appels d'offres et en octobre les produits devront arriver sur les différents lieux d'activité. J'estime que 15% de mon temps de travail a été utilisé pour accomplir ces missions.

#### ➤ *Soutenir les équipes dans leur montée en compétences*

En outre, une grande partie de mes missions au sein du réseau De la Rue au Logement ont répondu à l'enjeu de la montée en compétences des équipes du terrain. J'étais chargée de l'organisation logistique de l'ensemble des formations en présentiel des activités rue et hébergement-logement, soit quinze sessions organisées entre 2023 et 2024 et plus de 150 personnes formées. Après avoir participé à la planification des dates de formation avec le réseau et les formatrices externes, j'étais en charge de la réservation des salles, la création des formulaires d'inscription, l'écriture et l'envoi des mails pour informer les équipes, du suivi des inscriptions, l'envoi des listes au service formation qui prenait le relai pour la réservation des chambres d'hôtel et des repas. Je m'occupais de la préparation des supports de formation et de

la préparation des salles le jour J, puis, après chaque session, de la réception des comptes-rendus, de la feuille d'émargement, et des évaluations individuelles que j'envoyais ensuite au service formation pour clôturer la formation et enfin le suivi des notes de frais des participants. J'ai par ailleurs participé à fluidifier le processus de cette organisation en créant un dossier collaboratif sur SharePoint avec le service formation leur permettant de suivre en temps réel l'évolution des inscriptions, de pouvoir mieux anticiper les besoins de réservations et d'avoir accès plus facilement aux comptes-rendus, feuilles d'émargement et évaluations individuelles. Comme précisé plus haut, nous avons dû faire face à quelques annulations de formations et j'étais aussi chargée de prévenir les inscrits, les accompagner dans leurs démarches de remboursement et leur proposer une inscription à une session ultérieure. J'ai enfin pu participer à la mise à jour des livrets de formation pour les activités rue, mais aussi à la réflexion autour de l'évolution et la décentralisation de certaines formations. En parallèle, je me suis occupée de l'organisation logistique des temps de rencontre entre le réseau et les responsables d'activité. Il s'agissait globalement des mêmes tâches que pour les formations mais en prenant en charge cette fois moi-même la réservation des chambres d'hôtel auprès des partenaires des Restos et la réservation des repas.

Toujours dans une logique de permettre aux équipes d'être mieux formés, j'ai pu participer à la création de deux nouveaux modules d'auto-formation. Le premier sorti en mars 2024 porte sur la thématique de la qualité et du plaisir alimentaire, et l'autre, actuellement en cours de développement, se focalise sur comment lancer un projet de création ou d'évolution d'une activité rue ou hébergement-logement. Dans le cadre de ces projets et en lien direct avec le service Formation, un prestataire externe, et au besoin, avec d'autres services de l'AN comme le service Hygiène et Sécurité Alimentaire, j'étais en appui métier sur le cadrage des modules, l'organisation et la rédaction des contenus, l'identification de ressources graphiques (photos, vidéos, pictogrammes...), le suivi de la conception, la coordination de la phase de test et le déploiement auprès des équipes. Dans le cadre du déploiement, j'ai également mis à jour l'affiche de présentation de l'ensemble des modules d'auto-formation du réseau que les chargées de mission impriment et partagent lors de leurs visites sur le terrain. En termes de résultats, le module déployé en mars n'a eu que 219 apprenants au 25 août, ce qui est très peu par rapport à la population cible initiale de 7000 bénévoles. Pour autant, les retours très positifs au questionnaire de satisfaction sur le contenu nous laissent croire qu'il s'agit bien d'un manque de connaissance sur l'existence de ces modules de formation en ligne et non lié à sa

qualité. Une fois le dernier module finalisé, il s'agira donc pour le réseau de se concentrer sur la communication autour des auto-formations déjà existantes, que ce soit pendant les visites ou les appels aux équipes, les temps de rencontre ou à travers l'intranet. Un envoi généralisé de SMS aux bénévoles renvoyant à la plateforme de formation a été tenté par le service formation mais sans résultats probants sur le taux d'apprenants. Un certain nombre ont d'ailleurs pensé qu'il s'agissait d'une arnaque téléphonique.

Par ailleurs, j'ai également réalisé un travail significatif sur les pages intranet du réseau. Pour rappel, l'ensemble des bénévoles des Restos y ont accès, ce qui leur permet de naviguer entre les différents services et réseaux de l'AN afin d'obtenir des informations et ressources spécifiques mais aussi de lire des articles. À mon arrivée, les pages du réseau n'étaient pas très accessibles et l'espace documentaire était incomplet. En lien avec mes responsables, j'ai donc réorganisé l'ensemble des ressources (outils de cadrage, guides pratiques, modèles de documents réglementaires...) en les actualisant, en supprimant celles qui n'étaient plus pertinentes mais aussi en ajoutant celles manquantes. Je suis convaincue que cet outil peut permettre de faciliter la réalisation des missions bénévoles sur le terrain mais aussi de faire gagner du temps aux chargées de mission qui pourront plus facilement renvoyer les équipes à des ressources à jour et bien organisées. J'ai d'ailleurs prévu de rajouter un lien vers la page intranet du réseau en signature de nos boîtes mails réseau. Cependant, un travail devra être réalisé en parallèle pour accompagner les équipes dans la prise en main de l'intranet, en réglant notamment les problèmes de connexion inhérents à la plateforme. En précisant également que sa forme actuelle n'est pas très ergonomique, et qu'il est compliqué pour un utilisateur novice de s'y retrouver. Il peut donc perdre patience et préférer obtenir directement des informations et ressources par mail. J'ai d'ailleurs fait remonter ces difficultés au service communication interne des Restos, qui avait annoncé en novembre dernier vouloir organiser des groupes de travail avec les différents alternants des services pour améliorer la forme de l'intranet. Nous n'avons pourtant pas été sollicité depuis.

Au-delà de l'intranet, j'ai également régulièrement tenu informé les équipes par mail sur les actualités du réseau et les évolutions du secteur (ex : envoi d'une synthèse du rapport annuel de la Fondation Abbé Pierre sur l'état du mal-logement en France, information sur l'ouverture de l'Enquête Nationale des Coûts obligatoire pour toutes les structures d'hébergement, envoi d'une note hivernale et canicule pour préciser les mesures des Restos en cas de conditions

climatiques difficiles pour les personnes accueillies...) et effectué quelques visites "découvertes" sur le terrain. Avec le recul, j'aurais apprécié pouvoir participer à plus de visites aux côtés de mes collègues, mais le contexte financier des Restos ainsi que mon emploi du temps chargé lié au master ont rendu difficile l'ajustement des plannings.

En termes de répartition de mon temps de travail, je dirais que la moitié de celui-ci (50%) était consacré à ces missions. En effet, l'organisation logistique des temps de formation et de rencontres entre bénévoles ainsi que le suivi des inscriptions s'est avérée être particulièrement chronophage à certains moments, m'empêchant de me consacrer à d'autres missions ou projets. Après avoir échangé sur le sujet avec mes responsables, l'idée serait de pouvoir recruter un nouveau bénévole au sein du réseau qui aurait comme mission de soutenir l'assistant.e dans cette organisation. Il s'agit d'ailleurs là d'une dernière mission que je souhaiterais accomplir avant mon départ : la rédaction d'une fiche de mission bénévole pour ce rôle. Dans ce but, je me suis déjà rapproché d'autres services du PIA qui m'ont envoyé des modèles de fiches qui pourront m'aider.

#### ➤ *Garantir des conditions d'accueil sûres et respectueuses de la dignité de chacun*

Parmi l'ensemble des enjeux présentés, une petite partie de mon temps de travail était consacré au fait de pouvoir garantir des conditions d'accueil sûres et respectueuses sur les lieux d'accueil (environ 5%), et plus particulièrement en lien avec le respect des règles d'hygiène et de sécurité alimentaire. En effet, lors de la mise en place des visites conseils, et en lien direct avec le service Hygiène et Sécurité Alimentaire de l'AN, j'ai d'abord compilé l'ensemble des activités préparant des repas et leurs adresses afin de les transmettre à Eurofins en vue de la planification des différentes visites. J'ai ensuite eu comme rôle d'effectuer un suivi régulier du nombre de visites effectuées et à venir, de réceptionner les comptes rendus envoyés par Eurofins, les répertorier dans un tableau collaboratif que j'avais créé au sein du SharePoint du réseau, d'alerter mes responsables en cas de résultats questionnantes, puis transmettre ces comptes rendus à l'ensemble des parties prenantes en interne (les responsables d'activité, les responsables départementaux, les référents hygiène et sécurité alimentaire au niveau régional et départemental) et être en veille sur certaines interrogations des équipes ou besoins d'investissement. En tout, ce sont 45 visites qui ont été réalisées entre janvier et mars 2024, avec quatre visites manquantes qui seront réalisées à la rentrée. La grande majorité des activités

a obtenu de bons voir de très bons résultats suite aux visites, et les équipes ont montré une envie d'agir rapidement pour remédier aux problèmes identifiés. Seules quelques activités ne respectant pas suffisamment le cadrage Resto ni les règles d'hygiène ont été directement approchées par le réseau pour en savoir davantage et trouver comment remédier à la situation. Une seule d'entre elles a fait l'objet d'une fermeture définitive. En outre, les documents de suivi que j'ai réalisés ont été pensés pour pouvoir être réutilisés dans les années à venir, car, pour rappel, le réseau souhaite que les visites aient maintenant lieu tous les ans.

#### ➤ *Visibiliser les activités en interne et en externe*

Enfin, en tant qu'assistante du réseau j'ai pu participer à la visibilisation des activités rue et hébergement-logement, en interne et en externe. L'une de mes missions était ainsi de rédiger et de publier des articles pour l'intranet du réseau sur les bonnes pratiques des équipes rue et hébergement-logement. Ces articles avaient comme double objectif de mettre en valeur les actions du terrain auprès de l'ensemble des bénévoles des Restos, mais également de permettre aux équipes rue et hébergement-logement de découvrir des pratiques menées sur de mêmes lieux d'accueil ailleurs en France et de s'en inspirer. En règle générale j'ai utilisé la méthodologie suivante pour la publication d'articles : les chargées de mission sont informées par les responsables d'activité de l'organisation d'un événement spécial (ex : inauguration après une rénovation, organisation de temps de convivialité entre bénévoles et personnes accueillies, distributions spéciales avec des partenaires...), elles me partagent l'information, je prends contact avec les responsables pour les interroger et obtenir assez de contenu pour un article (notamment des photos avec une qualité suffisante), je rédige l'article, et après validation par le réseau je le publie sur l'intranet et je l'envoie au responsables d'activité concerné. Pourtant, force est de constater que je n'ai pas réussi à obtenir de très bons résultats sur cette mission. En effet, je n'ai réussi à rédiger et à publier que quatre articles de bonnes pratiques pendant cette année d'alternance. Les idées ne me manquaient pourtant pas en début d'année, mais j'ai rapidement été prise par mes autres missions que j'estimais plus "urgentes" et ce malgré une tentative d'instaurer un temps dédié hebdomadaire à cette tâche. Tout en sachant que la méthodologie présentée ci-dessus me prenait un certain temps car je voulais être certaine de la qualité de ce que j'écrivais afin de correctement mettre en valeur l'engagement des équipes. De plus, les articles que j'ai publiés n'ont pas généré beaucoup de vues (une vingtaine en

moyenne par article), probablement dû à un manque de partage de ma part mais aussi d'ergonomie de la plateforme mentionnée ci-dessus. Dans le but de favoriser la visibilité des bonnes pratiques aux yeux des bénévoles et salariés des activités rue et hébergement-logement, le sujet de la création de “communautés” sur l'intranet est à l'ordre du jour de la prochaine réunion du réseau dans sa globalité. Fonctionnalité existante de l'intranet, les communautés sont des espaces virtuels permettant de partager directement des articles, documents et autres informations à un groupe de personnes prédéfini, et de leur permettre de poser librement des questions. Les membres du groupe peuvent recevoir une notification à chaque nouvelle publication. La création de communautés pourrait donc permettre de renforcer le partage de bonnes pratiques entre les bénévoles. Cependant, cela soulève de nouveau la question de la prise en main de l'intranet par les bénévoles, sachant que, pour rappel, beaucoup d'entre eux sont des actifs ou étudiants n'ayant pas forcément le temps de regarder leurs notifications.

Comme évoqué précédemment, la remontée des bilans annuels est également un élément clé de la visibilisation des activités rue et hébergement-logement et de leur impact sur les personnes accueillies auprès des instances nationales associatives et politiques, notamment car elle sert à la rédaction du rapport d'activité annuel. Ces bilans annuels permettent d'avoir une meilleure vision du nombre d'activités menées sur le terrain et de leur fonctionnement, du nombre de personnes accueillies, hébergées ou logées, de repas servis, de bénévoles réguliers ou encore de sorties en logement autonome. La remontée de données se faisait jusqu'à cette année, et uniquement pour les activités rue et hébergement-logement, sur une plateforme numérique hébergée au sein de l'ancien intranet des Restos du Cœur. L'accès pose cependant souvent problème aux bénévoles et salariés du terrain car elle nécessite une adresse mail et un mot de passe spécifique. Par ailleurs, les années précédentes, les équipes hébergement-logement avaient rencontré un certain nombre de difficultés pour remplir leur bilan, notamment en raison d'un nombre de questions et un niveau de détail demandé trop important. Étant donné que la plateforme ne sera plus accessible en 2025, et que le réseau porte aujourd'hui auprès du SI le développement d'un nouvel outil de gestion des données pour ses activités, il a été décidé pour cette année de maintenir l'ancienne plateforme pour la remontée des données rue mais de trouver un nouveau moyen de faire remonter les bilans des activités hébergement-logement. Après avoir analysé les besoins du réseau, j'ai donc proposé d'utiliser l'outil Eval&Go à la fois plus simple d'accès (pas besoin de connexion), permettant de simplifier le contenu des questions et de prendre en compte la diversité des dispositifs et structures d'hébergement et de

logement, et surtout car il est “gratuit” (les Restos possédaient déjà une licence professionnelle de l’outil). Après m’être auto-formé sur l’outil, j’ai donc créé un formulaire “test” avec la nouvelle liste de questions retravaillée par mes collègues. Une fois validé par les salariés et bénévoles du réseau, le formulaire a été envoyé aux équipes. En termes de résultats, 95% des activités ont réussi à envoyer leurs bilans via ce nouvel outil, et seulement quelques équipes ont demandé de l’aide au réseau pour le remplir ou se sont trompées dans leurs réponses. L’utilisation d’Eval&Go a donc constitué une bonne alternative pour cette année, et a permis au réseau de consolider facilement ses données.

Une autre tâche que j’ai pu réaliser dans le but d’améliorer la visibilité du réseau inclut la création d’une carte interactive permettant de mieux visualiser et situer géographiquement l’ensemble des activités rue et hébergement-logement des Restos (en utilisant la plateforme Google My Maps). À noter que cette carte pourra être facilement mise à jour par l’ensemble de l’équipe permanente du réseau, même après mon départ. J’ai également participé à des journées thématiques pour présenter les actions du réseau et répondre aux questions de bénévoles d’autres activités, mais j’ai pu présenter, aux côtés de mes responsables, les actualités de l’hébergement et du logement en France et les enjeux du réseau au COMOP de l’AN. Enfin, j’ai eu l’opportunité de participer à différentes réunions et webinaires inters associatifs en ligne (Fédération des Acteurs de la Solidarité, Fédération Nationale des Samu Sociaux...). Je dirais que les 30% restants de mon temps de travail étaient dédiés à ces missions.

### **III. Le bilan de mon année d'alternance : un profil professionnel au service des organisations de l'ESS**

#### **A. Une reprise d'étude riche en apprentissages...**

Mon parcours jusqu'ici n'a pas connu une trajectoire linéaire. Issue d'une formation initiale en sciences politiques puis diplômée d'un premier master en politiques et management culturel, je me suis rapidement rendue compte que ce monde ne correspondait pas à mes valeurs personnelles. Alors que j'étais à la recherche de ma voix, j'ai décidé de m'engager en service civique au sein de l'association Unis-Cité. Je suis alors tombée dans le monde de l'ESS, du secteur associatif mais aussi de l'entrepreneuriat social. À la recherche d'autres formes d'engagement au-delà des frontières, j'ai décidé de rejoindre le Corps de Solidarité Européen et de partir travailler dans le sud de l'Espagne au sein d'un centre d'accueil et d'hébergement pour personnes migrantes et réfugiées. De retour en France, je savais que je souhaitais continuer à m'engager au sein d'une structure associative à fort impact social, voir même monter mon propre projet un jour, mais j'étais également consciente qu'il me manquait certaines compétences et connaissances du secteur de l'ESS pour pouvoir pleinement le faire. C'est dans ce contexte que j'ai découvert le Master 2 Insertion et Entrepreneuriat Social. Ses enseignements variés en matière de développement et de gestion des organisations de l'ESS ainsi que la possibilité d'effectuer cette formation en alternance m'ont finalement permis de sauter le pas de ma reprise d'étude. En parallèle, j'ai pu rejoindre les Restos du Coeur en alternance au sein du réseau De la Rue au Logement. Les raisons de ce choix sont multiples. Il était tout d'abord important pour moi de pouvoir gagner en expérience au sein d'une association à échelle nationale, qui plus est au sein d'une association que j'apprécie particulièrement depuis mon enfance. De plus, après mon expérience marquante auprès de personnes en situation de mal-logement en Espagne, les activités du réseau m'ont tout de suite beaucoup intéressées.

Un an après, je peux dire que ma reprise d'étude a en effet été très riche en apprentissages et que la formation et mon alternance ont répondu à mes attentes initiales. Grâce aux

enseignements fondamentaux du master, j'ai pu renforcer mes compétences dans la création et la gestion de projets avec une dimension sociale forte mais aussi découvrir comment distinguer et mobiliser diverses sources de financements solidaires, comment gérer des ressources humaines dans le cadre spécifique de l'ESS et respecter la réglementation en vigueur, ou encore comment comprendre la gestion comptable d'une structure associative. J'ai également beaucoup apprécié pouvoir rencontrer différents profils d'entrepreneurs sociaux dans le cadre de certains cours, qui m'ont particulièrement inspirée par leur volonté d'agir et leur courage de se lancer. Par ailleurs, j'ai pu découvrir le fonctionnement et les enjeux de l'Insertion par l'Activité Économique, pan de l'ESS que je ne connaissais que très peu avant le début de cette formation. Malgré le fait que mon alternance n'ait pas eu lieu dans une structure de l'IAE, ces nouvelles compétences m'ont permis de mieux comprendre l'environnement dans lequel je travaillais (notamment en termes de gestion financière), tandis que j'ai pu en mettre d'autres directement à profit (comme le management de projets et ses différentes étapes). En parallèle, mon année au sein du réseau De la Rue au Logement m'a entre autres permis de mieux appréhender le secteur AHI dans sa globalité, de gagner en compétences en animation de communautés bénévoles, en ingénierie pédagogique, et en gestion et suivi logistique. J'ai aussi acquis une bonne connaissance du fonctionnement interne des Restos du Cœur et de ses subtilités, ce qui n'est pas sans avantages. Enfin, j'ai eu l'opportunité de développer mes capacités à créer de nouveaux outils en réponse à des besoins identifiés sur le terrain, ce qui m'a procuré beaucoup de satisfaction personnelle. Au-delà de ces compétences, la formation et l'alternance ont renforcé mes capacités organisationnelles, mon aisance à l'oral, mes capacités à adapter mon discours en fonction des interlocuteurs, mais aussi ma confiance globale en moi-même, en mes capacités et en ma valeur, notamment professionnelle.

## B. ... et un projet professionnel qui se dessine

À travers cette année d'alternance pour la moins intense et mes expériences passées, je suis confiante d'avoir réussi à développer un profil professionnel pluridisciplinaire me permettant d'avoir à la fois une bonne connaissance du fonctionnement et de la gestion des organisations de l'ESS, mais également une sensibilité aux réalités du terrain et à l'accompagnement des

personnes en situation de grande pauvreté. Bien entendu, je suis également consciente qu'il me reste encore beaucoup à apprendre dans ce domaine. À court terme, je souhaite donc continuer de travailler en tant que salariée au sein d'une structure associative à échelle nationale participant à la lutte contre la pauvreté, à l'image même des Restos du Cœur. En effet, après plusieurs années à avoir explorer différentes formes d'engagement, le monde, et mes propres aspirations, je ressens le besoin d'apporter une forme de stabilité à mon parcours et suis actuellement à la recherche de postes en tant que chargée de projet ou chargée de mission. Peut-être même en apportant une nouvelle dimension à mon profil, moi qui ai beaucoup apprécié travailler sur le développement d'outils au service du terrain pendant cette année d'alternance. À plus long-terme, l'envie de me lancer dans mon propre projet reste pour autant bien présente, et je sais que les enseignements de cette année me seront alors précieux lorsque je me sentirais prête. À l'instar du cours d'Ingénierie de l'Insertion, monter un projet de création d'une SIAE alliant accompagnement de personnes éloignées de l'emploi et production artisanale m'intéresserait particulièrement. Mais je prendrais le temps qu'il me faudra.

## Conclusion

Si les Restos du Cœur ont réussi à tenir le choc de l'augmentation de fréquentation la plus massive et rapide de leur histoire, notamment grâce à leur notoriété nationale et des actions médiatiques phares, la crise n'en a pas moins questionné la pérennité d'un modèle pourtant bien établit. L'association a ainsi dû se résoudre lors de cette campagne à restreindre ses dépenses et à limiter le nombre de personnes accueillies à l'aide alimentaire. Si les activités d'insertion et d'accompagnement ont, elles, réussi à tenir le cap, il est d'autant plus important de réussir à les développer et à les promouvoir pour garder le lien avec toutes les personnes accueillies, même celles ne rentrant plus dans le barème, dans une logique d'accompagnement global. La mise en place de la « nouvelle aide alimentaire » pour répondre aux besoins grandissants des personnes les plus précaires, nécessitera par ailleurs une diversification et une sécurisation de nouvelles ressources financières afin de rester à l'équilibre et faire face en cas de nouvelle urgence. Mais au-delà de l'aspect purement financier, ce sont aussi les ressources bénévoles qui tendent aujourd'hui à manquer, alors que les besoins grandissent et les missions se professionnalisent. Si son modèle reposait jusqu'ici sur un bénévolat régulier de personnes plus âgées, il apparaît comme nécessaire pour les Restos de faire évoluer ses méthodes de recrutement et de s'adapter à l'arrivée de nouveaux profils plus variés. Enfin, dans cette logique d'accompagner au mieux les bénévoles et d'éviter l'usure, l'AN aurait tout à gagner à renforcer les DR et à favoriser le rapprochement des AD entre elles afin de favoriser les échanges et d'optimiser au mieux les ressources.

Du côté du réseau De la Rue au Logement, la crise du logement actuelle et l'absence d'actions adéquats de la part de l'Etat appelle également à une réflexion sur le fonctionnement global des activités et sur les modalités d'accueil. Plus spécifiquement, sur les activités rue, la fréquentation qui ne fait qu'augmenter depuis la crise sanitaire oblige aujourd'hui à questionner l'évolution possible de certains principes fondamentaux, dont celui de l'inconditionnalité. Plus que jamais, le rôle du réseau dans l'accompagnement des activités, la montée en compétences des équipes et la visibilisation des actions sera crucial pour garantir le maintien d'une aide de qualité aux personnes en situation de grande exclusion, d'autant plus impacté par les crises successives.

Je termine ce mémoire en me sentant satisfaite d'avoir fait ce travail d'analyse de l'association qui a été mon lieu de travail tout au long de cette année. J'en ressort avec ce que j'estime être une meilleure connaissance à la fois de la structure, mais aussi du rôle que j'ai eu au sein de celle-ci, et les enjeux auxquels j'ai réussi à répondre. Un sentiment de fierté d'avoir pu contribuer, et ce même à toute petite échelle, à la lutte contre la grande pauvreté. Plutôt que de percevoir ce travail comme la clôture de cette année de formation, il représente pour moi le début d'une nouvelle étape, peut-être au sein même des Restos, ou dans une autre structure de même ampleur. J'ai conscience du long chemin qu'il me reste à parcourir en termes de compétences et de connaissance du secteur associatif, mais je suis confiante que l'ensemble des capacités que j'ai pu développer cette année me seront précieuses pour la suite.

## Bibliographie

### ➤ Documents internes

L'Observatoire des Restos (2023). Les personnes accueillies aux Restos, Campagne 2022-2023. Infographie.

L'Observatoire des Restos (juillet 2021-janvier 2022). Écoute des besoins et des attentes des personnes accueillies dans les lieux Restos. Étude.

L'Observatoire des Restos (novembre 2023). Étude sur les personnes accueillies à l'aide alimentaire. Étude.

Les Restos du Cœur. Note interne de la 39<sup>ème</sup> campagne. 2023-2024.

Les Restos du Cœur. Note interne de la 40<sup>ème</sup> campagne. 2024-2025.

Les Restos du Cœur. Projet Associatif National 2022-2027.

Les Restos du Cœur. Rapport d'activité 2022-2023.

Les Restos du Cœur. Rapport d'activité 2021-2022.

### ➤ Articles de recherche

Bonzi, B. (2023). L'aide alimentaire, facteur de résistance pour une démocratie alimentaire. *Multitudes*, n° 92(3), 86-94.

Chanut-Guiet, C. (2009). La professionnalisation de la fonction de bénévole : quand l'Etat impulse le changement. *Management & Avenir*, n° 27(7), 13-30.

Clément, A. (2001). De l'évergétisme antique aux Restos du cœur. *RECMA*, 279, 26.

Cousineau, M. (2017). Les systèmes d'échanges du bénévole : une clé pour le management. *GRH*, (1), 11-30.

Grobon, S., Panico, L., & Solaz, A. (2018). Inégalités socioéconomiques dans le développement langagier et moteur des enfants à 2 ans. *BEH*, n° 14-15.

Laville, J-L. (2012). La pluralité des méthodes de gestion des ressources humaines dans les associations. *Encyclopédie des Ressources Humaines*. Éditions Vuibert. p 75-81.

Peretti-Ndiaye, M., & Otchoumou, V. (2021). Bénévoles et salariés de la veille sociale : Tensions, instrumentalisations et coopérations. *Sociographe*, p 1-12.

➤ Ressources institutionnelles

Cour des comptes. (2021). La Santé des Enfants. *Une politique à refonder pour réduire les inégalités sociales et territoriales de santé*. Communication à la commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale.

DIHAL (2023). Deuxième plan quinquennal pour le Logement d'abord (2023-2027). Agir, prévenir, construire, pour lutter contre le sans-abrisme.

➤ Études

Alphandéry, M., & Picard, D. (2020). Agir contre la précarité alimentaire en favorisant l'accès de tou·te·s à une alimentation de qualité. *Le Labo de l'ESS*.

Bazin, C et al. (2024). *La France bénévole 2024*. Recherches & Solidarités.

Bléhaut, M., & Gressier, M. (2023). En forte hausse : la précarité alimentaire s'ajoute à d'autres fragilités. *Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie*.

Gleizes, F. & Solard, J. (2024). La privation matérielle et sociale en 2023. *INSEE*.

Harris Interactive. (2022). Sondage : les Français et les associations. *Harris Interactive*.

Peruyero, C. (2024). La vie devant soi : adolescence précaire, avenir incertain?. *France Stratégie*.

➤ Articles de journaux

Bazin, C. & Persoz, I. (2023). *Un bénévolat en mutation*. Juris associations, 681.

Chanut-Guieu, C. (2016). Associations familiales : l'Union fait la force ! *Réalités familiales*, (112/113).

➤ Rapports

Fondation Abbé Pierre. (2024). 29ème rapport sur l'état du mal-logement en France. 333 p.

➤ Sites web

Duval, G. (2019, novembre 6). *Gabriel Attal et les bénévoles : la réforme des retraites*. Alternatives Économiques. Disponible sur <https://www.alternatives-economiques.fr/guillaume-duval/gabriel-attal-benevoles-reforme-retraites/00090872>

Europe 1. (2021, octobre 18). *Le jour où Coluche a lancé l'appel pour les Restos du Coeur en 1985* sur Europe 1. YouTube. Disponible sur [https://www.youtube.com/watch?v=Cq3z5\\_u7lac](https://www.youtube.com/watch?v=Cq3z5_u7lac)

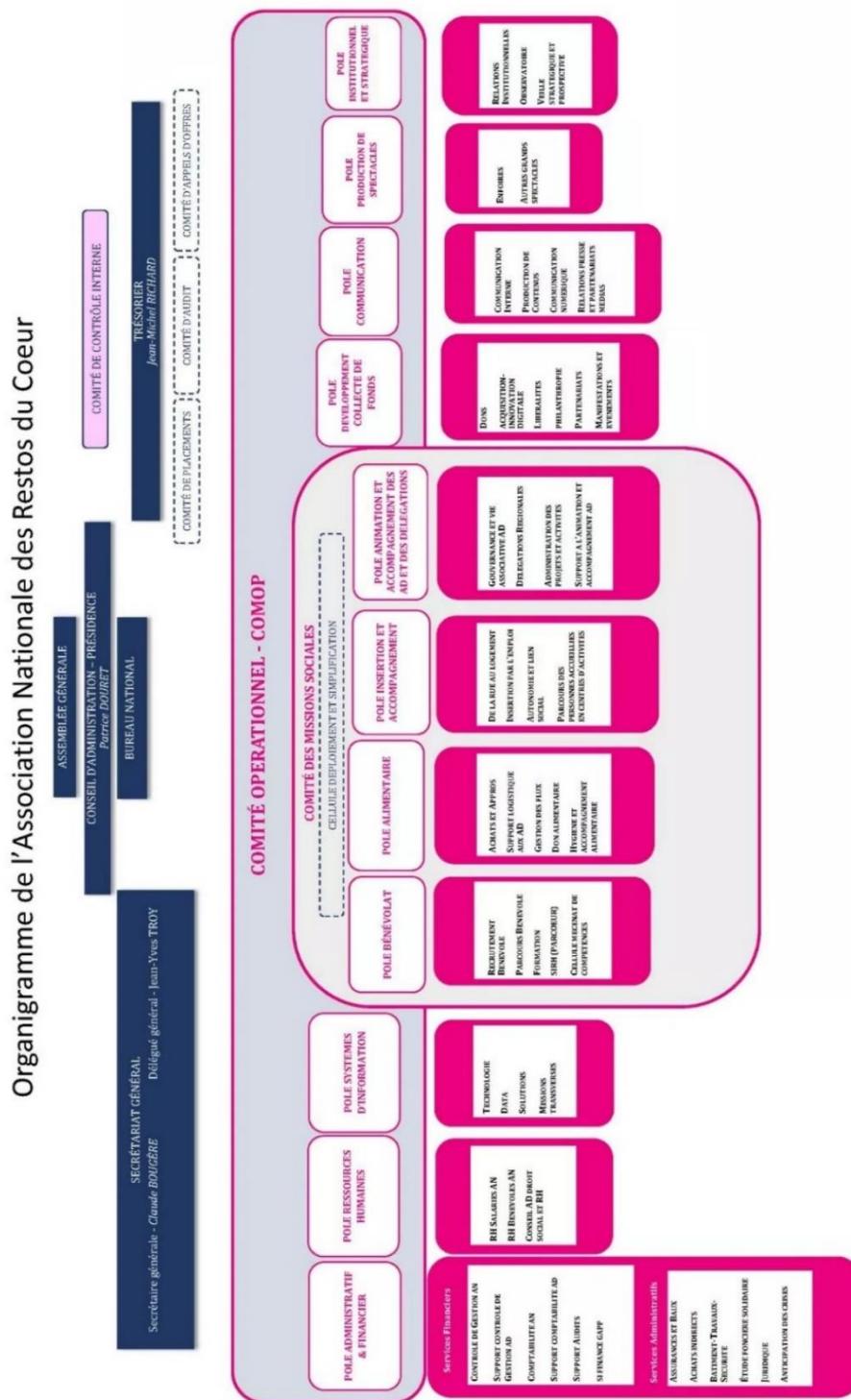
Lechevallier, A-S. (2023, 22 mars). *Les Restos du Cœur constatent une affluence sans précédent.* Libération. Disponible sur [https://www.liberation.fr/economie/les-restos-du-coeur-constatent-une-affluence-sans-precedent-20230322\\_LGJKWXYXONAJXM6JQJ63VNJRDU/#:~:text=Une%20situation%20intenable&text=Avant%20la%20crise%20inflationniste%2C%20une,des%20prix%20de%20l%C3%A9nergie](https://www.liberation.fr/economie/les-restos-du-coeur-constatent-une-affluence-sans-precedent-20230322_LGJKWXYXONAJXM6JQJ63VNJRDU/#:~:text=Une%20situation%20intenable&text=Avant%20la%20crise%20inflationniste%2C%20une,des%20prix%20de%20l%C3%A9nergie)

Le Monde. (2023, septembre 3). *Les Restos du Cœur vont réduire le nombre de bénéficiaires de leur aide alimentaire.* Le Monde. Disponible sur [https://www.lemonde.fr/societe/article/2023/09/03/les-restos-du-c-ur-vont-reduire-le-nombre-de-beneficiaires-de-leur-aide-alimentaire\\_6187642\\_3224.html](https://www.lemonde.fr/societe/article/2023/09/03/les-restos-du-c-ur-vont-reduire-le-nombre-de-beneficiaires-de-leur-aide-alimentaire_6187642_3224.html)

TF1. (2024, 1 mars). *L'invité : Patrice Douret, président des Restos du Cœur.* La matinale de TF1. Disponible sur <https://www.tf1.fr/lci/bonjour-la-matinale-tf1/videos/linvite-patrice-douret-president-des-restos-du-coeur-80276206.html>

## Annexes

## Annexe 1 : Organigramme détaillé de l'Association Nationale



*Conseil d'administration du 13 décembre 2023*

Annexe 2 : Carte représentant la répartition des AD, DR et de l'AN sur le territoire.

