



“Nous avons effectivement un défi majeur à relever : aider jour après jour davantage de familles avec des moyens d’actions de plus en plus difficiles à mobiliser.”



EXTRAITS DU RAPPORT MORAL

03

Extrait du rapport moral prononcé par le président de l'association nationale, Olivier Berthe, devant l'Assemblée Générale du 18 octobre 2014, et approuvé à l'unanimité par les 374 membres présents et représentés.



“29^e CAMPAGNE : LES RESTOS FACE À LA CRISE”

— Ce titre, malheureusement prémonitoire, concluait le rapport moral de notre dernière Assemblée Générale. Nous avons effectivement un défi majeur à relever : aider jour après jour davantage de familles avec des moyens d'actions de plus en plus difficiles à mobiliser.

Un million de personnes accueillies lors de cette 29^e campagne. Chiffre qui donne le vertige, d'autant qu'il croît chaque année sans modification de notre barème, donc de nos conditions d'accès, et sans grande évolution de notre implantation. Cela fait **170 000 personnes de plus en 5 ans**, l'équivalent de la population de Toulon ou de Saint-Etienne ! Aux deux extrêmes, environ 10 % de jeunes qui débutent leur vie d'adulte sans emploi, et la même proportion de personnes âgées, sans aucun espoir de voir leurs revenus évoluer. Et nous savons que ces chiffres ne vont pas évoluer favorablement, car le chômage, qui vient encore de croître de 5 % en un an, va pousser vers nos 2 090 centres d'activité des milliers de “fin de droits” supplémentaires.

L'aide alimentaire demeure la première de nos actions d'inclusion sociale, chronologiquement et en importance. D'où les efforts déployés pour être aussi très actifs lors de la campagne d'été.

Les actions d'insertion et d'aide à la personne progressent elles aussi, de 5 % cette année, soit globalement leur croissance moyenne depuis 5 ans (22 % au cumul). Et l'efficacité de ces actions d'insertion mérite d'être saluée car les “sorties positives” et “dynamiques” sont très encourageantes et démontrent leur rôle primordial : à titre d'exemple, **environ 75 % des personnes accueillies en résidence sociale ou bénéficiant d'un bail glissant ont retrouvé un logement autonome, et un tiers des salariés en insertion ont quitté le dispositif des Restos en ayant trouvé un emploi en CDI, en CDD ou une formation qualifiante.**

DES MOYENS D'ACTIONS DE PLUS EN PLUS DIFFICILES À MOBILISER.

— **En cinq ans, nos ressources ont certes progressé (+17 %), mais pas à la même vitesse que les missions sociales (+22 %).**

Les dons sont stables et nous bénéficions surtout d'une image très forte et d'un capital immatériel fort précieux, comme en atteste encore cette année l'étude TNS-SOFRES : la confiance des donateurs (96 % de notoriété globale et 67 % de notoriété spontanée et surtout 50 % (+5 %) d'intentions d'aide financière). Ces chiffres exceptionnels sont le fruit de l'impulsion de Coluche, des 29 campagnes des Restos, de la lisibilité de leur action et du sérieux de leur gestion attestée par les deux contrôles positifs de la Cour des Comptes et le faible taux de leurs frais généraux. Pour autant, si la fidélité des donateurs progresse, si les frais de collecte sont maîtrisés, notamment grâce à la part croissante des prélèvements et des dons en ligne, et si le don moyen augmente, nous savons que la pression fiscale et la baisse du pouvoir d'achat de la majorité des Français nous laissent peu d'espoir d'atteindre dans le futur, les niveaux de ressources nécessaires pour agir.

Le produit des manifestations progresse de 15 % cette année, soit 77 % en 5 ans. Si le succès des opérations paquets cadeaux ou des spectacles musicaux locaux ne se dément pas, l'organisation de diners gastronomiques au profit des Restos prend désormais une place significative dans les recettes.

Les legs sont en régression en montant, de l'ordre de 12 % cette année, mais ils se situent au-dessus de leur seuil de 2010. Toutefois, le nombre de dossiers en attente d'être soldés croît, car la complexité de leur gestion ne cesse d'augmenter.



Les Enfoirés tiennent bon pour leur anniversaire, malgré une salle moins grande, donc moins d'entrées, et des ventes de CD/DVD mises en difficulté par la baisse globale des ventes de supports non numériques. L'accroissement des donations de droits d'auteurs et la bonne tenue des audiences de diffusion maintiennent cette ressource à près de 23 millions d'euros. Nous avons conscience que le maintien de cette performance unique au monde dans sa durée et son ampleur en fait déjà un exploit envié.

Les subventions progressent de 4 %, à la fois sur l'année et sur les 5 ans, grâce à la victoire obtenue dans la création du Fonds Européen d'Aide au plus Démunis (FEAD), au prix d'un combat sans relâche de plus de trois ans par des milliers de bénévoles (sans oublier ceux des autres associations “historiques”), faisant ainsi honneur au premier combat victorieux de leur fondateur. Nos subventions proviennent aussi à 60 % des collectivités locales et de l'Etat. Nous sommes l'association française la plus soutenue par les communes (une commune sur deux nous aide financièrement ou logistiquement). Il convient donc de poursuivre notre relation complémentaire avec les organismes publics, tout en conservant notre indépendance et notre liberté associative.

Enfin, le mécénat et le partenariat, encore “anecdotiques” en termes de budget il y a 5 ans, pèsent désormais près de 4 millions d'euros, uniquement en résultat “financier”. Dans un contexte économique difficile, nous avons désormais 51 partenaires (mécénats financiers, mécénats en nature, mécénats de compétence), dont 20 nouveaux en une seule année. Au-delà des ressources apportées, ou économisées, nous cherchons aussi à multiplier avec ces entreprises les pistes de contribution à nos missions sociales (emplois ou stages, formations, aide aux opérations telle la collecte, places offertes pour les bénéficiaires...).

Notre principale ressource est humaine : c'est le bénévolat. 67 600 bénévoles cette année, pratiquement 10 000 de plus qu'il y a 5 ans, le soutien de celles et ceux qui font tourner notre association n'a heureusement jamais manqué. Cela représente

194 millions d'euros, qui s'ajoutent aux presque 184 millions de notre budget combiné et à plusieurs dizaines de millions d'autres contributions en nature (dons en nature, aides logistiques gracieuses, dons de compétence).

Mais même si la courbe présente un profil flatteur, elle ne suit plus celle de l'augmentation de nos missions sociales en volume et en diversité. On le voit, face à la crise, ce

qui est appelé “**l'effet ciseau**” est évident. Davantage de besoins, des moyens qui se raréfient : la mise en œuvre du Projet Associatif National adopté par cette assemblée n'est donc pas optionnelle, mais obligatoire. L'état de nos réserves nous permet de prendre le virage dans les trois ans qui viennent. Ce luxe nous permet de ne pas faire subir de rupture aux personnes accueillies dans cette période difficile, mais nous n'avons pas de temps à perdre pour nous adapter.

ADAPTER NOS MISSIONS SOCIALES POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES DE CEUX QUI COMPTENT SUR NOUS

DIVERSIFIER NOS SOURCES D'APPROVISIONNEMENT ET ACCROÎTRE LA SUBSTITUTION...

— La priorité en matière de diversification est la mise en œuvre et la **généralisation des dons agricoles**. Fin novembre 2013, nous avons obtenu un engagement ferme du ministre de l'Agriculture sur la filière du lait. Mais il a fallu encore batailler plusieurs semaines, en rencontrant en décembre le ministre des Finances à Bercy et de nouveau le ministre de l'Agriculture pour obtenir, début janvier 2014, le décret permettant la **défisicalisation des dons de lait**. Malheureusement, le retard dans la publication de ce décret et la timidité des décideurs face à leurs administrations rétives nous ont fait perdre une bonne partie du bénéfice, en concentrant les dons sur 6 semaines, les déclarations d'intentions des producteurs devant être faites avant fin février. Malgré cela,

c'est **850 000 litres de lait** obtenus dès cette année, montrant l'aspect complémentaire du don en nature. Au-delà du référencement auprès des industries laitières, habituées à travailler avec les seules Banques Alimentaires, nous devons aussi poursuivre notre démarche pour faire ouvrir le dispositif aux autres filières. Dès février 2014, lors du salon

de l'agriculture et inlassablement depuis, en plaçant de nouveau ce dossier devant le nouveau ministre des finances, Michel Sapin, en mai, puis Ségolène Neuville, secrétaire d'Etat à la Lutte contre la précarité ou face à la commission d'enquête de l'Assemblée Nationale sur les difficultés du monde associatif, en septembre, nous avons poursuivi sans faiblir le travail de lobbying. 🍌

“NOTRE PRINCIPALE RESSOURCE EST HUMAINE : C'EST LE BÉNÉVOLAT ; CELA REPRÉSENTE 194 M€.”



❶ Ce travail a été effectué en partie en relation avec nos partenaires associatifs historiques, mais aussi SOLAAL, comme pour la présence sur le salon de l'élevage de Rennes, le SPACE. Pour autant, nous devons veiller à ce que les décisions à venir restent résolument orientées vers les dons en nature et ne cherchent pas à créer une quelconque organisation centralisatrice des dons : dans ce domaine, comme pour les dons financiers, la liberté du donateur est le seul gage de confiance durable, donc d'efficacité. Nous nous organisons afin de pouvoir compter sur au moins 5 000 tonnes de dons agricoles d'ici trois ans.

La collecte nationale, désormais entièrement substituée, représente une part essentielle dans l'approvisionnement pour la campagne d'été. Formidable occasion de mobiliser bénévoles et partenaires et d'y associer des jeunes issus d'écoles ou d'université, elle a réuni 70 000 bénévoles en mars dans plus de 6 000 magasins (10 % de plus), apportant ainsi, comme l'an passé, 18 millions d'euros d'équivalence de marchandises. C'est un formidable succès malgré la déception devant le tonnage en légère baisse, à 6 000 tonnes. **L'objectif est d'atteindre les 10 000 tonnes collectées annuellement d'ici trois ans. Les dons des entreprises agro-industrielles et la ramasse** constituent aujourd'hui nos principaux apports en matière de dons en nature, avec près de 19 000 tonnes. Nous poursuivons l'expérimentation des entrepôts d'opportunité (2 à ce jour qui ont géré 4 500 tonnes), pour disposer de la capacité logistique et de l'agilité nécessaires pour accueillir les dons de masse.

En matière de ramasse, les règles fiscales restent floues et nous avons demandé une clarification à l'Etat, par rescrit fiscal et décret, afin d'encourager le don et de pénaliser la destruction, sans pour autant introduire d'obligation légale qui serait sur le terrain impossible à gérer. Ces deux dispositifs doivent nous permettre d'atteindre d'ici 3 ans notre objectif de 25 000 tonnes de dons et ramasse, en sus des dons agricoles et de la collecte.

À cela s'ajoutent les partenariats en nature. Au nombre de 23 actuellement, ils sont estimés à 2,7 millions d'euros, mais ils ne concernent pas le seul domaine alimentaire. Par l'apport de produits et d'économies logistiques, ils constituent un apport non négligeable. 40 000 tonnes dans 3 ans contre 25 000 aujourd'hui, l'enjeu est de taille mais le but ne sera atteint que si dans

le même temps, l'intégralité de ce tonnage supplémentaire est "substituée" aux produits de négoce. Nous travaillons aux supports logiciels qui nous le permettront facilement et dans tous les centres.

PRÉSERVER LA QUALITÉ ET LES ÉQUILIBRES NUTRITIONNELS

Avec le soutien d'étudiants d'Agro paristech, nous avons entamé une étude de fond sur la qualité nutritionnelle de l'aide alimentaire des Restos. Les ateliers cuisines poursuivent leur développement. La formation et les partenariats ont permis de renforcer l'activité des Restos bébés, présente aujourd'hui dans 86 centres et une cinquantaine d'AD. Enfin, les formations sur l'hygiène et les missions d'appuis dans les centres et les entrepôts, nous font constater une amélioration dans 75 % des cas des centres fragiles revisités. Même si nous devons rester attentifs à la maîtrise des températures, à la traçabilité et aux bonnes pratiques d'hygiène, nous sommes sur une voie constante d'amélioration et de sécurisation en la matière.

POUR SUIVRE LA GÉNÉRALISATION DE L'AIDE À LA PERSONNE

L'accès à la justice initié par les Restos permet à des personnes, qui n'oseraient jamais se rendre dans les permanences situées dans les tribunaux des principales villes, d'avoir un conseil dans le centre en matière de droit des étrangers, de la famille, du logement ou encore du travail. Le rôle combiné d'un professionnel du droit et des

bénévoles assure la continuité de l'action, donc son efficacité. C'est le résumé de ce qu'une association apporte en complément des structures publiques, en touchant les populations qui sinon seraient totalement exclues de cette aide. **L'accès aux droits**, beaucoup plus large, consiste à analyser tous les droits sociaux dont les bénéficiaires sont privés alors qu'ils pourraient y prétendre, ce qui améliorerait immé-

diatement leur situation. Alors que résonnent de plus en plus fort les sirènes de ceux qui dénoncent "les tricheurs", il faut retenir qu'aujourd'hui **le nombre de fraudeurs aux prestations sociales est considérablement inférieur à celui des "non-recours"**. L'informatisation progressive des centres va nous permettre de franchir un pas consi-

“NOUS NOUS ORGANISONS AFIN DE POUVOIR COMPTER SUR AU MOINS 5 000 TONNES DE DONNÉS AGRICOLES D'ICI TROIS ANS.”

dérable dans le domaine de l'identification des droits pour chaque famille faisant appel aux Restos.

Mais comment être acteur d'une société dont on ne comprend pas la langue ? Nous cherchons à lever ce frein grâce **aux ateliers de français et d'accompagnement scolaire**. L'extension de ces activités à **l'accès à Internet accompagné**, permet à de nombreuses personnes de pouvoir réaliser des démarches que leur exclusion numérique leur interdisait.

En parallèle, **le microcrédit et le conseil budgétaire** permettent aux personnes en difficultés de prendre conscience de leurs possibilités financières et de financer des biens ou services de première nécessité, utiles pour la réalisation d'un projet contribuant à l'insertion : aide à la mobilité, à l'éducation, la formation, accès au logement.

L'aide à la recherche d'emploi, hors de toute structure ACI, nécessite pour être efficace de s'appuyer le plus fortement possible sur les partenariats existants et de les relayer localement. Cette activité **ne mobilise pratiquement aucune ressource financière** et peut aussi être renforcée par des collaborations externes. Avec 55 % des bénéficiaires en situation de demande d'emploi, difficile de considérer que cette action ne nous concerne pas en tout premier lieu.

Les activités culturelles, de loisirs et physiques, pratiquées dans presque tous les départements, ne sont pas encore généralisées à tous les centres. Pourtant, là aussi, souvent à coûts réduits en raison des nombreux financements externes et des dons d'entreprises partenaires, elles permettent aux plus exclus, même un court instant, **de se sentir "comme tout le monde"**, que cela soit au Stade de France, sur le circuit des 24 heures, sur une plage de Normandie ou devant le dernier film sorti. Fidèles à notre ambition d'aider ceux que les autres structures ignorent trop souvent, nous allons poursuivre nos actions pour intégrer dans ces activités davantage de personnes âgées, de jeunes et de familles vivant dans la rue.

PÉRENNISER NOS ACTIONS D'INSERTION ET LES DÉVELOPPER LÀ OÙ ELLES SONT LES PLUS EFFICACES

Le réseau "Gens de la Rue" est l'un des plus importants du pays avec 109 activités – camions, maraudes, accueils de jour, points chauds et vogue la galère – réparties sur le territoire et 4 400 bénévoles dédiés. Par une présence

moyenne de 10 mois par an, il nous donne un rôle d'acteur majeur de l'urgence face à l'accroissement rapide du nombre de personnes vivant dans la rue, le désengagement de l'Etat et de certaines associations, l'évolution des publics (davantage de familles et d'enfants, de femmes, de migrants primo arrivants et très mobiles, de personnes de longue date dans la rue et que les dispositifs de mise à l'abri n'acceptent plus, de personnes aux addictions multiples ou souffrant de graves troubles psychologiques). **Pour être efficaces, nous devons donc sans cesse nous adapter en informant, formant et par-**

fois assistant les bénévoles (veille sociale, vademécum sur l'accueil inconditionnel, boîte à outil "violence" ou encore hotline débriefing psy animée par un partenaire). L'ambition des Restos n'est donc pas de créer de nouvelles structures d'accueil lourdes, mais de conforter celles qui existent tout en augmentant la couverture nationale et l'amplitude des actions de proximité, en y intégrant davantage d'aide à la

personne au-delà de la seule urgence. **La réforme en cours de l'IAE** (Insertion par l'Activité Économique) et la situation très difficile du marché de l'emploi nous placent dans un environnement mouvant. Pourtant, une chose demeure certaine : les personnes que nous accueillons ont pour la plupart besoin d'un travail pour s'insérer et ne plus avoir recours à l'aide des Restos. Tant que les conditions réglementaires et financières resteront supportables et cohérentes avec notre projet social, nous continuerons à développer les Ateliers et Chantiers d'Insertion, actuellement au nombre de 100, et ce d'autant plus qu'ils accueillent des salariés souvent non pris en charge par ailleurs car très éloignés de l'emploi (53 % ont un niveau de qualification très bas). Nos efforts d'adaptation sont donc orientés dans quatre directions principales : suivre et accompagner la réforme de l'IAE en relation avec les institutionnels, réfléchir aux nouvelles pistes en relation avec notre politique de diversification des ressources alimentaires (entrepôts d'opportunité, ateliers de lutte contre le gaspillage sur les Marchés d'Intérêt Nationaux, etc.), consolider les parcours d'insertion pour accroître le nombre de sorties dynamiques vers l'emploi durable, poursuivre le développement et la consolidation des chantiers existants en s'appuyant sur les meilleures pratiques. Nous allons aussi poursuivre notre action auprès du ministère de l'Emploi pour essayer de renouer une convention cadre, afin que les nouvelles

“L'EFFICACITÉ DES ACTIONS D'INSERTION MÉRITE D'ÊTRE SALUÉE CAR LES “SORTIES POSITIVES” ET “DYNAMIQUES” SONT TRÈS ENCOURAGEANTES ET DÉMONTRENT LEUR RÔLE PRIMORDIAL.”



conditions de l'IAE ne découragent pas l'engagement bénévole et n'engendrent pas de charges supplémentaires pour les Restos.

Notre orientation en matière d'hébergement et de logement est de privilégier le modèle Restos en refusant d'être une délégation de service public. Disposer d'un toit est une des étapes clés dans le parcours d'insertion et l'action conduite par les Restos dans ce domaine est probante. **74 % des familles accompagnées en résidence ou hôtels sociaux et sorties cette année ont accédé à un logement individuel autonome.** L'intermédiation locative permet quant à elle à 77 % des bénéficiaires de trouver des solutions de logements pérennes.

Renforcée par le développement des Points d'Information Logement (PIL) que nous sommes en train d'expérimenter dans deux AD, elle constitue un axe majeur de développement dans la lutte pour "un toit pour tous" et le soutien actif au 21 % de familles accueillies dans les centres des Restos et en situation précaire de logement.

La diversité de nos missions, l'ampleur de notre tâche et le maillage de notre réseau (11 antennes, 118 AD, 2 090 centres d'activités, environ 70 000 acteurs bénévoles + salariés) nous imposent une organisation cohérente et des actions coordonnées. Le Comité des Missions Sociales s'assure de la mise en œuvre de la politique de l'association : promotion de l'aide à la personne (aide alimentaire incluse) dans tous les centres, soutien et assistance au terrain, coordination de tous les intervenants, le tout dans un souci permanent de maîtrise des coûts, de respect des budgets et d'efficacité.

TÉMOIGNER SUR LA SITUATION DE CEUX QUE NOUS AIDONS ET IMPULSER LES INITIATIVES UTILES AUX COMBATS CONTRE LA PRÉCARITÉ

La communication interne des Restos a été renforcée car elle est essentielle pour assurer l'unité de notre mouvement et le relai des messages du national vers le terrain, du terrain vers le siège, voire du terrain vers le terrain.

La communication externe demeure l'une de nos forces car elle nous permet de témoigner sans cesse sur la réalité des situations que nous traitons et de faire évoluer le regard de nos concitoyens sur la précarité. Elle s'appuie à la fois sur une ligne stable – fidélité à l'esprit Coluche, apolitisme et a confessionnalisme, refus du sensationnalisme – et sur une évolution permanente dans les supports – évolution vers la communication Digitale, site Internet.

La multiplication des initiatives, visibles ou non, vers les administrations européennes ou françaises, les élus nationaux ou locaux, est telle qu'il est désormais impossible d'en faire un bilan exhaustif. Tout en renforçant l'équipe par des bénévoles experts dans les grands

thèmes qui nous préoccupent afin d'améliorer notre "veille législative", nous devons davantage servir de soutien et d'appui au terrain lors de négociations locales. Fidèles à notre ligne et à l'engagement du Projet Associatif, nous poursuivons notre partenariat avec les autres acteurs du monde humanitaire dans de nombreux domaines : mise en œuvre du FEAD, dons agricoles, lutte contre l'exclusion bancaire...

ADAPTER NOTRE STRUCTURE. TOUT EN RESTANT NOUS-MÊMES

ADAPTER NOS OUTILS INFORMATIQUES

Fin 2012, nous avons décidé **d'informatiser tous les centres, grâce aux ordinateurs rénovés par nos chantiers d'insertion**, dans le but de fluidifier les remontées d'informations du terrain vers le siège, de proposer aux bénévoles **des outils adaptés** et de permettre aux personnes accueillies de s'initier à un accès accompagné sur internet. Un schéma directeur de notre système d'information, réalisé avec l'aide d'une équipe mise à disposition par un partenaire, nous a permis d'identifier les projets informatiques indispensables à la modernisation de notre structure dans les cinq prochaines années. Le premier projet, intitulé **Ulysse**, consiste à développer une meilleure connaissance des personnes accueillies. Comme les projets qui suivront, **il requiert la mobilisation de tous**, dans un contexte où l'informatique est avant tout au service de la réalisation de nos missions. Rapidement vont suivre les projets de développement d'outils RH, puis du système dédié à la finance-compta-suivi budgétaire.

RENFORCER NOS RESSOURCES HUMAINES

Intensifier et diversifier le recrutement et la formation des bénévoles est l'une de nos priorités. Sur le terrain, la mise en place de référents dans chaque association départementale, l'adaptation d'un guide des bonnes pratiques RH et de fiches de mission proposées par le siège sont autant de moyens permettant de structurer la démarche. Par ailleurs, des expérimentations de campagnes de recrutement, notamment avec l'antenne Ile-de-France, ont été lancées. En complément des relations accrues avec les écoles et universités et avec nos partenaires, cela doit nous permettre de capter et fidéliser les plus de 31 000 propositions de bénévolat reçues cette année sur notre site.

La formation complète le dispositif. Les équipes s'étoffent, même si elles ne sont pas encore suffisantes. Les modules "rôle et engagement du responsable départe-

mental" ainsi que "participer à l'aide à la personne" ont été créés ; le module "accompagné aux Restos" est en cours de déploiement et "mettre en œuvre les bonnes pratiques d'hygiène" a été refondu. La formation va s'attacher à développer et animer des modules autour des missions sociales et ceux favorisant la prise de responsabilité.

AMÉLIORER NOS CONDITIONS D'ACCUEIL

L'enjeu de ce projet est de réussir à **adapter les locaux en fonction du projet social** et de mieux accompagner les associations départementales dans cette démarche. Un guide sur l'aménagement des centres a été conçu et le service gestion de locaux renforcé par de nouvelles compétences. Par ailleurs, un travail de diagnostic des bâtiments et des installations est en cours, afin d'élaborer un plan pluri annuel. Pour être en conformité avec les exigences de nos assureurs, il nous faut par ailleurs lancer l'inspection de tous les entrepôts de plus de 1 000 m².

ACCROÎTRE NOS RESSOURCES FINANCIÈRES

Nous pouvons encore améliorer notre performance dans de nombreux domaines "financiers", même si cela ne suffira pas à combler le déficit existant.

Pour les dons, la croissance est encore possible en fidélisant les donateurs (amélioration de la base de données, communication adaptée, sécurisation par la mise en place de PAYPAL), en poussant davantage la digitalisation et le prélèvement et en testant de nouvelles formes de prospection ("street marketing", asile colis) qui s'adressent davantage aux jeunes générations que nous touchons moins que les autres.

Pour le mécénat et le partenariat, nous passons progressivement d'une stratégie de réponses aux sollicitations à une prospection en fonction de nos besoins. La mise en œuvre de communauté de partenaires et les coordinations internes régulières pour travailler en transversalité sur les projets soutenus par eux est un facteur de succès. Nous pouvons aussi les solutions innovantes de collecte de fonds avec les entreprises (salariés, appels à projets sur internet, dit "crowd funding").

Les Enfoirés aussi sont mis à contribution, quand bien même celle qu'ils apportent depuis 25 ans est déjà considérable. Le merchandising (tee-shirts Enfoirés en vente pendant les concerts) va être testé et une émission "Best Of" supplémentaire est envisagée.

Le travail quotidien du service Finances-Compta-Gestion-Contrôle de gestion est déjà considérable et nos progrès en la matière depuis 15 ans ont été remarquables, au siège comme sur le terrain. La construction d'un nouveau système de gestion est l'une des clés pour



parvenir à renforcer encore notre rigueur de gestion. Et surtout améliorer le processus budgétaire pour mieux nous projeter sur notre action à 3 ans, respecter nos engagements, vérifier la conformité des réalisations avec les choix que nous avons fait collectivement et analyser nos projets pour développer en priorité ceux qui seront les plus efficaces et utiles.

RESTER NOUS-MÊMES

S'adapter ne signifie pas changer de tout au tout. Nous devons rester attentifs à conserver les quelques points de repères qui font aussi la spécificité de notre association, en plus de son objet social, et qui nous ont réunis et font que nous nous sommes engagés ici et pas ailleurs :

— **Des frais généraux et des ratios de gestion** les plus bas possibles pour consacrer l'essentiel des moyens à l'action et aux missions sociales.

— **Une charte du bénévolat** qui nous unit, une charte nationale d'engagement qui donne le cadre.

— **Le message de Coluche** qui nous a fait, un jour, devenir bénévoles.

BIENTÔT 30 ANS ! ET DANS 3 ANS ?

Dans un an, lors de notre prochaine Assemblée Générale, nous aurons passé les 30 ans d'existence des Restos. Comme pour les anniversaires précédents, il n'y aura ni fêtes ni bougies, mais encore une fois la prise de conscience du travail accompli, du rôle rempli par une association qui est désormais un acteur incontournable de la cohésion sociale en France. Notre responsabilité n'est pas de subsister coûte que coûte, mais d'être là, présents et efficaces tant que ceux qui souffrent de l'exclusion et de la précarité sont aussi nombreux.

Suite à la présentation des projections budgétaires à moyen terme en juin dernier, le Conseil d'Administration a validé le principe de mise en place de groupes de travail chargés de proposer des solutions pour rééquilibrer le modèle économique Restos, avec notamment de nouvelles pistes de développement des ressources et d'optimisation des dépenses. Ceci passe aussi par une réflexion sur l'organisation optimale et sur la projection de nos missions sociales de demain.

L'objectif étant de proposer d'ici fin février 2015 des pistes et des solutions visant à garantir notre présence et une capacité d'action et d'interpellation intacte dans 3 ans.

Nous avons relevé de nombreux défis, souvent d'ampleur comparable, lors des 29 années écoulées. La poursuite de notre mobilisation nous permettra de relever celui-ci. ●