

## Séminaire Vies Collectives

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Air France  
Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
AREVA<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chaire "management multiculturel  
et performances de l'entreprise"  
(Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
France Télécom  
FVA Management  
Roger Godino  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVector<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> octobre 2009)

## LA SOLIDARITÉ EN LIBRE-SERVICE

par

**Guillaume BAPST**

Directeur de l'Association nationale de développement  
des épiceries solidaires (ANDES)

Séance du 28 mai 2009

Compte rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat

### En bref

L'ANDES regroupe une centaine d'épiceries solidaires qui offrent aux familles vivant au-dessous du seuil de pauvreté des produits alimentaires à très bas prix, avec pour objectif de les sortir de l'assistanat et de les amener progressivement vers plus d'autonomie. Guillaume Bapst, son directeur, rompt aussi avec les modes d'approvisionnement traditionnels de l'aide alimentaire. Constatant que la récupération des surplus européens coûte cher et n'offre que des produits peu attractifs, il préfère lancer un appel d'offres à la grande distribution et faire profiter l'ensemble des épiceries solidaires de la ristourne obtenue. Pour fournir aux pauvres des fruits et légumes frais, il crée une entreprise d'insertion modèle qui débarrasse gratuitement les grossistes de Rungis de leurs invendus, les trie et assure leur livraison à l'ensemble des associations d'aide alimentaire. Son métier étonnant, qui inclut l'art du social, celui de la logistique et celui de la négociation sera bientôt enseigné dans une formation ad hoc que l'ANDES va créer à l'université.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Ont participé : C. Auriach (Chemins d'Humanité), M. Berry (École de Paris du management), É. Bourguinat (rédactrice indépendante), F. Chaigneau, J. Hamaide (Fondation de France), M.-L. Kerever, J. Lavoinne (Reims Management School), C. Riveline (École des mines de Paris), F. Rousseau (CRG de l'École polytechnique), F. Weill (École de Paris du management), J. Werquin (Associations Humanitaires).

## EXPOSÉ de Guillaume BAPST

Je suis né à Garches, dans les Hauts-de-Seine. Quand j'étais enfant, j'avais la passion du poney et je faisais partie de l'équipe de France de saut d'obstacles. Après deux années d'études de gestion, j'ai créé mon propre poney-club, en Bretagne, à l'âge de 23 ans. Repéré comme créateur d'entreprise dynamique, je me suis vu confier l'animation d'une émission sur la création d'entreprises à Radio France Armorique. L'objectif était de suivre un entrepreneur dans l'ensemble de ses démarches auprès des banquiers, des comptables, des assureurs, etc. Après avoir dirigé mon entreprise pendant sept ans, j'ai été recruté par le FAS (Fonds d'action social), structure chargée de la politique d'immigration et la politique de la ville, ce qui m'a appris à travailler de façon collective et sans relations hiérarchiques : je disposais d'un budget et je devais inciter d'autres partenaires à lancer des actions d'intégration.

Lors du changement de gouvernement, on m'a remercié, et j'ai alors été recruté comme directeur adjoint de l'office départemental d'HLM de la Nièvre. Il ne m'a pas longtemps échappé qu'*immobilier* avait la même étymologie qu'*immobilisme*... J'ai néanmoins essayé de faire bouger les choses, d'autant que j'étais chargé d'imaginer des projets nouveaux.

Chacun sait que plus les gens sont pauvres, plus la part de leur budget qu'ils consacrent à l'alimentaire est importante. Confronté au fait que certains de nos locataires avaient du mal à s'acquitter de ce qu'ils nous devaient et n'ayant aucune possibilité d'action sur leurs ressources, il m'a semblé qu'une solution consisterait à réduire la part de l'alimentaire dans leur budget. C'est de cette façon qu'est née la première épicerie solidaire, à Nevers.

### Le concept

Les clients des épiceries solidaires sont des personnes identifiées par les travailleurs sociaux en fonction de leurs ressources. Elles disposent de moins de 3 euros par personne et par jour pour manger et, pour 50 % d'entre elles, de moins de 2 euros. Ces personnes ont accès à l'épicerie solidaire pendant une durée déterminée à l'avance, de trois mois à un an, définie en fonction de leurs projets personnels, qui peuvent être très divers. Le frigo de madame X a rendu l'âme et elle a besoin de 150 euros pour s'en procurer un autre ; en fréquentant l'épicerie solidaire, elle va pouvoir économiser chaque mois 30 euros sur son budget alimentaire, et en 5 mois elle sera capable d'acheter un nouveau frigo. Madame T, elle, a besoin de repeindre son appartement ; madame M attend un bébé et doit acheter des vêtements ; monsieur L doit s'acquitter d'une grosse dette chez SFR. L'important est qu'à la fin de la période d'accès à l'épicerie, l'utilisateur puisse se dire que c'est lui qui a acheté son frigo ou réglé sa dette chez SFR. Il redevient ainsi acteur de sa vie et, pour le projet suivant, peut envisager de mettre la barre un peu plus haut... comme en équitation.

Le but des épiceries solidaires est de rompre avec la notion d'assistanat. On n'est pas dans le don pur et simple : les utilisateurs doivent s'acquitter d'une participation qui représente 10 à 30 % du prix normal, ce qui permet de réduire leur sentiment de "redevabilité". Quand on est invité chez quelqu'un, on doit apporter une bouteille ou un bouquet de fleurs, puis rendre la pareille. Ce besoin d'équité est très fort et il existe également dans l'acte marchand : quand j'achète un yaourt, j'estime que le prix que je paye à la caisse est le juste prix pour disposer de ce yaourt et le gérant du magasin estime que c'est le juste prix pour lui permettre de gagner sa vie. Assurer cette équité est très important pour que les personnes en difficulté se sentent mieux, se sentent quittes.

Un autre objectif est de ramener ces personnes vers les mêmes pratiques que tout le monde, c'est-à-dire vers le fait d'aller faire leurs courses chez Leclerc ou Carrefour, ce qui leur permet de retrouver liberté et autonomie. Mais entre aller chercher des colis alimentaires aux Restos du Cœur et effectuer ses courses dans la grande distribution, des étapes sont souvent nécessaires ; l'épicerie solidaire peut constituer une de ces étapes.

Le rôle des épiceries solidaires ne s'arrête pas à la vente de produits moins cher. Elles assurent aussi tout un travail d'accompagnement et de sensibilisation, notamment à travers des ateliers de cuisine et d'éducation à la nutrition et à la santé.

### **La création de l'ANDES**

Très vite, l'épicerie solidaire de Nevers a été dépassée par son succès : nous avons 500 familles adhérentes et j'étais submergé d'appels de gens qui voulaient créer d'autres épiceries du même type. Je me retrouvais en position de conseiller, moi qui avais toujours été complexé par la modestie de ma formation... À quarante ans, en 2000, je me suis décidé à reprendre des études. Grâce à la validation des acquis professionnels, j'ai pu préparer un mastère en développement local et en économie solidaire à Valenciennes, dans le Nord-Pas-de-Calais. Juste avant d'entrer à l'université, j'avais créé avec une autre personne l'ANDES (Association nationale de développement des épiceries solidaires), qui n'était encore qu'une coquille vide. J'ai proposé d'effectuer mon stage de formation au sein de cette association, sur le thème : « *Du mouvement des épiceries solidaires à sa fédération* ».

Un soir, j'ai été invité à l'émission de M6, Capital, sur le thème « *Comment fait-on pour manger quand on n'a pas d'argent ?* » Le journaliste, Emmanuel Chain, avait demandé au groupe allemand Lidl, spécialisé dans la grande distribution discount, de participer à l'émission, mais Lidl avait refusé. Un de mes cousins, journaliste dans l'émission, avait suggéré de m'inviter pour parler des épiceries solidaires : « *Il va vous mettre de l'ambiance* ». Le lendemain, le cabinet de Guy Hascoët, qui venait d'être nommé secrétaire d'État à l'économie solidaire, était pris d'assaut : « *Où puis-je trouver une épicerie solidaire près de chez moi ?* » Il se trouve que Guy Hascoët avait été le parrain de ma promotion à l'université de Valenciennes, et je lui ai proposé d'étudier la création d'un réseau d'épiceries solidaires. Je ne savais pas comment un tel réseau pourrait fonctionner et je lui ai demandé un peu d'argent pour étudier la question et organiser un colloque, puis j'ai convaincu mes professeurs de me prêter des locaux à l'université. Mes enfants m'ont aidé à mettre sous enveloppes des centaines d'invitations, et le colloque, organisé en juin 2001, a réuni 400 personnes.

### **Trois grandes missions**

À partir de ces premières réflexions, nous avons pu créer et développer l'ANDES, qui réunit aujourd'hui une centaine d'épiceries et exerce trois missions principales.

#### *Un bureau d'étude*

L'ANDES est d'abord un bureau d'étude associatif. Je travaille par exemple avec des élus d'Aix-en-Provence, qui souhaitent créer une épicerie solidaire mais ne savent pas par où commencer, et qui jugent préférable de faire appel à un tiers pour ne pas donner à leurs partenaires locaux l'impression d'une récupération politique ; ou encore avec la ville de La Rochelle, qui dépense chaque année 2 millions d'euros en aide alimentaire et a l'impression d'un puits sans fond : elle me demande de réaliser un état des lieux et de réorganiser l'aide alimentaire. Ces prestations nous sont facturées comme à un cabinet de conseil, 1 000 euros par jour, soit environ 250 000 euros par an, et nous permettent de nous faire connaître et d'étendre le réseau : les épiceries solidaires que nous contribuons à créer deviennent membres de l'ANDES.

#### *L'animation du réseau*

Notre deuxième grande mission est l'animation du réseau. Nous avons élaboré une charte de qualité autour de laquelle nous essayons de fédérer le plus grand nombre possible de structures, sans pour autant écarter celles qui ne sont pas encore "dans les clous". Nous évaluons de quelle façon nous pouvons les aider à progresser et à se rapprocher des principes

de notre charte, comme l'engagement à offrir cinq fruits et légumes différents chaque jour. Six animateurs travaillent en permanence sur le terrain pour conseiller les épicerie sur les questions les plus diverses : attitude à adopter vis-à-vis des personnes accueillies, stratégie de développement, recherche de financements, mise en place de formations, etc.

Pour le financement du réseau, notre principe de base est un peu celui de Robin des Bois : prendre aux riches pour donner aux pauvres. La cotisation annuelle est la même depuis dix ans : 50 euros. Pour ce prix, chaque épicerie solidaire bénéficie de nombreuses prestations, en particulier des journées de formation qui sont totalement gratuites et sont financées, entre autres, par nos missions de consulting. Nous offrons aussi un certain nombre de services ou d'avantages qui facilitent le travail des épicerie. Nous avons par exemple obtenu de la Macif que toutes les épicerie puissent s'assurer pour 61 euros par an, et établi avec Avis un contrat qui permet aux épicerie solidaires de disposer de véhicules utilitaires à un prix dérisoire. Nous sommes par ailleurs en train de finaliser un logiciel qui permettra à nos adhérents d'optimiser l'ensemble de leur gestion. Enfin, nous avons créé un petit bulletin trimestriel, *La route des épicerie*, qui est adressé à nos adhérents mais également à nos partenaires et aux élus.

### *Les stratégies d'approvisionnement*

La troisième mission de la fédération consiste à définir des stratégies d'approvisionnement pour les épicerie, question que je vais plus particulièrement approfondir maintenant.

## **L'aide alimentaire**

L'aide alimentaire provient de trois sources principales : les surplus européens, les aides financières de l'État et des collectivités locales, et enfin les invendus de la grande distribution.

### *Les surplus européens*

La façon dont l'administration de Bruxelles travaille est assez mystérieuse. Une année, il y a trop de lait en Europe et on demande aux éleveurs d'arrêter de produire du lait et de se mettre à élever des veaux ; l'année suivante, on manque de lait et on leur demande d'arrêter les veaux pour reprendre le lait. Manifestement, personne là-bas ne réfléchit à un horizon de plus de deux ans ! Entre-temps, pour éviter que les cours s'effondrent, Bruxelles achète les productions et indemnise les producteurs à hauteur de 30 % du cours moyen via la PAC (Politique agricole commune). Ces surplus sont alors consacrés à l'aide alimentaire.

Comme les règles européennes sont tellement complexes qu'aucune entreprise agroalimentaire ne peut traiter directement avec Bruxelles, on fait appel à des traders, qui prennent leur commission au passage. Le trader confie par exemple du blé à un industriel qui va se charger de fabriquer des coquillettes, puis s'adresse à un logisticien pour gérer les stocks et fait ensuite appel à un transporteur, chargé d'approvisionner les plates-formes des Restos du Cœur ou des Banques alimentaires. Au bout de la chaîne, le paquet de coquillettes est remis à un pauvre qui fait la grimace ou même refuse de le prendre. Pourquoi ? Contrairement à ceux que l'on trouve en supermarché, ce produit ne porte aucune marque, ce qui n'est pas très attractif, et il est estampillé "Don de la Communauté européenne", ce qui est "stigmatisant". Des tonnes de pâtes alimentaires et surtout de boîtes de conserves de produits cuisinés, comme le riz cantonais ou les navarins de veau aux petits pois, livrés aux associations par palettes entières, finissent ainsi souvent à la poubelle.

### *Les aides financières directes*

Les surplus que la France reçoit de l'Union européenne représentent l'équivalent de 77 millions d'euros annuels. Ces produits sont confiés à quatre grands réseaux, la Banque alimentaire, les Restos du Cœur, le Secours populaire et la Croix rouge, et à partir de cette

année, également à l'ANDES. L'État verse aussi 20 millions d'euros supplémentaires à chacun des cinq réseaux, soit 100 millions d'euros par an. Les collectivités territoriales (villes, départements et régions) contribuent également au financement des structures associatives locales.

### *Les invendus de la grande distribution*

Enfin, les entreprises privées fournissent énormément de denrées alimentaires à travers les produits de dégagement, c'est-à-dire les produits d'épicerie qui n'ont pas été écoulés dans les délais prévus, qu'il s'agisse de produits soumis à la DLC (date limite de consommation, qui s'exprime en jour et en mois, par exemple "05/06"), comme les yaourts ou les boîtes de pâté, ou de ceux qui sont soumis à la DLUO (date limite d'utilisation optimale, qui s'exprime en mois et en année, par exemple "sept 2010"), comme le chocolat, la farine ou le coca-cola. C'est principalement la Banque alimentaire qui se charge de récupérer ces produits et d'approvisionner les structures associatives.

### **Privilégier la demande sur l'offre**

En France, l'aide alimentaire existe depuis 25 ans mais en dépit de la masse financière colossale que représente ce secteur, l'État s'est totalement désinvesti de la question : il s'est entièrement reposé sur les associations et il est incapable de savoir à qui va l'aide alimentaire et quel est le profil des personnes qui en bénéficient. De plus, l'ensemble du dispositif répond à la logique de l'offre et non à celle de la demande. Les pauvres, aussi bien que les associations, prennent ce qu'on leur donne. Nous avons proposé à la ministre, Christine Boutin, d'inverser le système. Au lieu d'engloutir des millions d'euros dans la redistribution des surplus européens, nous avons proposé à l'État de nous confier une somme suffisamment importante (1 million d'euros) pour lancer un appel d'offres auprès de toutes les grandes enseignes françaises, Auchan, Leclerc, Carrefour, etc. : « *Nous disposons d'un million d'euros, ce qui représente un très gros caddie. Pour ce prix, que pouvez-vous nous donner en plus ?* »

C'est Carrefour qui a remporté l'offre en nous proposant de nous donner l'équivalent d'1,2 millions d'euros de marchandises, soit 20 % de plus que ce que nous payons. Ce montant a été converti en petites cartes de crédit d'une valeur de 200 à 1 000 euros. Chaque association adhérent à notre réseau se voit doter d'au maximum 15 000 euros de bons d'achat à travers ces cartes de crédit. J'ai même obtenu de régler la somme avec un délai de trois mois : « *Quand Danone vous livre, vous prévoyez dans le cahier des charges de le payer trois mois plus tard, et en revanche vous faites payer vos clients tout de suite ; on va faire la même chose !* » Cela n'a pas été sans mal, mais je suis parvenu à mes fins.

Grâce à cette formule, les épicerie peuvent commander des produits en fonction de leurs besoins, au lieu de se contenter de gérer leurs stocks en fonction des arrivages. De leur côté, les clients finaux disposent des mêmes produits que tout un chacun. La formule permet également aux associations de bénéficier des plates-formes logistiques des grandes enseignes. Enfin, le contact établi par chaque épicerie avec l'hypermarché local lui permet de tisser des liens et de bénéficier d'opportunités, comme récupérer quelques palettes de tomates qui ne sont plus vendables ou un frigo encore en état de marche que le magasin a décidé de remplacer.

Nous sommes convaincus que ce genre de démarche serait beaucoup plus efficace et moins coûteux que le dispositif actuel. Nous avons déjà été auditionnés par Bruxelles et par nos cinq ministres de tutelle (Finances, Affaires européennes, Direction générale de l'action sociale, Agriculture et Lutte contre l'exclusion), et à notre grande satisfaction, le gouvernement a prévu de faire intégrer ce dispositif au plan de réforme de l'aide alimentaire en Europe, qui devrait être adopté en 2010.

## Le potager de Marianne

L'un des défis de l'aide alimentaire est d'inciter les personnes démunies à consommer davantage de fruits et légumes afin d'améliorer leur équilibre nutritionnel. Au siècle dernier, dans les dessins humoristiques, on représentait les capitalistes avec un énorme ventre ; les ouvriers étaient au contraire maigres et faméliques. Aujourd'hui, les chefs d'entreprise ont des silhouettes longilignes car ils font attention à leur alimentation et fréquentent les Gymnase clubs, alors que beaucoup de pauvres souffrent d'obésité car ils s'alimentent de façon très déséquilibrée : 15 % des obèses de notre pays habitent la Seine-Saint-Denis. L'État a lancé une campagne pour inciter les Français à consommer 5 fruits et légumes par jour, mais les légumes coûtent cher et seulement 1,2 % des plus pauvres atteignent cet objectif.

### *Un double défi*

En 2006, une fonctionnaire qui était chargée de tout le programme d'alimentation en France et avait, dans ce cadre, lancé la campagne "5 fruits et légumes", a été amenée à visiter Rungis. Ce marché d'intérêt national (MIN) est géré par la Semmaris, dont l'État détient 50 % des parts. À l'extrémité d'un bâtiment situé entre la voie ferrée et l'autoroute, et juste à côté de la décharge, cette fonctionnaire découvre une petite association installée sous un auvent, sans point d'eau, sans électricité, sans toilettes ; les salariés sont occupés à trier et récupérer des fruits et légumes jetés par les grossistes. L'été, ils travaillent les pieds dans 20 cm d'un jus infâme et au milieu des guêpes, et l'hiver en plein vent et dans le froid. La fonctionnaire appelle aussitôt la DDASS (Direction départementale des affaires sanitaires et sociales) et fait procéder à une fermeture administrative pour insalubrité. Le lendemain, elle m'appelle et me propose de prendre en charge la récupération des fruits et légumes de Rungis, en y mettant deux conditions : que l'ensemble des réseaux d'aide alimentaire d'Île-de-France soient partenaires du projet et que je crée une entreprise d'insertion exemplaire.

### *Une solution gagnant-gagnant*

J'ai commencé par recruter un stagiaire qui préparait un mastère de valorisation des déchets et je lui ai demandé de passer six mois à Rungis pour en comprendre le fonctionnement. Tout le monde nous assurait que le marché était parfaitement bien géré et qu'il n'y avait pratiquement aucune perte sur les 940 000 tonnes de fruits et légumes qui y transitaient chaque année. Le stagiaire avait pour mission de découvrir les failles du système. Il a constaté que les grossistes sont chaque jour obligés de se défaire d'un certain nombre de palettes de fruits et légumes pour faire place aux nouvelles palettes qui arrivent, non seulement parce qu'ils veulent offrir à leurs clients des produits de première fraîcheur, mais parce que le stockage coûte très cher. En même temps, ils doivent payer des taxes relativement élevées pour faire détruire les invendus.

Au bout de six mois, nous avons rendu notre rapport au ministre. Nous avons proposé que les grossistes qui nous confieraient leurs invendus soient dispensés de payer la taxe de destruction des produits. Comme il était évident que la récupération des fruits et légumes ne serait pas suffisante en termes de volumes, ni surtout de diversité, pour pouvoir approvisionner l'ensemble des réseaux d'aide alimentaire d'Île-de-France, nous avons également demandé une enveloppe financière d'1 million d'euros par an afin d'acheter le complément. Sachant que les associations ne sont généralement pas très équipées pour assurer le transport des produits, nous avons intégré la livraison des commandes au dispositif et présenté un projet d'entreprise d'insertion très ambitieux, avec des outils de travail professionnels : de vrais bâtiments, de vrais camions équipés de géolocalisation, un système performant de gestion des stocks, etc.

Le projet a été accepté et nous avons ouvert en avril 2008. En un an, nous avons trié 150 tonnes de fruits et légumes, dont 56 ont pu être valorisées. Les grossistes y trouvent leur compte, d'autant que nous nous sommes engagés à les décharger de toute logistique et à aller

chercher les palettes nous-mêmes, sur un simple coup de fil. De notre côté, nous avons négocié de ne pas payer la taxe de destruction. Nous avons également acheté 160 tonnes de fruits et légumes pour compléter ceux que nous récupérons, et nous avons ainsi pu proposer 10 fruits et 10 légumes de saison, toute l'année, aux épiceries solidaires d'Île-de-France, mais aussi à toutes les associations d'aide alimentaire de la région : les Restos du Cœur, la Banque alimentaire d'Île-de-France, le Secours populaire, la Croix rouge, la Chorba, le SAMU social, le Secours catholique, le Secours islamique, Revivre. Eux aussi trouvent leur compte à ce nouveau dispositif. Les Restos du Cœur, par exemple, achetaient leurs fruits et légumes 1 euro le kilo en moyenne ; nous les leur proposons à 0,30 euro le kg pour ceux qui sont récupérés, et à 0,50 euro pour ceux que nous achetons en gros, et nous les livrons tous les jours ou tous les deux jours, ce qui allège leurs problèmes de stockage. Au total, leurs fruits et légumes sont toujours frais, beaucoup plus variés, et comme ils leur coûtent moins cher qu'avant, ils peuvent en offrir davantage.

### *Une entreprise d'insertion exemplaire*

Le travail de récupération des fruits et légumes est très minutieux : il faut trier les cerises une par une, enlever les feuilles de salade abîmées puis reconditionner les colis pour qu'ils soient superbes et donnent envie de les acheter. Ce travail ne peut être rentable que pour une association dont les emplois en insertion sont aidés. L'entreprise d'insertion que nous avons créée a été conventionnée pour 14 personnes. Nous en avons déjà accueilli 28, avec un recrutement très varié : jeunes, seniors, diplômés, non diplômés... Nous donnons la priorité à la motivation. Sur les 14 premiers salariés, 12 ont trouvé soit un CDI (contrat à durée indéterminé), soit un CDD (contrat à durée déterminé) de plus de six mois, soit une formation qualifiante ; seulement 2 d'entre eux sont repartis à l'ANPE (Agence nationale pour l'emploi). Pour mémoire, le taux moyen de sortie positive en France est de 27 % ; avec un taux de 85 ou 90 %, nous sommes la meilleure entreprise d'insertion de France. Nous avons donc relevé le deuxième défi !

Ces bons résultats sont dus à la qualité de notre travail, mais aussi au fait que nous sommes situés sur un bassin très dynamique, avec de nombreux emplois dans le secteur de la logistique et de la préparation de commandes. J'ajoute que l'entreprise est dirigée par l'étudiant qui avait effectué le stage initial et qui est très heureux de son travail, alors que ses camarades qui avaient effectué leur stage chez Veolia n'ont finalement pas été embauchés...

### *Dupliquer le dispositif à Perpignan*

Nos différents partenaires sont très satisfaits et nous avons été sollicités pour faire la même chose au MIN de Perpignan qui, avec 1,4 million de tonnes de fruits et légumes, venant entre autres d'Espagne et du Maroc, est une plate-forme encore plus importante que Rungis. L'entreprise d'insertion du MIN de Perpignan va démarrer le 1<sup>er</sup> septembre prochain.

### **Bientôt des produits transformés**

Sur 100 kg de produits triés, seulement 30 % peuvent être récupérés et redistribués. Dans les 70 % restant, il y a des fruits et légumes pourris, et d'autres qui présentent juste un problème d'aspect. Nous avons lancé un nouveau projet qui consistera à utiliser ces produits pour fabriquer des soupes, des jus de fruits, des compotes et des confitures, avec un principe marketing original : nous ne fabriquerons pas la même soupe toute l'année, mais en fonction des légumes du moment. Nous allons créer une marque qui sera la propriété d'une société anonyme dont l'ANDES sera l'actionnaire principal, et qui sera distribuée exclusivement dans les stations services Total et chez Simply Market. Notre objectif est qu'elle n'apparaisse pas comme disqualifiante mais comme une marque de qualité. Nous aurons deux unités de transformation, l'une à Rungis, l'autre à Perpignan.



## Utiliser les surplus agricoles

Nous n'avons pas pour autant renoncé à utiliser les surplus agricoles. Dans les Pyrénées orientales, à partir de la mi-juin, le marché commence à être inondé de pêches ; pour éviter l'effondrement des cours, on détruit massivement les fruits, et les agriculteurs perçoivent 30 % du prix via la PAC. Nous avons fait un peu de lobbying à Bruxelles et obtenu que les agriculteurs qui nous cèderaient leurs fruits et légumes perçoivent 100 % du prix. Encore faut-il que nous soyons capables de faire face à des stocks parfois très importants, dans des régions différentes et avec des délais très courts. Nous avons décidé d'acheter un gros camion, équipé d'une centrale de tri, qui pourra se déplacer d'une région à l'autre en fonction des saisons. Selon les cas, les fruits et légumes pourront être redistribués aux associations locales ou être transformés, soit avec nos propres machines pour les petites quantités, soit en les confiant à une entreprise de l'agroalimentaire qui pourra nous ouvrir ses chaînes ponctuellement, en cas de volumes trop importants. La PAC prenait en charge les coûts de transport, mais à un taux dérisoire ; nous avons négocié avec Bruxelles un taux plus élevé pour les fruits et légumes. Par ailleurs, sachant que le délai de versement des indemnités est très long, nous avons obtenu des prêts relais de la Caisse des Dépôts.

Dernier obstacle : l'indemnité par la PAC est subordonnée au fait que les douaniers donnent leur accord pour la destruction. Mais s'ils tardent quelques jours, tout le stock peut être effectivement bon à détruire. Nous avons négocié la procédure suivante : nous leur adressons un fax et s'ils ne répondent pas dans les trois heures, c'est qu'ils sont d'accord ; de notre côté, nous conservons un échantillon pour qu'ils puissent le contrôler ultérieurement.

L'objectif est que ces fruits et légumes puissent être mis à la disposition des plus démunis sans affecter le marché. Pour tester le dispositif, nous avons obtenu une convention expérimentale de trois ans signée entre les douanes, France AgriMer (établissement national chargé de la gestion de l'ensemble des filières agricoles), le Syndicat des MIN de France et de nombreux autres partenaires.

## Les vaches du Salon de l'Agriculture

Il nous arrive aussi de monter des opérations ponctuelles. Le responsable du Salon de l'Agriculture m'a contacté 10 jours avant l'ouverture : « *On va avoir 250 vaches sur le salon, ce qui représente 40 000 litres de lait. Le lait est pasteurisé sur place, conditionné en berlingots de 20 cl et distribué aux enfants, mais tout ce qui n'est pas utilisé est donné gratuitement à un industriel. Ça vous intéresserait de le récupérer ?* » J'ai contacté le transporteur Petit Forestier, le roi du camion frigorifique : « *Je vous propose une opération très sympa et très visible, qui rendra vos salariés fiers de travailler chez vous.* » Il nous a prêté un camion que nous avons décoré d'une vache en train de brouter la tour Eiffel avec le slogan « *On fait lait malin* ». Nous avons parmi nos salariés en insertion quelqu'un qui avait passé le permis poids lourds et a pu effectuer les tournées dans l'ensemble du réseau parisien de l'aide alimentaire. Nous avons invité le ministre Michel Barnier à venir traire les vaches avec nous et il a posé devant le camion avec le chauffeur et avec le patron de Petit Forestier, qui en a rougi de plaisir. L'an prochain, on recommence, mais pas sous forme de berlingots, car pour la logistique, c'était un peu compliqué !

## Créer une formation spécifique

Nous avons inventé un nouveau métier, celui d'épicier solidaire, qui comporte trois dimensions : c'est d'abord un métier social, où il faut être capable d'écouter et d'accompagner les utilisateurs ; un métier de logisticien où il faut maîtriser la gestion des stocks aussi bien que le contrôle de la chaîne du froid ; et enfin un métier politique, où il faut sans cesse aller chercher de l'argent et négocier des conventions. Sachant qu'il n'existe pas de système qui

fonctionne durablement sans professionnalisation, nous envisageons maintenant de créer une formation, soit en nous appuyant sur des formations de conseillers en économie sociale et familiale, soit en créant notre propre cursus universitaire, de façon à disposer d'un vivier de candidats offrant le triple profil dont nous avons besoin.

## DÉBAT

### La sélection des utilisateurs

**Un intervenant :** *Comment les utilisateurs de vos épiceries sont-ils sélectionnés ? Vos épiciers ne risquent-ils pas de se retrouver dans une position de "grands inquisiteurs" ?*

**Guillaume Bapst :** Les bénévoles qui travaillent dans les épiceries ne connaissent en aucun cas les raisons pour lesquelles les utilisateurs sont là. Nos clients nous sont adressés par des travailleurs sociaux qui, eux, connaissent leur situation personnelle. Les épiceries solidaires ne sont qu'un outil parmi d'autres, tels que la formation, le passage du permis de conduire, le travail sur la santé, etc. C'est aux travailleurs sociaux de choisir le plus approprié en fonction de la personne.

### Accueillir les gens "normaux" ?

**Int. :** *Lorsque Coluche a créé les Restos du Cœur, il était obsédé par l'idée que lorsqu'on reçoit une aide, on se sent humilié. C'est pour cette raison qu'il a veillé à donner aux distributions de nourriture une dimension festive et qu'il a appelé ses bénévoles des "enfoirés". Comment éviter que les épiceries solidaires stigmatisent les personnes qui les fréquentent ?*

**G. B. :** Quand les élus me demandent où implanter une épicerie solidaire, je leur réponds qu'il y a deux options : soit dans une cave avec un soupirail, pour bien montrer que c'est l'épicerie des pauvres ; soit en plein centre-ville et sous la forme d'un magasin comme les autres, avec des baies vitrées, des couleurs, etc. Plus l'épicerie est visible et donne envie d'y entrer, plus elle s'associe, dans l'imaginaire, à un vrai magasin. Ensuite, il suffit d'expliquer aux passants que c'est un club privé et que tout le monde n'a pas le droit d'y aller.

**Int. :** *Ne pourriez-vous pas y accueillir aussi des gens "normaux", quitte à les faire payer plus cher ?*

**G. B. :** Tout le monde rêve d'une mixité des publics, mais c'est un vrai casse-tête. On pourrait imaginer que certains clients paient plus cher que d'autres, mais ce serait une démarche vraiment militante, et en ces temps de crise, il n'est pas sûr qu'elle puisse être durable. Par ailleurs, les épiceries solidaires bénéficient de subventions pour payer leur loyer et autres charges ; si elles étaient ouvertes à tous, les épiciers "normaux" pourraient légitimement les attaquer pour concurrence déloyale.

Je réfléchis actuellement à des solutions qui consisteraient à répondre à des besoins non couverts localement. Par exemple, à côté de La Rochelle, il existe une épicerie solidaire qui, en l'absence de boulangerie dans le village, sert aussi de dépôt de pain. Tout le monde y trouve son compte, le boulanger et les habitants. On pourrait imaginer la même chose avec des produits du commerce équitable, dans des quartiers où l'on n'en trouve pas, ou encore, comme me l'a proposé mon ami Jean-Guy Henckel, avec les paniers des Jardins de Cocagne<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Jean-Guy Henckel, La solidarité est dans le jardin, *Les Annales de l'École de Paris*, Vol. XV.

## Baser l'aide sur le "reste à vivre"

**Int. :** *Certains petits villages de campagne où il n'y a pas d'épicerie seraient sans doute heureux de vous accueillir.*

**G. B. :** Les épicerie de village, qui sont de taille réduite et ont du mal à vivre, sont obligées de vendre leurs produits plus chers qu'ailleurs, ce qui creuserait l'écart entre les prix accordés aux pauvres et les prix destinés aux autres. On retrouve la problématique des effets de seuil, qui sont terribles dans la lutte contre l'exclusion. Celui qui dispose de moins de 800 euros par mois a le droit d'acheter son coca-cola 10 centimes dans une épicerie solidaire, alors que celui qui gagne 801 euros devra le payer 1 euro dans un Carrefour ou 1,20 euro dans l'épicerie du village. Il y a d'un côté les pauvres que l'on aide, qui peuvent rester au lit à regarder la télé toute la journée, et de l'autre les pauvres qui se lèvent tôt, qui doivent faire garder leurs enfants, qui ont des horaires impossibles parce qu'ils travaillent dans la grande distribution, et qui, au bout du compte, n'ont pas un pouvoir d'achat beaucoup plus important.

C'est la raison pour laquelle nous aimerions prendre en compte non pas les revenus de la personne, mais le "reste à vivre", c'est-à-dire le différentiel entre ses ressources et ses dépenses. Quel que soit votre statut, si une fois payées toutes vos charges, vous disposez de moins de 2 euros par jour et par personne pour manger, vous devriez avoir accès à l'épicerie solidaire. Je pense en particulier aux jeunes de moins de 25 ans, qui n'ont pas accès au RMI (Revenu minimum d'insertion) ; aux travailleurs pauvres, qui font de l'intérim depuis 20 ans et qui peuvent se retrouver en très grande difficulté le jour où leur automobile tombe en panne ; ou encore aux personnes âgées qui, après avoir travaillé toute leur vie, perdent leur conjoint et ne parviennent plus à subvenir à leurs besoins.

### Les idées des pauvres

**Int. :** *Vous organisez beaucoup de choses "pour" les pauvres ; ne pourriez-vous pas travailler davantage "avec" les pauvres pour tirer parti de leur créativité, qui s'avère généralement étonnante ? Lorsqu'une mairie fait appel à vous, pourriez-vous exiger par exemple que des futurs usagers participent obligatoirement au projet ?*

**Int. :** *C'est l'esprit dans lequel travaille la bagagerie Mains libres, qui a associé au montage du projet les SDF (Sans domicile fixe), futurs usagers de la bagagerie, et les fait également participer au conseil d'administration ainsi qu'à la gestion quotidienne de l'équipement<sup>2</sup>.*

**G. B. :** Je suis convaincu que quand on veut faire "pour", il faut aussi faire "avec", sans quoi on risque de faire "contre". Cela dit, ce n'est pas toujours évident à mettre en œuvre. Chaque fois que je monte un projet d'épicerie, je demande que de futurs usagers potentiels soient présents, mais il n'est pas toujours facile, pour les travailleurs sociaux, de s'asseoir à la même table que les gens dont ils font le suivi, et ils ont d'ailleurs tendance à choisir de "bons" pauvres, qui ne seront pas trop véhéments... D'un autre côté, pour une personne en difficulté, il est très difficile de s'investir dans un projet de moyen ou long terme, alors qu'elle est dans l'urgence et se demande ce qu'elle mangera demain.

**Int. :** *Travailler avec les pauvres est difficile et prend du temps, mais cela donne des résultats impressionnants, comme on le voit par exemple dans les systèmes de microcrédits, gérés par les pauvres eux-mêmes.*

**G. B. :** Le problème, c'est que lorsqu'un élu m'appelle, il voudrait que l'épicerie ouvre trois jours plus tard...

---

<sup>2</sup> Elisabeth Bourguinat et Richard Fleury, Une bagagerie biquotidienne pour les SDF, *Les Annales de l'École de Paris*, Vol. XIV.

**Int. :** *Dans le cas de la bagagerie Mains libres, il y a eu conjonction entre l'impatience des SDF et celle des élus, ce qui a créé une dynamique très forte. Et les obstacles tombaient les uns après les autres : c'étaient les ADF ("avec domicile fixe") qui repéraient les problèmes et les SDF qui trouvaient les solutions. Les gens en situation d'exclusion ont l'habitude de chercher continuellement des "combines" et, par ailleurs, ils disposent d'une ressource extraordinaire : du temps pour réfléchir.*

### **Les autres structures**

**Int. :** *Comment vous êtes-vous fait accepter par les associations qui s'occupaient déjà de l'aide alimentaire ?*

**G. B. :** Les débuts ont été difficiles, car le monde associatif est vraiment sans pitié, pire que Dallas ! Mon premier président voulait que j'évite tout problème et que j'en passe par les conditions que les autres associations voulaient nous imposer. Mais j'ai tenu bon et pour finir, ce sont les autres associations qui ont demandé une trêve : « *Il faut qu'on arrête, car c'est nous qui allons perdre.* »

Le problème des associations qui viennent en aide aux pauvres est qu'elles sont évaluées sur le nombre de personnes qui les fréquentent : chacune veille jalousement sur ses pauvres ! De plus, les financeurs mettent tantôt l'accent sur l'alimentaire, tantôt sur l'aide aux devoirs, tantôt sur l'accompagnement vers le sport, etc. Du coup, les associations se tournent vers des métiers qui ne sont pas de leur compétence initiale et viennent marcher les unes sur les plates-bandes des autres. On les place elles-mêmes dans une situation de terrible précarité.

### **Une grande rigueur de gestion**

**Int. :** *Comment vous assurer que, conformément à votre engagement vis-à-vis de la PAC, les fruits et légumes que vous récupérez n'affecteront pas le marché, alors qu'il s'agira de volumes importants ?*

**G. B. :** Les soupes que nous vendrons à partir des récupérations des MIN n'ont rien à voir avec la PAC. En revanche, les surplus agricoles que nous pourrions être amenés à transformer relèvent de la PAC et ne doivent en aucun cas retourner dans le secteur marchand. Nous serons très vigilants et nous devons assurer une parfaite étanchéité entre ces deux activités dans notre gestion et dans notre comptabilité.

**Int. :** *Du point de vue sanitaire, comment faire la distinction entre des fruits et légumes qui ont un problème d'aspect et ceux qui sont avariés, surtout une fois qu'ils sont réduits en soupe ou en compote ?*

**G. B. :** Nous sommes en train de recruter un ingénieur agronome pour s'occuper de cette question.

### **Un fabricant de liens improbables**

**Int. :** *Jean-Marc Oury, dans son ouvrage L'Économie politique de la vigilance, s'intéressait à un type d'acteur complètement ignoré par les théories économiques classiques : l'intermédiaire, le commerçant, celui qui sait repérer les excédents d'un côté et les manques de l'autre, et qui parvient à faire la jonction entre les deux. Je crois que c'est là votre vrai métier : vous êtes un fabricant de liens improbables.*

**G. B. :** Dernièrement, le cabinet de Christine Boutin me disait : « *En deux ans, vous avez fait évoluer l'aide alimentaire plus qu'en 25 ans.* » Même si c'est un peu provocateur de le dire comme cela, je pense que la crise actuelle nous fait vivre un moment formidable, où nous sommes obligés de sortir des moules dans lesquels nous avons été formatés depuis quarante

ans. Si je devais résumer mon métier en un mot, je dirais qu'il consiste à déplacer un tout petit peu l'angle de vue : les choses apparaissent tout de suite différentes. Une autre façon de le définir consiste à dire que rien ne m'amuse davantage que de recenser toutes les contradictions d'un système...

Présentation de l'orateur :

Guillaume Bapst : est directeur du réseau des épiceries solidaires ANDES (Association nationale de développement des épiceries solidaires) dont il est le cofondateur ; il est titulaire d'un DESS de développement local et d'économie solidaire et fait partie des entrepreneurs sociaux primés par Ashoka en 2006.

Diffusion octobre 2009