

Nouvelles formes d'accès à l'alimentation de qualité pour toutes et tous

Quels modèles socio-économiques ?



JUIN 2023

La Fondation Daniel et Nina Carasso aspire à une société plus écologique, inclusive et épanouissante et œuvre à cette transformation en s'engageant dans deux grands domaines que sont l'Alimentation Durable, pour un accès universel à une alimentation saine, respectueuse des personnes et des écosystèmes ; et l'Art Citoyen, pour le développement de l'esprit critique et le renforcement du lien social. Créée en 2010, la Fondation Daniel et Nina Carasso est une fondation familiale, sous l'égide de la Fondation de France. Elle est indépendante de toute société commerciale.

Depuis 2011, la Chaire Unesco Alimentations du monde, hébergée à l'Institut Agro Montpellier, développe des activités autour de trois grands axes : la coordination et valorisation de programmes de recherche-action (notamment sur la thématique de la durabilité des systèmes alimentaires urbains et des solidarités alimentaires) ; la formation (notamment à travers le Mastère spécialisé Innovations et politiques pour une alimentation durable) et le dialogue sciences-société (conférences, séminaires, publications). Ce faisant, la Chaire Unesco Alimentations du monde vise à décroquer et à diffuser les savoirs sur l'alimentation dans l'objectif de soutenir les acteurs et actrices du changement engagés en faveur du développement de systèmes alimentaires plus durables.

Les partis pris rédactionnels de ce document visent à ne pas alourdir le texte. Notre propos concerne bien l'ensemble des personnes qui agissent au sein des systèmes agricoles et alimentaires.

Ce carnet est édité par la Fondation Daniel et Nina Carasso.
40 avenue Hoche - 75008 Paris - fondationcarasso.org

Coordination : **Florence Bardot, Mathilde Douillet, Marie Walser**

Conception graphique : **Eric Joly**

Photos : Adobe Stock

Juin 2023

Reproduction libre de tout ou partie
de la présente publication sous réserve de citation.

Crédits : Chaire Unesco Alimentation du monde, Fondation Daniel & Nina Carasso, 2023, Nouvelles formes d'accès à l'alimentation de qualité pour toutes et tous : quels modèles socio-économiques ?

Auteurs :

Mathilde Douillet

Fondation Daniel et Nina Carasso

Marie Walser, Nicolas Bricas, Damien Conaré

Chaire Unesco Alimentations du monde

Florence Bardot

entrepreneure associée de la SCOP

Remerciements

Nous remercions **Alix Daverio** en stage à la Chaire Unesco Alimentations du monde pour son travail de bibliographie, d'enquête et d'analyse de mars à juillet 2022, ainsi que **Séverine Saleilles**, sa tutrice de l'Université Lumière Lyon 2.

Nous sommes redevables à l'ensemble des représentants des projets enquêtés pour le temps consacré aux entretiens, leur disponibilité et leur participation à l'atelier de septembre 2022 :

- LesANGES Jardins : **Dominique Hays**
- Le Début des Haricots : **François Poisbeau**
- De la Dignité dans les Assiettes (Emplettes & Cagettes, Jardins Ouvriers) : **Huguette Boissonnat, Sophie Hégé et Ambre Rollot**
- En Chantier : **Cosimo Alterio**
- EPISOL : **Julie Baume Galiano et Catherine Dulong**
- L'Esperluette : **Pauline Scherer et Mathieu Roy**
- Graines de Soleil : **Jonathan Monserat**
- Légum'au Logis : **Camille Crini**
- LieU'topie : **Joséphine Parsoire et Mathieu Adenot**
- Les Petites Cantines Paris : **Maxime Coudot**
- Ma P'tite Echoppe : **Amélie Prou**
- VRAC Toulouse Métropole : **Cathy Mazoyer**

Enfin, nous remercions l'ensemble des autres personnes rencontrées, ayant contribué à ce rapport ou participé à l'atelier de septembre 2022 : **Brian Demas** (ATEMIS), **Elise Depecker et Guillaume Pulyk** (ATIS), **Juliette Peres** (FAB'LIM), **Clara Schoumann et Virginie Ballif** (Fondation de France), **Daniel Gauthier** (Institut Godin), **Florian Covelli** (Institut Français du Monde Associatif), **Marc Bourgeois** (La Légumerie), **Florence Aillery** (Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire), **Sacha Hoyau** (Ministère des Solidarités, Direction Général de la Cohésion Sociale), **Mélanie Théodore, Léa Pettgen et Clément Coulet** (Réseau CIVAM), **Manon Jaccard et Maëlis Horellou** (Réseau Cocagne), **Diane Dupré La Tour et Sébastien Kfoury** (Réseau National Les Petites Cantines), **Marie Drique, Pierre Frappé, Emma Bernad, Emmanuelle Hérin et Silvia Risotto** (Secours Catholique France), **Véronique Bouché, Cécile Fau et Carlo Viggiani** (UGESS), **Lorana Vincent** (Vrac National).

Sommaire

Éditorial

Introduction

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------|---|
| Des précarités alimentaires diverses qui appellent de nouvelles réponses | 6 |
|---------------------------------------------------------------------------------|---|

Partie 1 : Qui sont et que font les acteurs qui proposent de nouvelles formes d'accès à l'alimentation ?

| | |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Accès digne, qualité de l'alimentation et inclusion : le trépied commun | 8 |
| La diversité des modalités d'accès à l'alimentation pour chacune et chacun | 10 |
| Diversité et points communs | 12 |
| - Des tailles très variées | 12 |
| - L'ancrage sur des territoires plutôt urbains | 13 |
| - Des acteurs émergents et d'autres plus anciens se réinventent | 13 |
| - Un équilibre comptable à la fois complexe et fragile | 14 |
| - Des gouvernances participatives | 14 |
| - Être ou ne pas être affilié à une tête de réseau national | 15 |

Partie 2 : Chacun cherche son modèle socio-économique

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| L'imbrication entre modèle socio-économique et projet politique | 17 |
| Une analyse croisant les regards des praticiens, chercheurs et financeurs | 18 |
| L'identification de huit leviers clefs | 19 |

Partie 3 : Les huit leviers à assembler pour construire son modèle

| | |
|------------------------------------------------------------|----|
| Un outil éclairant les capacités de choix et d'action | 22 |
| Levier 1 : Approvisionnements alimentaires | 23 |
| Levier 2 : Politique tarifaire | 28 |
| Levier 3 : Activités et services | 35 |
| Levier 4 : Richesses humaines | 41 |
| Levier 5 : Ressources financières et non monétaires | 46 |
| Levier 6 : Statuts juridiques et fiscalité | 52 |
| Levier 7 : Alliances territoriales et mutualisation | 59 |
| Levier 8 : Nouvelles approches de la valeur | 65 |

Partie 4 : Les enseignements : que retenir de cette analyse partagée ?

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Des ambitions communes au-delà de nourrir | 76 |
| Le foisonnement des modèles socio-économiques | 76 |
| La nécessité de prendre en compte l'ensemble des valeurs produites | 77 |
| L'investissement dans l'outillage, la formation et la durée | 78 |
| Les limites d'une action sociale autofinancée | 79 |
| La capacité des pouvoirs publics à construire un environnement favorable | 80 |

Conclusion

Bibliographie

Annexes sur les structures interviewées

Annexe sur Territoires à VivreS



Éditorial

Au cours de ces dernières années, l'accès à une alimentation de qualité a été de plus en plus contraint. Par la crise Covid tout d'abord, qui a impacté la stabilité économique de foyers déjà précaires, se retrouvant, du jour au lendemain, privés de revenus et sans autre choix que d'aller grossir les files de l'aide alimentaire. Puis par la crise énergétique renforcée par la guerre en Ukraine, qui a causé une flambée des prix des denrées alimentaires, mettant à mal le pouvoir d'achat des plus fragiles. Alors que la pression économique sur les budgets se fait de plus en plus forte, comment garantir un accès à une alimentation de qualité à toutes et tous ?

Depuis près de quarante ans, la lutte contre la précarité alimentaire repose principalement sur un dispositif d'aide alimentaire qui redistribue aux plus démunis des denrées issues de filières industrialisées. Si cette aide constitue une réponse d'urgence nécessaire, elle peine à répondre à la diversité de besoins des personnes qui y ont recours et à leur fournir une alimentation digne et saine. Pour autant, et dans l'attente de la reconnaissance d'un véritable droit à l'alimentation, d'autres possibles s'inventent dans les interstices du système alimentaire actuel. Des initiatives dessinent de nouvelles voies d'accès à une alimentation saine, ouvertes à toutes et tous, dignes et solidaires. Elles proposent un nouveau contrat social dans lequel l'alimentation permet de construire un « mieux-vivre » ensemble.

Mais parce qu'elles organisent un accès aux personnes à faible pouvoir d'achat à une alimentation de qualité tant environnementale que sanitaire et sociale, qui rémunère mieux ses producteurs, ces initiatives ne peuvent être rentables du strict point

de vue économique. De fait, elles peinent à assurer une autonomie de leurs modèles socio-économiques sans soutien externe. Avec une situation sociale qui se dégrade, avec une difficulté d'augmenter les soutiens publics et privés au-delà des expérimentations, tous les acteurs s'interrogent sur la pérennisation de ces initiatives et sur les leviers qui leur permettront de l'assurer. C'est en partant de ce constat que la Fondation Daniel et Nina Carasso qui a soutenu nombre de ces initiatives et la Chaire Unesco Alimentations du monde ont décidé de réaliser la présente étude. Celle-ci doit permettre aux structures mettant en œuvre de nouvelles formes d'accès à l'alimentation et aux acteurs qui les soutiennent, d'identifier des pistes de renforcement de leur modèle économique qui soient compatibles avec leur projet social et politique. Cette étude porte aussi l'ambition plus large de défendre une autre approche de la valeur de l'alimentation. Dans les systèmes alimentaires durables de demain, celle-ci ne pourra assurément plus se limiter à la seule dimension économique de rentabiliser une marchandise. Elle devra intégrer que l'alimentation constitue un support essentiel du plaisir, de la santé et de l'identité individuelle, de l'interaction sociale et de la culture, et de la construction des paysages et des relations aux animaux, autrement dit un support du lien à soi, aux autres et à la biosphère.

Nous vous en souhaitons une bonne lecture.

Mathilde Douillet,

Fondation Daniel et Nina Carasso

Nicolas Bricas,

Chaire Unesco Alimentations du monde,
Cirad

INTRODUCTION

Des précarités alimentaires diverses qui appellent de nouvelles réponses

Depuis plusieurs années, *a fortiori* depuis la crise de la Covid-19, **des initiatives visant à améliorer l'accès à l'alimentation des populations les plus en difficulté se multiplient** en dehors du circuit institutionnel de l'aide alimentaire^{1,2,3}. Ce phénomène intervient dans un contexte d'augmentation de l'insécurité alimentaire en France qui se traduit notamment, depuis 2020, par une aggravation des situations de précarité alimentaire, et par la mise en avant de la diversité des profils des personnes ayant recours à une aide alimentaire sur la durée (étudiants, retraités, travailleurs, femmes seules avec enfants).

Ces initiatives, qualifiées ici « de solidarité alimentaire », prennent des formes variées (épiceries sociales et solidaires, paniers solidaires, groupements d'achat, etc.) et cherchent à offrir des

alternatives à la distribution de denrées

pratiquée par l'aide alimentaire classique et pensée pour répondre à des situations de précarité temporaire. En cherchant à développer les conditions d'un **accès digne** à une alimentation de qualité pour toutes et tous, elles présentent l'intérêt de **diversifier les formes de réponses** à la précarité alimentaire, alors même que le principal dispositif institutionnel se heurte à plusieurs limites récemment pointées du doigt^{4,5,6,7,8}, parmi lesquelles sa dimension principalement « palliative » ou son inadéquation avec les besoins et attentes des personnes concernées.

Si les initiatives de solidarité alimentaire existent depuis plusieurs années, leur essor a pris une ampleur considérable depuis la crise de la Covid-19. En effet, alors que l'aide alimentaire s'est trouvée mise à mal par le manque de bénévoles et que les filières alimentaires industrielles

organisées nationalement ont été perturbées, des projets alternatifs de territoire relevant généralement de l'économie sociale et solidaire et cherchant à rendre accessible à toutes et tous une alimentation de qualité ont pris une place plus importante dans le paysage. Ils ont par la suite pu bénéficier d'un **soutien public conséquent** dans le cadre du plan France Relance, et ces financements, qui ont constitué une forme de reconnaissance de ces « nouvelles formes de solidarités alimentaires », ont permis à certains projets de se développer, d'investir, voire d'essaimer.

Parmi les questions fréquemment posées à ces initiatives, celle de la **pérennité de leurs modèles économiques** est l'une des plus prégnantes.

Ayant constaté que les initiatives qu'elle soutenait avaient des difficultés à équilibrer leurs modèles économiques tout en préservant leur projet socio-politique, la Fondation Daniel & Nina Carasso a souhaité lancer une **étude pour caractériser les modèles socio-économiques de ces nouvelles formes d'accès à une alimentation de qualité pour toutes et tous**, dans l'idée d'accompagner les porteurs de projet dans la structuration du modèle socio-économique de leur initiative et dans le dialogue avec leurs financeurs.

Débutée en février 2022, cette étude a été réalisée conjointement par Mathilde Douillet à la Fondation Daniel &

Nina Carasso, Florence Bardot, consultante entrepreneure-associée de la CAE La maison de l'initiative, et Marie Walser, Nicolas Bricas, Damien Conaré et Alix Daverio (accueillie en stage) à la Chaire Unesco Alimentations du monde. Cette étude propose, à partir d'une enquête réalisée auprès de treize structures, de fournir aux initiatives de solidarité alimentaire **des outils opérationnels pour construire ou interroger leur modèle socio-économique**.



1 Données empiriques de la Fondation Carasso.

2 Resolis. 2018. « La lutte contre la précarité alimentaire. 60 initiatives locales pour une alimentation solidaire ». Journal RESOLIS n°19, 59 p.

3 Darrot, Catherine, Yuna Chiffolleau, Grégori Akermann, et Gilles Maréchal. 2020. « Les systèmes alimentaires de proximité à l'épreuve de la Covid-19. Retours d'expérience en France ». In *Systèmes alimentaires / Food Systems 2020*, n° 5, pp.89-110.

4 Resolis. 2018. « La lutte contre la précarité alimentaire. 60 initiatives locales pour une alimentation solidaire ». Journal RESOLIS n°19, 59 p.

5 Morvan, Franck Le, et Thomas Wanecq. 2019. « La lutte contre la précarité alimentaire - Evolution du soutien public à une politique sociale, agricole et de santé publique ». 2019-069R. IGAS.

6 Accardo, Aliocha, Agnès Brun, et Thomas Lellouch. 2022. « Les bénéficiaires de l'aide alimentaire, pour beaucoup parmi les plus pauvres des pauvres ». Insee.

7 Conseil National de l'Alimentation. 2022. « Prévenir et lutter contre la précarité alimentaire. Avis 91 ». 114p.

8 Caillavet, France, Nicole Darmon, Christophe Dubois, Catherine Gomy, Doudja Kabeche, Dominique Paturel, et Marlène Perignon. 2021. « Vers une sécurité alimentaire durable : enjeux, initiatives et principes directeurs ». Terra Nova.

Partie 1

**Qui sont et que font
les actrices et acteurs
de ces nouvelles formes
d'accès à l'alimentation ?**



1/ Accès digne, qualité de l'alimentation et inclusion : le trépied commun

Cette étude se fonde sur une enquête menée auprès de treize structures ayant été identifiées dans les réseaux de la Fondation Carasso et de la Chaire Unesco Alimentations du monde, et par les experts interrogés. La sélection de ces structures a été effectuée sur la base de trois critères (tableau ci-dessous), avec une attention particulière portée sur la diversité des initiatives choisies en termes de localisation géographique et de nature des projets.

Trois critères communs

L'**accès à l'alimentation** est une des activités principales de la structure ; cet accès est pensé à l'aune de principes de **dignité**, d'**inclusion** et de participation des personnes concernées.



Derrière chaque critère, une diversité de façons de concevoir et de faire

Les formats adoptés pour l'accès aux produits alimentaires sont variés avec une attention particulière à proposer des modalités adaptées aux publics visés : épiceries, groupements d'achats, marchés, paniers, jardins, restaurants, cantines participatives... Certaines initiatives cumulent même plusieurs modes d'accès à l'alimentation.

Selon les structures, le concept d'« accès digne » recoupe diverses notions avec en commun d'avoir l'intention de **contribuer à assurer un droit commun à l'alimentation** :

- **l'accès ouvert à tous** (dans une idée de mixité, avec le moins de critères possibles et une attention particulière aux modalités de vérification) : les objectifs sont autant de sortir de la stigmatisation associée aux distributions alimentaires ouvertes à certains publics que de créer des lieux ou proposer des services permettant de re-crée

des liens sociaux avec l'ensemble des habitants d'un quartier et de faire société ensemble ;

- **la qualité**, notamment gustative, des produits proposés (avec des définitions variables cf. ci-dessous) ;
- **une alimentation choisie par les personnes**, autant en ce qui concerne les produits mais aussi sur une éventuelle implication dans la structure d'un point de vue opérationnel et/ou décisionnel. Pour ces initiatives, comme pour pour les experts du droit à l'alimentation, la capacité d'être acteur et actrice des choix individuels et collectifs sur ce que l'on mange est une des conditions de la dignité.

La démarche « de la dignité dans les assiettes » du Pays Terre de Lorraine a largement contribué à conceptualiser et rendre visible la notion de l'accès digne ([voir le focus ci-contre](#)).

La structure cherche à proposer **des aliments de qualité** qui ne sont pas forcément accessibles par ailleurs pour ce public sur le territoire.



Les critères définissant la qualité alimentaire restent multiples et la façon dont ils s'articulent est spécifique à chaque structure. Ces critères peuvent être d'ordre :

- **nutritionnel** : les produits présentant une richesse en certains nutriments et plus difficilement accessibles pour les publics précaires avec le marché conventionnel, tels que les fruits, légumes et légumineuses sont souvent évoqués ;
- **gustatif** : cette qualité est valorisée au travers de dégustations permettant de faire découvrir le produits aux clients ;
- **territorial** : ce critère renvoie à un approvisionnement privilégiant le local ou des filières courtes avec une connaissance (réseau) de producteurs étrangers)
- **environnemental** : les produits labellisés « Agriculture Biologique » ou

relevant de l'agroécologie sont alors privilégiés ;

- **éthique** : le souci qui prime alors est de l'ordre du relationnel avec les productrices et producteurs et concerne leur juste rémunération.

La définition de ce qui fait « qualité des aliments » est plus ou moins participative. On observe dans nos enquêtes que lorsque la définition associe ou est faite par des mangeuses et mangeurs « précaires », les arbitrages sont plus en faveur de produits présentant des prix bas et ainsi, dans certaines structures, des produits locaux côtoient des promotions de supermarchés.

Parmi les structures étudiées, beaucoup sont extrêmement attentives à ne pas proposer une définition fermée de la qualité **pour éviter l'écueil du discours injonctif sur ce qu'est « une bonne alimentation »**.

Trois critères communs

Les **publics en situation de précarité** peuvent réellement s'alimenter en ayant recours à ce dispositif.

Derrière chaque critère, une diversité de façons de concevoir et de faire

Ce critère a été le plus contraignant et a conduit à éliminer beaucoup de structures pré-identifiées contribuant à une remobilisation des personnes, à la création de lien social ou au partage de savoir-faire alimentaires, mais sans contribuer significativement à leur capacité à s'alimenter.

Selon les structures, les déterminants de l'éligibilité pour bénéficier d'une aide ou d'un accès privilégié (qui peut être de différente nature) va dépendre :

- du **niveau des revenus** ou les ressources des personnes et de leurs familles ;
- des **prescriptions faites par les travailleurs sociaux** ;
- de **l'endroit de vie ou du statut** :

certaines pratiquent un accueil inconditionnel, parce qu'étudiants ou habitants en quartier relevant de la politique de la ville par exemple ;

- du **sentiment des personnes**, qui définissent elles-mêmes leur niveau de précarité alimentaire.

Nombre de structures visent à adopter des approches **les moins stigmatisantes et intrusives possibles**, ce qui amène certaines associations à refuser de poser des critères d'accès et encore moins de les vérifier.

De par le choix de la nature des modalités d'accès et des dispositifs, les structures étudiées ne touchent que peu des publics en situation de grande pauvreté.



Focus sur la démarche « de la dignité dans les assiettes »

« L'accès pour tous à une alimentation de qualité de façon digne et durable » : c'est l'objectif d'une expérimentation originale initiée par ATD Quart Monde sur le territoire du Pays Terres de Lorraine à partir de 2017.

Le point de départ de cette démarche est une étude nationale réalisée par ATD Quart monde de 2011 à 2015¹ ayant mis en lumière :

- la faible maîtrise de leur alimentation des personnes qui vivent dans la précarité, du fait de budgets restreints qui réduisent les possibilités de choix et induisent le recours aux produits discount de basse qualité ou de la dépendance au don alimentaire ;
- la gêne, voire la honte de ne pas être autonome pour soi et sa famille ;
- l'isolement, la discrimination liés aux difficultés à prendre des repas en commun : en effet, au-delà de son rôle nourricier, l'alimentation joue un rôle social de premier plan dans la société française : repas avec des amis et la parenté, fêtes traditionnelles...

¹ Étude « Se nourrir lorsqu'on est pauvre - Analyse et ressenti des personnes en situation de précarité » par Magali Ramel, Huguette Boissonnat Pelsy, Chantal Sibué-De Caigny, Marie-France Zimmer - Editions Quart Monde - Juin 2016.



2/ La diversité des modalités d'accès à l'alimentation pour chacune et chacun



Les Anges Gardins est une association qui lutte notamment contre le mal-vivre alimentaire et pour la justice alimentaire ; au travers principalement de MENADEL - Maison d'Échange pour de Nouvelles Activités et le Développement de l'Économie Locale - lieu d'échange de savoir-faire et de talents qui permet l'implication des habitantes et habitants, en liaison étroite avec des Ateliers Chantiers d'Insertion de produits biologiques des Jardin de Cocagne, Terre d'Opale (plateforme de distribution) et Table de Cocagne (transformation, traiteur).

Le Début des Haricots est une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) qui possède à Nantes un bar, un restaurant et un salon de thé, et anime le MicroMarché permettant des commandes groupées hebdomadaires de produits biologiques et locaux, au choix et sans engagement, à des prix attractifs et solidaires, co-géré par ses adhérentes et adhérents, ses productrices et producteurs et les différents collectifs et associations y prenant part.



Emplettes & Cagettes est une association du Pays Terres de Lorraine ouvert à toutes et tous et gérée par des personnes en précarité organisées en groupement d'achats auprès d'agricultrices et agriculteurs locaux et partageant d'autres bons plans (glanage, récupération, repérage des promotions les plus intéressantes des supermarchés pour les produits non distribués par le groupement d'achat).

Installée au coeur du quartier de la belle de Mai à Marseille, l'association **En Chantier** vise à animer et partager un lieu alimentaire, de vie et d'accueil inconditionnel et déploie une palette d'activités : une cantine participative le midi, une cantine nomade service traiteur, un atelier boulangerie, un café causé, une épicerie basée sur un groupement d'achat.



L'association **EPISOL** développe un concept original d'épicerie solidaire, magasin de proximité accueillant tous les publics avec un système de tarification différenciée, favorisant l'implication de chacune et chacun et la création de lien social. Cette épicerie solidaire installée dans un quartier de Grenoble est complétée par une épicerie itinérante et la distribution de paniers solidaires. Agréée Atelier et Chantier d'Insertion, elle propose des postes d'assistantes et assistants de vente en insertion au magasin et sur La Mobile.

L'Esperluette déploie depuis 2021 une palette d'activités alimentaires sur un quartier de Montpellier : café associatif, épicerie de produits secs, bio et vrac, épicerie solidaire, groupement d'achat, et toutes une diversité d'activités sociales proposées par les adhérentes et adhérents... L'objectif étant de favoriser l'accès à des produits de qualité ainsi que l'émancipation et l'autonomisation des personnes.





Le jardin **Graines de Soleil** a commencé par une activité de maraîchage biologique support d'emplois d'insertion et a progressivement développé en réponse aux besoins de son territoire dans les Bouches-du-Rhône des productions de plans bio, des prestations d'aménagement et d'animation de jardins multifonctionnels auprès de structures sociales, permettant de lutter contre les exclusions et favoriser l'accès à une alimentation de qualité.

Le projet **Le Réseau des Jardins Nourriciers** est le nom d'un réseau d'échange et coopération entre une quinzaine de jardins individuels ou collectifs sur le territoire Terres de Lorraine, initié par la démarche De la Dignité dans les Assiettes du Pays Terre de Lorraine. L'objectif est de soutenir l'accès de toutes et tous à la terre nourricière et à l'autoproduction sur des terres communales et avec l'appui du réseau agriculture urbaine et précarité d'AgroParistech.



Légum'au Logis est née fin 2012 après une phase de montage et test d'activités avec les habitantes et habitants du quartier des Buers Nord. Visant la justice sociale et l'accès de toutes et tous à des produits alimentaires de qualité, l'association organise des distributions de paniers solidaires à double tarification, en collaboration avec un réseau d'une vingtaine de paysannes et paysans locaux, mène des actions d'animation de proximité autour de l'alimentation et accueille les distributions du groupement d'achat local impulsé par l'association locale VRAC.

L'association **Lieu'Topie** se définit comme un tiers-lieu solidaire étudiant développant une programmation et activités culturelles ainsi qu'un axe alimentation, autour d'un café, bar, cuisine, une épicerie solidaire, des paniers de produits bio, un jardin partagé... Cet axe se développe avec l'équipement semi-pro de la cuisine mise à disposition des étudiantes et étudiants et associations locales et l'implication dans une SCIC la Ferme de la Sarlièvre.



Les Petites Cantines se déploient sur Paris : à la fois cuisine de quartier ouverte à toutes et tous, cantine associative permettant de partager des repas à prix libres, lieu d'accueil d'animations, et location des salles, l'objectif est de favoriser la participation et l'accès à une alimentation durable de qualité.

Ma P'tite Echoppe est une épicerie unique à Antony (à la fois association et SCIC), dans laquelle les achats ont du sens : en achetant des produits locaux et de qualité et en permettant à chacun de payer selon ses revenus. C'est aussi un espace de vie coopératif ouvert à toutes et tous ; qui impulse le vivre-ensemble par la contribution de chacune et chacun.



L'association **VRAC Toulouse Métropole** favorise le développement de groupements d'achats dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville de l'agglomération toulousaine. Son objectif est de favoriser l'accès du plus grand nombre à des produits de consommation courante de qualité, la mobilisation des adhérentes et adhérents étant essentielle pour exprimer ses besoins et animer le réseau d'achats.

Pour plus de détails sur les structures > cliquez sur les images pour atteindre les fiches en annexes

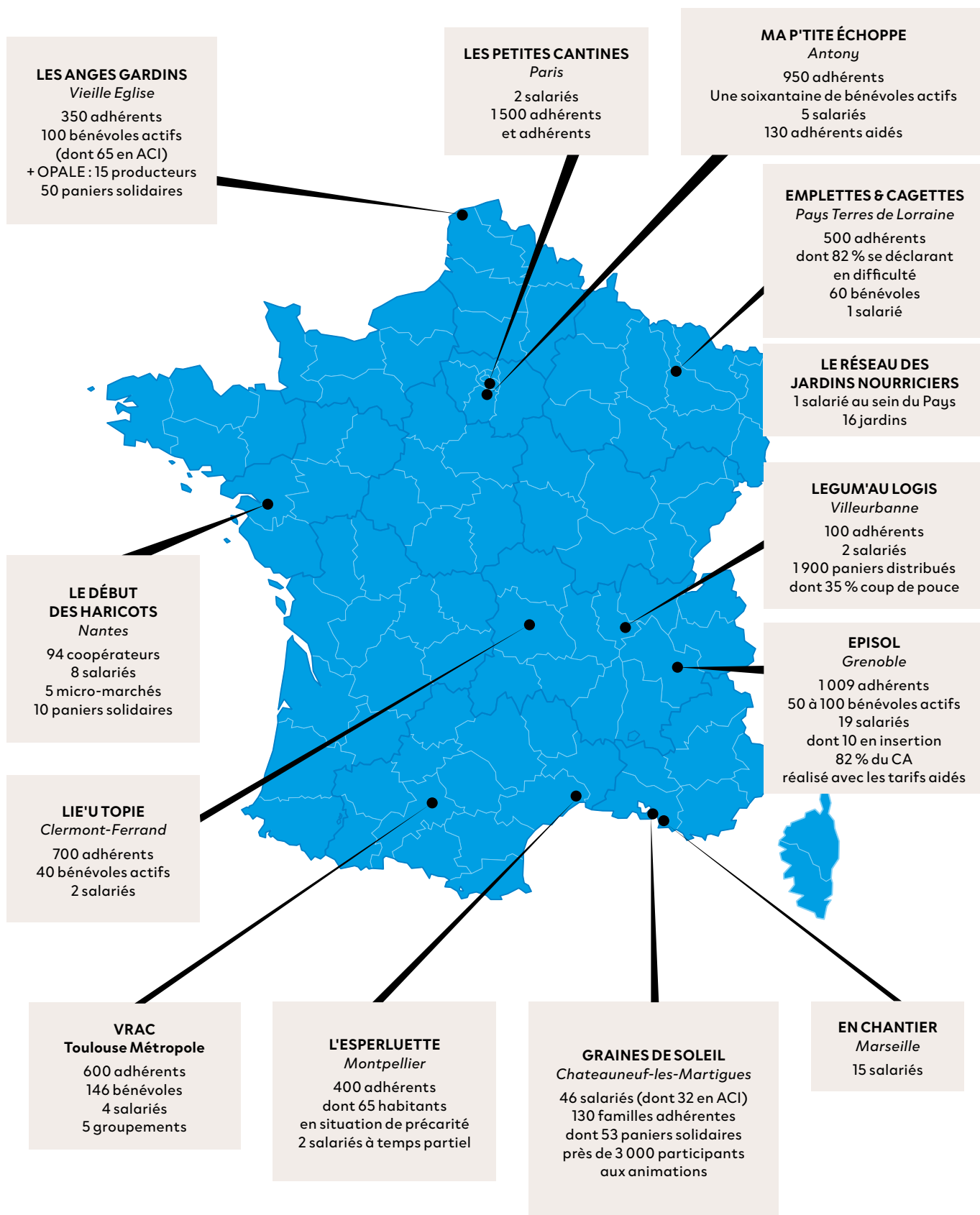
3/ Diversité et points communs

Des tailles très variées

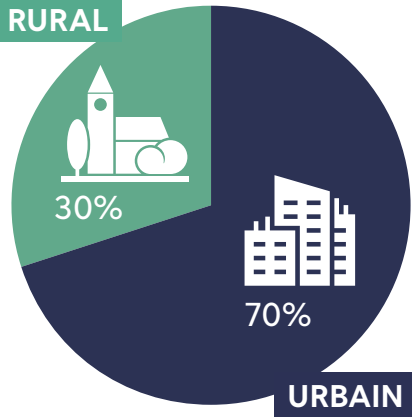
Les structures sélectionnées dans le cadre de l'étude sont de tailles très variées qui s'appréhendent au travers de divers chiffres clefs, tels que

le nombre de salariées et salariés et/ou de bénévoles, le nombre d'adhérents, la proportion de personnes en situation de précarité prenant part à l'initiative, le nombre de paniers distribués, le chiffre d'affaires, etc.

L'appréciation de la taille de chaque structure dépend de son activité et de ses modalités de fonctionnement, et des chiffres clefs qu'elle choisit de mettre en avant, ce qui rend difficile les comparaisons.



RURAL



L'ancrage sur des territoires plutôt urbains

Les structures étudiées sont réparties sur l'ensemble du territoire français mais sont **principalement situées dans des zones urbaines ou péri-urbaines**. Ce biais de sélection s'explique par une présence plus forte de structures d'accès digne à une alimentation dans les territoires urbains. La concentration des besoins dans les villes explique en partie cette réalité, en particulier la

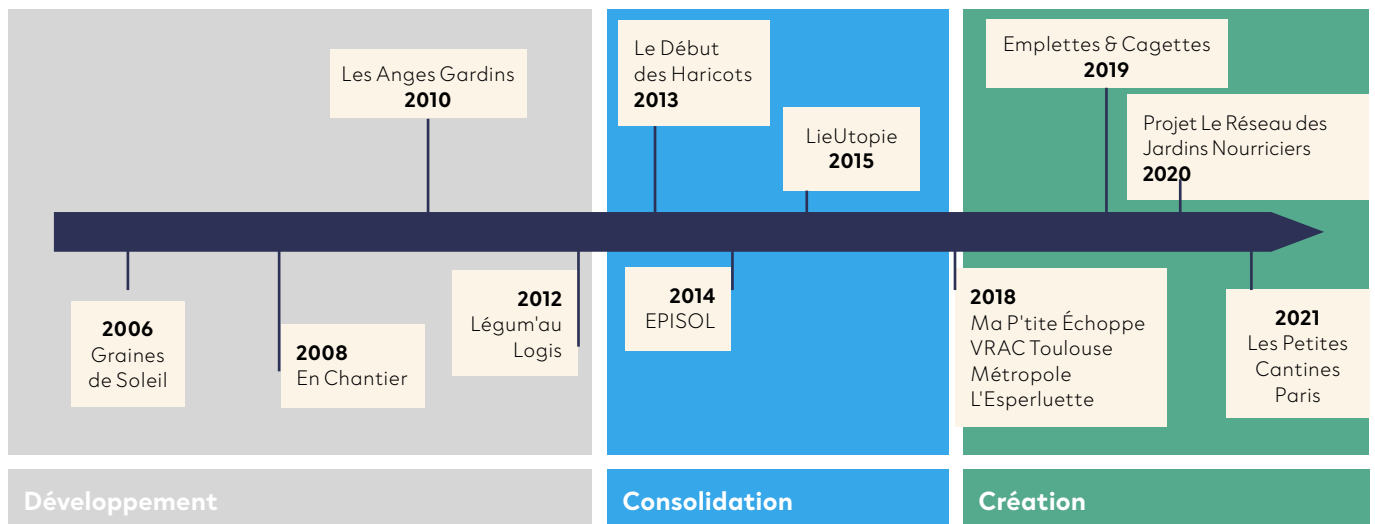
densité de population et de publics en situation de précarité y est plus élevée qu'en milieu rural et les villes connaissent des difficultés spécifiques sur l'approvisionnement de produits locaux. Cependant on note que certains réseaux plutôt urbains se questionnent sur les conditions de leur développement en zone rurale, voire le testent comme le réseau VRAC avec VRAC Drôme.

Des acteurs émergents et d'autres plus anciens se réinventent

Les treize structures présentent des **stades de développement différents** : alors que certaines ont été créées récemment, d'autres ont déjà

plus d'une dizaine d'années. Selon leur ancienneté, la nature et les besoins de financements des structures varient (et leur modèle socio-écono-

mique pourra être plus ou moins sophistiqué).



Un équilibre comptable à la fois complexe et fragile

La santé financière des structures peut être appréhendée à partir de leurs **données comptables**. On étudie à la fois les comptes de résultats et les bilans.

| Comptes de résultats (années 2019, 2020 ou 2021) À noter : une difficulté à récupérer les comptes auprès d'un quart de l'échantillon | Bilans (année 2021) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Les montants des comptes annuels variant de 95K€ à plus de 2M€, aucune comparaison n'est envisageable.</p> <p>En dehors de deux structures qui cumulent deux exercices déficitaires à la suite, les autres alternent selon les années entre un léger excédent et un faible déficit.</p> <p>L'année 2021 a été tout à fait exceptionnelle, avec des excédents plus importants, du fait de subventions d'urgence liées à la Covid-19 (qui ne seront donc pas reconduites).</p> | <p>L'étude des bilans révèle là encore une grande diversité de situations :</p> <p>2 structures ne produisent pas de bilan 4 bilans varient entre 30 et 100K€ 2 autres varient entre 200 et 300K€</p> <p>Le bilan le plus important, qui fait figure d'exception, cumule un total de 2,8M€.</p> <p>Les trésoreries de quelques structures sont tendues (moins de 2 mois d'activité), mais globalement les structures bénéficient d'une trésorerie suffisante, la vente de denrées alimentaires permettant de générer des entrées permanentes d'argent.</p> <p>Globalement, leurs fonds propres et immobilisations s'avèrent faibles.</p> |

Une des limites de cet exercice est que cela ne permet pas d'analyser en analytique les « sous-projets » de chacune des structures, avec le risque d'avoir du mal à isoler les composantes des projets d'accessibilité dans les plus grosses structures.

En synthèse, et avec toutes les précautions nécessaires que nécessite un exercice de généralisation, il est

possible de dire que les structures étudiées :

- **mènent des activités complexes, qui connaissent une phase de montée en charge plutôt longue ;**
- **sont sainement gérées et atteignent bon an mal an leur équilibre économique ;**
- **paraissent financièrement fragiles car ont très peu de réserves pour**

résister à une grosse difficulté.

À noter que, pour les besoins de l'étude, la sélection a éliminé toutes les initiatives qui connaissent des grosses difficultés, ont disparu, ou sont trop récentes pour être analysées. Les données qui apparaissent ici ne sont donc en rien significatives de la situation globale des dispositifs d'accès digne à l'alimentation.

Le statut associatif prédominant

Onze des structures enquêtées sont des associations loi 1901, et une est une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC). Cinq associations

sont agréées atelier et chantier d'insertion. Une des associations a pris des parts dans une SCIC, et une autre a créé une SCIC dans le but de

développer son volet commercial et générer plus d'autofinancement. Ce dernier choix est observé avec attention par le reste du secteur.

Des gouvernances participatives

Parmi les structures sélectionnées, au moins 50 % revendiquent une gouvernance participative, et 70 %

la mettent en œuvre. L'un des objectifs visés par ce choix de gouvernance est la participation des personnes en

situation de précarité bénéficiant des dispositifs. Elle se concrétise par divers choix d'organisation :

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Organisée statutairement : association collégiale, SCIC avec des collèges d'habitants-consommateurs | | |
| Des commissions rassemblant les habitants-consommateurs pour définir la qualité de l'alimentation, choisir les produits, réfléchir à l'accessibilité | | Une charte définissant les droits, usages et places de chacune et chacun |
| Une organisation souple qui permet des entrées et sorties permanentes | Des pratiques de prise de décision par consentement | Des formations sur le pouvoir d'agir |

À noter que les entretiens réalisés avec les structures n'ont pas cherché à étudier ces aspects de gouvernance, et que le lien direct entre gouvernance et modèle socio-économique n'a pas été établi, ce qui explique que ce n'est pas un levier retenu dans le reste de l'analyse. Pour autant, plusieurs structures ont souligné que dès lors que la gouvernance participative est un objectif, elle doit être animée et représente en conséquence un coût. Faute d'être reconnue et d'avoir des financements ou ressources dédiés, dans la plupart des cas elle est (mal) financée par des projets et activités thématiques.

Être ou ne pas être affilié à une tête de réseau nationale

50 % des structures sélectionnées font partie d'une tête de réseau nationale, parmi lesquelles celles dont les logos sont représentés ci-dessous.



Les apports des réseaux auprès de leurs adhérents sont divers et nombreux :

- certains (type le réseau Vrac ou Les Petites Cantines) ont structuré une démarche d'essaimage, avec un modèle type à décliner et adapter sur chaque territoire, une incubation et un accompagnement de la tête de réseau ;
- certains réalisent de la sensibilisation et de la mobilisation d'acteurs institutionnels, de financeurs et d'acteurs locaux en amont du projet ou aux côtés de la future équipe locale ;
- tous favorisent la mise en réseau et l'échange d'expériences entre pairs ;
- certains apportent directement des fonds auprès de leurs adhérents, sous forme de dons, en distribuant des subventions collectées au niveau national ou en leur proposant de s'inscrire dans des expérimentations nationales (type paniers solaires pour le Réseau Cocagne).

Les impacts de l'appartenance à une tête de réseau nationale n'ont pas été spécifiquement étudiés, pour autant a minima deux effets sur le modèle socio-économique de l'adhérent sont facilement identifiables :

- **l'apport de ressources financières et d'accompagnement**, que ce soit au démarrage, en développement ou lors de difficultés, permet bien entendu de consolider la structure ;
- la livraison d'un « kit de montage » et l'appui à la mobilisation des acteurs locaux permet d'**accélérer notablement la phase de montage** de ces initiatives. Dans une précédente étude menée par la Fondation Carasso¹ la complexité de ces projets alimentaires avait en effet été pointée : les porteurs de projets sont confrontés aux difficultés classiques d'un montage de projet cumulés avec des contraintes sanitaires, techniques, juridiques, le tout à l'interface de mondes professionnels différents (agricole, social...), ce qui se traduit souvent par une phase de montage particulièrement longue (plus proche de 5-6 ans que des 3 ans généralement repérés) et implique une fragilité plus forte et un besoin de financements plus conséquents pour l'atteinte d'un seuil d'équilibre.

¹ - Florence Bardot et Clément Cheissoux, 2020. « Alimentation durable et économie sociale et solidaire : les liaisons fertiles ». Fondation Daniel & Nina Carasso, 34p.



Partie 2

**Chacune et chacun
cherche son modèle
socio-économique**



Le principal objectif de cette étude est de fournir aux porteur·se·s de projets des **outils à visée opérationnelle** pour travailler le modèle socio-économique de leur structure favorisant l'accès digne à l'alimentation. Ces outils ont été élaborés à la suite d'une enquête réalisée auprès des douze structures précédemment présentées.

1/ L'imbrication entre modèle socio-économique et projet politique

Dans un contexte de crise économique et de croissance des besoins sociaux, et face aux injonctions contradictoires entre reconnaissance de leur capacité d'innovation sociale et contexte de raréfaction des subventions, une réflexion autour des modèles socio-économiques associatifs s'est progressivement développée.

Plusieurs cabinets et des chercheurs ont proposé au fil du temps des typologies de modèles pour aider les associations à appréhender leur dimension économique et construire diverses stratégies pour consolider leurs activités.

- La société d'audit KPMG a été l'une des premières à produire, pour le compte de l'UDES (l'Union des employeurs de l'ESS) et du Mouvement associatif, une typologie de modèles. Celle-ci privilégie la dimension monétaire en analysant l'association à partir de sa seule structure de financement.
- D'autres analyses (issues de l'ex. Conférence permanente des coordinations associatives - aujourd'hui Mouvement associatif -, ou menées par les chercheurs Maïté Juan et Jean-Louis Laville) ont quant à elles cherché à mettre en lumière les spécificités du modèle associatif, comme notamment

la capacité à mobiliser des ressources non monétaires, l'articulation avec le tissu social au travers de l'implication des bénévoles et avec l'environnement des politiques publiques, en pointant ainsi leur contribution à la construction de l'intérêt général¹.

L'utilisation du terme « modèle socio-économique » s'est ainsi progressivement généralisée comme un moyen de conjuguer analyse économique des activités d'une association en intégrant ses dimensions sociales et citoyennes, afin de ne ni négliger ni survaloriser la seule dimension marchande.

Pour la présente étude centrée sur l'économie des structures émergentes de « solidarité alimentaire », il était important à la fois :

- d'identifier leur flux marchands, toutes les structures étudiées achetant et vendant des produits alimentaires ;
- de rendre compte des logiques de solidarité dans lesquelles elles se placent, avec des pratiques de tarifs différenciés, l'accès à des subventions publiques, etc. ;

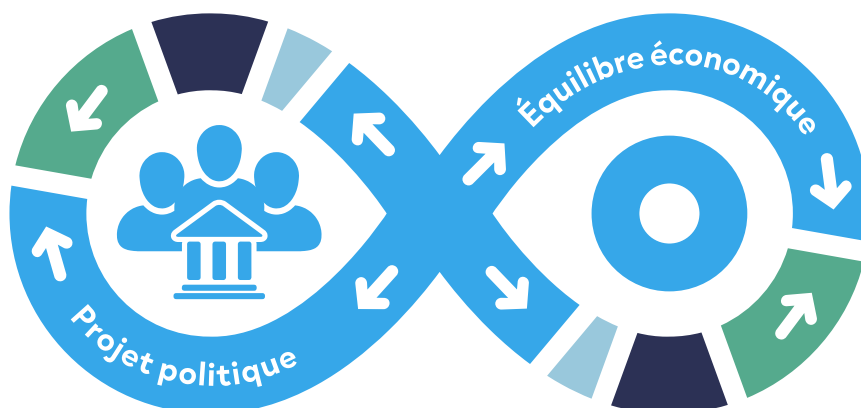
- tout en intégrant leurs spécificités, dont notamment la mobilisation de ressources non monétaires (bénévolat et dons).

Pour ces différentes raisons, le concept de « modèle socio-économique » a été utilisé dans cette étude. Il s'entend comme **l'ensemble des ressources et moyens mis au service de, et en interaction avec le projet social et/ou politique de la structure.**

Cette définition présente l'intérêt de mettre en exergue **l'imbrication entre modèle socio-économique et projet politique de la structure.** Nombre de structures étudiées ont en effet témoigné de leur cheminement progressif et itératif entre les deux et des constants arbitrages entre d'une part leurs objectifs et visées politiques, et d'autre part la réalité et les contraintes opérationnelles, l'un influençant l'autre et inversement.

L'analyse par leviers à laquelle l'étude a finalement abouti cherche à refléter ces différentes tensions et les arbitrages auxquels sont soumises les structures, ainsi qu'à éclairer, pour chacun de ces arbitrages, les différents choix opérés et chemins empruntés par les structures étudiées.

¹ Pour aller plus loin lire la fiche repère Injep « les modèles socio-économique des associations : diversité des approches » - octobre 2021



2/ Une analyse croisant les regards des praticiens, chercheurs et financeurs

Les partis pris dans la démarche

La démarche employée auprès des treize structures s'inspire de l'expérience d'instruction de projets de la Fondation Carasso :

- L'enquête se base sur l'analyse des documents comptables (comptes de résultats et bilans). Ces documents permettent de discuter avec les structures étudiées leur situation financière et de repérer avec elles en quoi ces chiffres illustrent des décisions stratégiques et des choix effectués en vertu de leur projet politique. Parce qu'ils sont obligatoires et ont la même configuration d'une structure à l'autre, ils favorisent une montée en généralité malgré la différence de nature des treize projets étudiés ;
- L'approche quantitative (analyse des documents comptables) se double d'une approche qualitative extra-comptable : les structures ont été questionnées sur leurs valeurs et leurs objectifs, sur les différentes parties prenantes mobilisées dans le cadre du projet et leur place, sur les résultats comptables.

Les travaux de référence qui ont particulièrement inspiré le cadre d'analyse

Parmi plusieurs études réalisées sur la thématique des modèles socio-économiques (France Active¹, l'Avise², l'Action Tank « Entreprise et pauvreté³ ») et des travaux en cours (Institut Godin, TerritoireS à VivreS, Institut du Monde associatif), trois documents ont particulièrement servi de référence à l'élaboration des outils d'enquête et de la grille d'analyse :

- la **grille d'autodiagnostic « qualifier son MSE » du Rameau⁴**, qui a inspiré la construction de la grille

d'analyse et permis d'identifier les leviers activables par les structures pour construire leur modèle socio-économique ;

- la restitution par l'Institut Godin de son **travail sur les épiceries du Secours Catholique**, qui a mis en évidence certaines spécificités des projets alimentaires (comme la politique d'approvisionnements) tout en soulignant la non-pertinence de créer des typologies de modèles, même sur un panel portant exclusivement sur des épiceries sociales et solidaires (non publiée) ;
- l'**approche socio-économique des associations développée par L. Gardin⁵** avec la préoccupation d'éclairer la pluralité des ressources disponibles et spécifiques du monde associatif (dont

⁵ Gardin, Laurent. 2008. « L'approche socio-économique des associations ». In *La gouvernance des associations*, par Christian Hoarau et Jean-Louis Laville, 95-110. Érès

les ressources non monétaires, qui peuvent s'avérer conséquentes dans les structures d'accès à l'alimentation) en faisant le lien avec les différents comportements économiques observables (marché, redistribution et réciprocité).

Le travail mené

In fine, cette étude est le fruit d'une articulation de temps d'enquête et de co-construction se traduisant par :

- une analyse de la bibliographie ;
- des entretiens avec 12 structures de terrain (+1 projet) ;
- des témoignages d'expertes et experts (chercheuses et chercheurs, spécialistes, têtes de réseaux nationales...) pour élargir le regard ;
- des temps de travail partagés (3 comités de partenaires, 1 journée de travail) afin de tester les hypothèses et co-élaborer le contenu des fiches leviers et l'analyse.



¹ France Active : Je construis utile - septembre 2021

² Avise : Se lancer dans l'entrepreneuriat social - janvier 2020

³ Action Tank Entreprise et Pauvreté : Guide pratique des modèles économiques inclusifs - 2021

⁴ www.lerameau.fr

3/ L'identification de huit leviers-clés

L'objectif de cette étude étant de construire un outil à visée opérationnelle, l'analyse et la mise en forme des résultats ont cherché à mettre en évidence des **lieux de tension entre projet politique et pérennité économique** nécessitant des **arbitrages** de la part des structures. Ces lieux de tension ont été appelés dans la suite du document des « leviers ». Certains d'entre eux sont **spécifiques** aux projets d'accès

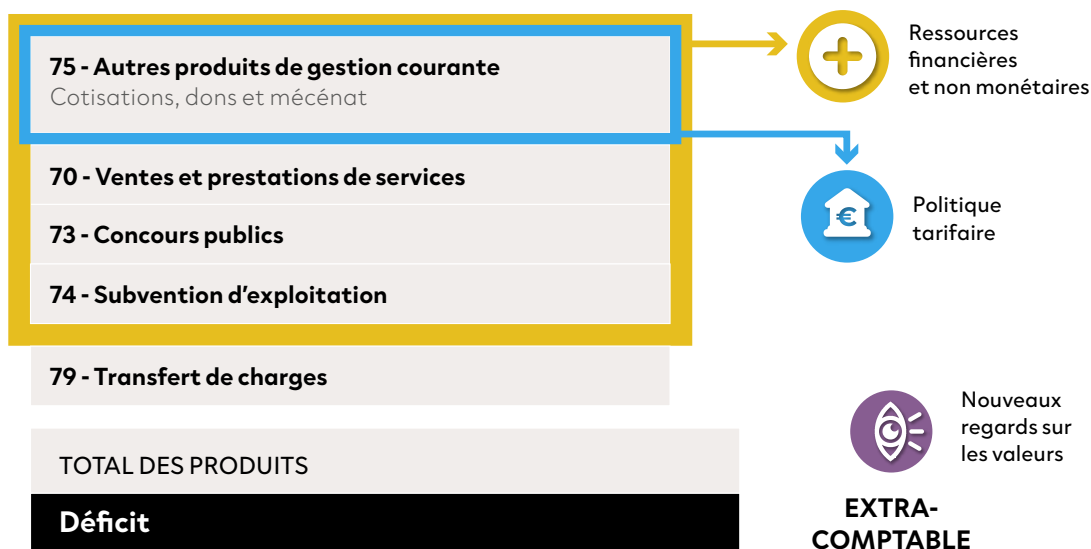
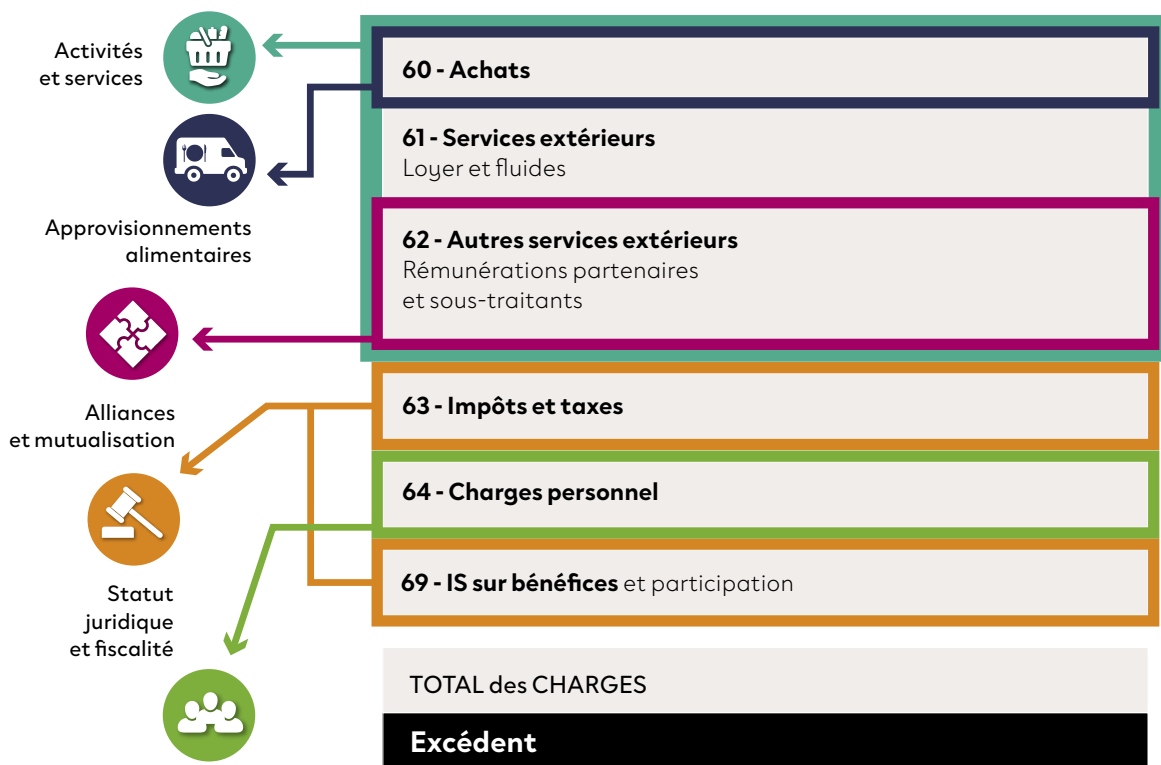
digne à l'alimentation. Pour chaque levier, l'analyse a permis d'identifier des **grandes voies d'arbitrage** à partir des pratiques adoptées dans les treize structures étudiées. Après plusieurs ajustements, des tests auprès des structures, des temps collectifs de construction et modifications des leviers avec les structures et les partenaires, **8 leviers de modulation du modèle socio-économique des projets d'accès**

digne à l'alimentation ont été identifiés. Ils sont présentés dans le schéma suivant, voulus attrayants (voire poétiques !) afin d'inviter les lecteurs à parcourir chacun des pétales de cette marguerite, et ainsi à se questionner sur l'ensemble des différents leviers permettant de travailler le modèle socio-économique de leur projet.

Huit leviers clefs à partir desquels structurer son modèle socio-économique



À noter que chacun des leviers renvoie à une ou plusieurs lignes comptables du compte de résultat (excepté pour le levier extra-comptable bien entendu) :



CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE



NB : la réalisation d'une typologie de modèles socio-économiques spécifiques aux projets d'accès digne à l'alimentation, qui était une piste d'analyse initialement envisagée, s'est rapidement révélée difficile du fait de l'hétérogénéité des structures sélectionnées. Ce travail n'a pas été poursuivi dans la mesure où il n'aurait pas permis d'apporter de réponses adaptées et opérationnelles aux équipes porteuses des projets.

Partie 3

Les leviers à assembler pour construire son modèle



1/ Un outil éclairant les capacités de choix et d'action

Chaque levier fait l'objet d'une fiche spécifique construite de la manière suivante :

- une première page de synthèse comportant la présentation du levier, les « voies d'arbitrage » identifiées parmi le panel de structures étudiées, les questions clés que chaque structure est amenée à se poser pour faire ses arbitrages ;
- le reste du document détaille chaque levier : des exemples issus du panel de structures étudiées illustrant les différentes voies d'arbitrage possibles, les avantages et

inconvéniens de chacune de ces options, des outils et ressources avec leurs références, des focus et compléments pour aller plus loin, les interactions entre les différents leviers.

Il n'y a pas d'ordre recommandé ni de logique particulière pour naviguer entre ces huit leviers. Les lectrices et lecteurs sont toutefois invités à « cueillir tous les pétales de la marguerite » pour bénéficier d'un éclairage à 360° sur le modèle socio-économique de leur projet !

L'objectif pour les porteuses et por-

teurs de projet est de pouvoir, à partir de ces outils, construire un modèle socio-économique propre à leur projet en :

- identifiant les leviers clés ;
- repérant au sein de chaque levier les différentes voies d'arbitrage possibles, dont les structures étudiées offrent des exemples, pour choisir la direction la plus pertinente pour le projet.

C'est la combinaison choisie qui produira et caractérisera chaque modèle socio-économique.

Bonne cueillette !

| | Les leviers | Les voies identifiées |
|---|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Approvisionnements alimentaires | <ul style="list-style-type: none"> ↗ Gamme étendue et diversité de produits ↘ Gamme limitée, le plus souvent centrée sur des produits frais |
| 2 | Politique tarifaire | <ul style="list-style-type: none"> ↗ Prix unique, proche du prix coûtant voire faiblement margé ↘ Prix différenciés : combinaison de prix réduits, coûtants et margés |
| 3 | Activités et services | <ul style="list-style-type: none"> ↗ La diversification pour répondre au projet politique ↘ La diversification pour consolider le modèle économique |
| 4 | Les richesses humaines | <ul style="list-style-type: none"> ↗ Le salariat ↘ Le bénévolat |
| 5 | Des ressources financières aux non monétaires | <ul style="list-style-type: none"> ↗ La diversité des financements majoritairement publics ➔ L'hybridation des ressources ↘ La recherche de l'autonomie financière |
| 6 | Statut juridique et fiscalité | <ul style="list-style-type: none"> ↗ Statut juridique unique ↘ Multi-statuts juridiques |
| 7 | Alliances territoriales et mutualisation | <ul style="list-style-type: none"> ↗ Alliances avec les acteurs publics ↘ Alliances et mutualisation entre acteurs de la filière alimentaire |
| 8 | Moyens pour changer notre regard sur la valeur | <ul style="list-style-type: none"> ↗ La valorisation comptable des économies et pertes ➔ L'adoption des démarches économes ↘ L'évaluation des impacts sociaux et environnementaux |

Nouvelles formes d'accès à l'alimentation de qualité pour toutes et tous : quels modèles socio-économiques ?



Les approvisionnements alimentaires

Liens avec les autres leviers



2
La politique tarifaire



7
Les alliances et mutualisation

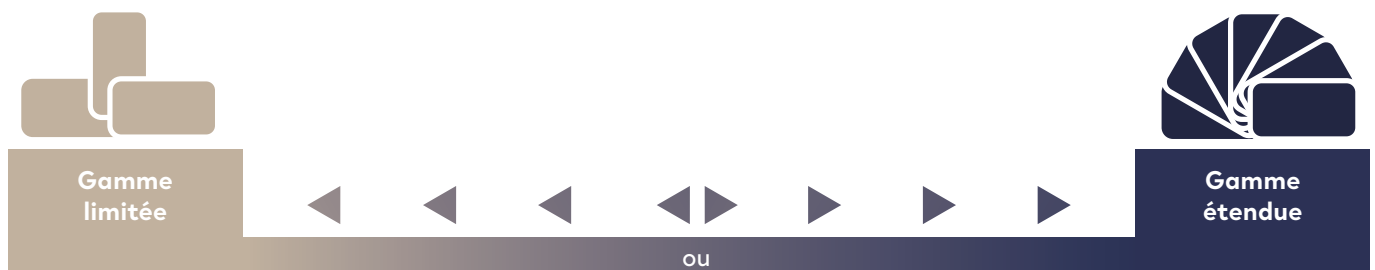
Descriptif

La politique d'approvisionnement alimentaire est au coeur d'arbitrage entre :

- d'un côté, les stratégies des structures, qui concernent à la fois la qualité des aliments proposés, le libre choix des consommateurs dans l'accès à ces aliments et l'approvisionnement possible auprès de produc-

trices et producteurs locaux ;

- et, de l'autre, de fortes contraintes techniques (stockage et logistique notamment) et économiques (prix d'achat et capacité de négociation liés au volume ou encore estimation des inévitables pertes liées aux denrées périssables).



Les structures qui se concentrent ou réduisent progressivement leur offre sur quelques produits « phares » peu accessibles aux publics visés.

Les structures qui privilégient une gamme très étendue et multiplient les sources et la nature de leurs approvisionnements.

Les questions clés

1/ Pour définir la qualité de l'alimentation, quels sont les critères importants pour les personnes rassemblées dans le projet ? Qui définit ces critères : les fondateurs du projet, les mangeurs, les producteurs et paysans locaux ?

2/ Le projet vise-t-il à couvrir une large palette des besoins alimentaires des personnes ou bien se concentre-t-il sur quelques produits phares difficilement accessibles par ailleurs (physiquement et/ou économiquement) ?

3/ Quelles sont les contraintes internes, notamment en termes de logistique et de stockage ? Quelles conséquences ont-elles sur le choix des catégories

de produits (sec, frais, réfrigérés, surgelés) ?

4/ Quel est le contexte local de l'offre de qualité ? La structuration de l'offre dans le territoire permet-elle de saisir des opportunités d'approvisionnement particulières ou au contraire contraint-elle sa faisabilité ? Selon les produits, volumes et fréquences de commandes, existe-t-il une possibilité de prix négociés ou de logistique facilitée ?

5/ L'initiative est-elle ouverte à l'approvisionnement auprès de l'aide alimentaire, de dons d'invendus des grandes surfaces, d'agriculteurs ou de marchés d'intérêt national ?



Les constats

1 Du fait du choix des structures étudiées, centrées sur les nouvelles formes d'accès à l'alimentation de qualité pour toutes et tous, le poids des achats alimentaires dans les coûts de fonctionnement s'avère conséquent, pouvant atteindre jusqu'à 58 % des charges. Ce poids s'explique à la fois par les volumes de denrées alimentaires achetées, qui peuvent être très importants ; par la qualité des aliments sélectionnés (voir partie 1 sur les critères définissant la qualité alimentaire) ; mais aussi par la faiblesse de l'offre de tels produits sur le territoire, qui exige la mise en place d'une organisation logistique dédiée pouvant surenchérisse le coût d'achat. Ce dernier point explique pourquoi de nombreuses structures cherchent à mutualiser la logistique avec d'autres acteurs (voir [Levier n° 7 « Alliances territoriales et mutualisation »](#)). Pour plusieurs structures, les achats représentent le premier poste de dépense et sont donc déterminants dans la construction de leur modèle socio-économique.

2 Les catégories de produits alimentaires (secs, fruits et légumes frais, réfrigérés, surgelés, produits de longue conservation) et les stratégies de gamme sont très différentes selon les structures. En revanche, tous les choix sont guidés par la volonté de faire plus diversifié et plus « qualitatif » que les produits disponibles dans les commerces à proximité et dans les distributions d'aide alimentaire, quand il en existe localement.

Certaines structures privilégient une gamme très étendue (plus de 2 000 références pour l'épicerie solidaire EPISOL par exemple) pour permettre le choix le plus large possible. D'autres au contraire se concentrent d'abord sur quelques produits phares (légumineuses et fruits secs, huile, farines et pâtes par exemple pour VRAC), complémentaires à d'autres sources d'achat des publics visés.

3 Au-delà du nombre de références, les structures témoignent de la difficulté d'inclure des produits frais, comme les fruits et légumes, et des produits réfrigérés ou surgelés, plutôt qu'uniquement des produits secs ou à longue conservation. Par exemple, peu de structures incluent des produits animaux crus réfrigérés vu la complexité des règles sanitaires (sauf les lieux comme les cantines qui transforment eux-mêmes les produits bruts).

4 Les sources d'approvisionnement sont très diverses :

- Achats auprès de fournisseurs : grossistes ou revendeurs, conventionnels ou spécialisés en agriculture biologique ;
- Achats directs aux producteurs, transformateurs, le plus souvent locaux, et/ou via des regroupements organisés sur un territoire ;



- Revalorisation des invendus alimentaires provenant de la grande distribution, des magasins bio, des marchés d'intérêt national (MIN) ou directement des producteurs, ce qui implique une logistique et des moyens humains pour le tri. La plupart des structures étudiées refusent ces approvisionnements, sauf pour certains produits (fruits et légumes issus de l'agriculture biologique par exemple), considérant qu'ils sont incompatibles avec les valeurs prônées par la structure. Pour les organisations non habilitées à l'aide alimentaire, c'est le seul moyen d'accéder à des fruits et légumes frais et autres produits de qualité sans achat ni autoproduction. Quand ils ne sont pas transformés avant d'être revendus (cantines), ces aliments sont généralement réservés aux catégories de personnes les plus précaires. Il arrive que des critères désignant les destinataires finaux de ces produits alimentaires soit précisés par des conventions ;
- La production directe dans des jardins nourriciers (d'insertion, partagés) ou en partenariat avec une ferme. Cela permet d'éliminer les intermédiaires et de créer des liens directs entre producteurs et mangeurs. Dans notre échantillon, pour que le volume produit contribue significativement à l'alimentation des publics visés, l'activité de production doit être gérée professionnellement, et donc rémunérée. Les jardins de Cocagne témoignent ainsi du besoin de subventions dédiées à

la bonification du prix de leurs paniers, inaccessibles financièrement pour des publics en situation de précarité économique ;

- À noter que certaines structures pourraient combiner ces sources avec les produits distribués par les réseaux nationaux de l'aide alimentaire (Banque Alimentaire, Croix Rouge, Restos du Coeur, Secours Populaire), mais l'échantillon des structures étudiées n'en contenait pas (biais involontaire de cette étude).

5

Les choix entre ces différentes sources d'approvisionnement sont très fortement contraints par des conditions de faisabilité spécifiques à chaque structure et territoire :

- l'existence et la disponibilité des produits sur le territoire d'intervention ;
 - les capacités de stockage et de gestion d'une logistique complexe par les structures ;
 - la possibilité/volonté de négocier des marges et/ou de faire appel à des grossistes ou distributeurs pour accéder à des prix de gros ou réduire des frais de transport.
- Au final, les structures témoignent du fait que les arbitrages concernant la nature et la diversité des aliments proposés s'avèrent très dépendants de leurs capacités logistiques et de l'organisation de la production et de la distribution locale sur les territoires, ainsi que des politiques publiques locales (politiques agricole, alimentaire et/ou sociale).

Focus sur le lien aux producteurs locaux

Toutes les structures étudiées cherchent à se fournir auprès de producteurs locaux (rayon pouvant aller jusqu'à une centaine de kilomètres), avec le souci de s'inscrire dans une démarche de développement territorial. Ce choix s'avère souvent complexe compte tenu de la faible structuration des circuits d'approvisionnement pour une offre locale et/ou en circuit court sur leur territoire.

La pratique commune est de refuser de négocier les prix auprès de ces producteurs locaux : sont évoquées les notions de « prix juste » ou « rémunération juste », ainsi que la référence au commerce équitable Nord-Nord. Dès lors que la négociation n'est pas pratiquée, la seule marge de manœuvre économique qui reste est de pouvoir accéder à des prix de gros selon les volumes commandés.

Sans être en capacité de la chiffrer avec précision, faute de données recueillies, la part des achats auprès de producteurs locaux varie ainsi fortement selon les structures, en fonction de l'adéquation entre leurs besoins et l'offre locale, leur capacité à com-

mander des volumes conséquents et réguliers, et des questions de logistique (certaines demandent aux producteurs d'assurer eux-mêmes la livraison).

Certaines structures expliquent limiter sciemment le recours en direct aux producteurs locaux du fait de la difficulté à gérer de nombreux fournisseurs.

L'existence de groupements de producteurs locaux facilite grandement les achats : simplification des commandes, accès à des quantités importantes et à des prix de gros, organisation de la logistique.

Enfin, certaines structures soulignent la qualité des partenariats mis en place avec les producteurs locaux qui, ponctuellement, peuvent leur faire bénéficier de dons (en cas de surproduction) ou de rabais. D'après les données à disposition, l'impact de ces pratiques sur le modèle économique des structures reste a priori très limité. Il participe en revanche pleinement au projet social de créer des liens durables entre les mangeurs et ces producteurs, et prend son sens en complément de visites de fermes ou d'invitation des producteurs à des dégustations.

Ces éléments issus de nos enquêtes sont concordants avec les résultats de l'étude de Territoires à VivreS

<https://www.territoires-a-vivres>



Les choix qui paraissent les plus discriminants concernent l'étendue de la gamme, combinée avec la nature des aliments proposés :



Gamme limitée



ou

Gamme étendue

Les structures se concentrent ou réduisent progressivement leur offre sur quelques produits « phares » d'ordinaire peu accessibles aux publics visés, le plus souvent des produits frais.



Avantages

Possibilité d'atteindre des volumes importants et de négocier des prix de gros.

La gamme limitée étant le plus souvent concentrée sur des produits frais, capacité à orienter une partie de sa politique d'achat vers des producteurs locaux.



Inconvénients

Simplification des approvisionnements et de la logistique afférente.

Peu de choix, réponse très partielle aux besoins alimentaires.



Avantages

Capacité à couvrir une diversité des besoins alimentaires des personnes.

Choix laissé aux personnes.

Capacité à proposer un volume d'aliments produits localement.

Capacité à négocier les prix auprès de grossistes et revendeurs.



Inconvénients

Forte complexité à gérer une multitude de fournisseurs et la chaîne logistique des approvisionnements, ce qui nécessite du temps, des compétences...

Une difficulté spécifique sur les denrées périssables, nécessitant à la fois de respecter des protocoles sanitaires plus complexes, d'investir dans les équipements nécessaires pour les conserver, et une vente rapide pour limiter les pertes.

EPISOL

Une gamme étendue nécessitant une diversification des approvisionnements

Épicerie fixe et itinérante ouverte à tous, distribuant des paniers solidaires, EPISOL s'approvisionne auprès de filières distinctes :

- un grossiste conventionnel, l'achat de petites quantités (au regard des pratiques des autres magasins clients) ne permettant que de très faibles marges de négociation ;
- un revendeur local de produits biologiques, les prix étant peu négociés ;
- des producteurs en direct, majoritairement des « petits paysans », sans aucune pratique de négociation de prix, leurs produits représentent environ 1/5 des espaces linéaires de l'épicerie ;
- une filière collective d'approvisionnement de produits locaux du GESRA (Groupement des Épiceries Sociales et Solidaires Rhône-Alpes Auvergne), l'ob-

jectif étant de réduire les coûts de la chaîne logistique en mutualisant entre acteurs sociaux ;

EPISOL s'est par ailleurs engagée dans la revalorisation des invendus alimentaires avec le double objectif de lutter contre le gaspillage alimentaire et diminuer les coûts d'accès à des produits frais. L'épicerie s'approvisionne, auprès :

- des supermarchés (11 magasins fin 2021), ce qui génère une activité quotidienne de collecte et de tri d'invendus réalisée par des équipes de bénévoles. Ces dons représentent plus de vingt tonnes par an, chiffre tendanciellement à la baisse depuis la Covid ;
- du Marché d'Intérêt National (MIN) de Grenoble, avec la revalorisation de 19 tonnes de fruits et légumes destinées à ses épiceries (fixe et mobile) et d'autres partenaires de l'alimentation solidaire. À noter que cette activité fait l'objet de soutiens financiers dédiés à la lutte contre le gaspillage, et constitue un support d'insertion par l'activité économique.



Emplettes & Cagettes

L'accès aux produits locaux à prix de gros complété par les promos des supermarchés

Une fois le choix des produits effectué (ici, par des laboratoires d'usages regroupant notamment des personnes en situation de précarité), ce collectif d'achat s'approvisionne de manière à bénéficier systématiquement de prix de gros pour les produits proposés :

- la majorité des produits vendus proviennent des marchés publics de produits alimentaires locaux destinés à la restauration collective (négociés au niveau départemental via la Chambre d'agriculture), en précommande mensuelle. Ce système impose un approvisionnement auprès d'acteurs ayant des gros volumes, capables de prévoir les produits dispo-

nibles mensuellement, via des coopératives notamment. Il permet à Emplettes & Cagettes d'accéder à des fruits et légumes, des produits secs, du lait et du fromage.

- sur des produits spécifiques pour lesquels il existe une forte demande, un approvisionnement en direct auprès de fournisseurs ou producteurs recommandés par des adhérents est réalisé, dès lors qu'il est possible d'accéder à des prix de gros (par exemple pour des agrumes).
- L'accès au tarif négocié d'un supermarché local a également pu être obtenu.

Pour d'autres produits (viande, produits d'hygiène) une veille collective de comparaison des promotions des grandes surfaces réalisée par les adhérents est diffusée tous les 15 jours.

Légum'au logis

Un partenariat avec un collectif de paysannes et paysans locaux pour distribuer des paniers solidaires dans un quartier politique de la ville

Les paniers de produits de saison distribués par la structure sont approvisionnés en exclusivité via un partenariat avec Croc'éthic, un acteur des circuits courts regroupant une trentaine de producteurs dans les Monts du Lyonnais, en se fondant sur trois axes : la défense de l'agriculture paysanne, l'inscription dans l'économie sociale et solidaire et la pratique d'un prix juste.

Croc'éthic a créé une offre de paniers solidaires (pour laquelle elle ne marge pas sur les produits alimentaires proposés) spécifiquement pour trois structures dont Légum'au Logis. De son côté, et pour ses autres activités (paniers non solidaires, marchés, petite restauration, etc.), Légum'au Logis ne négocie aucun prix auprès de Croc'éthic afin de garantir une rémunération suffisante aux productrices et producteurs locaux.

Ce fonctionnement entre un groupement de producteurs et une association de quartier installée à Villeurbanne cherche ainsi à concilier une accessibilité à des produits de qualité en solidarité avec des paysannes et paysans, et une rémunération dite juste pour les autres produits achetés.

Ressources complémentaires

Le guide d'autodiagnostic des initiatives d'accès à l'alimentation publié par le Réseau CIVAM à l'issue du projet de recherche-action Accessible est un outil qui reste incontournable. Pour la politique d'approvisionnement, ce sont en particulier les parties consacrées à l'animation pour une réflexion collective sur la qualité (entendue comme la capacité à répondre aux fonctions sociales, religieuses, culturelles, gustatives, conviviales, parentales, symboliques et citoyennes de l'alimentation ; tout en gardant à l'esprit les exigences sanitaires et nutritionnelles) et l'agriculture (modes d'approvisionnement de l'initiative, les liens entretenus avec les partenaires agricoles et, plus largement, leur compréhension des enjeux du monde agricole) qui sont particulièrement éclairantes pour réfléchir et construire sa politique d'approvisionnement.

<https://www.civam.org/>

Nouvelles formes d'accès à l'alimentation de qualité pour toutes et tous : quels modèles socio-économiques ?



Politique tarifaire

Liens avec les autres leviers



1 Approvisionnements alimentaires



3 Activités et services

Descriptif

Des tensions entre le projet politique et l'équilibre économique de la structure se manifestent particulièrement autour de la fixation des prix de vente des denrées alimentaires :

- le projet politique cherche à favoriser l'accès de toutes et tous à une alimentation de qualité et nécessite

de pratiquer des prix attractifs, les plus bas possibles ;

- le risque et la limite étant alors que les tarifs inférieurs aux prix coûtant (voire nuls dans les cas de troc ou la gratuité) pèsent directement sur les équilibres économiques de la structure.



Un prix unique



ou



Des prix différenciés

Le choix de pratiquer un seul et unique prix, afin de ne pas différencier les publics qui y accèdent.

La pratique de plusieurs prix (de 2 à 3 selon les structures) afin de proposer des tarifs « aidés » à des publics en situation de précarité.

Les questions clés

- 1/ Quels sont les publics visés et/ou mobilisés par mon initiative ? Quelles sont leurs contraintes et pratiques en matière d'achats alimentaires ? Jusqu'où pourront-ils et seront-ils prêts à privilégier l'achat de denrées de qualité ?
- 2/ Dans mon contexte local, quel sont les prix du marché des produits que je vends ?
- 3/ Quel est le niveau de mon prix coûtant ?
- 4/ Quelle politique tarifaire pratiquer ? Un seul tarif pour tous ou des tarifs différenciés ? Sur quelle

durée ? Quelle gouvernance pour construire des repères tarifaires (avec des partenaires sociaux, avec les publics directement) ?

- 5/ Quelle part des coûts de fonctionnement la vente va-t-elle permettre de couvrir ? Avec qui et comment financer le différentiel ?
- 6/ Comment connaître les publics effectivement touchés pour ajuster progressivement cet arbitrage entre tarifs accessibles et financement en partie ou en totalité des coûts de fonctionnement ?



1 Les modalités de fixation des prix de vente s'avèrent très disparates selon les structures étudiées. En fonction des produits et des publics visés, les niveaux de prix vont du gratuit au payant avec marge :

- Pour plusieurs, le prix de vente est équivalent au prix coûtant. La capacité à déterminer au plus juste ce prix coûtant devient donc essentiel pour l'équilibre économique de la structure ;
- D'autres structures pratiquent des prix et des marges différenciés selon les publics : de très faible à négative pour les publics en situation de précarité (de - 15 % à - 5 %), à des marges plus conséquentes pour les publics plus solvables (de 5 à 20 %). La limite étant alors de ne pas être trop cher par rapport à des offres locales équivalentes pour ne pas « faire fuir » les publics les plus solvables ;
- La gratuité en contrepartie de l'investissement des personnes est parfois pratiquée : au sein des jardins nourriciers « De la dignité dans les assiettes » par exemple, les récoltes sont réparties une fois par semaine entre les jardiniers ;
- Enfin, certains produits comme ceux issus de la collecte des invendus sont réservés aux catégories de publics les plus précaires et livrés à titre gratuit ou à un très faible coût (visant à couvrir les frais de fonctionnement).

2 Deux pratiques originales cherchent à sortir d'une tarification classique et peuvent être mises en avant, sachant qu'elles restent très marginales :

- La pratique du prix libre, expérimentée par deux initiatives étudiées, qui accueillent une grande mixité de publics. Ces pratiques sont trop récentes pour en mesurer l'efficacité, tant en termes d'accessibilité que d'impact économique ;
- L'utilisation de monnaies alternatives (monnaie locale « la Graine » pour L'Esperluette, monnaie spécifique « la Manne » pour Les Anges Gardins) permet des pratiques de troc et incite à une implication en temps des publics (rémunérés en Manne). C'est l'augmentation du pouvoir d'agir qui est alors recherchée, plus qu'un véritable impact sur l'équilibre économique de la structure, là encore difficilement mesurable.

3 Quelle que soit la politique tarifaire adoptée, plusieurs structures témoignent de la difficulté à gérer dans le temps cette tension entre accessibilité et stabilité économique :

- Certaines de celles qui ne pratiquent pas ou peu de tarifs plus bas que leurs prix coûtant constatent que malgré leur volonté, les tarifs pratiqués restent trop élevés et ne permettent guère de toucher des publics en grande précarité ;

- A contrario, d'autres qui pratiquent des tarifs réduits ont pu être « débordées » par des publics en situation de précarité, tendance observée notamment pendant la crise sanitaire de la Covid-19 et qui semble perdurer pour une partie des personnes. Or, lorsque les achats à prix réduits ne sont pas compensés financièrement par ailleurs, cela fragilise le modèle économique. Cette situation peut amener à limiter en nombre de public aidé ou accueilli.

4 Parmi les structures étudiées, la moitié qui ont fait le choix de pratiquer plusieurs tarifs semblent rencontrer de nombreuses difficultés et limites à leur modèle :

- le surcoût applicable au public solvable est nécessairement faible pour rester attractif (maximum 20 % selon les cas étudiés), certaines structures soulignent d'ailleurs que le tarif non aidé est lui-même déjà cher du fait de la qualité des produits distribués et des faibles volumes commandés au regard du niveau de vie des habitants de leur territoire ;
- les producteurs locaux, « alliés » de ces structures, sont souvent eux-mêmes peu en capacité de rogner sur leurs marges pour soutenir même partiellement cette solidarité ;
- le « gain » généré par la sur-tarification aux publics solvables reste systématiquement limité. Aucun cas n'a été observé où il permettrait de réduire significativement le prix pour les publics en situation de précarité, ni de compenser la tarification aidée pour un nombre significatif de personnes. Toutes les structures étudiées alertent ainsi sur les risques de trop attendre de la tarification multiple et d'« oublier » le public cible faute d'un tarif adapté à ses moyens financiers limités.





Deux grands choix semblent être particulièrement discriminants, les structures étudiées se répartissant à peu près en deux fractions équivalentes :



Un prix unique



Des prix différenciés

ou

Un prix unique, proche du prix coûtant, voire faiblement margé. Le choix de pratiquer un seul et unique prix afin de ne pas différencier les publics qui y accèdent.

Des prix différenciés, permettant de combiner prix réduits, prix coûtant et prix margés. La pratique de plusieurs prix (de 2 à 3 selon les structures) vise à proposer des tarifs « réduits » pour des publics en situation de précarité et des tarifs « margés » pour des publics plus aisés.



Avantages

- Simplicité de la politique tarifaire.
- Pas de stigmatisation des publics, tous traités de la même façon.
- Compatible avec une reconnaissance de contributions bénévoles en nature, ou des bons, coupons ou chèques alimentaires pour les plus précaires.



Inconvénients

- Difficulté d'établir le prix coûtant : quels frais de fonctionnement intégrer ? Faut-il y intégrer un « prix social » (temps de travail consacré aux animations, à la dimension pédagogique, à la gouvernance inclusive) et dans quelle proportion ?
- Difficulté d'établir alors le « bon » prix : si trop margé, risque d'exclure les plus petits budgets, si trop bas ne permet pas de couvrir le fonctionnement et grève les équilibres économiques.
- Plus de difficulté à justifier (par exemple auprès de l'administration fiscale) la dimension d'intérêt général de la structure et sa capacité à concerner des publics précaires, puisque ceux-ci ne sont pas différenciés ni « comptés ».



Avantages

- Facilite l'atteinte de l'objectif de mixité sociale et de « faire » société, et symbolise cette ambition de manière explicite.
- Logique de solidarité prônée entre mangeuses et mangeurs.
- Possibilité de créer un système qui ne permet pas d'identifier les bénéficiaires des tarifs aidés (avec par ex. une carte lors du passage en caisse) et éviter ainsi toute forme de stigmatisation.



Inconvénients

- Politique tarifaire qui peut devenir sophistiquée et complexe à gérer : notamment concernant la définition des barèmes de repères et les référentiels internes pour déterminer les profils de publics pour les tarifications, la durée d'accès à ces tarifs et la gouvernance de ces questions.
- Témoignages d'un « dilemme moral » dans l'attribution des tarifs les plus réduits et leur durée d'obtention.
- Instabilité dans la prévisibilité des revenus des ventes selon les profils des publics et leur évolution.
- Risque de création de catégories potentiellement « visibles » dans la structure, qui peut être vécu comme stigmatisant, entre les publics bénéficiant de tarifs aidés et les publics plus solvables.
- Les gains économiques d'une sur-tarification ne permettent que marginalement de financer des tarifs aidés.

VRAC Toulouse Métropole

Un seul tarif pour tous les publics des quartiers

Dans la continuité des autres associations VRAC, la structure toulousaine revendique la pratique d'un prix unique pour un « seul » public cible, à savoir les habitants des quartiers populaires de la ville.

La vente des produits proposés par Vrac est réalisée à un prix coûtant, calculé en intégrant les frais logistiques d'approvisionnement et la juste rémunération des producteurs. Par ailleurs, les frais de structures sont diminués au maximum (recours au bénévole, organisation des distributions dans des lieux de partenaires pour minimiser les loyers) et couverts par des subventions.

La stratégie d'achat est de massifier les commandes pour obtenir des prix de gros, qui sont ainsi répercutés

sans marge dans le prix de vente. Un faible pourcentage de marge (entre 5 à 10 %) est tout de même appliqué pour couvrir les pertes.

Les subventions demandées aux partenaires publics du territoire sont ainsi principalement fléchées sur les animations sociales et pédagogiques, ainsi qu'au temps dédié à la mise en place d'une gouvernance inclusive avec les habitants.

Dans cette logique, le prix des denrées est payé par les mangeurs et le prix « social » est financé par les financeurs publics principalement.

À noter que dans le réseau, de nouvelles pratiques de tarification sociale de certains publics sont testées grâce à des soutiens financiers dédiés : à Bordeaux différentes marges sont pratiquées, à Montpellier il s'agit de l'utilisation d'une monnaie locale fournie à moindre coût aux publics ciblés d'un quartier en particulier.

L'Esperluette



La pratique de plusieurs tarifs

L'épicerie et le groupement d'achat pratiquent des tarifs différenciés :

- un tarif aidé, fixé à 20 % du prix coûtant via la Graine, la monnaie locale et complémentaire de l'Hérault : pour 20 centimes d'euros, les adhérents en situation de précarité reçoivent l'équivalent d'1 euro en Graines, qu'ils peuvent ensuite utiliser au marché de producteurs et à L'Esperluette ;
- un tarif particulièrement bas (de 0,5 à 2 € maximum) pour les produits issus de la collecte d'inventus de la Biocoop partenaire et réservés aux personnes aidées.

À ce jour, L'Esperluette compte près de 350 adhérentes et adhérents, donc 65 aidés. Le statut « aidé » est défini par le fait d'habiter le quartier, de justifier d'une certaine précarité (un quotient CAF inférieur à 500 €, ou une demande d'asile par exemple) et avoir envie de participer et de donner quelques heures pour faire vivre le projet. L'épicerie est située dans un quartier mixte, ce qui permet une différenciation des publics. Mais avec les ressources externes existantes (dont un soutien stable de la Ville de Montpellier depuis plusieurs années), il faut quatre adhérents solidaires pour un adhérent aidé pour équilibrer la différence entre le prix payé et le prix coûtant. Cela signifie que pour aller au-delà des 20 % de ses adhérents aidés, l'association recherche des fonds supplémentaires.



Les Anges Gardins

Les paniers solidaires

Parmi les multiples activités portées par l'Ecopôle Alimentaire de Loos-en-Gohelle, un dispositif de paniers solidaires a été mis en place : une cinquantaine de foyers bénéficient de paniers de fruits et légumes à un tiers du prix pratiqué par ailleurs. Tous les paniers sont distribués dans les mêmes lieux, indifféremment du prix payé, et le contenu est strictement le même : l'objectif poursuivi vise à mêler mixité et accessibilité de toutes et tous à une alimentation de qualité.

Les deux tiers restant du coût des paniers sont financés par un soutien national du Réseau Cocagne, par la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS) et par des structures sociales locales comme les Caisses communales d'action sociale (CCAS).

Au niveau national, le Réseau Cocagne a estimé que pour atteindre un fonctionnement équilibré, un objec-

tif serait de vendre un tiers de paniers solidaires pour deux tiers de paniers classiques. Mais localement, cet objectif semble difficilement atteignable. À Loos-en-Gohelle, le niveau de vie de la population du territoire ne permet pas d'imaginer de dispositifs de solidarité entre mangeuses et mangeurs, et les adhérentes et adhérents à taux plein sont également des ménages qui n'ont pas un fort pouvoir d'achat.

Si le projet national de paniers solidaires est conçu pour que la solidarité soit portée et financée principalement par les pouvoirs publics (sur le budget de l'aide alimentaire et via un appui du plan pauvreté depuis 2019), en juin 2022, suite au retrait d'une partie du financement national, le Réseau Cocagne a lancé un appel aux dons des particuliers pour obtenir un soutien financier complémentaire et sensibiliser le grand public aux inégalités d'accès à une nourriture saine.

Ressources complémentaires

Territoires à VivreS 2022. La construction des prix dans les initiatives d'accès à une alimentation digne et de qualité. Etude de l'axe « Modèle agricole et approvisionnement » <https://www.territoires-a-vivres>

Les conditions d'accès aux denrées de l'aide alimentaire

Conditions d'accès aux denrées de l'aide alimentaire, aux invendus et leurs conditions de valorisation.

Les denrées financées par le Fond européen d'aide aux plus démunis (FEAD) ne sont accessibles qu'aux associations habilitées au titre de l'aide alimentaire et ne peuvent être distribuées que gratuitement avec un suivi strict des bénéficiaires remplissant les conditions d'éligibilité.

Les invendus alimentaires (même ayant fait l'objet d'une défiscalisation) peuvent être vendus par les associations sans but lucratif qui présentent un caractère social ou philanthropique, lorsque les recettes encaissées afférentes à ces opérations n'ont pas excédé, au cours de l'année civile précédente, le montant de 72 000 € (voir Question N° : 33053 sur la vente de produits issus de dons alimentaires.

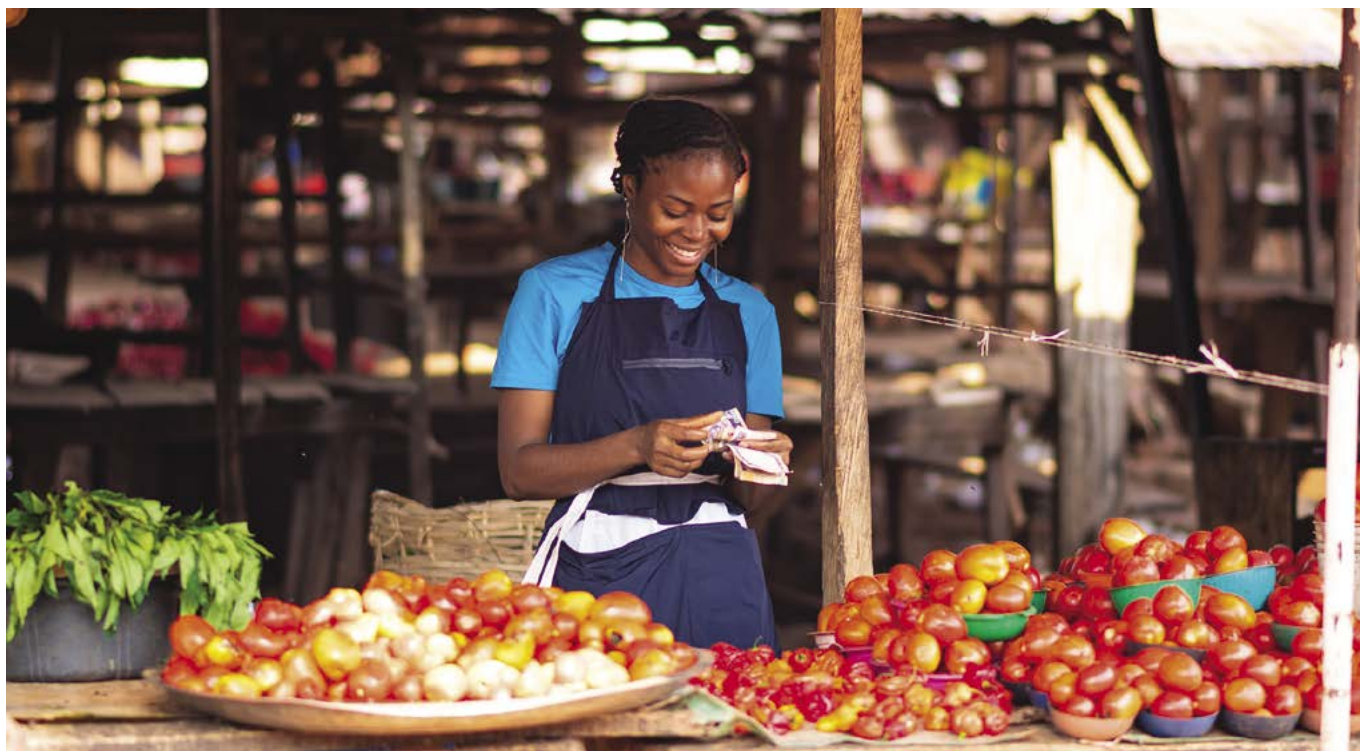
<http://www.assemblee-nationale.fr>

Les pratiques alternatives ou comment sortir des prix en euros ?

Quelques structures étudiées expérimentent des pratiques qui visent à sortir des prix en euros et proposent d'autres expériences auprès des mangeur·euse·s :

- la pratique des prix libres, comme pour Les Petits Cantines ou LieU'topie, pour des questions de solidarité entre participants et une réflexion sur le « juste » prix ;
- l'utilisation de monnaies alternatives, permettant de favoriser l'accessibilité à certains circuits de vente ou soutenir des trocs.

Pour en savoir plus : voir le focus page suivante



Focus

Des pratiques alternatives ou comment sortir des prix en euros ?

La pratique des prix libres

Le prix libre est un mode de fixation du prix d'un bien ou d'un service par l'acheteur d'un bien ou d'un service. Il peut être pour la personne une manière de payer le prix qu'elle estime juste : soit un prix de soutien par rapport à un coût de revient affiché, un prix suggéré ou plancher ou, à contrario, un montant inférieur au coût de revient si elle ne peut ou ne souhaite pas payer cette somme. Cette pratique, parce qu'elle vise un objectif d'accessibilité et de justice sociale, est dans beaucoup de cas mise en place pour favoriser l'accès à des biens de première nécessité, et tout particulièrement l'alimentation.

Afin d'assurer leur viabilité économique, les structures qui le pratiquent cherchent à instaurer un équilibre entre ceux qui vont payer plus et ceux qui vont payer moins, ce qui suppose alors de réussir à toucher un public mixte.

Deux structures étudiées pratiquent des tarifs libres :

- Les Petites Cantines, qui défendent un modèle économique basé exclusivement sur le prix libre, dont l'objectif est d'arriver à l'autonomie de son exploitation (charges, loyer et salaire du maître de maison). Cette pratique exclusive des prix libres nécessite de pouvoir accompagner les convives, les bénévoles et les salariés dans cette manière de calculer et piloter l'activité, qui suppose également une forte adaptabilité. D'après le réseau, la pratique fonctionne, mais reste fragile : les conditions et supports du paiement (en direct, par carte, anonymat, etc.) semblent déterminants. Cette pratique permet également de changer de regard sur l'échange économique, notamment pour les convives,

en passant dans une logique de « dons et contre-dons » (selon les principes de l'anthropologue Marcel Mauss) et contribue ainsi à la mise en application du projet politique de la structure.

- LieU'topie, un tiers-lieu solidaire pour les étudiants, situé à Clermont-Ferrand, mixe quant à lui différents tarifs (du coûtant au gratuit, en passant par l'aidé et le libre), selon la provenance et le coût des aliments distribués de différentes manières (épicerie solidaire, paniers, « Grandes Bouffes » organisées avec des restaurants permettant la distribution de plats cuisinés, auto-production dans une ferme, etc.). Son principal objectif est de favoriser l'accessibilité de tous les étudiants à une alimentation de qualité et le prix libre est l'un des moyens qu'elle utilise pour cela. Il est difficile de mesurer aujourd'hui l'impact réel de la pratique de prix libres alimentaires sur le modèle socio-économique de la structure. La seule comparaison sur laquelle la structure peut s'appuyer porte sur l'instauration d'une cotisation elle aussi libre, qui semble avoir généré au final un bénéfice, compte tenu à la fois d'un afflux de cotisants et d'un montant moyen librement consenti supérieur au tarif initial fixé à 3 €.

L'utilisation de monnaies alternatives

Une autre pratique repérée mais qui reste marginale dans les structures étudiées est l'utilisation de monnaies alternatives à l'euro :

- L'Esperluette a commencé en 2022 à utiliser la monnaie locale de Montpellier (la Graine) pour créer un circuit parallèle de distribution de produits alimentaires réserv-

vés à la soixantaine de foyers aidés (sur 450 adhérents). L'association achète des graines (1 graine = 1 euro) et les revend à 30 % de leur valeur aux personnes, qui peuvent les dépenser dans l'épicerie de L'Esperluette, acheter les commandes bimensuelles de produits frais, ou auprès des producteurs sur le marché local (fruits et légumes, volailles, fromage, etc.). Ce sont près de 2 000 à 2 500 graines qui sont ainsi dépensées chaque mois, principalement au marché, les personnes y trouvant de quoi diversifier ainsi leurs achats alimentaires. C'est également un moyen de soutenir les producteurs locaux. Chaque fin de mois, les graines accumulées par les producteurs et vendeurs du marché sont rachetées par L'Esperluette à un euro. Cette monnaie alternative vient remplacer les bons alimentaires édités précédemment par L'Esperluette, ce qui lui permet de bénéficier des outils de la monnaie locale, d'économiser l'édition des bons et de sécuriser le process (la Graine est difficilement falsifiable). Il est encore trop tôt pour dresser le bilan économique de l'utilisation de cette monnaie alternative : la comptabilité de la structure n'est actuellement pas en capacité d'intégrer et visibiliser la circulation de ces graines, de même que la perte générée par la distribution des graines à 30 % de leur coût auprès des foyers (cf. fiche n°8 « Nouvelles approches de la valeur »).

Il est intéressant de noter le cheminement de L'Esperluette dans sa politique tarifaire : initialement trois tarifs étaient pratiqués, puis un tarif unique et des bons alimentaires, remplacés début 2022 par la monnaie locale. Enfin, en 2023 est prévue l'expérimentation d'une caisse alimentaire commune dans le cadre du projet Territoires à VivreS (voir annexe).

- Les Anges Gardins ont quant à eux développé leur propre monnaie afin de favoriser accessibilité, échanges égalitaires et liens au sein de la Maison d'échanges. La Manne (Monnaie d'une Autre Nature pour de Nouveaux Echanges) vise à faciliter et organiser les échanges entre participants, qui portent sur les compétences et capacités d'implication de chacun, et favorisent en retour l'achat de biens alimentaires et/ou l'acquisition de nouvelles pratiques favorisant une meilleure alimentation.

À notre connaissance, les échanges ainsi générés par ce système ne sont pas valorisés, ni en temps ni convertis en argent dans la comptabilité de la structure ou dans ses bilans. Il est difficile d'estimer le bilan économique de ce système (les ressources apportées par l'apport de compétences, l'implication dans des chantiers participatifs, moins les coûts générés par l'accès facilité à des animaux, aliments et ateliers) et de mesurer ainsi si cette monnaie permet de combiner accessibilité, participation et stabilité économique. Elle est en revanche clairement un marqueur d'engagement.

Exemple : le système mis en place pour gagner de la Manne

- rendre un service à un membre de la communauté d'échange (ex. : tondre la pelouse, faire un ourlet, s'occuper d'animaux domestiques, etc.) et/ou
- participer à l'organisation permettant le fonctionnement du système et/ou
- participer à un chantier coopératif organisé par Les Anges Gardins (plantation, récolte de fruits dans le cadre du projet d'Archipel nourricier)

Pour dépenser de la Manne :

- recourir aux services offerts par un membre de la communauté ayant adhéré au système
- accéder à des biens consignés dans le catalogue des contreparties, comme par ex. :

| | |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Adopter une poulette à partir de 7 semaines | 80 Manne |
| Acquérir un panier de légumes | 80 Manne |
| Participer à un atelier de « Cuisine enchantée » | 80 Manne (10 Manne par participant) en fonction du temps passé |
| Faire réparer des outils ou du matériel électroménager | |



Nouvelles formes d'accès à l'alimentation de qualité pour toutes et tous : quels modèles socio-économiques ?



Activités et services

Liens avec les autres leviers



2
La politique tarifaire



5
Des ressources financières et non monétaires



7
Alliances territoriales et mutualisation

Descriptif

La diversification des activités et services est régulièrement mise en avant comme l'une des voies permettant de stabiliser le modèle économique des structures de l'ESS. Ce mouvement s'inscrit aussi dans l'ADN même des structures étudiées, qui cherchent à construire une réponse

globale et adaptée aux besoins de leurs bénéficiaires, l'alimentation étant au centre de multiples dimensions et enjeux. Le choix des activités déployées se situe ainsi à l'interface entre le projet politique et le modèle économique d'une structure.



La diversification pour répondre au projet politique et social de la structure



La diversification pour consolider le modèle socio-économique

et / ou

Les activités s'articulent autour des besoins des personnes, et peuvent intéresser/capter de nouveaux publics.

L'objectif est d'articuler activités rémunératrices et activités déficitaires, l'idée étant que des activités plus « rentables » peuvent en partie financer d'autres.

Les questions clés

- 1/** Les activités développées sont-elles bien pertinentes avec les besoins du lieu où elles s'implantent ? Quels sont les effets/impacts des activités menées sur les publics, la structure, voire même le quartier ou le territoire ?
- 2/** Quels sont les moyens humains et techniques associés à chaque activité ? Sont-ils suffisants ?
- 3/** Comment mutualiser les différentes activités pour plus d'efficience interne ?

- 4/** En cas d'articulation entre des activités rentables et moins rentables, quels dispositifs mettre en place pour garantir un bon équilibre entre stabilité économique et projet politique ?
- 5/** Quelle stratégie de phasage mettre en œuvre pour le développement des activités dans le temps ?

Les constats

1 Dans tous les projets étudiés, les actions favorisant l'accès à des denrées alimentaires se déploient dans une démarche globale parce que l'alimentation y est appréhendée dans ses multiples dimensions : économique, sociale, culturelle, sanitaire et environnementale. L'alimentation devient ainsi un vecteur pour rassembler des populations qui se côtoient peu ; susciter la participation de personnes dans les choix alimentaires ; voire même lutter contre les inégalités alimentaires pour transformer les pratiques sociales de tous les actrices et acteurs dans une logique de démocratie alimentaire.

2 Les multiples activités mises en place par les structures étudiées, directement ou via des partenaires ou sous-traitants, peuvent être regroupées de la manière suivante :

- l'accès à des produits alimentaires via différents outils ou formats : épicerie fixes ou itinérantes, marchés, paniers, groupements d'achat ;
- des animations et sensibilisations, type ateliers cuisine, nutrition ou jardinage. L'objectif est alors de faciliter les échanges de savoirs, de sensibiliser à des questions peu connues et/ou pointues ou encore d'accompagner des changements de pratiques, le plus souvent dans des cadres collectifs permettant de tisser des liens sociaux ;

- des activités inscrites dans la filière alimentaire : production (jardins nourriciers, partenariat avec des fermes locales, etc.), transformation (restaurant, cantine, etc.), distribution et vente (épicerie, marchés) ;
- des actions et réunions visant à assurer la participation des bénéficiaires et à faire alliance avec les mangeuses et les mangeurs, voire, au-delà, avec les différents acteurs du système alimentaire (paysannes/payans, distributrices/distributeurs, etc.), afin de réactiver le rôle décisionnaire et citoyen de chacun, comme par exemple à travers les laboratoires d'usages à Emplette et Cagettes ou les ambassadrices et les ambassadeurs du bien-vivre alimentaire au sein des Anges Gardins ;
- des prestations de services visant les structures de leur écosystème ou au-delà (PME et entreprises), comme par exemple un service traiteur, la location de leur espace, des paniers cadeaux pour des salariés d'entreprises du territoire, etc.

3 Cet « élargissement des possibles » s'accompagne le plus souvent de l'augmentation des publics touchés et mobilisés par les initiatives : nouveaux mangeurs, de tous horizons, catégories sociales et âges ; structures partenaires du domaine social et/ou de la filière alimentaire ; autres entreprises du territoire ; etc.



4

Les bailleurs publics et privés peuvent être à l'origine de cette diversification d'activités.

Dans certains cas, les acteurs publics sollicitent directement les structures pour construire des réponses à des besoins locaux identifiés non couverts par ailleurs. Ces sollicitations représentent soit une réelle opportunité d'amplifier et enrichir le projet de la structure concernée soit, au contraire, un risque de les en éloigner. Il existe une forme d'injonction à « diversifier ses activités » qui peut être relayée par les financeurs ou les décideurs, sans que cela ne nourrisse forcément le projet politique.

5

Par ailleurs, les structures étudiées reconnaissent l'existence de certains financements publics dédiés à l'animation et à la cohésion sociale, notamment dans les quartiers de la politique de la

ville, et en bénéficient au titre des nombreuses propositions d'animation autour de l'alimentation qu'elles organisent. Elles pointent en revanche la quasi-absence de fonds dédiés pour leur cœur de métier, à savoir l'achat et la distribution de denrées alimentaires de qualité. Elles sont ainsi amenées à « jongler », selon les territoires, avec des financements issus des politiques sociales (financement compensant l'accès à des tarifs aidés, animations sur des territoires dits « en difficulté », qu'ils soient urbains ou ruraux), des politiques d'insertion (pour celles qui relèvent de l'insertion par l'activité économique), voire des politiques agricoles (pour les structures qui assurent en plus la production), et ce, en plus des autres ressources qu'elles sont en capacité de dégager (voir levier n°5 : Ressources financières et non monétaires)



La diversification pour répondre au projet politique et social de la structure

Deux orientations distinctes apparaissent dans ce mouvement de diversification des activités, non exclusives l'une de l'autre :



La diversification pour consolider le modèle socio-économique

et / ou

Les activités s'articulent autour des besoins des personnes, et peuvent intéresser/capter de nouveaux publics.



Avantages

Rester dans le cœur du projet politique et renforcer la cohérence et l'identité de la structure.

Des activités proches les unes des autres mobilisant des compétences en partie déjà présentes dans la structure.

Possibilités de diversifier en parallèle les sources de financement (subventions publiques, ventes, etc.) et répartir les risques en cas de difficulté.

Permet potentiellement de créer de la transversalité entre les personnes et de les rassembler autour du projet (renfort de la participation, prise de conscience de la complexité du projet).



Inconvénients

Complexité à gérer :
• divers dispositifs publics,
• des populations diverses susceptibles d'avoir des besoins et rythmes différents.

Difficultés en termes de ressources humaines : concurrence potentielle entre les activités, temps à y consacrer, personnel à y affecter, risque de « surchauffe » avec l'augmentation des activités à moyens constants.

En cas de changement interne de porteurs de projet notamment, la structure peut devenir difficile à transmettre (il faudrait alors que les nouvelles personnes soit capable de cumuler différentes casquettes).

Risque de cloisonnement des activités qui se succèdent et de publics qui finalement ne se croisent pas.

L'objectif est d'articuler activités rémunératrices et activités déficitaires, l'idée étant que des activités plus « rentables » peuvent en partie financer d'autres.



Avantages

Une source potentielle de nouveaux financements et de consolidation du modèle économique de la structure.

Une potentielle visibilité accrue auprès d'un nouveau public, d'autres acteurs, à investir et outiller pour capter ces nouveaux clients.

Facteur de résilience du fait de la génération de recettes.

La capacité de favoriser des rencontres entre personnes fréquentant des mondes différents et des changements réciproques de regards.



Inconvénients

Difficultés en termes de ressources humaines : concurrence potentielle entre les activités, temps à y consacrer, personnel à y affecter, risque de « surchauffe » avec l'augmentation des activités à moyens constants, etc.

Perte de cohérence et visibilité du projet de la structure, difficulté à convaincre et mobiliser des partenaires, financeurs, bénévoles, etc.

Risques en matière de fiscalité et intérêt général.

Complexité supplémentaire quand cela implique de faire évoluer le modèle juridique.

En cas de changement interne de porteurs de projet notamment, la structure peut devenir difficile à transmettre (il faudrait alors que la nouvelle personne en charge soit capable de cumuler différentes casquettes).



Lieu'topie

La démultiplication des activités comme réponse aux besoins des étudiants

Dans ce tiers-lieu à destination des étudiants de Clermont-Ferrand, les activités alimentaires ne sont qu'un volet de l'association, qui déploie par ailleurs une large programmation culturelle, anime un café solidaire, met à disposition des étudiants une cuisine et une machine à laver, etc.

L'objectif est de soutenir et outiller la solidarité entre étudiantes et étudiants et de trouver des réponses à leurs différents besoins. C'est une organisation agile qui, au gré du contexte et des nombreux bénévoles entrants et sortants, s'adapte, expérimente et tente d'apporter des réponses rapides, adaptées et accessibles. La structure a su démontrer sa capacité de réactivité lors de la crise sanitaire récente avec la distribution en masse de nourriture, combinée à des aides relevant du soin et du soutien psychologique.

Différentes activités sont déployées autour des questions alimentaires, un axe que l'association envisage de renforcer dans l'avenir :

- une épicerie solidaire distribuant des produits biologiques et/ou locaux à prix coûtant, recentrée progressivement sur des produits frais et d'hygiène ;
- la collecte et la mise à disposition d'invendus à prix libres ;
- la distribution de SSUpers Paniers : des paniers de fruits et légumes en partenariat avec le service de santé universitaire ;
- l'organisation des « Grandes Bouffes solidaires » : des repas gastronomiques cuisinés par des chefs de structures partenaires à partir d'invendus, des repas distribués aux étudiants à prix libre ;
- de récents investissements sur la cuisine l'ont transformée en outil semi-professionnel qui va pouvoir être mis à disposition d'autres associations ;
- enfin, des projets de jardins nourriciers émergent, l'un en centre-ville, l'autre en partenariat avec une ferme locale pour, à terme, produire des fruits et légumes destinés aux étudiants. À noter que cette ferme est une SCIC, ce qui a permis à LieU'topie d'en devenir l'un des associés.

Les Petites Cantines à Paris

Une activité cœur articulée à une activité plus rentable

La cantine parisienne combine deux activités aux finalités différentes :

- une activité appelée « cœur » : l'animation de la cantine participative, avec un impact social fort mais une rentabilité faible ;
- une activité « poumon » : la location et privatisation de la salle de réunion et de l'espace cuisine à des entreprises ou des associations, une activité avec

moins d'impacts sociaux, mais une rentabilité élevée.

Cette activité de privatisation vise à compenser les plus faibles recettes liées à l'activité de cantine, et donc garder la cantine accessible économiquement à tous. Elle est d'autant plus nécessaire à Paris, où les loyers sont particulièrement élevés. Pour gérer la cantine, les membres arbitrent constamment afin de s'assurer que l'animation de la cantine reste la mission centrale de l'association, ce qui met bien en avant une tension explicite entre l'impact social visé et la nécessaire rentabilité de la structure.

En Chantier

Une diversification au service du projet politique et du modèle économique

L'association marseillaise située dans le quartier de la Belle de Mai combine différentes activités autour de l'alimentation saine et de qualité :

- une cantine du midi ouverte à tous, sans critère d'accès, avec des adhérents et des bénévoles venant cuisiner et manger ensemble des repas sains et de qualité ;
- une activité de traiteur auprès de différents partenaires comme des festivals, des écoles ou des entreprises : conçue comme une offre de services, elle vise à développer les ressources économiques de la structure ;
- une épicerie en autogestion, la Drogheria, où les acheteurs sont en autonomie pour la pesée et le calcul du prix, jusqu'à l'encaissement ;

- un groupement d'achat pour les acteurs professionnels comme des crèches ou des restaurants : si cela permet aussi de dégager des marges plus élevées, l'objectif principal reste d'amener ces acteurs vers des pratiques d'alimentation et de logistique plus durables ;
- un projet de boulangerie associative qui s'ancre plutôt dans une dynamique de formation ou de création de liens autour de l'activité de boulangerie.

La volonté de l'association est de représenter un véritable lieu de vie et d'accueil inconditionnel pour apporter une réponse collective, sensible et solidaire, qui passe notamment par la diversification des activités et des publics touchés.

Grâce à la diversité de ses activités, l'association En Chantier développe une forte capacité d'autofinancement par la vente de produits finis, la vente des matières premières à la boutique et les prestations de services (interventions et accompagnement d'autres structures, service traiteur, formation, etc.).

Ressources complémentaires

Le guide de l'Avise « Stratégie pour changer d'échelle » :

<https://www.avise.org/ressources/strategies-pour-changer-dechelle-2e-edition>

Les apports de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC)

Les deux jardins d'insertion adhérents au Réseau Coccagne déploient un continuum d'activités partant de la production maraîchère et allant jusqu'à l'accès à l'alimentation. La construction de cette offre intégrée de biens et services permet à la fois de répondre à une demande sociale, et donc au projet politique des structures, tout en stabilisant leur modèle socio-économique. Elle s'inspire notamment des travaux de l'EFC.

Pour en savoir plus : voir le Focus page 40



Penser la diversification d'activité dans une logique d'encastrement de la valeur ou les apports de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC)



Une recherche-action initiée en 2019 par le Réseau Cocagne avec le laboratoire de recherche et d'intervention Atémis a permis de croiser les récits et pratiques des jardins avec les travaux du laboratoire. Parmi les champs des possibles ouverts, un accompagnement spécifique sur le modèle économique a été conduit :

Le principe de l'EFC étant de construire sa proposition de valeur à partir d'un usage localisé sur un territoire et de sa performance afin de proposer non plus la simple vente de biens et services mais une solution intégrée de services et de biens. L'acte de consommation ne repose plus sur une comparaison prix/volume mais sur la possibilité de se réappropriier tous les enjeux de la consommation (par exemple pour l'alimentation : goût, santé, lien social, etc.) à travers l'accès à des produits de qualité mais aussi des ateliers cuisine, de conservation des produits, etc.

Cette nouvelle proposition de valeur favorise ainsi une diversification des activités et services de manière intégrée : ils ne sont pas pensés séparément ou côte à côte, ils sont encadrés les uns aux autres et se relaient, se soutiennent, se potentialisent. Cet encastrement vise à renforcer la pertinence du projet et accroître sa proposition de valeur.

Extrait du rapport Nouveaux modèles
Cocagne - juin 2022
Réseau Cocagne et laboratoire Atémis

Le développement des activités de l'association Graines de Chantier est particulièrement illustratif de ce modèle intégratif :

- à l'origine, un atelier et chantier d'insertion (ACI) accueillant de nombreux salariés en insertion a été dé-

veloppé sur un seul support d'activité, le maraîchage biologique, avec peu d'équipements faute de capacité d'investissements, ce qui rendait le modèle fragile ;

- à partir de l'analyse des compétences existantes, d'une démarche mobilisatrice entre collègues et en réponse à une forte demande du territoire, se sont progressivement déployées des animations dans lesquelles le jardin devenait support. L'objectif étant de faire « d'une pierre huit coups » et de multiplier les utilisations des mêmes ressources (terre, outils, mais aussi compétences humaines) pour les optimiser et les rentabiliser. Très vite, une pépinière produisant des plants a été mise en place, permettant à la fois d'optimiser l'activité de maraîchage biologique, par des économies en termes d'achat, mais aussi de développer des interventions externes d'aménagement et animations auprès d'une vingtaine de jardins collectifs. Ainsi, un tiers des plants sont vendus à l'extérieur, les outils du jardin sont utilisés pour les prestations et les salariés en insertion voient se multiplier leurs interventions, qui sont autant d'occasions d'apprentissage, types de métiers et développement de leurs compétences. Aujourd'hui, plutôt que de chercher à intervenir dans plus de jardins, la structure cherche à compléter son offre en intégrant l'accès à l'alimentation dans ses activités : cuisine collective sur le site initial, accès à des équipements dans les établissements où ils interviennent pour transformer, cuisiner et conserver les fruits et légumes.

Pour aller plus loin : Le rapport « nouveaux modèles Cocagne » étant réservé aux adhérents, se renseigner directement auprès du Réseau Cocagne :

<https://www.reseaucocagne.org>

Nouvelles formes d'accès à l'alimentation de qualité pour toutes et tous : quels modèles socio-économiques ?



Les richesses humaines

Liens avec les autres leviers



5
Des ressources financières et non monétaires



7
Alliances et mutualisation

Descriptif

Principal levier d'une organisation d'utilité sociale, les richesses humaines mobilisées au service du projet sont fondamentales pour comprendre le modèle de fonctionnement ainsi que les besoins financiers. À la fois moyens (les

compétences à mobiliser) et fins (engagement citoyen, lutte contre l'exclusion par le travail, etc.), elles sont clairement à l'interface entre le projet politique et le modèle économique des structures.



Le salariat



et / ou



Le bénévolat

Dans ces structures, le cœur de l'activité est pris en charge par des salariés. Les bénévoles sont mobilisés le plus souvent sur des actions précises ou lors d'événements.

Les initiatives favorisent des dynamiques citoyennes où les bénévoles sont au cœur de l'activité.

Les bénévoles sont mobilisés sur les activités clés de la structure, en apportant des compétences complémentaires à celles des salariés occupant des fonctions supports.

Les questions clefs

- 1/ Quel modèle l'équipe projet souhaite-t-elle privilégier entre salariat et bénévolat ? Existe-t-il une volonté d'être également une structure d'insertion et/ou de formation ?
- 2/ Quelles sont les fonctions à stabiliser en priorité ? A-t-on alors les ressources pérennes nécessaires pour financer des salariés en CDI ?
- 3/ Quels sont les bénévoles à mobiliser ou engager

dans le projet ? Plutôt des citoyen·ne·s ou des bénéficiaires ? Selon leurs profils, quelles activités existantes leur confier, comment accueillir les activités qu'ils souhaitent proposer ?

- 4/ Comment gérer le bénévolat pour éviter les risques de travail dissimulé ? Quelles contreparties et valorisations des bénévoles développer pour les stabiliser et garder les compétences ?

Les constats

1 Dans la plupart des projets associatifs ou relevant de l'ESS, les dépenses liées aux richesses humaines figurent parmi les premiers postes de dépense. Cependant, cela n'est pas systématiquement vérifié parmi les structures étudiées : la part des dépenses liées aux richesses humaines varie de 12 à 77 %. Cette importante différence révèle des choix très différents en matière d'organisation des richesses humaines.

2 Les richesses humaines présentent des statuts très variés : salariés, bénévoles, stagiaires, apprentis et volontaires en service civique. La mobilisation de richesses humaines emprunte également de nouvelles pistes comme le mécénat de compétence, le recours régulier à des prestataires qui deviennent des quasi-salariés, ainsi que la mise à disposition de salariés par d'autres structures. Évidemment, la répartition entre ces formes de mobilisation des richesses humaines n'est pas statique, les personnes peuvent glisser d'un statut à l'autre : certains salariés peuvent accepter de ne plus être rémunérés pendant un temps donné pour permettre de rétablir une situation financière, des prestataires ou des bénévoles peuvent devenir salariés, etc. Parmi les structures étudiées, qui constituent un panel pourtant réduit, il apparaît ainsi une multitude de combinaisons et variations possibles.

3 Si les structures ont une capacité de choisir des combinaisons ou de privilégier des statuts et des organisations humaines plutôt que d'autres, il

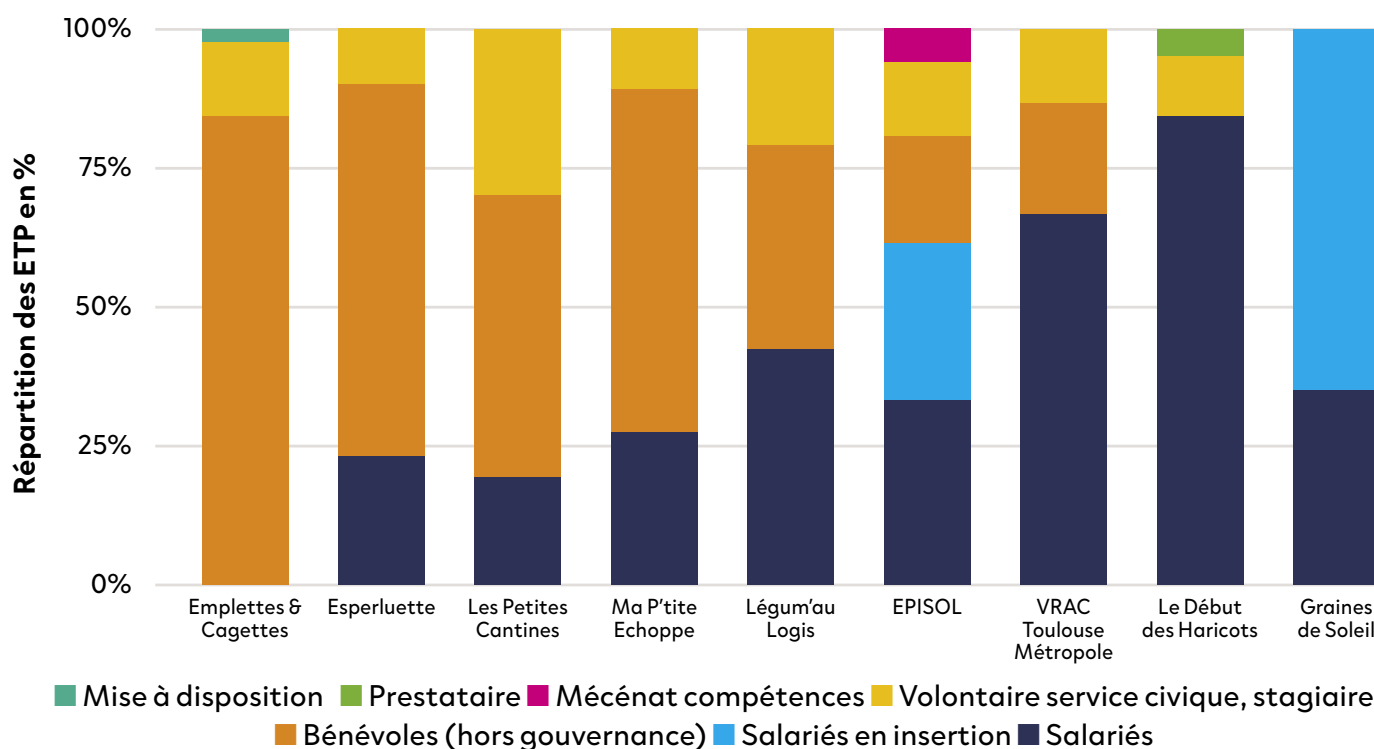
s'avère que ces choix sont souvent très contraints. En effet, les structures font face à la difficulté de pérenniser et stabiliser des emplois salariés faute de financements récurrents, la majorité des subventions publiques ou privées étant orientées « nouveau projet », et/ou faute d'avoir une part économique conséquente permettant de stabiliser leur modèle.

4 Parmi les bénévoles, plusieurs catégories peuvent être distinguées, dont les mobilisations n'ont pas les mêmes conséquences organisationnelles ni économiques :

- les bénéficiaires-bénévoles, particulièrement suscités par les structures dont le projet vise l'augmentation du pouvoir d'agir des personnes ;
- les bénévoles non bénéficiaires (par exemple un retraité bénévole qui n'est pas en situation de précarité) ;
- les bénévoles rétribués (par exemple les adhérents d'un supermarché coopératif qui peuvent bénéficier des prix avantageux du magasin en échange d'un temps mensuel de travail dans le supermarché).

5 À souligner que, si presque toutes les structures étudiées mobilisent des bénévoles, la moitié de l'échantillon n'en rend pas compte d'un point de vue comptable. Ce choix, qui semble le plus souvent réalisé par défaut, ne permet pas de faire apparaître cette ressource spécifique aux structures d'utilité sociale, ni en équivalent temps plein ni en valorisation monétaire.

Combinaison des richesses humaines





Le salariat

Deux grands types de modèles habituels dans le monde associatif :



Le bénévolat



et / ou

Dans ces structures, le cœur de l'activité est pris en charge par des salariés. Les bénévoles sont mobilisés le plus souvent sur des actions précises ou lors d'événements.

Les initiatives favorisent des dynamiques citoyennes où les bénévoles sont au cœur de l'activité.

Les bénévoles sont mobilisés sur les activités clefs de la structure, en apportant des compétences complémentaires à celles des salariés occupant des fonctions supports.



Avantages

Fonctions de base sécurisées. Construction et stabilisation d'une équipe de travail. Capacité de professionnaliser les personnes salariées.



Inconvénients

Difficulté potentielle à laisser une place au bénévolat et risque de perdre de vue les valeurs du projet. Difficultés à financer des missions et postes récurrents, ce qui génère dans les faits des équipes souvent sous-dimensionnées, qui s'épuisent (turn-over, arrêts maladie, etc.).

Parmi les structures privilégiant l'emploi, certaines créent des Activité Chantier d'Insertion, permettant d'employer et accompagner des salariés en insertion.



Avantages

Cohérence et renforcement des objectifs de lutte contre les exclusions et la précarité. Motivation des salariés en insertion à travailler dans une structure « avec du sens ». Relative stabilité des financements pour les salariés et leur accompagnement VAE, qui permet d'anticiper, calibrer et construire le modèle économique. Outil pour impliquer les bénéficiaires et contribuer à les sortir de la précarité alimentaire mais aussi de la précarité financière. Attention à bien travailler avec l'URSSAF sur ce type de modèle pour éviter une requalification en avantages en nature.



Inconvénients

Indispensable de renforcer les compétences RH et de mobiliser du temps d'accompagnement en interne pour construire le parcours d'insertion, suivre les salariés, recruter et intégrer en permanence de nouveaux·elles, développer les partenariats nécessaires (santé, logement, entreprises locales, etc.). Attention ce sont de véritables métiers différents. Il ne s'agit pas de se lancer en ACI par effet d'opportunité. Travail administratif supplémentaire pour le suivi des conventions, des financements, du reporting auprès des financeurs, etc. Risque de précarisation des salariés en insertion.



Avantages

Moindres charges financières pour la structure. Développement du pouvoir d'agir et création de mixité au sein des projets. Richesse et complémentarité des compétences et expériences. Indicateur de l'impact social du projet avec le développement du pouvoir d'agir, voire de la citoyenneté. Pour les bénévoles-bénéficiaires en particulier : permet aux participants de donner, d'être valorisés et de ne pas être « juste » bénéficiaires (lorsque la participation est volontaire).



Inconvénients

Risque de ne pas pouvoir assurer correctement certaines fonctions clefs de l'activité. Risque de sur-mobilisation et épuisement des bénévoles, en lien avec d'éventuelles problématiques de travail dissimulé. Difficultés du positionnement entre salariés et bénévoles. Pour les bénévoles-bénéficiaires en particulier :
• risque d'injonction à la participation (bénévolat forcé) ;
• risque de décalage de posture avec les bénévoles non bénéficiaires et de perpétuation de rapports de pouvoir inégaux.

L'Esperluette

Une dynamique citoyenne mobilisant de nombreux bénévoles

L'Esperluette est un projet de quartier par et pour les habitants qui vit notamment grâce à l'engagement bénévole. À la fois moyen et fin, c'est l'engagement bénévole qui a contribué à la définition des activités menées par cette initiative.

Les bénévoles jouent ainsi un rôle central dans le projet en remplissant des missions variées : gérer l'épicerie et les groupements d'achat, organiser des événements, accueillir les personnes en situation de précarité et bénéficiant de tarifs réduits, s'investir dans la gouver-

nance et des commissions thématiques, etc. Le grand nombre de bénévoles engagés permet de mobiliser des compétences très différentes (communication, comptabilité, etc.) et favorise les apprentissages des personnes.

En appui, l'association compte aujourd'hui deux salariés à 24 h par semaine chacun, qui travaillent en lien avec les bénévoles sur des fonctions supports (appui à la coordination et recherche de financement).

L'organisation humaine est construite pour favoriser des dynamiques d'engagement citoyen et faire vivre un projet démocratique par et pour les personnes.

Le Début des Haricots

Le salariat privilégié

Dans cette société coopérative d'intérêt collectif, l'objectif des fondateurs et des associés qui les ont rejoints est de démontrer la faisabilité de leur projet de système alimentaire durable. À ce titre, le salariat est privilégié. La structure cherche par ailleurs à assurer les meilleures conditions de travail possibles, en étant par exemple attentive au paiement des dépassements d'horaires, à une rémunération correcte et juste, aux

formations des collaborateur·rice·s, etc. Ce sont des pratiques encore peu répandues dans le secteur de la restauration, même si les difficultés de recrutement semblent actuellement faire évoluer la situation.

Quelques bénévoles participent également au projet, mais de manière ponctuelle lors d'événements du type « marchés de Noël ». La structure réfléchit à accueillir plus de bénévoles, elle a des demandes en ce sens, avec l'idée de construire un parcours menant progressivement au salariat.

EPISOL

La grande diversité des formes de richesses humaines mobilisée

EPISOL portait fin 2021 :

- 8 postes de salariés permanents en CDI soit 6,5 ETP
- 2 postes en CDD (dont un contrat aidé) soit 1,6 ETP
- 9 postes en CDDI (insertion) soit 6,69 ETP
- 4 personnes en service civique soit 3,2 ETP
- complété ponctuellement par l'accueil de stagiaire, mais aussi l'appui de mécénat de compétences (sur des fonctions informatique et de communication).

Les salariés en insertion interviennent à temps plein sur les activités de vente et gestion de l'épicerie (7 en magasin et 2 sur la Mobile), ce qui permet de maintenir de bonnes conditions de travail et d'encadrement pour les salariés en insertion, tout en assurant un accompagnement individualisé ainsi qu'un fonctionnement serein des activités en cas d'absence de salariés, l'épicerie étant ouverte 5 jours par semaine.

L'implication des adhérents est au cœur du projet d'EPISOL, que ce soit sur des tâches ou missions opé-



rationnelles, des animations ou encore la gouvernance de l'association. Elle compte en moyenne entre 50 à 60 bénévoles actifs sur différentes activités.

Coordonner toutes ces forces humaines, certaines entrant d'autres sortant, et les manager, nécessite de fortes compétences RH, mais aussi administratives pour les dispositifs d'emplois aidés.

Ressources complémentaires

- Guide « Fonction employeur et ressources humaines » Avise 2015 : <https://www.avise.org/ressources/gestion-des-ressources-humaines-dans-le-secteur-associatif>
- Guide pour la valorisation du bénévolat : <https://associations.gouv.fr/IMG/pdf/benevolatvalorisation2021.pdf>
- Bénévalibre, un logiciel libre qui facilite la gestion et la valorisation du bénévolat dans les associations : <https://app.benevalibre.org>
- Guide « bénévolat » 2020-2021 édité par le ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports : à télécharger sur : <https://www.associations.gouv.fr/guide-pratique-vie-associative.html>
- Étude caractérisant les ressorts de l'engagement (dont bénévoles) dans les initiatives de solidarité alimentaire, menées par des habitants de l'Hérault, durant la crise sanitaire (2020-2021) : <https://www.chaireunesco-adm.com/Solaci>
- Le guide pratique sur le mécénat de compétences – édité en 2021 par le secrétariat d'État chargé de l'Économie sociale, solidaire et responsable : <https://www.avise.org/ressources/guide-pratique-du-mecenat-de-competences>

Les Ateliers et Chantiers d'Insertion

L'Atelier et Chantier d'Insertion (ACI) est une forme de structure de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) dont l'objectif est de faciliter l'insertion sociale et professionnelle des personnes éloignées de l'emploi en bénéficiant d'un accompagnement renforcé et de contrats de travail spécifiques. Les personnes accueillies en parcours d'insertion sont salariées avec un CDDI (contrat à durée déterminée d'insertion) pouvant aller jusqu'à 24 mois. Afin de faciliter cette insertion sociale et professionnelle durable, les ACI organisent un suivi, un accompagnement, un encadrement technique et la formation de leurs salariés.

Afin d'accomplir cette mission, les ACI sont conventionnés par l'État et bénéficient donc d'aide au poste d'insertion. Ils développent tout type d'activité en cherchant à répondre aux besoins du territoire : ils peuvent donc exercer leurs activités dans tout secteur,

dans la mesure où les aides et avantages octroyés par l'État ne créent pas de distorsion de concurrence. Ils peuvent également exercer des activités commerciales non assurées par les entreprises locales pour développer les activités d'insertion. Dans ce cas, les recettes de ces activités commerciales ne peuvent pas dépasser un seuil de 30 % des charges liées à ces activités (qui peut être augmenté jusqu'à 50 % sur la décision du représentant de l'État dans le département).

Avec une activité de services de proximité répondant aux besoins du territoire, émergents ou non satisfaits,, mais également un accompagnement des personnes éloignées de l'emploi vers une insertion sociale et professionnelle, les ACI sont des structures qui portent une forte utilité sociale.

Pour connaître les autres formes de structures de l'IAE : <https://travail-emploi.gouv.fr>

Avantages et inconvénients de la valorisation du bénévolat

Le bénévolat est au fondement de l'identité associative. S'il est une contribution non rémunérée, il n'est pas pour autant un acte qui doit rester invisible : il gagne à être perçu comme un comportement s'inscrivant dans le cadre d'un échange. Il ne s'agit pas, bien entendu, d'un échange marchand. Il faut plutôt y voir, en s'inspirant de Marcel Mauss, un échange de dons entre l'association et le bénévole. Pour le dire autrement, l'association a des attentes à l'égard de ses bénévoles mais ces derniers en cultivent également à l'égard de leur association. Si leurs raisons de s'engager peuvent être fort diverses, la reconnaissance par l'association de leur apport à l'action collective est une condition de la pérennité d'un tel échange. Or il ne peut y avoir de reconnaissance sans qu'il y ait au préalable une connaissance partagée de cette contribution, de son importance comme de la nature des tâches qu'elle permet de réaliser. Extrait du site Bénévalibre

La valorisation du bénévolat passe nécessairement par la

comptabilisation du temps consacré par les bénévoles à leurs activités et/ou à la gouvernance de la structure. Des débats portent sur les voies les plus pertinentes pour valoriser ce temps et deux grandes options apparaissent :

- attribuer une valeur monétaire à ce temps bénévole, en utilisant un, voire des taux horaires (à minima le SMIC), comme le préconise la réforme du plan comptable des associations de 2018. Ceci permet de faire apparaître une ressource spécifique aux associations, à savoir la valeur apportée par l'implication bénévole, ressource qui peut alors être comparée à d'autres (subventions publiques, autofinancement, etc.) ;
- a contrario, d'autres structures se méfient et refusent de monétariser la valorisation du bénévolat au motif qu'elle enferme le comportement bénévole dans une vision trop exclusivement économique aux dépens de sa dimension d'engagement. La plupart restent alors à un comptage en durée de temps de travail.

Nouvelles formes d'accès à l'alimentation de qualité pour toutes et tous : quels modèles socio-économiques ?



Des ressources financières aux non monétaires

Liens avec les autres leviers



3
Activités et services



4
Richesses humaines

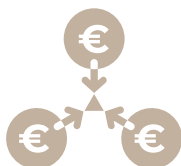


7
Alliances et mutualisation

Descriptif

Les initiatives étudiées, parce qu'elles s'inscrivent dans une économie plurielle, ont la capacité de mobiliser et combiner une diversité de ressources pour trouver des marges de consolidation de leur modèle économique. Pour autant, le choix de développer la vente de prestations, de s'orienter vers un public censé être

plus solvable ou de s'intégrer dans une politique publique ne relève pas que d'une logique comptable et peut avoir des répercussions fortes sur leur projet politique en termes de public touché, de dépendance à des financeurs, etc. et donne ainsi lieu à des arbitrages.



La diversité des financements externes

Les structures revendiquent le financement de la solidarité par les financements externes, qui sont majoritairement des fonds publics.



La recherche de l'autonomie financière

Les structures misent sur le développement des ressources marchandes et visent un auto-financement conséquent (voire total), issu de leurs propres activités. L'enjeu est plutôt alors d'expérimenter un modèle durable, et viable.



L'hybridation des ressources

Naviguant entre subventions et ressources marchandes, ces structures visent par ailleurs à mobiliser d'autres types de ressources : mécénat privé, mais aussi ressources non monétaires (bénévolat, dons de marchandises et matériels, mise à disposition gratuite de lieux, etc.).

Les questions clefs

- 1/ Quelle est la visée du projet politique : être autonome ; chercher à faire financer la solidarité par les politiques publiques ou encore mobiliser les dons des citoyens sur la cause de l'accès à l'alimentation ?
- 2/ Quel serait le bon équilibre à atteindre entre les dif-

férentes sources de financement à disposition de la structure ?

- 3/ Quel temps et quelles compétences sont disponibles au sein de la structure pour mener une recherche de financements et assurer la gestion administrative et financière .

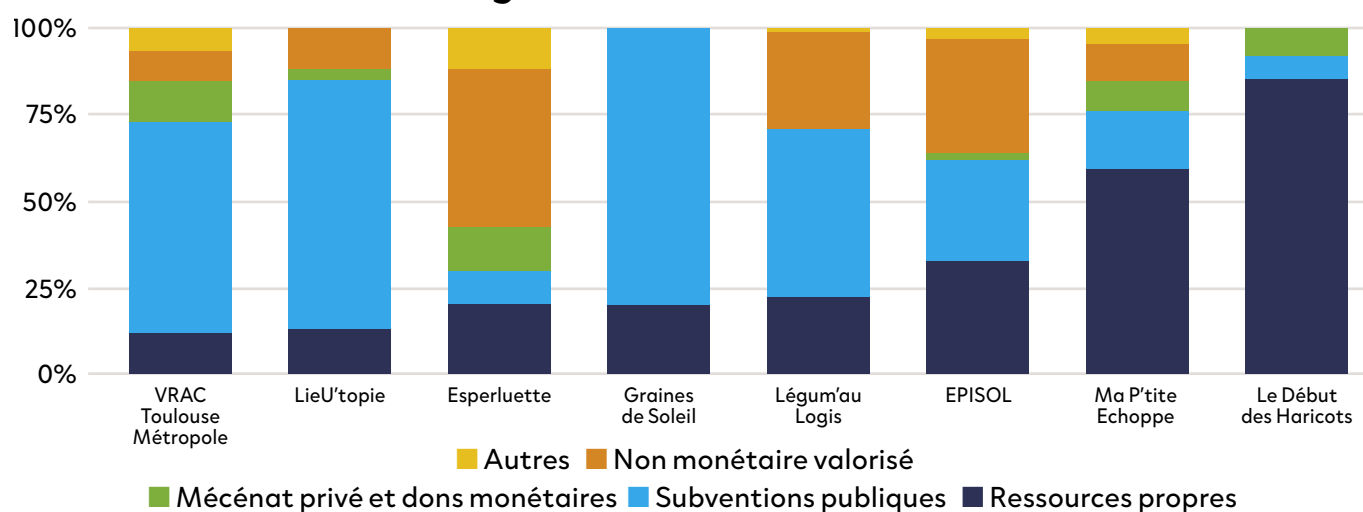
Les constats

1

Les structures étudiées ont accès à une grande pluralité de ressources :

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| la vente de biens et services | Les ventes de denrées alimentaires, voire de services, représentent de 7 à 85 % des produits dans les comptes de résultat, révélant ainsi des options très différentes selon les structures. |
| des subventions liées aux politiques publiques, de l'Europe à la commune | Pendant du point précédent, les subventions publiques représentent selon les structures de 9 à 80 % des produits. <i>À souligner : la spécificité des années comptables étudiées (2020 à 2022) pendant cette étude, les structures ayant pu bénéficier d'aides publiques exceptionnelles (plan relance de l'État lié à la Covid-19, des aides d'urgence sur la précarité alimentaire venant des collectivités territoriales).</i> |
| des cotisations | Leur poids est négligeable (au mieux 1 % des ressources), dans les cas étudiés l'adhésion n'étant soit pas obligatoire, soit fixée à un tarif très faible (voire libre). |
| des dons monétaires issus de mécènes, fondations privées, voire à des opérations de crowdfunding | La part de ces dons varie de 0 à 13 % des produits (donnée peu fiable, car dans les comptes de résultats les dons privés s'avèrent souvent comptabilisés parmi les subventions). La recherche de fonds auprès de mécènes privés semble peu pratiquée, à la fois faute de connaissance, de rescrit fiscal, de volonté de ne pas s'allier avec le secteur privé, mais aussi compte tenu d'un nombre encore limité de fondations soutenant des projets en fonctionnement. Le recours au crowdfunding est pratiqué par certains pour diversifier leurs ressources. |
| des ressources non monétaires : bénévolat et dons (dont des denrées alimentaires) | Moins de la moitié des structures valorise et inscrit le bénévolat dans ses documents comptables. Quand il l'est, le bénévolat représente une ressource non négligeable, variant de 10 à 30 % du total des ressources. Peu de structures choisissent de collecter et redistribuer des invendus alimentaires, et encore moins valorisent ces apports, à l'exception notable d'EPISOL compte tenu des volumes conséquents collectés (19 tonnes de fruits et légumes collectés auprès des grossistes du MIN, valorisés, et sans doute sous-valorisés, à près de 180 K€). Enfin, la mise à disposition gratuite de locaux, ou leur mutualisation avec d'autres structures, n'est que rarement valorisée, alors que le poste des loyers peut être conséquent pour les initiatives urbaines notamment. |

Hybridation des ressources



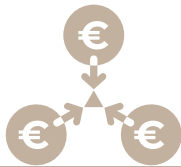
2

La grande diversité de formes de richesses humaines apparaît dans les structures étudiées : salariat, bénévolat, stagiaires, apprentis et volontaires en service civique, mais également de nouvelles

pistes comme le mécénat de compétences, le recours régulier à des prestataires devant des quasi-salariés, ainsi la mise à disposition de salariés par d'autres structures.

Les choix possibles

Trois modèles types apparaissent :



La diversité
des financements
externes



La recherche
de l'autonomie
financière



L'hybridation
des
ressources

Les structures revendiquent le financement de la solidarité par les financements externes, qui sont majoritairement des fonds publics.



Avantages

Faire reconnaître des nouvelles pratiques d'accès à l'alimentation dans les politiques publiques et ancrer ce droit à l'accès à une alimentation de qualité pour toutes et tous dans l'intérêt général.

Favoriser le décloisonnement des interventions publiques, ce type de projet étant par essence multi-facettes et soutenu par différents bailleurs publics.



Inconvénients

Une tendance de fond de diminution des subventions publiques.

Des financements majoritairement courts (1 an), générant une recherche quasi permanente de fonds et des reportings à effectuer.

La « course à la nouveauté » des financeurs publics, avec une difficulté pointée de financer le cœur de la mission de la structure (l'accès à une alimentation de qualité) et le risque de s'éparpiller, voire s'épuiser à développer des nouveaux projets.

Les structures misent sur le développement des ressources marchandes et visent un auto-financement conséquent (voire total), issu de leurs propres activités. L'enjeu est plutôt alors d'expérimenter un modèle durable, et viable.



Avantages

Moindre dépendance aux subventions publiques.

Capacité de contribuer au fonctionnement récurrent de ce qui fonctionne.

Tentative d'expérimenter un modèle viable et durable.



Inconvénients

Risque que les activités marchandes prennent le pas sur les enjeux sociaux du projet (en termes de temps, publics finalement touchés, temps à consacrer...).

Naviguant entre subventions et ressources marchandes, ces structures visent par ailleurs à mobiliser d'autres types de ressources : mécénat privé, mais aussi ressources non monétaires (bénévolat, dons de marchandises et matériels, mise à disposition gratuite de lieux, etc.).



Avantages

Une meilleure résilience, la diversification des sources de financement permettant de ne dépendre entièrement d'aucune d'entre elles.

La capacité à mobiliser et rassembler autour des questions alimentaires un large écosystème constitué d'institutions publiques, d'entreprises privées et de citoyens.



Inconvénients

Une complexité forte et le besoin de compétences spécifiques pour parler différents langages (le langage administratif, celui du monde privé, celui qui touche les citoyens).

Un temps de travail conséquent à consacrer à la recherche de fonds et le reporting lié, temps ni reconnu ni finançable.

Graines de Soleil

La diversification des financements publics

Membre du Réseau Cocagne et Atelier Chantier d'Insertion, les ressources de la structure se répartissent de la manière suivante :

- 20 % de ventes, principalement son activité de paniers (6 500 paniers en 2021, dont des paniers solidaires auprès d'une cinquantaine de familles, vendus à un tiers de leur prix).

Ses activités de prestations d'aménagement de jardins ciblant les espaces à vocation sociale et alimentaire, sa production de plants (pour l'autoconsomma-

tion et la vente) ne dégage que de faibles ressources ;

- les 80 % restants proviennent de subventions publiques, en majorité liées à son activité d'insertion par l'activité économique, mais aussi plus récemment et plus modestement d'autres dimensions (lien social, animation, environnement) déployées par ses activités.

Le dispositif des paniers, comme le fonctionnement en général de ce jardin, repose ainsi sur une pluralité de financements publics. Il est évoqué près de 35 dossiers de demande de subventions par an. Cette stratégie de diversification des financements publics est présentée comme une source de sécurité pour son modèle.

Le Début des Haricots

La recherche d'un modèle durable et financièrement autonome

Créé par un groupe de militants d'écologie urbaine, les membres de cette SCIC cherchent à expérimenter un système alimentaire durable sur le territoire des Pays de la Loire, en lien avec les producteurs et acteurs locaux et mangeurs. Démarrée autour d'une activité de paniers solidaires de produits bio et locaux en lien avec le Centre communal d'action sociale (CCAS) de la Ville de Nantes, la structure a rapidement déployé de nouvelles activités plus économiques (bar et restaurant) pour à la fois compenser la tendance à la diminution des financements publics et gagner en autonomie et durabilité. La structure explique viser un autofinancement complet : ses ressources propres s'élèvent actuellement à près de 84 %.

Elle pratique des marges différenciées sur les paniers (de 5,5 à 20 %), et les paniers les moins margés sont vendus à un centre social. Ce dernier touche directement un financement du CCAS permettant de compenser la vente à un prix inférieur.

Pour cette structure, la stabilisation de son modèle économique passe par de nouveaux investissements



et l'atteinte d'une taille critique. Elle vient d'ouvrir en centre-ville un salon de thé qui offre une petite restauration, permettant ainsi des économies d'échelle et des synergies avec ses autres activités mais aussi d'accroître sa visibilité sur le territoire.

Les Petites Cantines

La recherche d'autonomie via un mix entre autofinancement et contributions volontaires

En ayant conscience de la difficulté de chercher des subventions, et constatant la difficulté de « faire rentrer dans les cases » leur projet multidimensionnel (enjeux sociaux, alimentaires, participatifs, etc.), Les Pe-

tites Cantines cherchent à atteindre progressivement l'autofinancement en développant notamment des prestations rémunérées (**voir levier n°3 « Activités et services »**), la pratique de prix libres, et un modèle favorisant une forte implication, appelée contribution, des habitants /convives, à toutes les activités et la gouvernance de l'association.

EPISOL

La recherche d'un équilibre entre financement public, ressources propres et ressources issues de la réciprocité

La multitude d'activités déployées par cette épicerie coopérative et solidaire située à Grenoble (épicerie fixe, épicerie ambulante, paniers solidaires, chantier d'insertion, des animations, revalorisation d'invendus, etc.) se traduit par une diversification forte de ses ressources. La structure vise une répartition en trois tiers :

- un tiers du CA généré par ses activités de vente et son volet marchand ;

- un tiers financé par des subventions publiques et du mécénat privé, au titre de sa mission relevant de l'intérêt général ;
- le dernier tiers regroupant ses ressources non monétaires issues de la réciprocité : le bénévolat (valorisé à hauteur de 110 K€), mais aussi des dons en nature conséquents, la structure collectant plusieurs tonnes d'invendus auprès du MIN et des supermarchés, la solidarité trouvant là une source de financements venant de la société civile, individus comme entreprises.

Les ressources publiques et privées mobilisées par les structures étudiées

Quels sont les fonds publics et acteurs institutionnels qui soutiennent les structures étudiées ?

Quelles fondations et mécènes soutiennent leurs projets ?

Voir le Focus ci-dessous

Focus

Les ressources publiques et privées mobilisées par les structures étudiées

Les structures locales menant un projet d'accès de toutes et tous à une alimentation de qualité sont situées au croisement de plusieurs domaines d'action publique (social, sanitaire, agricole, économique, alimentaire, etc.) dont les financements et les compétences sont réparties depuis le niveau européen jusqu'au niveau communal. Les travaux des groupes de travail du Plan d'action pour la transformation de l'aide alimentaire et la lutte contre la précarité alimentaire du Comité national de coordination de la lutte contre la précarité alimentaire (Cocolupa) ont montré un enjeu fort de clarification de la gouvernance et de coordination. Les opportunités de financements publics sont effectivement complexes et assez peu lisibles.

Jusqu'à 2022, la majeure partie des crédits publics nationaux et européens dédiés à la lutte contre la précarité alimentaire sont concentrés sur l'aide alimentaire en nature (Fonds européen FEAD maintenant FSE+ ou Crédit national des épiceries sociales, le CNES) et au soutien des associations habilitées à l'aide alimentaire (nationalement ou régionalement). Parmi les structures étudiées, les membres de réseaux habilités sont VRAC, Secours Catholique CARITAS et Réseau Cocagne (mais qui ne reçoivent pas les denrées du FSE+ ni les financements les accompagnant) et UGESS (CNES). Les structures locales hors réseaux pourraient adhérer aux Banques Alimentaires pour avoir accès aux denrées gratuites du FSE+ mais cette adhésion est payante. L'ensemble des structures de cette étude font le choix de ne pas avoir recours aux denrées du FSE+, mais il existe des structures qui articulent les différents approvisionnements. Néanmoins il existe des

exigences concernant les contributions publiques destinées à l'aide alimentaire (gratuité des denrées FSE+, traçabilité physique et comptable, collecte et transmission de données statistiques sur les bénéficiaires).

Comme indiqué dans l'avis 91 du CNA consacré à la prévention et la lutte contre la précarité alimentaire, la plus grande partie des soutiens publics à la lutte contre la précarité alimentaire concernent les réductions d'impôts accordées principalement aux entreprises au titre des dons qu'elles effectuent au bénéfice d'associations (environ 400 M€ par an). Les structures impliquées dans la revalorisation des invendus sont donc toutes soutenues indirectement par ces défiscalisations.

En ce qui concerne d'autres fonds européens, peu de structures étudiées mobilisent ces fonds, à l'exception des Anges Jardins impliqués dans des programmes de coopération territoriale européenne Interreg, et de Réseau Cocagne via le Fonds Social Européen.

L'État (via ses agences éventuellement) est également sollicité sur sa stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté, le programme national de l'alimentation, la politique d'insertion, de la ville, de la famille (CAF), soutien à l'éducation populaire (poste Fonjep), jeunesse et sport (service civique). Certains de ces financements sont accessibles uniquement aux projets appartenant à des réseaux nationaux. Certains financements sont conventionnés directement, d'autres sont accessibles via des Appels à Projets, Appels à Manifestation d'Intérêts quelquefois délégués aux Régions

ou départements comme pour les financements exceptionnels distribués dans le cadre du plan de relance (2020-2021).

À noter que les projets étudiés semblent être peu investis/reconnus au sein des contrats locaux de santé publique, pilotés par les Agences régionales de santé.

Les financements régionaux sont moins présents sur les projets d'accès à l'alimentation étudiés, mais pourraient l'être dans le cadre de contrats locaux de santé publique qui sont pilotés par les Agences régionales de santé.

Les départements apparaissent quant à eux fréquemment en financeurs au titre de leur compétence sociale avec des entrées liées notamment à l'insertion (IAE) et, plus généralement, au lien social et au développement social (épicerie, jardins collectifs).

Enfin, intercommunalités et villes sont très présentes dans le soutien aux structures étudiées mais également dans la lutte contre la précarité alimentaire (environ 230 M€ par an environ selon le rapport IGAS 2019) surtout au travers des centres communaux ou intercommunaux d'action sociale (CCAS ou CIAS), mais aussi par des soutiens via la politique de la ville (le plus souvent en partenariat avec les bailleurs sociaux), l'économie sociale et solidaire, la politique de réduction des déchets.

Malgré leur place importante dans les financements tant nationalement qu'un niveau des structures individuelles, peu d'intercommunalités et de communes semblaient s'être saisies des problématiques d'accès à l'alimentation pour les personnes précaires avant la crise sanitaire et beaucoup ont développé des soutiens ponctuels sur la pérennité desquels il n'existe aucune visibilité.

Quels fonds privés soutiennent ces initiatives ?

Peu de fondations privées apparaissent mobilisées par les structures étudiées :

- certaines fondations ont financé des investissements : Fondation Macif, Fondation d'entreprise AG2R La Mondiale, Fondation Gérondeau, Fondation AnBer, Fondation Jeannine et Maurice Mériçot, fondation La France s'engage, Fondation d'entreprise Up, etc. ;
- quelques-unes soutiennent le fonctionnement de projets, leur démarrage ou leur essaimage : Fondation Daniel et Nina Carasso, Fondation Abbé Pierre, Fondation RTE, Fondation de France, le Fonds de dotation Biocoop, Fondation Ekibio sur des événements notamment.

Plusieurs projets ont pu bénéficier du programme Bio Vrac pour Tous déployé par le Fonds Biocoop : il a pour objectif de favoriser l'accès des produits bio aux personnes en situation de précarité, tout en luttant contre le gaspillage alimentaire. Il vient en appui aux épiceries sociales et solidaires souhaitant rendre accessible l'alimentation bio à leurs bénéficiaires. Il comprend le financement de meubles vrac installés dans les épiceries, le soutien pour des actions de sensibilisation, l'approvisionnement ainsi que le parrainage de magasins Biocoop pour aider les membres des épiceries dans leur fonctionnement et dans le développement d'actions locales.

Enfin, quelques initiatives développent une politique de recherche de dons privés, qui semble se déployer principalement auprès d'entreprises de leur territoire quand elles le font en direct, ou auprès de grands comptes quand la collecte et la redistribution est effectuée par leur tête de réseau nationale. Ces dons sont pour la plupart ponctuels et varient entre quelques centaines à près de dix mille euros.



Nouvelles formes d'accès à l'alimentation de qualité pour toutes et tous : quels modèles socio-économiques ?



Statuts juridiques et fiscalité

Liens avec les autres leviers



5
Des ressources financières et non monétaires



7
Alliances et mutualisation

Descriptif

Les choix d'organisation des structures, en particulier le choix des statuts juridiques, influencent directement leurs capacités à collecter des fonds, leur recherche de stabilité économique et leur gouvernance (qui prend et comment sont prises les

décisions). Choisir le ou les statut(s) adapté(s) à son projet et ses développements passe nécessairement par un questionnement poussé du projet économique et politique de la structure.



Statut juridique unique



ou



Combinaison entre plusieurs statuts juridiques

Les questions clefs

1/ Quelles sont les perspectives d'évolution de l'initiative à cinq ans ? Quels seraient les impacts ou attendus sur le modèle économique et la gouvernance ? En quoi le statut juridique associatif contraint-il l'articulation du modèle économique avec le projet politique de la structure ?

2/ Quelles sont précisément les avantages et les in-

convénients de changer, voire combiner, plusieurs statuts juridiques ?

3/ Quelle est l'expertise pertinente pour accompagner ce changement ? Comment recueillir l'expérience de structures combinant plusieurs statuts ou ayant transformé récemment leur statut ?

Les constats

1 La quasi-totalité des structures étudiées sont organisées sous format associatif. On trouve seulement une SCIC et une initiative articulant deux statuts différents. L'observation des acteurs de

l'alimentation en général et de l'ESS en particulier montre une tendance encore émergente mais réelle de diversification des statuts juridiques. Une tendance qui concerne particulièrement les structures qui mêlent



des activités marchandes à des actions relevant de l'intérêt général. Elle devrait donc logiquement toucher progressivement les initiatives de notre étude, puisque toutes (sauf une) développent une activité marchande de vente de produits alimentaires.

2 La totalité des initiatives étudiées ont démarré en créant une association : facile et rapide, ce statut permet d'organiser un collectif de personnes, de démarrer rapidement des activités, de collecter différents types de ressources (adhésions, subventions, dons) mais aussi de vendre des produits et services. Et ce sans apport initial nécessaire. Ce statut est ainsi particulièrement adapté et simple pour démarrer une activité de lutte contre la précarité alimentaire. Il favorise par ailleurs l'ancrage de la structure dans l'intérêt général puisque à but non lucratif, condition nécessaire pour bénéficier de dons privés défiscalisables. Ce statut de départ peut s'avérer rapidement ou progressivement non ou mal adapté, pour de nombreuses raisons dont certaines concernent le modèle économique de la structure surtout si elle est en développement : fiscalité, collecte de fonds, accès à des prêts bancaires, clarté et visibilité, consolidation capitalistique de la structure, organisation d'une gouvernance entre différents partenaires, etc. Ces questions de choix des statuts juridiques s'avèrent particulièrement complexes et nécessitent des conseils spécialisés, d'autant plus quand il s'agit de penser l'articulation entre plusieurs statuts.

3 À souligner le cas d'EPISOL qui, à contrario des mouvements observés, a rassemblé sous une unique association toutes ses activités, alors que les activités d'insertion par l'activité économique (IAE) étaient précédemment externalisées et portées par une autre structure juridique. Cela démontre que chaque cas doit être précisément étudié pour identifier la solution la plus pertinente. Pour certains dispositifs étudiés, il manque aujourd'hui un statut juridique permettant d'abriter simplement et clairement les activités d'intérêt général et les activités marchandes ; des propositions sont d'ailleurs faites dans ce sens (voir ci-dessous). Ceci implique que les solutions testées aujourd'hui tentent de faire au mieux avec les statuts existants qui n'ont à l'origine pas été créés pour cela.

4 Enfin, l'une des limites de l'étude réside dans le fait que, pour analyser le modèle économique des projets à double statut, il aurait fallu en toute logique comparer et compiler les comptabilités de chaque statut juridique. Mais ce n'est pas dans les habitudes des structures de fournir leurs différents comptes ni des consultants de les analyser. Il y aurait là sans doute une nouvelle étude à mener, permettant d'appréhender cette complexité mais aussi de construire des points de méthode.

5 On constate par ailleurs une augmentation des initiatives de solidarités alimentaires informelles qui n'ont pas de statut juridique défini (non traitées ici dans les cas d'études).



Statut juridique
unique



ou



Combinaison entre
plusieurs
statuts juridiques



Avantages

Simplicité, particulièrement dans le cas d'une association.

Possibilité dans le cas des associations de mener une double comptabilité : une fiscalisée et l'autre pas, pour séparer les activités en procédant à une sectorisation (sous certaines conditions).



Limites

Difficulté à héberger des activités relevant de l'intérêt général et des activités marchandes susceptibles d'être fiscalisées.

Risque de confusion dans le projet, et de mauvaise lisibilité du volet « intérêt général » des activités.

Complexité d'une double comptabilité.



Avantages

Une solution fiscale, juridique et économique pour séparer et gérer des activités relevant de l'intérêt général d'une part et des activités économiques d'autre part.

La possibilité de correspondre au mieux à la complexité des projets menés.

La possibilité de distribuer et partager la gouvernance et la mobilisation de personnes ressources diverses sur plusieurs statuts.



Limites

Création complexe car buttant sur des difficultés juridiques qui peuvent s'avérer onéreuses (par exemple l'application de conventions collectives différentes selon les statuts).

Le manque d'expertise partagée sur ces sujets pouvant générer des conseils peu pertinents, voire inadaptés.

Risque de concurrence entre les activités menées par les différents outils juridiques (par exemple en matière de financement).

La possibilité d'emboîter les gouvernances entre les statuts juridiques, qui ne peuvent pas être identiques, est complexe et nécessite une attention particulière pour préserver l'intérêt général.



Ma P'tite Echoppe



Le double statut association - SCIC

L'épicerie sociale et solidaire Ma P'tite Echoppe est née de la volonté de transformer une épicerie sociale existante sur la ville d'Antony en un nouveau modèle qui permettrait de croiser solidarité et mixité sociale et d'enrayer la stigmatisation dont les personnes en situation d'exclusion sont victimes.

À l'occasion de cette mutation vers une épicerie coopérative solidaire, une mission d'ingénierie a été commanditée en 2018 et menée par FINACOOOP, portant sur la « définition d'une articulation juridique et fiscale pour pérenniser le modèle économique et sociale, compte tenu de la double activité marchande et non-marchande ».

À l'issue de cette intervention, le choix a été fait de créer au moment opportun une seconde structure. Ainsi, depuis décembre 2021, Ma P'tite Échoppe combine deux statuts juridiques :

- Une association qui prend en charge le volet social (animations principalement) et qui permet de maintenir le caractère d'intérêt général, bénéficiaire du mécénat (en étant en capacité d'émettre des reçus fiscaux) et de certaines aides à l'emploi spécifiques aux associations, accueillir les bénévoles.
- Une SCIC pour le volet commercial, en préservant le

caractère non lucratif de ses activités (ses excédents ne sont pas distribués et placés en réserve ou utilisés pour son objet social).

Ce long temps d'émergence de la SCIC a été nécessaire pour :

- atteindre les seuils fiscaux de l'activité de l'épicerie ;
- bien délimiter l'objet de chaque entité juridique et ne pas subordonner l'une à l'autre pour des considérations notamment fiscales mais aussi de responsabilité, la SCIC ne pouvant faire office de filiale commerciale de l'association ;
- préparer la gouvernance spécifique mais aussi articulée de chaque véhicule juridique, et ce pour garantir la cohérence du projet, en fonction des parties prenantes internes (bénévoles ou salariés) et externes (consommateurs, partenaires, fournisseurs, etc.).

À noter qu'en 2018, le rapport pointe une certaine méconnaissance tant des SCIC que des montages complexes entre SCIC et association, ce qui doit amener à communiquer et accompagner ces changements, notamment auprès des financeurs et instances publiques, voire à éviter certains actes (par ex. le transfert de fonds entre les deux entités) qui même s'ils sont légaux pourraient être mal interprétés ou compris.

Ces remarques semblent toujours d'actualité.

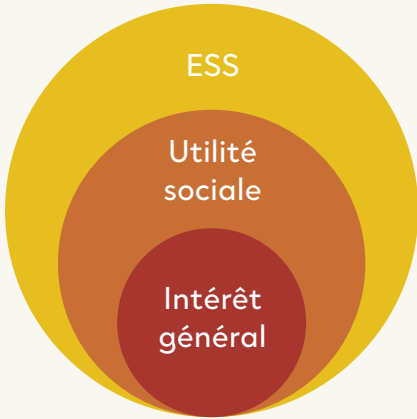
Ressources complémentaires

- Le guide « choisir la forme juridique adaptée à son projet » - Avise 2022 : <https://www.avise.org>
- Le guide « La transformation d'association en coopérative » - l'Union des SCOP et SCIC 2020
- Des informations sur le statut des SCIC : <http://www.les-scic.coop>

Intérêt général et éligibilité au mécénat

Éligibilité au mécénat

- Sont éligibles au mécénat **les organismes d'intérêt général**, dont une partie de l'activité est conduite en France ;
- La structure doit vérifier qu'elle remplit les critères caractérisant l'intérêt général ou elle peut solliciter un rescrit fiscal à l'administration (peu conseillé en ce moment) ;
- C'est l'intérêt général qui génère les exonérations fiscales des dons versés (66 % pour les particuliers, 60 % pour les entreprises selon différents plafands) ;
- Et répondant à un ou plusieurs caractères de l'article 200 CGI.



Comment est défini l'intérêt général ?

Une logique de faisceau d'indices

- **Le caractère de l'activité :**
philanthropie, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel, environnement, diffusion langue et connaissance français
- **Le cercle restreint de personnes :**
pas de distinction, tout le monde peut adhérer
- **La gestion désintéressée :**
à titre bénévole, pas ou faible indemnisation, pas d'attribution d'actifs
- **La concurrence ou pas**
- **Les 4 P : Produits, Publics, Prix, Publicité**

Produit : activité qui tend à satisfaire un besoin non satisfait par le marché

Public : actes payants réalisés principalement au profit de personnes dans des situations difficiles (handicap, chômage...)

Prix : nettement inférieur pour des services ou biens de nature similaire (1/3) car auprès de public en difficulté ou différence de prix en lien avec la nature d'intervention différente

Le Mode d'emploi

Appliquer le raisonnement :



Spécificités des projets « alimentation durable »

- une dimension économique forte, des projets en partie ou totalement fiscalisés
ATTENTION : limite de l'intérêt général
- des projets de territoire
à traduire en termes de publics touchés et/ou besoin non satisfait (concurrence)
- des projets favorisant la mixité des publics
besoin de s'assurer que des publics en situation difficile sont touchés
- des projets transversaux, multi-partenariaux, avec des gouvernances collectives
ATTENTION : intérêt collectif ≠ intérêt général

Se faire accompagner : quelles portes d'entrée ?

HUBESS

Un site internet pour trouver le dispositif d'accompagnement adapté :

<https://hubess.fr>



Une CRESS (Chambre régionale de l'ESS)

Structure régionale qui recense les acteurs de l'accompagnement, les financeurs, les politiques publiques de sa région, et organise des réunions d'information régulièrement à destination des porteurs d'initiatives, etc.

Un DLA Dispositif Local d'Accompagnement

Dispositif de conseil porté par une structure dans chaque département

<https://www.info-dla.fr>

En phase d'émergence :

L'Avise tient à jour l'annuaire de la communauté des incubateurs et accélérateurs qui peuvent accompagner :

<https://www.avise.org>

POUR QUI ?

Le DLA s'adresse aux structures de l'ESS créatrices d'emploi :

- Associations
- Coopératives d'utilité sociale
- Structures d'insertion par l'activité économique
- Entreprises sociales avec l'agrément ESUS

Depuis 2003, 62 000 structures ont été accompagnées

POURQUOI ?

Le DLA oriente, conseille et accompagne pour :

- Consolider l'emploi
- Renforcer le modèle économique
- Améliorer la stratégie
- Développer des partenariats

95 % des structures satisfaites de la démarche DLA

Quel accompagnement spécifique pour les montages juridiques complexes ?

Comme il a été pointé précédemment, il est difficile de trouver des conseils experts sur les montages entre plusieurs statuts juridiques compte tenu de l'émergence de ces pratiques, d'une certaine inadaptation des véhicules juridiques à notre disposition et d'une méconnaissance globale sur le sujet du côté des financeurs et institutionnels notamment, qui peuvent ne pas accueillir/comprendre certains montages mêmes légaux.

Quelques rares ressources ont été identifiées à ce stade, sans nul doute à compléter :

- [le site de France générosité - veille juridique et fiscale](#)
- [Finacoop - SCIC d'expertise comptable](#) qui a réalisé la mission DLA pour EPISOL
- [Le guide « Juristes embarqués » - La 27e Région 2020](#)

Juristes embarqués est le fruit d'une recherche-action sur la créativité réglementaire pour les tiers-lieux créateurs de communs. Ses résultats sont issus d'un dispositif d'enquête inédit, mobilisant étroitement des juristes et des acteurs locaux (tiers-lieux et collectivités).

Y-a-t-il besoin d'un nouveau statut juridique ?

Entreprise d'intérêt général, distinction entre SCIC à but lucratif et SCIC sans but lucratif, des propositions fleurissent pour chercher à concilier activités économiques et à but non lucratif.

Voir Focus sur la page suivante



Focus

Y-a-t-il besoin d'un nouveau statut juridique ?

Le collectif « Coalition générosité » a proposé dans le cadre de la dernière campagne présidentielle de 2022 la création d'un statut d'« entreprise à gestion désintéressée » (EGD) avec des règles fiscales et juridiques adaptées aux contraintes d'une activité économique à but non lucratif. Cette proposition a été élaborée à partir des travaux des membres de France générosité, accompagnés par le cabinet juridique PWC.

Rassemblant France générosité, le Mouvement associatif, IDEAS, le Centre français des fonds de dotations et fondations, Admical, l'Association française des fundraisers ou encore l'Institut des dirigeants d'associations et fondations, cette coalition s'appuie sur le constat suivant :

Les organismes sans but lucratif n'ont cessé d'innover pour être au plus près des besoins exprimés par les publics qu'ils se proposent de servir. Or, en fonction de la nature de l'activité proposée, et malgré l'absence de but lucratif, il est des cas dans lesquels la constitution sous forme d'entreprises commerciales devient nécessaire. C'est notamment le cas en matière de formation des jeunes éloignés de l'emploi ou de recherche pharmaceutique.

Cependant, ce statut d'entreprise reste inadapté à la nature de leurs missions et s'avère insécurisant en matière de gouvernance et de financement. L'absence de lucrativité décourage les investisseurs et, du fait de leur nature commerciale, ces structures ne peuvent bénéficier de la générosité, conformément aux dispositions européennes. Il devient dès lors nécessaire d'accompagner ces initia-

tives à travers un nouveau cadre permettant de bénéficier du statut d'entreprise tout en garantissant le respect d'une gestion sans but lucratif.

<https://www.francegenerosites.org/>

Une seconde initiative emprunte quant à elle une autre direction, en proposant d'adapter le statut existant des SCIC. Dans un récent rapport publié en mai 2021, des inspectrices générales des finances et des affaires publiques proposent un scénario visant à « transformer de manière substantielle le statut des SCIC, partant du constat d'une double limitation du fait d'un statut qui ne permet de bénéficier ni des avantages des associations ni de ceux des sociétés commerciales ».

Une option consisterait à prendre acte de la situation actuelle dans laquelle certaines SCIC se constituent dans un but non lucratif et adoptent des dispositions statutaires conformes à cet objectif, sans bénéficier d'avantages en conséquence. Il s'agirait alors d'instituer deux catégories de SCIC :

- des SCIC lucratives, qui pourraient accéder à un ou des mécanismes facilitant leur accès aux financements ;
- des SCIC à but non lucratif, qui pourraient accéder à certains ou aux mêmes avantages que les associations, notamment en matière fiscale.

Cette option permettrait de faciliter la transformation d'associations en SCIC. Sa mise en œuvre requerrait un travail juridique préalable afin d'en préciser les contours.

<https://www.igas.gouv.fr>

Nouvelles formes d'accès à l'alimentation de qualité pour toutes et tous : quels modèles socio-économiques ?



Alliances territoriales et mutualisation

Liens avec les autres leviers



3
Activités et services



8
Nouveaux regards sur les valeurs

Descriptif

Les alliances nouées par les structures peuvent avoir un impact important sur leur modèle socio-économique dans la mesure où elles leur permettent de mieux utiliser des ressources existantes, capter de nouvelles ressources ou de limiter leurs dépenses. Ces dynamiques de coopération s'inscrivent le plus souvent dans une logique de développement

territorial. Elles peuvent aussi être une source d'innovation et renforcer l'utilité sociale des actions menées. Dans le domaine de l'alimentation en particulier, par essence multidimensionnel, mettre en œuvre une stratégie d'alliances constitue un véritable levier susceptible de consolider dans le même temps projet politique et modèle économique.



Les alliances avec les pouvoirs publics



Alliances et mutualisation entre acteurs de la filière alimentaire



et / ou

Afin de dépasser la relation financeur/financé et nouer des collaborations plus stables, voire aller vers une co-construction d'une stratégie visant l'intérêt général.

Que ce soit avec des acteurs de l'ESS (associations, coopératives, fondations) ou des privés « classiques ».

Les questions clés

- 1/** - Une cartographie des acteurs (publics, privés) du territoire d'intervention a-t-elle été réalisée ? Leurs activités, positionnements (alliées, concurrents, neutres), cultures professionnelles et valeurs sont-ils bien identifiés ?
- 2/** Quelles seraient les avantages des alliances envisagées pour chaque partie prenante ? Ces avantages sont-ils bien connus de chacun, partagés entre tous, voire évalués ?

- 3/** À l'inverse, qu'est-ce que cette alliance peut faire perdre à ses membres (degré d'autonomie, changement de pratiques pour intégrer les contraintes des partenaires, etc.) ? Ces inconvénients peuvent-ils être évalués ?
- 4/** Les différents acteurs sont-ils formés ou prêts à se former à des méthodes de gouvernance partagée et d'intelligence collective pour faciliter les alliances ?

Les constats

- Toutes les structures étudiées nouent des partenariats avec des acteurs de leur territoire pour engager des discussions, des échanges de pratiques ou des actions communes plus ou moins ponctuelles. Certaines de ces structures dépassent ces partenariats pour aller vers des alliances beaucoup plus poussées, ou plus systématiques, avec des acteurs publics ou privés, relevant du domaine social, de l'agriculture ou de l'alimentation durable.
- Toutes les structures étudiées ont des relations avec les pouvoirs publics, a minima basées sur l'obtention de financements.
 - Depuis plus de dix ans, la tendance observée marque une diminution des subventions publiques et une augmentation des commandes publiques, avec pour conséquence la mise en concurrence des acteurs entre eux, qui ne leur laisse que peu de place pour co-construire des solutions collectives à des problèmes complexes.
 - A contrario, la crise de la Covid-19 a généré de nombreuses et inédites collaborations entre acteurs du secteur social, du secteur alimentaire et pouvoirs publics, souvent montées dans l'urgence, en particulier au sujet de l'accès de tou:te:s à une alimentation de qualité. Il est difficile à ce stade de savoir si la qualité des relations ainsi nouées et la confiance réciproque entre acteurs réussiront à perdurer.
 - Quelques-uns des cas étudiés, parmi les plus anciens, ont réussi à construire une relation s'inscrivant dans la durée par l'octroi de financements pluriannuels et/ou le renouvellement facilité des subventions, la réduction d'exigences administratives, etc. Cette relation « financeur-financé » est par ailleurs enrichie par des collaborations autour d'actions et/ou de publics communs, souvent les personnes bénéficiaires de minima sociaux. Sont ainsi fréquemment évoqués comme partenaires clefs les acteurs publics, du type Centres Communaux d'Action Sociale (CCAS), et des bailleurs sociaux intervenant sur des quartiers relevant de la politique de la ville.
- Du côté des acteurs privés, parmi notre échantillon, les alliances avec des entreprises à but lucratif s'avèrent peu fréquentes. Les quelques rapprochements existants privilégient les acteurs de la chaîne alimentaire pour l'accès à des produits alimentaires moins chers : approvisionnements à tarifs préférentiels ou accès aux invendus de grandes surfaces ou magasins spécialisés (biologiques, magasins fermiers) ; production et transformation avec des paysans ou des restaurants locaux ; etc.
- Les alliances les plus fréquentes et dynamiques sont celles nouées avec d'autres acteurs de l'économie sociale et solidaire, et notamment associatifs. Ces collaborations se développent autour de deux grands objectifs :
 - intervenir auprès de publics communs (en situation de précarité) : de nombreuses initiatives collaborent et interviennent dans les locaux de centres sociaux, associations de jeunes et d'étudiants, acteurs caritatifs, etc., ou concluent des accès privilégiés avec les personnes accompagnées par des associations d'aide au logement, à l'emploi, etc. ;
 - la coopération : elle peut être de moyens (la mutualisation de matériel, locaux, emploi, etc.) allant plus loin que les échanges de matériels et locaux, les projets concernent le plus souvent des aspects logistiques pour apporter à plusieurs acteurs et à la bonne échelle des réponses à des besoins non ou mal couverts ; ou coopération économique : (développement de nouvelles activités en commun impliquant une vision commune, une coordination et un partage de la valeur entre plusieurs acteurs) ; ou coopération stratégique (développement de plaidoyer ou de réseau pour faire valoir un intérêt commun).

Les têtes de réseaux nationales

Dans l'enquête menée, l'appartenance à un réseau national est mentionnée par tous ceux qui l'évoquent comme influençant leur modèle socio-économique. Les impacts n'ont pas pu être étudiés exactement dans le cadre de cette étude, et ne semblent pas être documentés par les têtes de réseau nationales. Il paraît évident que les accompagnements techniques, politiques, voire économiques des projets émergents ont des impacts potentiellement forts sur la mise en cohérence du projet politique et du modèle-socio-économique des structures. Nous avons observé que les structures appartenant à des réseaux nationaux semblent notamment avoir connu une phase de montage particulièrement accélérée permettant aux structures de se consolider plus rapidement. Une précédente analyse¹ avait pointé la durée particulièrement longue de cette étape dans le cas des projets d'économie sociale et solidaire liés à l'alimentation, compte tenu de leur complexité (entre 4 à 5 ans au lieu des 2 à 3 ans habituellement considérés dans le milieu de l'économie sociale et solidaire).

¹ - Alimentation Durable et Économie Sociale et Solidaire : les liaisons fertiles - Fondation Carasso Novembre 2020



Les alliances avec les pouvoirs publics

Deux grandes tendances apparaissent, qui peuvent être cumulatives



Alliances et mutualisation entre acteurs de la filière alimentaire



et / ou

Afin de dépasser la relation financeur/financé et nouer des collaborations plus stables, voire aller vers une co-construction d'une stratégie visant l'intérêt général.

Que ce soit avec des acteurs de l'ESS (associations, coopératives, fondations) ou des privés « classiques ».



Avantages

Stabilisation des financements publics et sécuriser le projet.

Inscription dans l'intérêt général.

Construction de collaborations fécondes car complémentaires auprès des publics, notamment en difficulté.



Inconvénients

Risques de rupture de ces alliances au moment des élections et changements politiques.

Risque toujours possible de « récupération politique ».

Risques d'être emmené vers de la délégation de service public et de perdre le sens du projet initial.



Avantages

Réponse massifiée à la bonne échelle (logistique, distribution, production dédiée à la restauration collective, etc.).

Sortie de logiques de concurrence et collaborer en trouvant des valeurs ajoutées.

Création de nouveaux services et activités sur le territoire.



Inconvénients

Très chronophage, avec des temps de coordination importants et difficilement finançables.

Gouvernance collective complexe.

Risque de s'éloigner de son cœur de métier.

Ma P'tite Echoppe

Une relation équilibrée avec la ville d'Antony

L'épicerie coopérative et solidaire Ma P'tite Échoppe et la ville d'Antony semblent avoir construit une relation de collaboration approfondie et de soutien mutuel.

Dès le démarrage de cette initiative, le projet de la structure pour l'accès de tous à une alimentation de qualité a rejoint la volonté de la ville d'aménager un quartier dans une logique de mixité et d'y installer une épicerie alimentaire de proximité.

Aujourd'hui, les liens entre Ma P'tite Échoppe et la ville sont de plusieurs ordres. Financier d'abord, puisque le CCAS est devenu tiers bailleur et soutient une partie de l'achat des denrées pour les personnes en situation de précarité. Il y a également une forte reconnaissance de l'épicerie par la mairie, ce qui permet de progressivement se lier avec les autres formes d'aide alimentaire existantes sur le territoire. Enfin, le mode de gouvernance de Ma P'tite Échoppe (qui a récemment créé une SCIC auprès de l'association) va permettre de renforcer cette alliance puisque le

CCAS va en devenir l'un des associés aux côtés du Secours Catholique et d'un représentant des salariés.



Le Début des Haricots

Une alliance avec une trentaine d'acteurs autour d'une plateforme logistique et de distribution

La SCIC Le Début des Haricots a initié, et est aujourd'hui membre de l'association « Kiosque Paysan », qui assure la logistique et la distribution de produits alimentaires locaux et paysans sur la périphérie de Nantes. Elle regroupe aujourd'hui une trentaine de producteurs et

distributeurs, qui mettent en commun des espaces de stockage, du matériel et des moyens humains. Cette mutualisation permet de réduire les coûts logistiques et le temps de travail, mais aussi les coûts environnementaux lors de la livraison, et apparaît donc comme un levier important du modèle socio-économique. Toutefois, les gains économiques sont encore difficiles à valoriser à ce stade de l'expérimentation, qui est encore dans une phase de démarrage.

VRAC Toulouse Métropole

La multiplication des alliances avec acteurs sociaux, publics et acteurs de la filière

L'action du groupement d'achat est ancrée dans le territoire grâce aux alliances nouées avec des structures sociales et d'éducation populaire. Ce sont des acteurs clefs dans le modèle de VRAC : ces structures accueillent les distributions dans leurs locaux, elles mobilisent les habitants en amont et elles proposent des améliorations au projet. Ces alliances permettent, d'une part, des économies de loyer (puisque VRAC Toulouse Métropole ne paye pas de frais pour les lieux de distribution) et, d'autre part, d'être au plus près des besoins des personnes en précarité et des acteurs de terrain pour renforcer l'impact de leur action.

VRAC Toulouse Métropole coopère également avec

des acteurs de l'alimentation durable sur son territoire avec son intégration dans le projet « Edenn ». Ce pôle de coopération territorial rassemble douze organisations autour de l'alimentation durable et l'agriculture urbaine. Cette organisation permet de mutualiser des moyens (comme un local de stockage partagé) et de porter un plaidoyer commun auprès des acteurs institutionnels.

Enfin, VRAC Toulouse Métropole a été créé à la demande d'acteurs publics et de bailleurs sociaux, ce qui lui permet de bénéficier depuis son démarrage d'un fort soutien institutionnel. Le comité de pilotage rassemblant l'ensemble des financeurs sert d'espace de dialogue qui favorise la mise en cohérence des financements publics, voire de contribuer à une certaine stabilité, autant d'éléments qui soutiennent le modèle socio-économique de VRAC.

Ressources complémentaires

- Le Rameau et ses nombreux travaux sur les partenariats et l'analyse des modèles socio-économiques : <https://www.lerameau.fr>
voir notamment :
 - [un observatoire spécifique sur les dynamiques territoriales](#)
 - [une fiche pratique dédiée aux associations sur le « comment faire alliance »](#)
 - pour approfondir l'engagement territorial des entreprises, [le guide publié par le Rameau présentant des études de cas](#)
- [Le très bon guide de France Active](#)
- Les jeux et formations de l'institut des territoires coopératifs : <https://instercoop.fr/>
- Pas rencontrées dans le cadre de l'étude, mais pour autant important de ne pas oublier les formes de mutualisations concernant l'emploi : groupement d'employeurs et groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification
- [L'expérimentation très inspirante de Territoires à VivreS](#) - ou comment la coopération territoriale favorise un accès digne à une alimentation de qualité. À souligner que le volet économique de cette expérimentation fait l'objet d'un appui par ATEMIS et est suivi plus particulièrement par le Réseau Cocagne. Cette analyse n'est pas finalisée au moment du bouclage de cette étude et sera intéressante à découvrir.

PTCE

Depuis le début des années 2010, les acteurs de l'ESS expérimentent à l'échelle territoriale des regroupements d'une diversité d'acteurs pour définir une stratégie de coopération et de mutualisation. Les activités de ces pôles de coopération - nommés PTCE - s'inscrivent le plus souvent dans le cadre de plusieurs filières et portent très souvent sur des secteurs clefs de la transition écologique, dont l'agriculture et l'alimentation. Un exemple emblématique étant Les Anges Gardins.



Focus

Les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), ou comment développer un écosystème territorial à travers la coopération

Un pôle territorial de coopération économique (PTCE) est un regroupement, sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire associé à des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et organismes de formation, qui met en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable.

Définition extraite du site du labo de l'ESS

Expérimentée par plusieurs acteurs de l'ESS (Le Labo de l'ESS, le CNCRES, le Coorace, le Mouvement pour l'économie solidaire et le Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire) dès 2009, reconnue par la loi relative à l'ESS en juillet 2014, la saison 3 des PTCE a été relancée en 2021 par un appel à manifestation d'intérêt (AMI) permanent.

Les activités des PTCE s'inscrivent le plus souvent dans le cadre de plusieurs filières et portent très souvent sur des secteurs clefs de la transition écologique (dont l'agricul-

ture et alimentation) et sociale (accès à l'emploi, lutte contre les inégalités).

Un exemple emblématique de PTCE dans l'alimentation étant l'écopôle alimentaire de la Région d'Audruicq, en collaboration avec la la Communauté de communes de la Région d'Audruicq (CCRA), intéressée par un lieu ressource de nouvelles activités agro-rurales pour conserver l'identité agricole qui a jusqu'alors façonné les paysages et l'économie du territoire. La CCRA met à disposition du pôle un nouveau lieu, porté par deux structures aux activités connexes :

- Terre d'opale pour le portage agricole, la vente, l'organisation technique et commerciale de l'activité ;
- Les Anges Gardins pour l'ensemble du volet social (insertion par l'activité économique et programme d'éducation populaire).

Pour en savoir plus :

- [les publications sur les PTCE du Labo de l'ESS](#)
- [les écopôles alimentaires](#)

Tiers-lieux alimentaires

L'analyse des filières de céréales de proximité réalisée par FAB'LIM et l'INRAE dans le cadre du volet socio-économique du projet Activa-Blé a permis de repérer trois grands modèles partenariaux, dans lesquels la création et le partage de la valeur ne sont pas organisés de la même manière. Ces modèles pourraient largement inspirer les acteurs de l'alimentation cherchant à se regrouper par territoire.

Focus

Les tiers-lieux alimentaires : trois modèles organisationnels inspirants de filières de céréales de proximité

Une analyse des filières de céréales de proximité a été conduite dans le cadre du volet socio-économique du projet Activa-Blé (2018-2022). Elle montre des agencements singuliers d'acteurs économiques, de la production de semences à la livraison des produits et a conduit à distinguer trois modèles organisationnels, selon leurs niveaux d'intégration amont-aval, leur gouvernance, la nature des coopérations entre les différents acteurs et/ou leur engagement dans le choix des matières premières à transformer.

1/ Les modèles très intégrés

Exemple : les paysans-meuniers-boulangers, soit une même personne assumant plusieurs activités.

La volonté de ces acteurs est de maîtriser les différentes étapes de la chaîne de valeur pour plus d'autonomie. Ce modèle nécessite des qualités d'organisation et des compétences diversifiées pour gérer les différentes activités investies.

2/ Les modèles collectifs à gouvernance partagée

Exemple : des producteurs, meuniers, boulangers... réunis autour d'un projet commun, qui déterminent ensemble les conditions de la coopération. Leurs engagements (vision et éthique partagées, qualité des produits, rémunération des parties, etc.) sont déclinés et formalisés au sein d'une charte ou autre document directeur, et par la mise en place d'un organe garant de la cohérence d'ensemble (ex. : conseil d'administration d'une SCIC ou d'une association).

Ces collectifs permettent de mettre en commun certains investissements et coûts de fonctionnement. Le travail à plusieurs nécessite en parallèle d'importants besoins de dialogue pour la prise de décisions, d'éventuels ajustements dans la répartition des tâches ou la conduite des activités, ainsi que la maîtrise collective de compétences clefs (choix des variétés, construction du cahier des charges, promotion de la filière, etc.).

3/ Les modèles partenariaux

Dans ces modèles peu intégrés, les relations entre opérateurs sont régies par des règles commerciales et de bon sens relationnel classiques, formalisées (par un contrat) ou non. L'organisation en filière est souvent initiée par un acteur économique de la transformation et/ou de la distribution qui souhaite re-territorialiser ses approvisionnements pour les sécuriser (en quantité et en qualité), en



développant des relations commerciales avec des opérateurs plus en amont. Bien souvent, la recherche de valeur ajoutée se traduit par une logique de coûts/volumes et par la construction d'une offre de produits différenciés (spécifiques et/ou traditionnels), avec des efforts de communication et de promotion.

FAB'LIM et **l'INRAE**, en partenariat avec des associations de développement agricole, cherchent à mettre en lien ces réseaux en documentant collectivement les pratiques et en organisant des communautés de contribution par thème. La création d'un prototype en open data pour centraliser les données sur les co-innovations mises en œuvre (d'ordre technique, économique, organisationnel, etc.) est prévue, en vue de favoriser l'essaimage et le co-développement d'actions dans un esprit de réciprocité, à cultiver.

Pour aller plus loin : <https://tierslieux.anct.gouv.fr>

Nouvelles formes d'accès à l'alimentation de qualité pour toutes et tous : quels modèles socio-économiques ?



Nouveaux regards sur les valeurs

Descriptif

Liens avec les autres leviers

C'est une démarche transversale qui concerne tous les leviers.



Pour dépasser ce qui est habituellement mesuré et comptabilisé, certaines structures cherchent à faire apparaître et reconnaître l'ensemble des valeurs produites par leurs démarches alimentaires systémiques. Valoriser dans la comptabilité, voire de manière

extracomptable, l'ensemble des valeurs créées, bien au-delà des seules mesures et impacts économiques devient ainsi à la fois un moyen de construire son modèle socio-économique et un objectif politique en tant que tel.

Trois moyens identifiés



L'adoption de démarches économes



La valorisation comptable des économies et des pertes



L'évaluation des impacts sociaux et environnementaux

Les questions clefs

1/ Quels sont les postes non comptabilisés (bénévolat, dons, économies, pertes, etc.), qui pourraient être facilement intégrés ou valorisés dans ma comptabilité ?

2/ Existe-t-il des études d'impacts sociaux de projets similaires au mien dont je pourrai m'inspirer, notamment sur le choix des indicateurs ?

3/ Ai-je les ressources pour entamer une étude d'im-

pacts ? Sur la base des ressources et outils existants, comment puis-je documenter les résultats et impacts de mon initiative ?

4/ Comment accompagner ces changements, tant en interne, pour en faire une source de mobilisation, qu'en externe, pour construire de nouveaux arguments auprès de partenaires et financeurs ?

Les constats

1 La pratique consistant à valoriser comptablement une économie (liée à la mutualisation d'une ressource par exemple) ou une perte (générée par des tarifs sociaux par exemple) s'avère très peu mise en œuvre par les structures étudiées. Ce constat n'est guère étonnant quand on a constaté que la valorisation des ressources non monétaires, encouragée par le plan comptable associatif, n'est pratiquée que par la moitié des structures (**voir levier n°5 « Ressources financières et non monétaires »**) et l'on comprend que c'est un changement de regard et de culture dont il s'agit, qui sera forcément long et à accompagner.

2 **Les pertes générées** par la vente de marchandises à prix coûtant, voire à prix inférieurs à leur coût d'achat, sont très rarement estimées. Seules exceptions repérées parmi les structures étudiées, les deux épiceries EPISOL et Ma P'tite Échoppe, qui font apparaître dans leur compte de résultat le manque à gagner lié à la pratique de tarifs « aidés ».

3 Dans le même ordre d'idée, **les économies générées** par les actions de mutualisation en interne d'une structure (déploiement d'activités qui s'alimentent les unes les autres, comme chez Graines de Soleil) ou à l'externe (comme par exemple la diminution ou mutualisation de locaux, matériel, voire plate-forme de distribution et logistique partagée, le don de marchandise) ne sont pas estimées.

4 Pour les mêmes raisons, l'impact de **démarches de sobriété** adoptées par certaines structures n'est pas visible puisque les économies ainsi générées ne sont pas estimées. Ces démarches visent non seulement à réduire les coûts mais aussi à s'inscrire dans les enjeux de transition écologique en réduisant leurs impacts négatifs sur l'environnement. Quelques structures étudiées affirment privilégier l'économie circulaire et les produits de seconde main recyclés. D'autres recourent à des démarches low tech visant à construire un modèle le plus durable possible, sans mesurer les impacts de ces choix sur leur modèle socio-économique.

5 Toutes les structures étudiées mettent en avant les multiples fonctions de l'alimentation, au-delà de l'apport de calories. Cependant, peu parviennent à dépasser ce constat théorique, faute d'outils et de moyens pour faire apparaître ce qui n'est pas comptabilisé. Quelques structures, et/ou leur tête de réseau, ont investi dans la réalisation **d'études d'impacts sociaux**. Ces études sont encore trop récentes pour pouvoir mesurer en quoi la mise en visibilité des divers impacts générés par la structure change ou non le dialogue avec les partenaires et financeurs et, plus généralement, l'appréciation et le regard sur les valeurs produites.



Trois moyens identifiés :



L'adoption de démarches économes



Avantages

Intérêt et pertinence actuelle des démarches de sobriété visant à moins dépenser plutôt que de trouver plus de ressources.

Alignement et cohérence du projet avec les publics précaires qui peuvent ainsi être mobilisés à partir de leurs connaissances et pratiques économes.



Inconvénients

Une réelle difficulté et pas de pratiques repérées pour estimer et valoriser les gains liés à ces pratiques d'économies.



La valorisation comptable des économies et des pertes



Avantages

Des méthodes et pratiques existantes pour valoriser des ressources issues de la réciprocité (bénévolat et don non monétaire).

Quelques exemples de pratiques pour valoriser les pertes, moins pour estimer des économies.

Une opportunité de bonifier les approches comptables et visibiliser des orientations politiques adoptées (bénévolat, politique tarifaire, alliances, etc.) et de mesurer les effets sur le modèle socio-économique du projet.



Inconvénients

Débats « éthiques » sur la valorisation monétaire du bénévolat notamment, avec le risque pointé de « tout financiariser ».

Une réelle difficulté et pas de pratiques repérées pour estimer finement les effets produits par des pratiques de mutualisation.

De manière générale, une pratique non ancrée, une culture nouvelle à instaurer chez les porteurs de projets, les comptables, les financeurs et institutions, etc.

Du temps supplémentaire à consacrer.



L'évaluation des impacts sociaux et environnementaux



Avantages

Une démarche pratiquée et outillée, une multiplication des méthodes d'évaluation qui permettent de commencer simplement et aller progressivement et si besoin vers plus de complexité.

Un mouvement d'évaluation soutenu et encouragé par les financeurs publics et privés, relayé par le mouvement de l'ESS.

Un outil qui peut servir au moment de son élaboration de catalyseur des parties prenantes internes comme externes, puis servir d'outil de pilotage par la suite.

La motivation suscitée par la mise en visibilité de toutes les dimensions d'un projet, notamment ses dimensions citoyennes, environnementales et de santé, au-delà, le supplément d'âme apporté et autres effets sensibles (prise de confiance, dignité, respect, etc.).



Inconvénients

Temps à y consacrer et peu de financements dédiés à ces questions d'évaluation.

Pas d'outil clé en main qui fasse consensus, on voit émerger des pratiques d'accompagnement pour rendre autonome les structures dans le pilotage de leur mesure d'impact.

Pas encore de recul sur le réel apport : est-ce que cela change vraiment le rapport aux financeurs ? Comment réintégrer ces effets dans le modèle socio-économique ?

Explicitement les valeurs peut amener à une logique de concurrence entre structures, celles en capacité de montrer, voire évaluer, la diversité de leurs valeurs pourraient être privilégiées.

Emplettes & Cagettes



Une culture de la sobriété

Dans ce collectif d'acheteurs, des personnes en situation de précarité économique font partie du conseil d'administration et prennent part aux décisions lors d'achats et d'investissements. Leurs achats quotidiens étant guidés par un souci d'économie, cette pra-

tique économe est naturellement appliquée pour les achats réalisés au sein de l'association. La nécessité de chaque achat, par exemple d'une voiture ou d'une imprimante pour l'association, est discutée. Elle sera ensuite réalisée si elle est jugée vraiment nécessaire, au plus bas coût possible, en favorisant l'occasion et la récupération.

Réseau national des Petites Cantines

Initiation d'une démarche d'évaluation d'impact

La tête de réseau nationale a impulsé une démarche d'évaluation d'impacts dont chaque cantine locale peut se saisir. L'association Les Petites Cantines de Lyon Vaise a ainsi décliné localement cette mesure d'impacts en 2022. Son objectif est d'analyser dans quelle mesure elle atteint ses objectifs dans son contexte local.

Présentation de quelques résultats :

| | |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objectif « renforcer le lien social » | Pour 95 % des personnes interrogées : « Aux Petites Cantines, je suis accueillie comme je suis, je peux venir sans qu'il soit nécessaire de jouer un rôle » Pour 84 % : « Je rencontre davantage de nouvelles personnes différentes de celles que je côtoie habituellement » |
| Objectif « contribuer à une alimentation de qualité » | Pour 93 % : « J'ai envie de prendre le temps de manger et de profiter vraiment du moment du repas » 90 % : « Selon moi, le prix libre permet de démocratiser l'accès à une alimentation saine et durable » 82 % : « J'ai découvert de nouveaux produits et des idées de recettes simples, saines et peu coûteuses que je peux reproduire à la maison » |

Le réseau va plus loin en expérimentant la mesure des impacts socio-économiques du projet, à travers la méthode « Thésaurus - RBC » (Recherche des Bénéfices Cachés), accompagné par le cabinet Good Will Management.

La méthode se déroule en 4 temps :

- La collecte des coûts : identification de l'action et des coûts de mise en œuvre ;
- L'identification des bénéfices : quantitatifs et qualitatifs pour les parties prenantes ;
- La valorisation des bénéfices : à l'aide d'une base de données institutionnelles, universitaires et d'estimations recueillies auprès des Petites Cantines ;
- La réalisation du Bilan Economique : coûts évités et bénéfices cachés - coûts engagés.

Visibiliser les pertes et évaluer les impacts sociaux

EPISOL a réalisé une mesure d'impacts, définie comme l'ensemble des changements générés par ses actions auprès des personnes impliquées et/ou impactées par la mise en œuvre du projet. La plaquette synthétique reproduite ci-dessous permet de communiquer et rendre visible tant à l'interne qu'à l'externe ses principaux impacts.

1

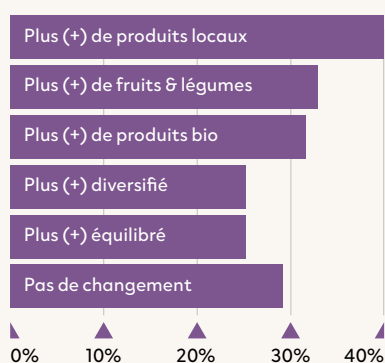
Améliorer l'accès à l'alimentation

Meilleur accès en quantité

- 85 % des personnes disent avoir fait des économies
- 32 % viennent pour l'essentiel de leurs achats
- Sur 25 % qui se privaient, 85 % se restreignent moins depuis leur venue à EPISOL

Meilleur accès en qualité

- 71 % des clients s'alimentent mieux
- Diversification alimentaire constatée



Accueil de qualité

- Convivialité et proximité reconnues
- Disponibilités des bénévoles et des salaires à renforcer

Les collectes d'invendus alimentaires : un approvisionnement qui questionne

- Essentielles pour renforcer l'accès des plus précaires à certains produits frais
- Des quantités limitées, source de tensions
- Des produits attractifs, mais de moindre qualité



2

Lutter contre l'isolement, le lien social et le vivre ensemble

- 50 % des clients, 100 % du personnel ont plus d'interactions sociales
- 50 % des clients ont rencontré des voisins
- Une occasion de rencontres et de changement des représentations chez certains bénévoles

3

Lutter contre le chômage et favoriser l'intégration sociale et professionnelle

- Un bénévole sur trois valorise son expérience à EPISOL dans son quotidien
- Amélioration de la confiance en soi
- 100 % des salariés en insertion quittent le dispositif avec un projet professionnel défini

4

Favoriser l'implication et la participation

- 36 % des clients ont davantage

envie de s'engager dans des actions citoyennes

- 50 % bénévoles actifs porteurs de valeurs de solidarité
- Nécessité de mieux outiller les bénévoles dans leurs parcours au sein d'EPISOL

5

Participer à une dynamique territoriale

- 55 % des clients connaissent mieux leur territoire grâce à EPISOL
- Promotion et soutien aux productions locales
- Contribution à la structuration de réseaux et dynamiques partenariales
- Engagement pour un modèle innovant d'épicerie solidaire

6

Améliorer notre impact environnemental

- 40 tonnes de déchets alimentaires évités
- Développement des modes de transport doux

Source - travail interne fournit par EPISOL



Les démarches low tech

L'Ademe définit une démarche low tech comme « une démarche innovante et inventive de conception et d'évolution de produits, de services, de procédés ou de systèmes qui vise à maximiser leur utilité sociale, et dont l'impact environnemental n'excède pas les limites locales et planétaires ».

Cette démarche intègre donc la technologie selon trois principes :

- l'utilité : la low tech répond aux besoins essentiels des individus et des territoires ;
- l'accessibilité : elle doit être appropriable par tous et

toutes, en étant simple à utiliser et accessible économiquement ;

- la durabilité : pour réfléchir aux impacts environnementaux et sociaux à toutes les étapes du cycle de vie.

Pour aller plus loin

- <https://lowtechlab.org/fr/la-low-tech>
- <https://www.lafabriqueecologique.fr/>
- <https://librairie.ademe.fr/>
- Dossier spécial AVISE sur low tech : <https://www.lelabo-ess.org>

L'évaluation des impacts sociaux et application aux projets alimentaires

La dimension de l'impact social

S'intéresser à l'impact social généré par une organisation, c'est dépasser la dimension uniquement économique de la valeur créée. L'impact social recouvre les dimensions politique, sociétale, environnementale et économique ainsi que l'épanouissement.

© Évaluer l'utilité sociale de son activité - Conduire une démarche d'auto-évaluation, Avise, 2007

L'individu

Cadre et conditions de vie ; Expression ; Autonomie / Capabilité ; Santé

L'environnement

Éducation à l'environnement
Préservation de l'environnement

L'économie

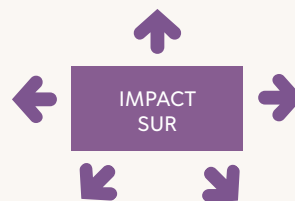
Création de richesse et services épargnés à la collectivité
Hausse de l'emploi
Développement du capital humain

La société

Lien social
Citoyenneté
Équité territoriale
Diversité culturelle
Égalité des chances

La politique

Innovation
Représentation citoyenne



Plusieurs méthodes permettant de préciser les impacts de projets agricoles ou alimentaires existent. Parmi elles, URBAL est une approche qualitative et participative qui s'intéresse aux impacts des activités portées par les innovations sociales œuvrant pour une alimentation plus durable. Autre exemple, la méthode d'évaluation Syalinnov, spécifique aux initiatives contribuant à la durabilité des systèmes alimentaires, se construit depuis 2018 et continue à éprouver et enrichir son set d'indicateurs, notamment pour y intégrer la dimension de l'accès digne.

Pour en savoir plus :

- Centre de ressources national de l'évaluation de l'impact social : <https://www.avise.org>
- <https://syalinnov.org>
- [Voir Focus page 72](#)

La méthode de suivi-évaluation mise en place dans le cadre de la démarche Territoires à VivreS (d'après un document de travail Territoires à VivreS)

L'expérimentation **Territoires à VivreS** (TAV) fait l'objet d'une démarche de suivi-évaluation qui poursuit plusieurs objectifs : assurer un suivi du travail tout au long du projet, analyser la mise en œuvre et les différents effets du projet et valoriser les actions menées et leurs contributions. Il ne s'agit pas d'une évaluation d'impact à proprement parler car la temporalité des expérimentations (moins de deux ans) ne le permet pas. La démarche de suivi-évaluation permet plutôt de décrire les dynamiques de coopération induites par TAV et les changements portés par ces dynamiques (en matière de démocratie alimentaire, de transformation des modèles agricoles et d'approvisionnement, de relations socio-économiques au sein de l'écosystème d'acteurs, etc.).

L'approche de suivi-évaluation choisie est celle des **chemins d'impacts**. Sur la base d'hypothèses fondées sur

l'expérience ou la littérature, il a été question de coproduire avec les ingénieurs territoriaux engagés sur le projet des « **théories du changement** » permettant d'inscrire les actions menées dans une perspective de transformation vers un système alimentaire territorial durable et solidaire. Pour cela, un certain nombre d'**indicateurs** ont été définis collectivement et suivis par les ingénieurs territoriaux. Des **entretiens semi-directifs** ont par ailleurs été réalisés avec un panel de parties prenantes sur les différents territoires : ils permettent d'évaluer l'utilité du projet et de décrire la coopération territoriale (ce qu'elle génère et ses modalités de mise en œuvre). Ces entretiens ont été complétés par des **observations participatives** menées dans le cadre de différentes instances ou actions du projet.

Les comptabilités alternatives

À la suite du mouvement autour des « nouveaux indicateurs de richesse », des tentatives de faire évoluer à une échelle plus micro les outils comptabilisant la valeur se multiplient.

La comptabilité CARE (comptabilité adaptée au renouvellement de l'environnement) de Richard et Rambaud est la plus connue. Elle applique les normes comptables traditionnelles du capital financier **aux capitaux naturels et humains** afin de comptabiliser et intégrer la dégradation annuelle de ces derniers dans les comptes financiers des entreprises. Elle cherche à garantir la conservation du patrimoine des écosystèmes et vise à **réinterroger le concept de résultat** et à rendre compte de façon plus précise de la plus-value économique des entreprises. C'est-à-dire des **profits réellement disponibles après le renouvellement de l'ensemble des capitaux financiers, naturels et humains dégradés par l'activité**. Plusieurs acteurs expérimentent cette méthode comme le cabinet ComptaDurable ou l'association Fermes d'Avenir. Bien qu'encore expérimentales, les comptabilités alternatives

encouragent déjà **les acteurs économiques à réinterroger leurs modèles économiques, à définir leurs impacts sociaux et environnementaux et à identifier des leviers d'action en faveur d'un développement plus durable**.

Pour aller plus loin :

- <https://www.avise.org>
- L'expérimentation « Nouvelles mesures » menée par la 27^e Région avec quelques collectivités territoriales : <https://www.la27eregion.fr>

Voir le guide « Nouvelles mesures – repolitiser la comp-ta publique » qui décrit notamment un certain nombre d'approches et d'outils avec des philosophies, des socles méthodologiques et des finalités variés, avril 2022 :

- **Rapport d'étape « Comptabilité et communs : l'apport de la méthode CARE » publié en décembre 2020** par le groupe de travail « compta et commun » initié par la Coop des Communs
- <https://www.chaire-comptabilite-ecologique.fr/>

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération ou comment passer d'une vision « économique » de la valeur à une vision « servicielle »

Les initiatives de solidarité alimentaire développent des modèles socio-économiques qui, à de nombreux égards, s'inscrivent dans une économie de la fonctionnalité et de la coopération. Certaines, dont notamment celles issues du Réseau Cocagne, font d'ail-

leurs explicitement référence à cette école.

L'ADI et la CRESS Nouvelle Aquitaine propose des accompagnements dédiés : <https://www.adi-na.fr>

Voir focus page 74

Deux méthodes d'évaluation d'impacts appliqués aux projets alimentaires

La méthode Urbal appliquée au cas de VRAC Lyon¹

Afin d'accompagner la transition vers des systèmes alimentaires plus durables, URBAL propose une démarche participative en trois étapes basée sur l'identification des chemins d'impact des innovations alimentaires sur l'ensemble des dimensions de la durabilité des systèmes alimentaires (santé et nutrition, social et culturel, gouvernance, économique, environnement). URBAL fournit aux acteurs de l'innovation ainsi qu'aux bailleurs et aux acteurs publics un outil simple, en libre accès, économe en ressources, facilement appropriable et adaptable à différents contextes, pour les soutenir dans leurs processus de décision. Cette approche a notamment été utilisée pour expliciter les chemins d'impact dans l'antenne lyonnaise de VRAC.

En 2022, VRAC Lyon Métropole a eu recours à l'approche URBAL pour évaluer ses impacts sur la durabilité. Le travail mené a permis la réalisation d'une démarche d'évaluation participative impliquant les adhérents, bénévoles et partenaires.

URBAL a permis la cartographie des chemins d'impacts de **9 activités innovantes** représentatives de VRAC Lyon métropole :

- Vente par commande de produits secs, en vrac, en gros

- Distributions mensuelles à horaires et lieux fixes
- Animations spécifiques sur et avec les territoires QPV (Quartier Politique de la Ville) et dans des lieux étudiants
- Mise en place d'un logiciel de prise de commandes en ligne dédié
- Parcours vers l'autonomie des 18 groupements d'achat lyonnais
- Collège habitant·es du conseil d'administration, permettant l'implication et la prise de décision pour toutes et tous
- Commission approvisionnement (étude et choix des produits avec adhérent·es)
- Double tarification en fonction des profils/quartiers
- Tiers-financement (financement d'une partie d'un produit, triple tarification dans certains cas, etc.)

Les résultats à l'issue de l'atelier participatif ont été mis en forme et diffusés sous la forme d'une plaquette permettant de souligner certains impacts dignes d'intérêt, pour VRAC Lyon, mais également susceptibles d'intéresser d'autres structures VRAC situés dans d'autres villes en France.

[Pour en savoir plus sur l'approche](#)

¹ D'après Castellano, Claudie-Charlotte, Loïc Rigaud, et Elodie Valette. 2022. « Évaluation participative URBAL de l'association VRAC Lyon Métropole ». 25p.

Liste des impacts produits par VRAC Lyon Métropole en termes de durabilité

| SANTÉ ET NUTRITION | SOCIAL ET CULTUREL | GOVERNANCE | ÉCONOMIE | ENVIRONNEMENT |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Impact sur l'accessibilité de toutes et tous à une alimentation de qualité | Impact sur le lien social | Impact sur la participation | Impact sur le modèle économique associatif | Impact sur la sensibilisation à une alimentation de qualité, bio, locale |
| Impact sur l'accessibilité de toutes et tous aux produits VRAC | Impact sur les conditions de travail | Impact sur l'engagement bénévole | Impact sur la gestion du budget des foyers adhérents VRAC | Impact sur les déchets et le gaspillage alimentaire |
| Impact sur les comportements de consommation | Impact sur la formation des salariés | Impact sur la prise de conscience de la chaîne et du système alimentaires | Impact sur les modes de consommation | Impact sur la sensibilisation à la démarche zéro déchet |
| Impact sur la modification des pratiques alimentaires et culinaires | Impact sur la sensibilisation à une alimentation de qualité | Impact sur la prise de conscience politique (politisation) | Impact sur la prise de conscience de la valeur travail de production | Impact sur la production de déchets par VRAC |
| Impact sur l'éducation du goût | Impact sur les compétences des bénévoles service civique et salariés | Impact sur le sentiment de faire partie d'une communauté | Impact sur la prise de conscience des enjeux économiques associatifs | |
| | Impact sur les compétences des adhérents et salariés partenaires | Impact sur l'entretien d'un réseau associatif | Impact sur les frais de gestion associative | |
| | Impact sur le développement de l'esprit critique | Impact sur la responsabilité individuelle et collective | Impact sur les coûts de fonctionnement associatif | |
| | Impact sur la confiance en soi | | Impact sur le prix de vente | |
| | Impact sur l'évolution de l'image des quartiers et des préjugés associés | | | |
| | Impact sur la cohésion sociale | | | |
| | Impact sur l'entretien de solidarités | | | |
| | Impact sur l'entretien de la confiance | | | |
| | Impact sur l'image de VRAC | | | |

La démarche Syalinnov

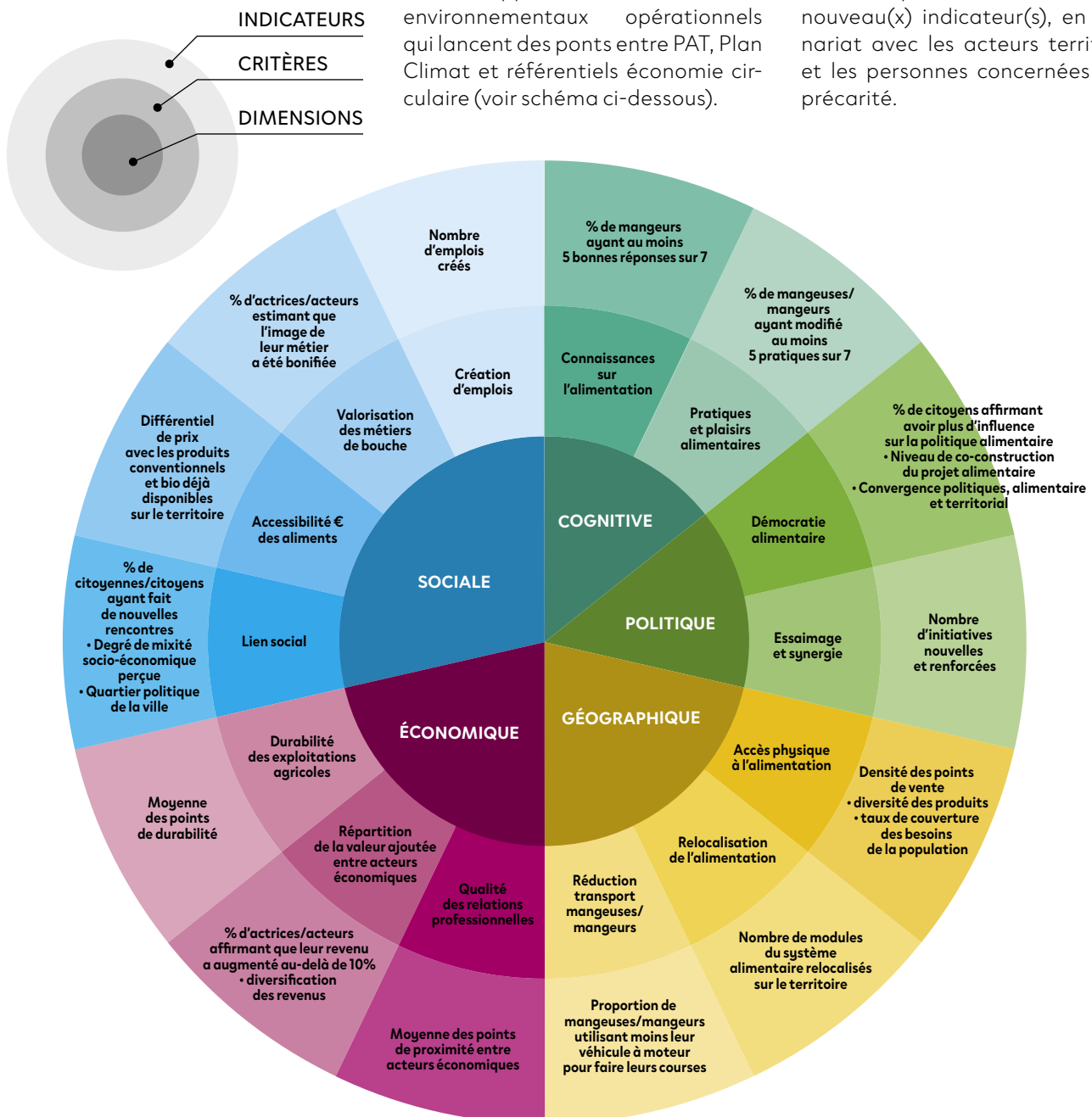
Initiée en 2014 par la Fondation Daniel et Nina Carasso estimant qu'il n'existait alors pas de démarches d'évaluation adaptée aux initiatives contribuant à la durabilité des systèmes alimentaires, la méthode Syalinnov a été co-construite aux côtés de neuf porteurs de projets acteurs de territoires. Un premier guide méthodologique publié en 2018 propose une démarche orientée changements qui place l'évaluation au service du pilotage des projets et de leur amélioration.

En 2019 débute une seconde étape, avec une collaboration avec l'Ade-me et la DRAAF Occitanie, visant à tester la robustesse de la démarche et développer un set d'indicateurs environnementaux opérationnels qui lancent des ponts entre PAT, Plan Climat et référentiels économie circulaire (voir schéma ci-dessous).

Depuis 2022, l'équipe de Syalinnov continue à éprouver son set d'indicateurs, cette fois-ci sur les thèmes de la santé et de la précarité alimentaire, en partenariat avec le PNA et deux territoires (la Communauté de Communes du Haut-Allier et le Pays Terres de Lorraine).

À ce jour, une des dimensions de la précarité alimentaire semble être absente ou mal renseignée : celle du respect de la dignité, l'accès financier, physique et les pratiques alimentaires étant déjà pris en compte. Une mise en œuvre de Syalinnov sur la démarche « de la Dignité dans les Assiettes » sera conduite en Pays Terres de Lorraine entre fin 2022 et mi-2023, pour construire un (des) nouveau(x) indicateur(s), en partenariat avec les acteurs territoriaux et les personnes concernées par la précarité.

Syalinnov



L'économie de la fonctionnalité et de la coopération, ou comment passer d'une vision « économique » de la valeur à une vision « servicielle »

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) désigne un ensemble d'approches économiques découlant d'un principe commun, celui de la maximisation des « effets utiles » des biens et services. Par « effets utiles » s'entend l'ensemble des effets positifs produits par ces biens et services à divers niveaux, tels que le bien-être, la santé, l'autonomie, les relations sociales ou l'environnement par exemple.

À l'inverse de l'économie industrielle dominante, basée sur une logique de maximisation des volumes de production permise par d'importants investissements, l'économie de la fonctionnalité et de la coopération vise à :

- sortir d'une vision « économique » de la valeur (la valeur d'un bien ou d'un service est égale à son prix) pour tendre vers une vision « servicielle » de la valeur (la valeur d'un bien ou d'un service réside dans les différents effets utiles que son utilisation génère, et dépasse ainsi son prix) ;
- utiliser moins de ressources matérielles, en favorisant les démarches de mutualisation, location, maintenance, réemploi, etc. ;
- favoriser l'usage et le développement de ressources immatérielles, en encourageant l'échange d'expertise, la réflexion collective, la confiance, le bénévolat, etc.

Ces approches reposent ainsi sur une vision globale de l'offre de biens et services, depuis sa conception jusqu'à ses effets, de même que sur des logiques de coopération entre les parties prenantes de la construction de l'offre. À l'échelle territoriale, des collectifs d'acteurs peuvent aussi s'organiser pour produire une offre porteuse de valeur servicielle « territoriale », en tenant compte des contraintes des uns et des autres dans un souci d'engagement réciproque.

À partir de là, deux points peuvent être soulignés :

- les fondements de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (vision systémique, sobriété des moyens, etc.), sont non seulement pertinents, mais indispensables pour construire une pensée économique compatible avec les divers enjeux de transition actuels ;
- il y a un enjeu fort d'évaluation des effets utiles des biens et services créés, car elle permet de rendre compte des changements à l'œuvre et d'impliquer du point de vue financier les multiples bénéficiaires de ces effets.

Les initiatives de solidarité alimentaire développent des modèles socio-économiques qui s'inscrivent à de nombreux égards dans une économie de la fonctionnalité et de la coopération :

- au-delà de la fourniture de produits alimentaires, elles sont à l'origine d'externalités positives diverses : soutien à des modes de production agricoles vertueux, bonne rémunération des productrices et producteurs, contribution à la santé des mangeuses et mangeurs, renforcement du pouvoir d'agir des personnes et du

sentiment d'appartenance à une communauté, développement des liens sociaux et de la mixité sociale ;

- en adoptant des démarches de coopération et de sobriété, elles misent sur une valorisation de ressources immatérielles liées à l'humain.

L'expérimentation des Anges Jardins offre un exemple poussé de mise en œuvre d'une économie de la fonctionnalité et de la coopération :

- il s'agit d'un écosystème coopératif territorialisé qui s'est construit dans la durée, dans une logique de renforcement progressif des mailles du système, au fur et à mesure de la création de nouvelles activités venant générer de nouveaux « effets utiles » ;
- au cœur du projet, une logique de mutualisation qui s'applique à de nombreuses ressources : plateforme de distribution, laboratoire de transformation, terres agricoles ou espaces destinés à des activités de services ;
- un patrimoine de ressources immatérielles s'est consolidé au fil du temps, au travers du renforcement permanent des relations entre parties prenantes (producteurs, communautés de communes, collectivités territoriales, État, habitants) et la mise en place de pratiques managériales spécifiques (projet collectif au cœur de l'activité, valorisation du potentiel des salariés, encouragement de la transmission entre collègues, connaissance transversale de l'activité par chacun, mise en place de temps « réflexifs » entre salariés permanents et en insertion) ;
- le système de production de la valeur est « intégré », car il est encadré dans les actions des différentes parties prenantes de l'écosystème, un encastrement renforcé par les relations de coopération entre acteurs ;
- la diversité des sources de financement reçues par cet écosystème reflète l'étendue des bénéficiaires des effets utiles du projet : consommateurs, entreprises locales et bailleurs sociaux, collectivités territoriales, conseil départemental, fondations et diverses institutions.

Sources :

- ADEME (2017). L'économie de la fonctionnalité : de quoi parle-t-on ?
- IEEFC (2021). Bien-vivre alimentaire : entreprendre avec l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

Partie 4

**Les enseignements :
que retenir de cette
analyse partagée ?**



Ces enseignements tirés du travail d'enquête et d'analyse s'adressent autant aux porteurs d'initiatives qu'à leurs financeurs.

Les **porteuses et porteurs d'initiatives** peuvent y trouver des clés pour faire évoluer leur modèle, et des arguments sur la singularité de leur modèle socio-économique ainsi que sur les impacts sociétaux de

leurs projets et la manière dont ils pourraient être pris en compte et valorisés. Il s'agit de défendre une vision des modèles économiques qui dépasse la seule question de l'origine des recettes financières.

Les **financeurs** peuvent appréhender la complexité des modèles socio-économiques des structures de solidarité alimentaire. Cette com-

préhension est indispensable pour instaurer un dialogue et rendre possible des partenariats adaptés pour pérenniser et amplifier les actions. Une grande diversité de bailleurs privés et publics sont concernés, que leur entrée soit sociale et alimentaire, agricole et écologique, économique et citoyenne.

1/ Des ambitions communes

Les initiatives étudiées ont toutes des approches singulières de la solidarité, empruntant des voies différentes pour répondre aux enjeux de précarité alimentaire. Mais elles ont toutes certaines représentations, **valeurs ou engagements en commun** qu'il est possible de tenter de synthétiser ici.

En premier lieu, toutes les initiatives étudiées reconnaissent que l'alimentation est bien plus qu'une consommation d'aliments, l'appréhendant ainsi dans sa **multidimensionnalité**¹. En pratique, les structures ne se contentent donc pas de « fournir à manger » ; par le biais de l'alimentation, leurs actions génèrent :

- des **liens sociaux**, au travers des repas préparés et consommés en commun lors de participations à des collectifs ;
- de la **dignité**, car elles promeuvent toutes des modes d'accès choisis à l'alimentation, inclusifs et les moins intrusifs possibles pour les personnes en situation de précarité ;
- de la **restauration du pouvoir**

d'agir quand les personnes participent à la définition d'une « bonne » alimentation dans des démarches de démocratie alimentaire.

Ce dernier point reflète bien le fait que les structures étudiées reconnaissent la pauvreté comme étant bien plus qu'une insuffisance de ressources monétaires (vision économique qui a longtemps dominé cette représentation de la pauvreté) mais qu'elle consiste aussi, comme l'ont proposé les équipes du projet mobilisées par l'Université d'Oxford et ATD Quart Monde², en un dessaisissement du pouvoir d'agir. A partir de cette dimension politique de la pauvreté, l'émancipation, l'action collective, l'exercice de la citoyenneté sur lesquelles s'appuient les actions de ces initiatives visent à redonner du pouvoir aux sans voix, amorçant une reprise en main de leur alimentation.

Mais encore, les initiatives de solidarité alimentaire cherchent aussi à **soutenir des filières alimentaires**

de qualité, en choisissant bien souvent de privilégier les approvisionnements locaux issus de modes de production durables, et de ne pas négocier les prix à la baisse avec les agriculteurs. Cela traduit en creux une conscience de la part de ces acteurs des solidarités alimentaires du fait que le système alimentaire industriel constitue une part du problème et non un simple contexte. En ayant cherché à réduire au minimum le coût de l'alimentation, le système alimentaire industriel a en effet généré la production d'importantes externalités négatives, environnementales, sanitaires, nutritionnelles et sociales non durables. Alors que ce modèle de production dominant ou « conventionnel » doit aujourd'hui être profondément transformé, les initiatives étudiées cherchent précisément à en traiter les causes racines en refusant de s'y inscrire pleinement.

¹ Cette notion fait écho au propos développé par Bricas *et al.* dans « Une écologie de l'alimentation » (2021).

² ATD Quart Monde, University of Oxford. 2019. « Les dimensions cachées de la pauvreté ». 35p. <https://www.atd-quartmonde.fr>

2/ Le foisonnement des modèles socio-économiques

Il est séduisant d'imaginer pouvoir dégager une typologie de quelques modèles économiques bien distincts parmi lesquels les initiatives pourraient choisir au regard de critères d'efficacité budgétaire. Or, l'identification de tels modèles s'est révélée

impossible dans le cadre de cette étude, tout autant que la préconisation de l'un des modèles étudiés. En effet, aucun modèle n'est plus vertueux qu'un autre.

Cela tient au fait que chaque initiative est parcourue de tensions qui lui

sont propres entre sa pérennité économique et la réalisation de son projet politique. Ainsi, elle fait sans cesse des arbitrages stratégiques qui, en s'articulant les uns aux autres, finissent par définir un modèle socio-économique singulier qui se construit de façon

itérative dans le temps. Or, ces arbitrages :

- Se font au regard du projet politique que chaque initiative adosse à l'enjeu d'accès digne à une alimentation de qualité : lutte contre la solitude ; coopération et émancipation ; mixité sociale ; jardinage nourricier, etc. ;
- Interagissent entre eux, et sont conditionnés par les contraintes et opportunités propres à chaque structure et à leur contexte, qui peuvent être liées au soutien ou non des pouvoirs publics ou de bailleurs privés, à l'appartenance ou non à un réseau, à la localisation géographique, aux possibilités de partenariats avec d'autres structures localement, etc. ;
- Changent et s'ajustent au cours du temps au sein d'une même ini-

tiative de manière itérative, au gré des évolutions du contexte ou de son projet politique.

Il existe *in fine* autant de modèles socio-économiques que d'initiatives (sans compter que ces modèles évoluent au sein des organisations avec le temps).

Et comme l'illustrent les fiches leviers, chaque choix stratégique présente des avantages et des inconvénients.

Trouver les quelques modèles économiques types qui seraient efficaces à la fois économiquement et dans leur réponse aux enjeux et contextes de chaque territoire paraît ainsi illusoire. Avec ce guide, l'ambition n'est pas de fournir des « bonnes recettes » aux initiatives, mais bien d'éclairer les choix qui s'offrent à elles afin que chaque collectif d'ac-

teurs mobilisé autour d'une initiative procède en connaissance de cause aux arbitrages lui permettant de promouvoir un accès digne à une alimentation de qualité.

L'enjeu pour les porteurs de projet est alors :

- de développer une capacité de vision holistique (cf. les différents leviers identifiés) ;
- d'être conscients des divers arbitrages à réaliser et de leurs conséquences ;
- de rester flexibles afin d'adapter son cheminement aux résultats obtenus et aux évolutions du contexte, territorial notamment.

L'énergie et les compétences nécessaires pour manier cette complexité doivent ici être soulignées, ainsi que l'implication requise de la part des équipes porteuses des projets.

3/ La nécessité de prendre en compte l'ensemble des valeurs produites

Le levier n°8, sur les « nouvelles approches » de la valeur, est jusqu'à présent encore peu pris en compte dans la structuration des modèles socio-économiques. En effet, si les valeurs sociétales générées par les initiatives sont mentionnées, elles ne sont pas véritablement mises au bilan des actions. Il y a là un véritable chantier à ouvrir pour améliorer la prise en compte « formelle » de ces externalités positives (et parfois négatives).

C'est en tout cas ce levier qui a suscité le plus d'enthousiasme lors des séances de travail avec les partenaires du projet. Cela révèle à quel point les structures cherchent des outils et moyens pour prendre en compte la diversité de leurs impacts, pour les valoriser vis-à-vis de l'interne (leurs parties prenantes) comme de l'externe (des financeurs notamment), mais aussi pour piloter leurs modèles socio-économiques sans se limiter à des données financières, nécessaires mais non suffisantes.

Les structures étudiées, compte tenu des voies qu'elles empruntent, produisent nécessairement de mul-

tiples impacts, tant économiques que sociaux, environnementaux et sociétaux (au sens de « faire société ») imbriqués à différentes échelles (individu, structure, territoire à minima).

- Basées sur une approche multidimensionnelle de l'alimentation et de sa qualité, toutes les initiatives déploient des activités et services diversifiés qui favorisent l'accessibilité monétaire. Elles cultivent le goût, le plaisir et la convivialité, préservent la santé, reconnaissent les cultures, encouragent le partage des savoirs et connaissances autour de l'alimentation et de sa transformation. Ces démarches permettent ainsi de multiplier les valeurs créées pour les personnes concernées, au-delà d'un accès facilité à l'alimentation.
- En cherchant à proposer un accès « digne », ce qui suppose de laisser le choix aux personnes en situation de précarité, voire de construire avec ces publics les solutions qui les concernent, ces initiatives génèrent aussi une reprise de confiance des personnes à

l'échelle individuelle, mais aussi de la solidarité et de la citoyenneté à une échelle plus collective.

- En cherchant à s'approvisionner auprès des producteurs identifiés, pour favoriser l'accès à des produits issus de circuits courts et/ou agroécologiques, en construisant dans certains cas des solutions logistiques qui font défaut pour acheminer ces produits, les structures produisent des effets de développement local et « vivable » de leur territoire.

Les démarches d'« évaluation d'impact social » commencent à être expérimentées par certains des actrices et acteurs du panel de structures étudiées. Ces démarches démontrent qu'il existe plusieurs niveaux d'évaluation et qu'elles ne sont pas nécessairement hors de portée car trop complexes ou nécessitant le recours à des expertises externes onéreuses. Les actrices et les acteurs de l'ESS relaient depuis plusieurs années ces démarches et ont multiplié des sites ressources et des outils pour déployer ces méthodes, qui commencent à être déclinés de

manière plus concrète dans le secteur alimentaire et par/pour les acteurs mobilisés sur l'accès digne (voir les références dans le Levier n°8).

En parallèle, des réflexions plus théoriques mais tout aussi fondamentales sont menées pour soutenir le « changement de regard sur les valeurs créées » que supposent, et impulsent à la fois, les démarches plus outillées. C'est le cas du programme de recherche-action¹ mené entre 2017 et 2019 par la Fonda, l'Avise et le Labo de l'ESS sur « ESS et création de valeur », qui a permis de définir la notion de chaîne de valeur élargie, et de mettre en avant la place tenue par les activités de soutien (gouvernance, ressources humaines, communication, recherche de fonds, etc.) dans le processus de création de va-

leur, et qui se poursuit par la réalisation de monographies d'activités et de territoires.

À suivre aussi, les travaux de recherche impulsés par l'Institut français du Monde Associatif, qui a lancé en 2022 un appel à manifestation d'intérêt² auprès des associations et chercheurs engagés dans une démarche réflexive et collaborative pour mieux comprendre les problématiques liées aux modèles socio-économiques et à la création de valeur. Le groupe de travail préalable au lancement de l'AMI a notamment pointé le besoin de vulgariser et diffuser les connaissances issues de travaux de recherche portant sur les modèles socio-économiques auprès du monde associatif. La présente étude pourra éventuellement contri-

buer à une vulgarisation et une forme de mise en opérationnalité de ces notions.

À noter que, s'il y a une forme de consensus sur la nécessité de dépasser l'approche financière de la valeur, un des enseignements de cette étude porte sur le fait qu'il est d'ores et déjà possible d'enrichir les outils existants, notamment les outils comptables :

- en valorisant les ressources non monétaires (en temps ou en argent), l'important étant de les rendre visible du point de vue comptable ;
- en estimant, d'un côté les gains et économies liés à des mutualisations ou à l'adoption de démarches sobres type low tech, et de l'autre les pertes générées par la pratique de tarifs aidés par exemple.

¹ <https://fonda.asso.fr/les-experimentations-ess-et-creation-de-valeur>

² <https://institutfrancaisdumondeassociatif.org/ami/>

4/ L'investissement dans de l'outillage, la formation et la durée



Une précédente étude¹ menée pour le compte de la Fondation Carasso avait déjà souligné la complexité des initiatives en économie sociale et solidaire s'inscrivant dans le champ de l'alimentation durable :

« Cette plongée dans le monde de l'Alimentation Durable met en avant une complexité particulière : des activités et fonctions ré-emboîtées (de la production à la consommation) avec son lot de normes sanitaires et règlements professionnels, des

chaînes d'acteurs qui nécessitent des gouvernances collectives et le partage des valeurs produites, le croisement des connaissances entrepreneuriales avec des savoirs professionnels issus des mondes agricoles, alimentaire, logistique, des modalités de financement multiples et parfois incompatibles... »

De cette complexité ressortent deux besoins qui nous semblent particulièrement prégnants :

- la nécessité d'inventer des modalités d'apprentissages souples, opérationnelles, croisant savoirs théoriques et expertises d'usage et permettant à des collectifs d'acteurs aux statuts divers de vivre ensemble une expérience et construire un savoir collectif ;
- le soutien des temps d'animation et de coordination entre acteurs, forcément longs, pour construire un langage commun, de la confiance, du partage des pouvoirs ».

Ces constats peuvent être repris ici et enrichis en soulignant que les struc-

tures étudiées dans l'étude investissent en plus résolument la sphère sociale, en intervenant auprès d'un public en situation de précarité. Cela suppose de prendre en compte ses règles, ses codes, son vocabulaire et ses ressources spécifiques.

Un besoin particulier d'accompagnement et de formation est par ailleurs apparu au fil des entretiens. Sur l'apprentissage du métier complexe d'épicier par exemple, le besoin porte tant sur l'opérationnel (approvisionnement et choix des produits, stockage, flux logistiques, vente en gros, en magasin ou en panier...) que sur le développement de connaissances et compétences permettant de calculer au plus juste le prix de revient, de fixer les prix de vente, volontairement margés ou pas, et d'articuler avec conscience des équilibres et déséquilibres économiques. Des rapprochements avec des fédérations professionnelles ou des acteurs de la distribution engagés sur des valeurs proches pourraient constituer une piste.

¹ Les liaisons fertiles - <https://www.fondationcarasso.org/alimentation-durable/etude-alimentationdurable-ess/>

5/ Les limites d'une action sociale autofinancée

En décrivant les différents leviers mis en oeuvre par des initiatives d'accès digne à l'alimentation pour structurer leur modèle socio-économique, cette étude amène à remettre en cause quelques « fausses bonnes idées » qui semblent se répandre dans le secteur et parmi les financeurs :

1- La solidarité entre mangeurs peut contribuer significativement à financer l'accès à des tarifs très bas pour les personnes en situation de précarité.

On constate que pour l'ensemble des structures qui pratiquent des tarifs différenciés, dans l'objectif que les tarifs supérieurs financent les tarifs réduits, les recettes supplémentaires générées par la solidarité entre mangeurs restent relativement marginales et ne suffisent pas à elles seules à couvrir les « pertes » liées aux tarifs « aidés ». Les deux principales limites rencontrées sont :

- d'un côté la marge sur les publics les plus solvables est contrainte de rester limitée au risque de voir les produits devenir trop chers par rapport à la concurrence ;
- de l'autre, la participation d'un grand nombre de personnes plus aisées est nécessaire pour permettre celle de très peu de personnes en situation de précarité, ce qui est souvent contraire au projet politique des structures considérées.

Or ces tarifs différenciés ont également des inconvénients : ils complexifient la gestion et la prévisibilité des recettes, la gouvernance de ces tarifs différenciés est délicate (qui y a accès avec ou sans vérification, sur combien de temps) et la singularisation des publics bénéficiant de tarifs « aidés » génère un facteur de risque de leur stigmatisation.

2-La diversification des activités et services permettrait de financer des activités déficitaires par des activités rentables.

Cela correspond au pendant de la première « fausse bonne idée » appliqué non plus aux publics, mais aux activités et services. Cette option complexifie là aussi la gestion de la



structure. Elle suppose une diversité de compétences à mobiliser et comporte aussi des risques fiscaux à ne pas négliger. Mais au-delà, le risque le plus important que soulignent les structures est celui d'une « cannibalisation » des activités rentables sur les autres activités, qui progressivement peuvent prendre l'énergie et le temps des forces humaines en présence au détriment du projet social, brouille la visibilité globale du projet et finit par démobiliser des bénévoles.

Par exemple, la privatisation des espaces ou la prestation traiteur comme ressource supplémentaire ne peut apporter un complément significatif de revenu que dans des zones connaissant une pénurie d'espaces disponibles et une certaine densité de la demande.

3- La diversification des ressources financières serait l'une des voies pour consolider le modèle socio-économique.

L'analyse et les entretiens apportent diverses nuances à cette idée :

- Le choix de privilégier une ressource plutôt qu'une autre relève d'une décision politique, d'une vision de la société : pour certains, la solidarité et l'intérêt général doivent d'abord et avant tout être financés par des fonds publics. Pour d'autres en revanche, c'est l'esprit entrepreneurial qui prend le pas, avec une logique de recherche d'autonomie financière par la génération de recettes supplémentaires. Combiner ces deux types de ressources n'est pas forcément vu

comme un compromis acceptable.

- Certaines ressources sont invisibilisées (les économies réalisées) ou non valorisées (comme le bénévolat ou des dons de marchandises), ce qui limite d'office la logique d'« hybridation » ;
- La diversification des ressources permet de rendre un modèle socio-économique plus résilient mais est coûteux en temps : certaines structures font le choix de multiplier les demandes de financements publics auprès des divers échelons (État, collectivités de la Région à la Ville) et par différentes entrées (insertion par l'activité économique, animation sociale, alimentation, soutien à l'agro-écologie...). Certaines structures expliquent avoir développé des formats d'intervention standardisés à décliner au gré des besoins sur différents territoires, ce qui permet d'économiser ainsi du temps passé à l'ingénierie de financements ;
- Enfin, il est nécessaire de garder en mémoire les échelles de grandeur et de ne pas laisser penser que les financements privés liés au mécénat pourraient « se substituer » durablement aux fonds publics. Même si, en France, en moyenne si le montant total des dons déclarés est en augmentation constante, en 2018 les financements venus du mécénat ne représentaient que 5 % des financements du monde associatif¹.

¹Terra Nova, 2022, Quel rôle et quelle place pour la philanthropie dans une démocratie aujourd'hui ?



6/ La capacité des pouvoirs publics dans la création d'un environnement favorable

L'étude des différentes initiatives montre qu'elles sont freinées dans le développement de leur projet d'accessibilité par de nombreuses contraintes que les pouvoirs publics des différents échelons pourraient aider à dépasser.

De nombreux projets témoignent ainsi du rôle déterminant des pouvoirs publics locaux pour l'accès au foncier et à des locaux, à des tarifs abordables et avec une sécurité d'accès. Par exemple, certaines villes et bailleurs sociaux accueillent déjà temporairement des événements ou distributions alimentaires ou du stockage des produits. La mise à disposition d'un lieu permanent permet de créer des projets pérennes. La création de locaux dédiés aux activités citoyennes des habitants pourrait être systématisée en pied d'immeuble de bailleurs sociaux par exemple.

Mais les pouvoirs publics peuvent

jouer d'autres rôles, comme la coordination des acteurs à l'échelle territoriale, la mise en cohérence et le décloisonnement des politiques de soutien des différents services, ou entre collectivités et services déconcentrés de l'État, pour faciliter le financement de projets intégrateurs des objectifs de cohésion sociale, de prévention et lutte contre la pauvreté, de lutte contre le gaspillage, de développement local, de santé publique, etc.

Par ailleurs, les projets étudiés dépendent grandement des conditions des marchés locaux (souvent défaillants pour des produits de qualité en circuit court accessible). Ainsi, l'accompagnement à la structuration de filières locales (ou en circuit court d'approvisionnement de qualité) et à la mutualisation éventuelle avec le marché public scolaire peut grandement augmenter les conditions de succès en facilitant l'accès physique

et souvent en diminuant les coûts d'achat.

La facilitation de l'accès à des données, à des interlocuteurs, à des formations, à des instances de gouvernance, à tout ce qui peut concourir à créer un environnement favorable à ces initiatives est également un moyen d'amplifier les effets de leurs actions. Cela conduit à faire évoluer les relations entre pouvoirs publics donateurs et structures « bénéficiaires » pour tendre vers un partenariat et une gouvernance plus partagés.

Enfin, c'est la façon même dont s'expriment les acteurs qui est susceptible de constituer une forme de soutien : le vocabulaire employé et les postures des pouvoirs publics peuvent créer un environnement de confiance, de respect mutuel et de reconnaissance de la dignité, qui facilitent un ressaisissement du pouvoir d'agir des personnes.

Conclusion

Les initiatives de solidarité alimentaire sont nécessaires car elles permettent de diversifier les formes de réponse face à une précarité alimentaire plurielle.

Depuis quelques années, ces initiatives se multiplient pour tenter de construire d'autres formes de solidarité par l'alimentation. Elles se posent notamment en réaction au dispositif dominant d'aide alimentaire en nature, qui est basé sur la redistribution d'inventés et tire parti d'un modèle de surproduction alimentaire délétère pour l'environnement et la santé. Les initiatives de solidarité alimentaire cherchent à la fois à répondre à des formes de précarité pour lesquelles l'aide alimentaire n'est pas adaptée, à reconsidérer l'alimentation dans toutes ses dimensions (sociales, culturelles, hédoniques et biologiques) et à contribuer à inventer, plus démocratiquement, un système alimentaire plus juste, sain et durable. À partir de ce socle commun, chaque initiative a un projet qui lui est propre, qu'elle construit autour d'un certain nombre de valeurs en intégrant les contraintes spécifiques de son contexte local. En résulte une grande diversité de modes de fonctionnement et, au final, une grande diversité de modèles socio-économiques.

Ces initiatives commencent à être reconnues comme des formes légitimes d'un nouveau modèle d'action sociale et de solidarité alimentaire. Mais elles ont encore de grandes difficultés à bénéficier de financements publics dans la durée. Elles fonctionnent souvent grâce à des appels à projets de courte durée qui précarisent les personnels qui s'y investissent. Les limites des financements publics et privés et la volonté d'en être parfois moins dépendants incitent ces initiatives à développer leurs propres ressources : mixité des publics pour générer des recettes grâce à des prix différenciés, développement d'activités complémentaires lucratives, etc. Mais dans les faits, l'équilibre s'avère difficile à trouver pour garantir une véritable autonomie financière des structures tout en maintenant leur projet politique et social.

Tant que ces initiatives seront seulement considérées comme de nouvelles formes d'aide pour lutter contre la précarité alimentaire, elles paraîtront de portée limitée. En effet, pour une même subvention publique ou privée, elles distribuent moins de tonnes de nourriture et touchent moins de personnes en précarité. Elles paraissent donc moins efficaces que l'aide alimentaire « classique ». Or, elles revendiquent de produire bien d'autres effets qu'un accès facilité à de la nourriture : redonner de la dignité aux personnes, générer du lien social, préserver la santé, développer le pouvoir d'agir des personnes pour leur permettre de devenir actrices de la construction d'autres systèmes alimentaires, etc. Sauf qu'en pratique, ces effets induits positifs ne sont pas pris en compte dans les bilans des actions menées, ou alors de façon encore très mal reconnues. Les bilans ne sont

considérés que sous l'angle de flux financiers, de recettes et de dépenses.

Ces constats invitent à ouvrir de nouveaux chantiers de réflexion et de travail.

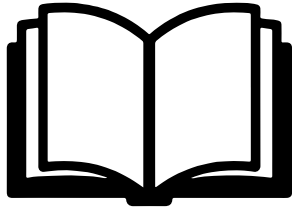
En premier lieu, mériteraient d'être explorées les nouvelles normes comptables capables de prendre en compte les effets environnementaux, sociaux, sanitaires et politiques de ces initiatives. Il existe de nombreux espaces de réflexion et d'expérimentation de ces nouvelles manières d'évaluer le bilan d'une activité, en particulier dans le champ de l'économie sociale et solidaire, et de nouvelles normes comptables comme la comptabilité dite CARE. Ces espaces sont encore peu investis par les acteurs des solidarités alimentaires, alors même que le champ de l'alimentation, du fait de sa multidimensionalité, se prêterait très bien à cette approche comptable.

En second lieu, les externalités positives générées par les initiatives s'avèrent souvent déterminées par les conditions pratiques de mise en œuvre des actions : l'ambiance des lieux, la qualité des animations, les postures relationnelles ou encore le vocabulaire employé comptent largement pour redonner confiance et envie d'agir, pour sortir de l'isolement social, pour prendre garde à l'environnement. Nombre de difficultés rencontrées tiennent justement à ces détails : le diable s'y cache ! Il y a là tout un champ d'actions pour reconnaître l'importance de ces pratiques, y porter plus d'attention, capitaliser et former les intervenants.

En troisième lieu, le fait de reconnaître que ces initiatives sont bien plus que des moyens de lutte contre la précarité alimentaire et qu'elles construisent de nouvelles formes de solidarité alimentaire conduit à élargir la façon dont les pouvoirs publics peuvent les soutenir. Certes, le financement plus pérenne des structures qui portent ces initiatives est indispensable. Mais ce soutien peut aussi prendre la forme d'une facilitation d'accès à des locaux, à des marchés publics, à des réseaux, à de la formation, à des espaces de gouvernance, comme cela se pratique déjà pour accompagner et faciliter le développement économique.

Enfin, si ces initiatives sont variées et singulières, elles portent un socle de valeurs communes. Mais elles sont encore peu organisées collectivement pour le revendiquer, pour le défendre et le promouvoir. La mise en réseau de ces initiatives apparaît nécessaire. Elle viserait d'une part à échanger les expériences, à jouer l'intelligence collective, à s'inspirer mutuellement des pratiques, voire à mutualiser des moyens. Et, d'autre part, à mettre en mouvement ces myriades d'initiatives, à en construire une force politique collective capable d'influencer les politiques publiques. L'enjeu est ainsi de passer de la lutte contre la précarité alimentaire à la construction de nouvelles formes de solidarités et de démocratie alimentaires.





Bibliographie



Accès à la page web dédiée à ces ressources

ÉTUDES

● Alimentation et lutte contre la précarité

Accardo, Aliocha, Agnès Brun, et Thomas Lellouch. 2022. « Les bénéficiaires de l'aide alimentaire, pour beaucoup parmi les plus pauvres des pauvres ». Insee.

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/6535297?sommaire=6535307>

ATD Quart Monde, University of Oxford. 2019. « Les dimensions cachées de la pauvreté ». 35p.

https://www.atd-quartmonde.fr/wp-content/uploads/2019/05/DimensionsCacheesDeLaPauvrete_fr.pdf

Bardot, Florence, et Clément Cheissoux. 2020. « Alimentation durable et économie sociale et solidaire : les liaisons fertiles ». Fondation Daniel & Nina Carasso. 34p.

https://www.fondationcarasso.org/wp-content/uploads/2020/12/2020_Etude_ESS_AD.pdf

Bricas, Nicolas, Damien Conaré et Marie Walser. 2021. « Une écologie de l'alimentation » Editions Quae, Versailles. 312p.

https://www.chaireunesco-adm.com/IMG/pdf/une_ecologie_de_l_alimentation_-_chaire_unesco_adm_2021.pdf

Caillavet, France, Nicole Darmon, Christophe Dubois, Catherine Gomy, Doudja Kabeche, Dominique Paturel, et Marlène Perignon. 2021. « Vers une sécurité alimentaire durable : enjeux, initiatives et principes directeurs ». Terra Nova.

https://tnova.fr/site/assets/files/18199/terra-nova_rapport_vers-une-securite-alimentaire-durable_101121.pdf?7316g

Castellano, Claudie-Charlotte, Loïc Rigaud, et Elodie Valette. 2022. « Évaluation participative URBALE de l'association VRAC Lyon Métropole ». 25p.

Clément, Alain. 2001. « De l'évergétisme antique aux Restos du Cœur. État et associations dans l'histoire du secours alimentaire ». Revue internationale de l'économie sociale: Recma, no 279: 26. <https://doi.org/10.7202/1023752ar>.

Conseil National de l'Alimentation. 2022. « Prévenir et lutter contre la précarité alimentaire. Avis 91 ». 114p.

https://cna-alimentation.fr/wp-content/uploads/2022/10/CNA_Avis91_prekarite_alimentaire.pdf

Darmon, Nicole. 2020. « Pour une sécurité sociale de l'alimentation ». Actualités sociales hebdomadaires : ASH, no 3178: 34.

Darrot, Catherine, Yuna Chiffolleau, Grégori Akermann, et Gilles Maréchal. 2020. « Les systèmes alimentaires de proximité à l'épreuve de la Covid-19. Retours d'expérience en France ». In Systèmes alimentaires / Food Systems 2020, n° 5, pp.89-110.

Hochedez, Camille, et Julie Le Gall. 2016. « Justice alimentaire et agriculture : introduction ». Justice spatiale - Spatial Justice, Justice alimentaire et agriculture, n° 9 (janvier). <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01342994>

Fahkri, Michael. 2020. « Rapport final. Le droit à l'alimentation dans le contexte du droit et de la politique du commerce international ». Paris, Conseil des droits de l'homme des Nations unies.

Joseph Wresinski. 1987. « Grande pauvreté et précarité économique et sociale ». Conseil économique et social.

« La construction des prix dans les initiatives d'accès à une alimentation digne et de qualité ». 2022. Réseau CIVAM. <https://www.territoires-a-vivres.xyz/?modeleagri3>

Lanciano, Emilie, Alexandrine Lapoutte, et Séverine Saleilles. 2017. « What Business Models for the Food Justice ? », 18.

Lang, Tim. 1998. « Toward food democracy ». In Consuming passions : food in the age of anxiety, par Griffiths et Wallace, Manchester University Press.

Lapoutte, Alexandrine, Clara Lohier-Fanchini, et Séverine Saleilles. 2020. « De l'aide à la justice alimentaire : Étude d'un partenariat entre Biocoop et des épiceries sociales et solidaires ». In L'exemplarité dans l'économie sociale et solidaire: initiatives inspirantes et modèles novateurs, par Combes-Joret et Lethielieux. RESSOR, n°4. Reims: Épure, Éditions et presses universitaires de Reims.

Morvan, Franck Le, et Thomas Wanecq. 2019. « La lutte contre la précarité alimentaire - Evolution du soutien public à une politique sociale, agricole et de santé publique ». 2019-069R. IGAS.

<https://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/2019-069R-P.pdf>

Paturel, Dominique. 2021. « Repolitiser l'alimentation pour actionner la transformation écologique ». Urgence transformation agricole et alimentaire, 21.

Paturel, Dominique, Patrice Ndiaye, et Pascal Lachaud. 2020. Conclusion. « Vers une Sécurité Sociale de l'Alimentation ». In Le droit à l'alimentation durable en démocratie, 233-38. Acteurs sociaux. Nîmes: Champ social.

<https://doi.org/10.3917/chaso.patur.2020.01.0233>

Paturel, Dominique, et Magali Ramel. 2017. « Éthique du care et démocratie alimentaire : les enjeux du droit à une alimentation durable ». Revue française d'éthique appliquée 4 (2): 49-60.

<https://doi.org/10.3917/rfeap.004.0049>

Ramel, Magali, Huguette Boissonnat-Pelsy, Marie-France Zimmer, et Chantal Sibué-de Caigny. 2016. « Se nourrir lorsqu'on est pauvre: analyse et ressenti de personnes en situation de précarité ». Revue Quart-monde, Dossiers et documents, n° 25. Montreuil: ATD Quart monde.

<https://www.atd-quartmonde.fr/wp-content/uploads/2016/07/Se-nourrir-lorsquon-est-pauvre.pdf>

Retière, Jean-Noël. 2021. « Nourrir les pauvres : les quatre âges de l'aide alimentaire ». Vie sociale 36 (4): 23-35.

<https://doi.org/10.3917/vsoc.214.0023>

Resolis. 2018. « La lutte contre la précarité alimentaire. 60 initiatives locales pour une alimentation solidaire ». Journal RESOLIS n°19, 59 p.

<https://resolis.org/journal/la-lutte-contre-la-prekarite-alimentaire-60-initiatives-locales-pour-une-alimentation-solidaire/619c480c-4367-47ac-8f9a-78e0922d7044>

Secours Populaire Français Fédération de l'Hérault. 2021. « Marché solidaire, bilan 2021 ».

Tonnet, Marc. 2014. « L'engagement dans une banque alimentaire ». In Comprendre l'humanitaire, 183-88. Accompagner-Partager. Nîmes : Champ social. <https://doi.org/10.3917/chaso.astru.2014.01.0183>

● Modèles socio-économiques et ESS

Bucolo, Elisabetta, Philippe Eynaud, et Laurent Gardin. 2019. « Les modèles socio-économiques associatifs ». INJEP Notes et rapports / Revue de littérature, 112.

Charmettant, Hervé, Olivier Boissin, Benjamin Dubrion, Maud Hirczak, Jean-Yves Juban, Nathalie Magne, Julien Maisonnasse, Francesca Petrella, Yvan Renou, et Nadine Richez-Battesti. 2020. « Scop & Scic : les sens de la coopération ». Report. Centre de recherche en économie de Grenoble (CREG).

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02535566>

CPCA. 2014. « Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs ».

<https://www.avise.org/ressources/contribution-a-lana-lyse-des-modeles-socio-economiques-associatifs>

Prouteau, Lionel, et Viviane Tchernonog. 2017. « Évolutions et transformations des financements publics des associations ». Revue française d'administration publique 163 (3): 531-42.

<https://doi.org/10.3917/rfap.163.0531>

Demoustier, Danièle. 2002. « Le bénévolat, du militantisme au volontariat ». Revue française des affaires sociales, no 4: 97-116. <https://doi.org/10.3917/rfas.024.0097>.

Fraisse, Laurent. 2021. « Les financements publics locaux aux associations : une approche à partir des budgets et des comptes publics ». In Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles, par Mathilde Renault-Tinacci. Paris: La documentation française.

Gardin, Laurent. 2006. « II. La difficile reconnaissance de la réciprocité ». In Les initiatives solidaires, 47-75. Sociologie économique. Toulouse: Érès. <https://www.cairn.info/les-initiatives-solidaires--9782749206707-p-47.htm>

Gardin, Laurent. 2008. « L'approche socio-économique des associations ». In La gouvernance des associations, par Christian Hoarau et Jean-Louis Laville, 95-110. Érès.

Gardin, Laurent, et Pierre Robert. 2018. « Origine, diffusion et

métamorphose de l'hybridation des ressources ».

Hély, Matthieu. 2009a. « 1. Entre public et privé : les formes de régulation de l'action associative ». In Les métamorphoses du monde associatif, Le Lien social, 25-57. Presses Universitaires de France.

<http://www.cairn.info/les-metamorphoses-du-monde-associatif--9782130563891-page-25.htm>

Hély, Matthieu. 2009b. « Présentation. Penser le monde associatif comme un monde du travail ». Le Lien social, 1-19.

Juan, Maïté, et Jean-Louis Laville. 2019. « Les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire ». FONJEP, 121.

Laville, Jean Louis, Isabelle Hillenkamp, Philippe Eynaud, Jose Luis Coraggio, Adriane Ferrarini, Genauto Carvalho de França Filho, Luis Inácio Gaiger, et al. 2016. « Théorie de l'entreprise sociale et pluralisme : L'entreprise sociale de type solidaire ». Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy, no 54 (mars).

<https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2771>

Laville, Jean-Louis. 2005. « Conclusion ». In Sociologie des services, 154-85. Sociologie économique. Toulouse: Érès.

<https://www.cairn.info/sociologie-des-services--9782749212029-p-154.htm>

Laville, Jean-Louis. 2010. Politique de l'association. Economie humaine. Le Seuil.

Laville, Jean-Louis, et Philippe Chaniel. 2002. « L'économie solidaire : une question politique ». Mouvements 19 (1) : 11-20.

<https://doi.org/10.3917/mouv.019.0011>

Renault-Tinacci, Mathilde. 2021. Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approche plurielles. Paris: La documentation française.

ReperESS. 2018. « Les SCIC et les collectivités ». https://www.rtes.fr/sites/default/files/IMG/pdf/Reperes_SCIC.pdf

Tchernonog, Viviane. 2018. « Les associations : état des lieux et évolutions ».

GUIDES PRATIQUES et RAPPORTS

● Alimentation et lutte contre la précarité

Le Labo de l'ESS : Agir contre la précarité alimentaire en favorisant l'accès de tout.e.s à une alimentation de qualité - novembre 2020

[https://www.lelabo-ess.org/system/files/2021-01/2020.11.16_etude_prekarite_alimentaire\(1\)_compressed.pdf](https://www.lelabo-ess.org/system/files/2021-01/2020.11.16_etude_prekarite_alimentaire(1)_compressed.pdf)

Léris (Laboratoire d'Études et de Recherche sur l'Intervention Sociale) : Une place à table - guide pédagogique pour la co-construction de tiers-lieux de solidarité et transition alimentaire - mars 22 - <https://www.leris.org/?p=2566>

FAB'LIM - les tiers-lieux nourriciers - 2021

<https://fablim.org/tiers-lieux-nourriciers/>

La Fonda & Territoires Zéro Chômeurs de Longue Durée : Quelle création de valeur ? - février 2022

<https://fonda.asso.fr/ressources/territoires-zero-chomeur-de-longue-duree-quelle-creation-de-valeur>

Transscope - le portail web des alternatives... pour trouver plein d'exemples inspirants

<https://transscope.org/>

Plan d'action pour la transformation de l'aide alimentaire et la lutte contre la précarité alimentaire - Cocolupa 2021-2022

https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/plan_action_transformation_aide_alimentaire_cocolupa.pdf

● Modèles socio-économiques et ESS

France Active : Je construis utile : pour tous les dirigeants de l'ESS qui réfléchissent à leur modèle économique d'utilité sociale - sept. 2021

<https://www.franceactive.org/download/je-construis-utile/>

Action Tank Entreprise et Pauvreté : Guide pratique des modèles économiques inclusifs

https://www.at-entreprise-pauvrete.org/toutes-nos-publications/modeles_economiques_inclusifs_guide_pratique/-2021

Le Rameau : Autodiagnostic Qualifier son modèle socio-économique - avril 2021

https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2021/04/LR-Autodiag_Qualifier-son-MSE_v1.pdf

INJEP fiches repères : Les modèles socio-économiques - diversité des approches - octobre 2021

<https://injep.fr/publication/les-modeles-socio-economiques-des-associations-diversite-des-approches/>

Avise : Se lancer dans l'entrepreneuriat social - janvier 2020

<https://www.avise.org/ressources/se-lancer-dans-lentrepreneuriat-social>

KPMG. 2017. « Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et propositions pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations ». UDES et le Mouvement associatif

PRÉSENTATION DES STRUCTURES ENQUÊTÉES

Les Anges Gardins

ORIGINE ET OBJECTIFS

Les Anges Gardins est le nom d'une association créée en 1998, relancée en 2010, pour l'insertion, l'éducation permanente, le développement de nouvelles pratiques sociales et d'activités liées à l'alimentation. Ses objectifs sont de :

- Favoriser l'accès aux savoir-faire de base en matière d'auto-production vivrière et culinaire ;
- Créer de nouvelles opportunités d'activités pour des personnes sans emplois dans les domaines du maraîchage, du conditionnement et de la livraison de fruits et légumes locaux certifiés en agriculture biologique, produits à destination des particuliers et de la restauration hors domicile ;
- Programmer des chantiers participatifs visant l'appropriation d'une conscience sociale par l'action : « je fais, je retiens » : permaculture, agroforesterie, lombricompostage, apiculture...

Atelier Chantier d'Insertion Jardin de Cocagne, c'est aussi un organisme où l'on cherche à renouveler les contours de l'éducation populaire, ainsi qu'un laboratoire de projets économiques qui cherche à relocaliser la valeur et rendre accessibles les activités créées à des personnes ne disposant pas de hauts niveaux de qualification.

Pôle territorial de coopération économique, l'ensemble de ces activités visent à s'agréger pour créer un système alimentaire territorial.

ACTIVITÉS, PUBLIC ET TERRITOIRE

Quatre grandes activités constituent cet Écopôle alimentaire :

1. Le rassemblement d'une dizaine d'exploitations agricoles et de trois jardins de Cocagne au sein de l'association Terre d'Opale, plateforme de production et de diffusion de produits locaux bio et solidaires. Ce regroupement permet de diffuser des paniers de légumes et fruits issus de l'AB sur le littoral de Dunkerque à Boulogne et son arrière-pays et de livrer la restauration collective.
2. La transformation des produits fournis par Terre d'Opale, au travers de la Table de Cocagne : atelier de transformation, cuisine, restauration et service traiteur.
3. L'insertion via des chantiers d'insertion, expérimentant de nouveaux métiers et parcours de formation.
4. La lutte contre le mal-vivre alimentaire et pour la justice alimentaire ; au travers principalement de MENADEL - Maison d'échange pour de nouvelles activités et le développement de l'économie locale – lieu d'échange de savoir-faire et de talents qui permet l'implication des habitants. Chacun selon ses savoirs et possibilités peut concourir à offrir des services aux autres et inversement (ex. : jardinage, petits travaux, cuisine, arts et loisirs, sport, informatique, service à la mobilité, prêt de matériel...), le support pour ces échanges étant matérialisé par une monnaie spécifique – nommée la Manne, qui permet aussi d'accéder aux produits de la ferme.

CHIFFRES CLEFS

350 adhérents
100 bénévoles actifs
100 salariés (dont 65 en ACI)
50 paniers solidaires

Le Début des Haricots

ORIGINE ET OBJECTIFS

Le Début des Haricots, société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), a pour objectif de promouvoir une alimentation durable à l'échelle de l'agglomération nantaise. Créée en 2013 par des citoyens militants d'écologie urbaine, elle participe à la mise en place d'un système alimentaire durable sur le territoire des Pays de Loire en lien avec les producteurs, transformateurs, acteurs locaux et consommateurs. Elle propose de construire et d'animer un réseau de distribution sur le territoire associé à des lieux vivants autour de l'alimentation durable, grâce à un modèle solidaire et économiquement viable.

Les acteurs de cette coopérative partagent des valeurs communes : libre transition de connaissances autour du système alimentaire durable, accessibilité à des produits de qualité et leur appropriation par tous types de publics, réduction de l'empreinte environnementale.

De plus, la coopérative a pour volonté de proposer un système plus démocratique et transparent dans son fonctionnement, en favorisant l'implication citoyenne, la rencontre entre toutes les parties pour une meilleure compréhension des réalités et attentes de chacun.

ACTIVITÉS, PUBLIC ET TERRITOIRE

- un bar et restaurant – nommé La grande barge – situé sur l'île de Nantes – propose des produits de saison, de la bière artisanale, un plat du jour, des assiettes apéro, et cocktails, organise régulièrement des concerts, des conférences, du théâtre... et accueille de nombreuses associations partenaires. En complément, la structure vient d'ouvrir en 2022 un salon de thé.
- le MicroMarché : projet de circuit court de proximité co-géré par ses adhérents, ses producteurs et les différents collectifs et associations y prenant part ; proposant une gamme variée de produits provenant de plus de 60 productrices et producteurs situés pour la plupart à moins de 100 km de Nantes et travaillant selon les principes de l'agriculture biologique. Il permet de commander chaque semaine des produits biologiques et locaux, au choix et sans engagement, à des prix attractifs et solidaires, et dispose de 5 points de distribution sur la ville de Nantes.

CHIFFRES CLEFS

94 coopérateurs
8 salariés
5 micromarchés et 10 paniers solidaires hebdomadaires

PRÉSENTATION DES STRUCTURES ENQUÊTÉES

Emplettes & Cagettes

ORIGINE ET OBJECTIFS

Emplettes & Cagettes est une association créée dans la dynamique de la Dignité dans les Assiettes mise en place sur le territoire du Pays Terres de Lorraine.

L'objectif de l'association issue de cette recherche-action impulsée par le PAT Lorrain et ATD Quart Monde est de permettre à des personnes en précarité alimentaire de se regrouper et former un collectif d'acheteurs, qui va définir les produits alimentaires recherchés par le groupe, notamment des produits protéinés et locaux le plus possible auprès d'agriculteurs pour les proposer à l'achat via des bons de commande mensuels.

ACTIVITÉS, PUBLIC ET TERRITOIRE

Les denrées alimentaires achetées permettent à tous, notamment et principalement aux personnes en situation de précarité alimentaire, d'accéder à des produits locaux et de qualité en s'appuyant sur les dynamiques de sourcing du département et de la chambre d'agriculture existantes pour la restauration collective auprès des producteurs locaux mais aussi en s'appuyant sur les dynamiques et le savoir d'expérience des acheteurs et autres bons plans partagés (glanage, récupération, ...à venir le repérage des promotions les plus intéressantes des supermarchés pour les produits non distribués par le groupement d'achat).

L'apport de cette démarche de regroupement d'acheteurs a ainsi par exemple permis d'accéder aux ventes en gros avec des négociations d'échelle qui n'auraient jamais été possibles pour les plus pauvres, isolés, non mobiles, sans accès numérique et avec des trésoreries contraintes.

Les produits sont définis, actualisés et renouvelés en fonction des décisions prises par les personnes concernées lors de living lab (labo d'usage) qui sont le moteur du collectif. Constats, analyses et préconisations des personnes en précarité y sont travaillés et les produits choisis, cherchés en fonction de critères établis avec les personnes concernées.

Les bons de commande sont mis à disposition dès le 5 du mois lorsque les minima sociaux sont versés, les acheteurs choisissent alors leurs produits, les règlent, les commandent sont passées auprès des fournisseurs le 10 du mois et les livraisons se font sur les sites choisis et connus des acheteurs type centres sociaux, maisons des solidarités, associations d'éducation populaires, d'étudiants, labo d'usage etc.

CHIFFRES CLEFS

500 adhérents dont 82 % se déclarant en difficulté
60 bénévoles
1 salarié
Environ 1,4 tonne de produits achetés chaque mois

En Chantier

ORIGINE ET OBJECTIFS

Depuis 2008 installée au cœur du quartier de la Belle de Mai à Marseille, l'association En Chantier a construit au fil des années un écosystème porteur de valeurs telles que le respect, le partage, la confiance, la solidarité et le plaisir. Cet écosystème vise à développer un véritable lieu alimentaire, de vie et d'accueil inconditionnel. L'association se développe autour d'une double affirmation : la promotion d'une alimentation saine et de qualité, accessible pour tous, s'appuyant sur des circuits courts et une production agricole locale et la valorisation de la dimension interculturelle, intergénérationnelle et sociale de la cuisine et des traditions culinaires. La transmission, la reconnaissance réciproque et le partage de savoir-faire sont inhérents à ses actions. Une pédagogie participative et active vise à permettre aux bénévoles d'inventer et de co-construire des espaces d'interaction, de socialisation et de transmission dans lesquels tous les participants ont la possibilité d'expérimenter, d'apprendre, de se remettre en activité et à terme, de sortir de l'isolement.

ACTIVITÉS, PUBLIC ET TERRITOIRE

- 1. La cantine du midi participative** : propose des repas à emporter ou livrés et sur place, dans laquelle tout le monde est invité à passer au moins une fois de l'autre côté du comptoir et à faire partie de l'équipe de cuisine, soit en proposant une recette, soit en mettant la main à la pâte, soit en participant aux nombreux ateliers mis en place (pâtes fraîches, pâtisserie, confitures, etc.) ouverts à tous et des ateliers pour des groupes ciblés (centres sociaux, maisons de retraite, écoles, etc.). La cuisine est mise à disposition d'autres associations ou collectifs afin de financer ou soutenir leurs projets.
- 2. La Cantine nomade** est le service traiteur de l'association : livraison de repas assis, buffet, petits déjeuners..., mais aussi animations culinaires auprès de particuliers, d'écoles et d'entreprises et des ateliers de cuisine pour tout âge dans nos locaux, visant à une alimentation saine et équilibrée, à partir de produits frais, issus d'un réseau de circuit court, de l'agriculture biologique ou raisonnée.
- 3. Criscito !, atelier boulangerie**, permettant d'élargir les possibilités d'échange, de partage autour du pain aliment de base pour beaucoup de culture, expérimenter les divers modes de panification et fabrication des pâtes existant dans le monde et pratiqués par des usagères et usagers.
- 4. Le café causé** : Tout le monde est invité à participer, imaginer et animer des temps d'accueil, des ateliers, des actions à dimensions solidaire, culturelle, artisanale et artistique... Café numérique et petit déj convivial, radio café, café nomade, ciné-pizza...
- 5. Une épicerie - la Drogheria**, basée sur un groupement d'achat qui inclut les adhérents particuliers et professionnels, la Cantine du Midi, la Cantine Nomade et les associations partenaires. Le but est de proposer des produits de qualité, de saison et issus de l'agriculture paysanne ou raisonnée, et des circuits courts, à des prix abordables et utilisés par les différentes cultures alimentaires.

L'épicerie se base également sur l'autonomie de ses adhérents, autant dans le fonctionnement (chacun pèse et paie lui-même ses produits) que dans sa gestion : gestion de la caisse et des stocks, recherche et proposition de nouveaux produits.

CHIFFRES CLEFS

15 salariés

PRÉSENTATION DES STRUCTURES ENQUÊTÉES

EPISOL

ORIGINE ET OBJECTIFS

L'association EPISOL est née en 2014 de la rencontre entre le Secours Catholique, le Diaconat Protestant et le CCAS de Grenoble, partageant le constat que les dispositifs de distribution alimentaire ne répondaient pas à de nouveaux besoins émergents notamment pour un public de travailleurs pauvres.

Les trois membres fondateurs, rejoints par La Remise, ont imaginé un concept original d'épicerie solidaire, magasin de proximité accueillant tous les publics en mixité avec un système de tarification différenciée, favorisant l'implication de chacun et la création de lien social. Ses missions sont les suivantes :

- Permettre à tous un accès à des produits alimentaires de qualité, à des prix modulés permettant de favoriser ainsi un comportement alimentaire sain.
- Soutenir l'économie locale par le développement des circuits d'approvisionnement courts et de proximité.
- Favoriser une mixité sociale permettant un « vivre ensemble » citoyen en intégrant les usagers au fonctionnement de l'épicerie.
- Participer à la lutte contre le chômage par l'activité économique et la création d'emplois à destination de personnes en difficulté.
- Participer à la lutte contre le gaspillage alimentaire (activité Antigasi).

ACTIVITÉS, PUBLIC ET TERRITOIRE

EPISOL pilote à l'heure actuelle 3 dispositifs :

1. L'épicerie solidaire située rue du Général Ferrié à Grenoble.
2. La Mobile, épicerie solidaire et ambulante, qui se rend sur différents lieux de Grenoble et la Métro.
3. Les Paniers solidaires distribués chaque semaine à Grenoble.

Agréée atelier et Chantier d'Insertion, elle propose des postes d'assistants de vente en insertion au magasin et sur La Mobile.

L'accès à EPISOL est libre pour toutes et tous, adhérent ou non. Les tarifs proposés sont différenciés selon les revenus des personnes et il faut adhérer à l'association pour bénéficier des tarifs réduits. Par ailleurs, l'association déploie aussi un chantier d'insertion par l'activité économique, des actions de lutte contre le gaspillage, un centre-ressource.

Au sein de ces dispositifs, l'animation sociale est transversale, elle recouvre l'ensemble des déclinaisons opérationnelles du projet social.

CHIFFRES CLEFS

1 009 adhérents
50 à 100 bénévoles actifs
19 salariés dont 10 postes en insertion (ACI)
82 % du CA réalisé avec les tarifs aidés

l'Esperluette

ORIGINE ET OBJECTIFS

Celleneuve à Montpellier est un quartier mixte où cohabitent différents milieux socio-culturels. Une partie du quartier est classée zone prioritaire par la politique de la ville, avec plus d'un tiers des habitants sous le seuil de pauvreté. Le projet de **L'Esperluette** est né d'un besoin de convivialité et d'entraide entre ses habitants, mais aussi de faciliter l'accès à tous à des produits alimentaires « de qualité ». Des habitants ont donc créé l'association en juin 2019.

La gouvernance repose sur l'action collective avec des commissions composées d'habitants volontaires qui proposent et organisent les activités, et le conseil d'administration collégial chargé de définir les orientations de l'association. Régulièrement, les adhérents sont invités à se rencontrer pour échanger sur le fonctionnement et le faire évoluer. Cette action collective est un levier d'émancipation : il s'agit d'accompagner les personnes à trouver les moyens d'exprimer leurs besoins et leurs aspirations, et de faire évoluer leur situation en s'appuyant sur le collectif.

ACTIVITÉS, PUBLIC ET TERRITOIRE

Le local inauguré en janvier 2021 héberge les diverses activités de l'association :

- Un café associatif (café blabla le vendredi matin et bar tapas le vendredi soir).
- Une épicerie de produits secs, bios et en vrac.
- La distribution des commandes du groupement d'achat un samedi par mois. Les produits proposés sont essentiellement des légumes et fruits frais, issus de l'agriculture bio ou raisonnée. Ils sont fournis en direct par des producteurs de la région choisis par les habitants.
- Une vente directe du producteur un samedi par mois.

Tous les produits de l'épicerie, du groupement d'achat et de la vente directe sont accessibles aux personnes en situation de précarité à 30 % du prix coûtant (au moyen d'une monnaie locale). Celles-ci peuvent également faire des courses sur le marché avec le même système.

- Un garde-manger solidaire avec des produits issus de collectes solidaires et réservés aux adhérents en situation de précarité.

Le lieu est avant tout un espace de rencontre. Des liens s'y créent entre toutes les parties prenantes qui gravitent autour de L'Esperluette : habitants, producteurs, boulangers, etc. Véritable lieu de vie, il a également pour vocation d'héberger les activités proposées et menées par les adhérents : ateliers pour les enfants, atelier couture ou cuisine, intervention de socio-esthéticienne, projet avec le planning familial autour de la précarité menstruelle, etc.

L'association mène aussi des activités de cuisine de rue dans l'espace public pour aller à la rencontre des habitants et susciter d'autres moments de rencontres, de convivialité et de sensibilisation à une alimentation plus durable. Elle est équipée d'une cuisine mobile et utilise également un four à pain mobile.

CHIFFRES CLEFS

400 adhérents dont 65 foyers en situation de précarité
2 salariés à temps partiel

PRÉSENTATION DES STRUCTURES ENQUÊTÉES

Graines de Soleil

ORIGINE ET OBJECTIFS

Le jardin d'insertion « **Graines de Soleil** » est une association créée dans les Bouches-du-Rhône en 2004, adhérente au réseau des jardins de Cocagne. L'association a pour objet de lutter contre les exclusions et la précarité en mobilisant les conditions d'un retour à l'emploi durable, chez des femmes et des hommes de tous âges, en difficultés sociales et professionnelles, dans le cadre d'une activité de travail valorisante : le maraîchage biologique.

ACTIVITÉS, PUBLIC ET TERRITOIRE

- Maraîchage biologique : production de 54 variétés de légumes, plants aromatiques et fruits biologiques, 80 variétés commercialisées grâce aux producteurs biologiques partenaires.
- Production de plants bio à destination de particuliers, entreprises et associations, l'activité pépinière est en développement suite à la multiplication du nombre de jardins collectifs partagés animés ainsi qu'avec l'augmentation de la quantité de légumes produite au sein de l'association. Une activité ornementale est parallèlement en expérimentation, elle permettrait de fleurir les jardins collectifs partagés entretenus.
- Aménagement de jardins multi-fonctionnels et animation auprès de structures sociales type résidences sociales d'insertion, établissements scolaires, centres de vie pour personnes atteintes de handicap, centres sociaux, établissements pénitentiaires...
- Accompagnement social et professionnel vers l'emploi, sur des activités contribuant à la transition écologique et sociale de notre territoire : production et distribution maraîchère certifiée Agriculture Biologique, intégration et soutien à la filière agricole locale ; accessibilité à une alimentation saine et de qualité ; accompagnement de divers publics à travers l'animation de potagers collectifs.

La Cité de l'agriculture et Graines de Soleil portent un projet de coopération territoriale sur la métropole Aix Marseille visant à renforcer l'accès digne à une alimentation de qualité pour toutes et tous. Cette expérimentation se développe dans le cadre du projet Territoires à VivreS.

CHIFFRES CLEFS

46 salariés (dont 32 en ACI)

130 familles adhérentes, dont 53 bénéficiant de paniers solidaires

Plus de 2 950 participants aux animations jardins et accès à l'alimentation durable

76 % de sorties dynamiques (retour à l'emploi, entrée en formation...)

Le Réseau des Jardins Nourriciers

ORIGINE ET OBJECTIFS

Le Réseau des Jardins Nourriciers, initié par la démarche « De la Dignité dans les Assiettes » du Pays Terre de Lorraine, est un réseau qui a pour objectif d'accompagner l'émergence de projets d'accès pour tous à la terre nourricière sur le territoire Terres de Lorraine (et voisins), en lien avec le Réseau agriculture urbaine et précarité de AgroParisTech. L'idée est de revenir à l'utilisation de terres communales pour cultiver ensemble ses légumes et s'en nourrir.

Un poste de chargé de mission « jardins nourriciers » a été créé au sein du Pays Terres de Lorraine fin 2020, afin d'une part d'impulser, de développer, de suivre et d'essayer une expérimentation de jardin nourricier à Neuves-Maisons (structurée en association), et d'autre part d'animer un réseau d'échange et de savoir entre jardins nourriciers sur le territoire. Rechercher les conditions pour développer l'accès à la terre et à l'autoproduction contribue à développer les conditions pour un accès non monétaire à la nourriture.

ACTIVITÉS, PUBLIC ET TERRITOIRE

Le Réseau Nourricier prend forme depuis 2020. Il est constitué fin 2021 de 16 jardins individuels ou partagés ou groupes de jardins (de toutes tailles).

Le jardin nourricier le plus actif est à Neuves-Maisons/Pont-Saint-Vincent avec 4 500 m² cultivés collectivement par une association de 38 jardiniers. Ils ont récolté 150 kg de légumes toutes les semaines entre juillet et octobre 2021. Les jardiniers sont en précarité ou militants et chacun peut mettre à profit ses compétences, et en apprendre de nouvelles.

Chacun des jardins participe au réseau en fonction de ses intérêts : participation à des rencontres d'échanges sur le jardinage, besoin d'expertise de Terres de Lorraine pour développer leur projet, participer au don de plants, création de liens sociaux et découverte des autres projets pour s'en inspirer.

PRÉSENTATION DES STRUCTURES ENQUÊTÉES

Légum'au Logis

ORIGINE ET OBJECTIFS

Initié par un bailleur social, un projet alimentaire est envisagé en 2011 sur le quartier des Buers Nord, qui propose une offre alimentaire peu diversifiée, et comporte un nombre de personnes âgées. La mise en place de ce projet s'est montée en relation étroite avec les habitants. Diverses actions autour de l'alimentation et un point de distribution de produits d'agriculture paysanne locale prennent place en pied d'immeuble, puis un local au cœur de ce quartier a été mis à disposition.

L'association « **Légum'au Logis** » est née fin 2012. Ses objectifs sont les suivants :

- La justice sociale et l'accès pour tous à des produits alimentaires de qualité, savoureux et sains.
- La rupture de l'isolement, notamment des personnes âgées ou fragilisées, et plus généralement, la mixité sociale et générationnelle.
- L'accompagnement d'une dynamique citoyenne : le développement du pouvoir d'agir des habitants et le développement local sur les deux quartiers de Villeurbanne.
- La participation à une démarche d'éducation populaire à l'environnement et au développement durable.

ACTIVITÉS, PUBLIC ET TERRITOIRE

- La distribution de paniers solidaires afin de faciliter l'accès des habitants à une offre alimentaire de grande qualité, saine et savoureuse, via la vente hebdomadaire de paniers de produits issus de l'agriculture paysanne locale et de saison (fruits, légumes, œufs, laitages). Nos produits distribués sont fournis par l'**association Croc' Ethic**, un réseau de 20 paysannes et paysans situé(e)s en moyenne à 43 km de Lyon.

Le projet est construit autour d'une double tarification. A côté du prix classique, un tarif « coup de pouce » est présenté et proposé à toutes les personnes intéressées par les paniers, sans aucun justificatif à fournir, ce qui permet une action sociale « légère » et non stigmatisante : tous les adhérents ont le même statut et sont invités à une relation de confiance, dans le respect de la dignité.

- Des actions d'animation de proximité dans les quartiers des Buers et des Brosses, ainsi que sur l'ensemble de la Métropole de Lyon, qui permettent la découverte et la dégustation de produits frais, sains et l'accompagnement des changements de pratiques alimentaires, sensibilisation au développement durable.
- Un groupement d'achat mensuel en partenariat avec l'**association VRAC**, qui propose des produits de base (épicerie sèche, hygiène, petit équipement) de très bonne qualité et issus de productions biologiques locales ou éthiques sur différents territoires. Le prix des produits est rendu abordable par le conditionnement en vrac, et l'achat en direct et en gros.

CHIFFRES CLEFS

100 bénévoles

2 salariés

1 900 paniers distribués dont 35 % coup de pouce

LieU'topie

ORIGINE ET OBJECTIFS

LieU'topie est un tiers-lieu solidaire étudiant, autrement dit : un café, un bar, une cuisine, une bibliothèque, une épicerie solidaire, une salle d'exposition, la co-animation d'un jardin partagé, un lieu d'actions culturelles, installé à Clermont-Ferrand et créé en 2015.

ACTIVITÉS, PUBLIC ET TERRITOIRE

1. Une épicerie solidaire : des produits bio, locaux et/ou issus du commerce équitable à prix coûtants, des produits d'hygiène et de première nécessité en vrac, des invendus à prix libre...
2. Des paniers de produits bio de saison issus d'une agriculture locale et raisonnée, ainsi que du pain, des œufs et du fromage à commander sur un site internet et livrés en points de collecte, pour adapter une démarche éco-responsable avec un budget étudiant avec le Service Santé Université.
3. Un café/bar associatif : un espace convivial dans lequel bénévoles et clients peuvent servir - consommer une bière locale, la Plan B, mais aussi des jus de fruits, café, thé et tisane bio.
4. Un jardin partagé : en cours de structuration associative, ce jardin fait l'objet d'activités culturelles allant du graffiti au land-art mais est aussi un terrain d'expérimentation à la venue d'un jardin pédagogique.
5. Les sociétaires d'une ferme : LieU'topie intègre le projet de la Ferme de Sarliève pour que les étudiantes et étudiants de Clermont-Ferrand puissent activement participer à sa mise en oeuvre, et pourquoi pas, un jour, faire en sorte de produire des légumes par et pour les étudiants sur le champ à côté du Zénith d'Auvergne !
6. La mise à disposition/location d'une cuisine, récemment équipée pour devenir un outil semi-professionnel, aux étudiants, associations partenaires...
7. Une programmation et des actions culturelles : musique, cuisine, théâtre, bien-être, écologie, handicap, mobilité... une programmation plurielle et mensuelle à LieU'topie et dans les structures partenaires sous la forme d'ateliers, de débats, de conférences, de concerts, imaginée en collaboration avec les associations, institutions culturelles locales et porteurs.
8. Un collectif féministe et intersectionnel : avec Femmes de Mars, les personnes qui se sentent concernées et souhaitant agir à leur échelle pour plus d'inclusivité et d'égalité, en luttant contre les discriminations.

CHIFFRES CLEFS

700 adhérents

40 bénévoles actifs

3 salariés

PRÉSENTATION DES STRUCTURES ENQUÊTÉES

Les Petites Cantines Paris

ORIGINE ET OBJECTIFS

L'association **Les Petites Cantines Paris** ; c'est une cuisine de quartier ouverte à toutes et tous. On s'y rassemble pour cuisiner, manger un bon repas ou simplement partager un bon moment.

Les Petites Cantines c'est participatif. Tout le monde met la main à la pâte : on peut venir cuisiner le matin, faire la vaisselle au déjeuner, proposer des ateliers créatifs en dehors des repas, etc. Chacun participe financièrement au coût de son repas qui est à prix libre.

Les Petites Cantines c'est une alimentation durable et de qualité. Sont privilégiés le fait maison, les invendus, les produits de saison, bio et/ou locaux. Sans être végétarien, la viande et le poisson sont limités.

ACTIVITÉS, PUBLIC ET TERRITOIRE

L'activité cœur (celle qui fait vivre le projet) consiste en l'animation d'ateliers qui favorisent la création de liens de proximité et la mixité sociale. À la cantine, les ateliers phares sont la cuisine participative et le partage de repas durables et conviviaux. À cela viennent s'ajouter d'autres ateliers comme des ateliers pâtisserie, jeux, danse... Ouverte depuis novembre 2021 sur Paris, des ateliers broderie, fresque du climat, lecture ont commencé à se mettre en place.

Afin de pouvoir proposer un repas et une participation à la cuisine, les convives des Petites Cantines sont invités à adhérer à l'association parisienne, cette adhésion est nominative, à prix libre, valable pendant un an.

L'activité poumon (celle qui fait respirer l'association) consiste essentiellement en la location de deux espaces : l'espace salle de réunion et l'espace cuisine/salle à manger. Ces espaces sont loués à des entreprises ou à des associations.

CHIFFRES CLEFS

2 salariées

1500 adhérents

Des administrateurs très impliqués dans le CA et le bureau

Ma P'tite Échoppe

ORIGINE ET OBJECTIFS

Ma P'tite Échoppe est une épicerie unique à Antony dans laquelle les achats ont du sens :

- En achetant des produits locaux et de qualité.
- En permettant à chacun de payer selon ses revenus.

Ma P'tite Échoppe, espace de vie coopératif ouvert à toutes et tous, a également pour objectif de créer de la mixité et de la cohésion sociale en impulsant le vivre-ensemble par la contribution de chacun. Elle fonctionne sur un modèle de gouvernance démocratique.

Ma P'tite Échoppe est gérée par deux entités juridiques différentes et complémentaires : une association à but non lucratif (statuts déposés en 2018) pour le volet social et une SCIC - Société Coopérative d'Intérêt Collectif (créée fin 2021) pour le volet commercial.

Cette structure à « deux têtes » donne la possibilité de conserver l'esprit associatif tout en offrant de nouvelles perspectives économiques, le tout avec une gouvernance démocratique. Elle permet notamment de faire participer les partenaires au capital, d'impliquer les collectivités, d'associer ses salariés, de développer une activité commerciale, d'assurer la continuité de son activité associative et d'afficher son utilité sociale.

ACTIVITÉS, PUBLIC ET TERRITOIRE

- Une épicerie : la politique produits s'inscrit dans la démarche coopérative et solidaire. Elle doit permettre de proposer au plus grand nombre des produits de qualité au meilleur prix. La production locale et/ou raisonnée est privilégiée et le bio est proposé autant que possible.

La carte d'adhérent permet de déterminer le montant à payer en caisse :

- Les adhérents aidés paient un pourcentage du prix des produits en fonction de leurs revenus (10 % ou 30 %) déterminé avec les services sociaux.
- Les adhérents solidaires paient 100 % du prix des produits, réalisant ainsi un acte de solidarité.
- Un lieu de mixité sociale où tout est fait pour permettre la rencontre. Pour cela, des ateliers et des temps d'échange, basés sur la convivialité, sont régulièrement organisés.

CHIFFRES CLEFS

950 adhérents dont 108 adhérents aidés

Une soixantaine de bénévoles actifs

5 salariés

PRÉSENTATION DES STRUCTURES ENQUÊTÉES

VRAC Toulouse Métropole

ORIGINE ET OBJECTIFS

L'association **VRAC Toulouse Métropole** favorise le développement de groupements d'achat dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville de l'agglomération toulousaine.

Le projet de l'association est orienté vers l'accès du plus grand nombre à des produits de qualité issus de l'agriculture paysanne/biologique/équitable à des prix bas, grâce à la réduction des coûts intermédiaires (circuits courts) et superflus (limitation des emballages).

Ainsi, VRAC Toulouse Métropole permet aux habitants de l'agglomération de s'inscrire dans un mode de consommation durable et responsable, dans 5 quartiers, qui repose sur le collectif et les dynamiques locales pour faire face à la précarité et proposer un autre rapport à la consommation, à la santé et à l'image de soi.

ACTIVITÉS, PUBLIC ET TERRITOIRE

Son projet est orienté vers l'accès du plus grand nombre à des produits de consommation courante de qualité, et ceci à prix juste, obtenus grâce à :

- l'achat en grande quantité permettant de baisser le prix unitaire ;
- la réduction des coûts intermédiaires en privilégiant les circuits courts ;
- la réduction des coûts superflus grâce à la limitation des emballages ;
- la vente à prix coûtant (sans marge pour l'association) pour les habitantes et les habitants.

VRAC Toulouse Métropole est un projet associant divers partenaires : bailleurs, centres sociaux, collectivités locales (Ville de Toulouse, Toulouse Métropole...) et autres associations (Régie de quartier, conseil citoyens...).

La mobilisation des adhérents est essentielle à la réussite du projet pour animer le réseau d'achats pour exprimer ses besoins, s'impliquant dans la gestion des commandes, en participant au reconditionnement et à la distribution des produits achetés.

La structure a rejoint l'espace de coopération dédié à l'agriculture urbaine et à l'alimentation responsable EDENN, collectif composé de 12 structures (associations, maraichers, entreprises...) qui partagent sur un espace de 1,5 ha, des bureaux, salles de réunion, hangars de stockage, serre, zone de maraîchage, plateforme de compostage...

CHIFFRES CLEFS

600 foyers adhérents

146 bénévoles

4 salariés

5 groupements

Territoires à VivreS

EXPÉRIMENTATIONS TERRITORIALES DE COOPÉRATIONS
POUR UN ACCÈS DIGNE À UNE ALIMENTATION DE QUALITÉ



Territoires à Vivres est un projet visant à expérimenter des **coopérations territoriales** pour réduire les inégalités d'accès à une alimentation durable et choisie. Lancé en 2021, il émane d'une mobilisation inter-associative nationale (regroupant Réseau Cocagne, Réseau CIVAM, VRAC, Secours Catholique et UGESS) et se décline dans quatre territoires que sont les métropoles élargies de Lyon, Marseille, Montpellier et Toulouse.

Le cadre du projet, dans lequel s'inscrivent les quatre déclinaisons territoriales, est défini par :

- Une **intention politique** : celle de développer des systèmes alimentaires territoriaux durables, inclusifs et démocratiques favorisant un accès digne à une alimentation de qualité pour toutes et tous ;
- Trois **axes de travail thématiques** mis en œuvre sur chacun des territoires et de façon transversale : la démocratie alimentaire, les modèles agricoles et d'approvisionnement, et les modèles économique et de coopération. À chaque axe thématique s'adosent un accompagnement des territoires et/ou la production de ressources (guide des outils de la démocratie alimentaire, étude sur la construction des prix entre les initiatives et les producteurs, etc.) ;
- **Des moyens pour organiser la coopération territoriale** : en finançant un poste d'ingénieur territorial par territoire, l'hypothèse centrale de Territoires à VivreS est que la coordination des acteurs est nécessaire à une meilleure efficacité et à un plus grand impact de leurs actions.

Les premiers résultats du suivi-évaluation du projet montrent qu'au sein de ce cadre, les différents territoires ont développé des actions et des dynamiques de coopération particulières en lien avec les spécificités de leur contexte local (enjeux propres au territoire, acteurs en place, historique de coopération, etc.) :

- à **Lyon**, les structures du comité local se connaissaient déjà pour la plupart et le travail s'est rapidement décliné sous deux axes : le déploiement de démarches de démocratie alimentaire dans deux quartiers et la mutualisation de l'approvisionnement et de la logistique pour les structures de la solidarité alimentaire (concrétisation à terme d'un pôle logistique mutualisé géré par une SCIC) ;
- à **Marseille**, après un recensement large des acteurs du territoire et un diagnostic partagé des besoins, le projet s'est resserré autour d'un objet de travail concret : la structuration d'un réseau d'initiatives de type épiceries sociales et solidaires ;
- à **Montpellier**, le collectif a rassemblé la plupart des acteurs engagés sur l'alimentation durable et solidaire du territoire. Leur coopération a donné lieu à un projet innovant d'expérimentation pendant 1 an d'une caisse alimentaire commune gérée par un comité citoyen de l'alimentation. Le projet comporte aussi une dimension de structuration de filière durable et solidaire, avec une intention de mutualisation logistique ;
- à **Toulouse**, les six structures du comité local ne se connaissaient pas (ou peu) avant le début du projet. Elles ont progressivement construit un positionnement collectif cohérent pour elles et pour le territoire : celui de former un guichet unique pour accompagner des projets alimentaires auprès de collectifs d'habitants comme de collectivités.

L'ensemble des résultats du suivi-évaluation seront rendus publics courant 2023.

Pour en savoir plus sur le projet :
<https://www.territoires-a-vivres.xyz>

Résumé exécutif

Alors que les difficultés d'accès à l'alimentation s'aggravent en France, liées aux phénomènes d'exclusion sociale, l'Etat français continue de lutter prioritairement contre la précarité alimentaire par un soutien au dispositif caritatif de l'aide alimentaire, en plus des mesures générales de prestations sociales, ce qui ne permet pas de répondre à tous les enjeux de la lutte contre la précarité alimentaire.

Nombre de structures associatives et de l'économie sociale et solidaire inventent aux côtés des productrices et producteurs

agricoles, des mangeuses et mangeurs de nouvelles façons de concilier alimentation saine et désirable, accès à des produits de qualité et équitables, choix des produits et des modes de production écologique, et inclusion sociale.

Parce que beaucoup de ces initiatives de solidarité alimentaire se déploient dans un équilibre économique instable, la structuration de leur modèle socio-économique apparaît comme une question stratégique sur laquelle elles manquent d'accompagnement.

Cette étude :

Caractérise les modèles socio-économiques des initiatives de solidarité alimentaire. Elle identifie qu'il n'y a pas de modèle type, mais au contraire une grande variété répondant à la diversité des contextes territoriaux, des territoires, des publics.

Outils des porteuses et porteurs d'initiatives et leurs structures d'accompagnement pour mettre en cohérence projet associatif et modèle socio-économique à travers l'exploration de huit leviers.

Donne des clés pour aider les initiatives et les financeurs dans leur dialogue et porter un regard nouveau sur les valeurs créées par ces initiatives.

