



Chaire
ESS Économie
sociale
et solidaire

collection

Cas pédagogiques en ESS

N°1

Processus de
transformation et de
croissance d'une
association de
distribution alimentaire
sur le territoire
Grenoblois

Amélie ARTIS
Philippe ODIER

Janvier 2023

Collection Cas pédagogiques en ESS
Chaire ESS • Sciences Po Grenoble UGA

Sciences Po
Grenoble UGA

L'OUVERTURE AUX MONDES

En préambule

Ce cas vise à présenter ***comment une association caritative « à l'ancienne » se transforme vers un nouveau paradigme pour mieux répondre aux enjeux de la lutte contre la pauvreté par l'accès à l'alimentation et finalement créer une nouvelle structure qui suit un processus de croissance fondé sur l'innovation sociale.*** Le cas décrit le fonctionnement hybride, le développement de nouvelles activités, les parties prenantes et leurs actions.

Ce cas pédagogique est composé d'une première partie qui présente l'association. La seconde partie est une consigne pédagogique permettant de travailler avec un public en formation sur les questions de la croissance.

Ce cas s'adresse aux formateurs en ESS, aux étudiants, aux chercheurs et aux responsables impliqués dans l'ESS. Il met en lumière la trajectoire de croissance d'une association et oriente une réflexion pour identifier les freins et les leviers de cette trajectoire.

Ce cas est le premier d'une nouvelle collection éditée par la Chaire ESS de Sciences Po Grenoble-UGA.

Nous dédions ce cas à Danièle Demoustier, théoricienne et praticienne de l'ESS, première Vice-Présidente d'Episol, pionnière de la recherche et de la formation en ESS.

Nous remercions l'équipe de bénévoles et de salariés de l'association Episol pour leur disponibilité et leur coopération.

Sommaire

EN PREAMBULE	2
SOMMAIRE	3
PRESENTATION GENERALE DE L'ASSOCIATION	4
1. LES RACINES DU PROJET : REFLEXION SUR UNE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE	4
Un modèle d'épicerie solidaire de quartier inédit	5
Le lancement du projet	6
1.2. VALEURS ET ACTIVITES DE L'ASSOCIATION	8
Les valeurs du projet	8
Activités de l'association.....	9
1.3. LES PARTIES PRENANTES DU PROJET	10
Partenaires fondateurs	10
Un pilier du projet : la contribution croisée des bénévoles-adhérents-salariés	11
Organisation opérationnelle des relations entre les parties prenantes	13
1.4. UN PROCESSUS DE CROISSANCE INEDIT FONDE SUR L'INNOVATION SOCIALE	14
Les étapes de la croissance	14
Rôle des partenariats	20
Implication du territoire	23
Un modèle économique hybride.....	24
CONCLUSION	27
NOTICE PEDAGOGIQUE	28
RESUME DU CAS	28
PROBLEMATIQUE DU CAS	28
LES OBJECTIFS PEDAGOGIQUES	29
LES PUBLICS ET LES PRE- REQUIS	29
PROPOSITION DE SCENARIO D'ANIMATION	29
Eléments d'analyse et résolution du cas	31
BIBLIOGRAPHIE	42

Présentation générale de l'association

1. Les racines du projet : réflexion sur une distribution alimentaire

Dès 1905, suite à la loi de séparation, les protestants de Grenoble (église réformée de France) créent l'Association Charitable de Grenoble qui se modernisera en 1998 en Diaconat Protestant. L'association : « ... vient en aide aux familles nécessiteuses, aux malades et aux vieillards indigents, par des secours en argent ou en nature ... ». Il s'agissait d'un comité de dames, encadré par le pasteur : l'association « ... combat le chômage, facilite l'envoi des enfants à la mer, à la campagne, à la montagne ... ». On tricotait, on distribuait du charbon, on faisait des visites, des gestes de « charité » qu'il était bien venu d'accepter avec reconnaissance.

Dans les années 1980, l'association réoriente ses actions sous forme d'un vestiaire associé à une distribution alimentaire qui est coupé en deux entités en 1989. Le Diaconat Protestant, le Secours Catholique et le relai Ozanam créent un chantier d'insertion de revente de vêtements recirculés dénommé La Remise, qui s'inscrit dans le cadre de la lutte contre le chômage et une distribution alimentaire pilotée par le Diaconat Protestant qui devient l'Echoppe en 1994 et existe toujours en 2022.

Les bénéficiaires de l'Echoppe, admis sans aucune restriction confessionnelles, étaient servis un jour par semaine après un entretien approfondi sur leur situation sociale. Dès la création des Banques Alimentaires en 1984, l'Echoppe participe au conseil d'administration de celle de l'Isère dont elle est un des plus gros clients. Pour fixer les idées, dans les années 2000, environ 200 paniers de 7 kg sont distribués par semaine, soit 50 à 60 tonnes/an, avec pas mal d'*a priori* sur les bénéficiaires de la part des bénévoles. Des questionnements restent en suspens à cette époque : quel contenu derrière ce terme de bénéficiaire ou d'utilisateur ? Quels sont les bénéfices réels au niveau de leur alimentation, qu'en est-il de leurs besoins d'intégration dans la société, quel pouvoir d'agir ont-ils ? Finalement, faut-il considérer les bénéficiaires comme des usagers ou des adhérents ? Derrière ces termes, il y a un vrai débat sur la politique sociale de l'association. De la part des bénévoles il y a beaucoup d'attentes de manifester la charité. Par ailleurs, le service est très bien organisé, mais avec peu de place pour l'innovation. C'est l'esprit des années

80-90 où la crise alimentaire est gérée par le don sans contrepartie, mais sans participation des bénéficiaires à aucune décision les concernant.

Un modèle d'épicerie solidaire de quartier inédit

Après un travail de recensement des initiatives de lutte contre la pauvreté, deux modèles ressortaient : celui des épiceries sociales et celui des épiceries solidaires. Les épiceries sociales adhèrent en général à l'Association des Epiceries Solidaires ANDES créée en 2000, elles redistribuent des invendus ou des produits acquis à faible coût (Initialement à Rungis), à des foyers sélectionnés sur critères sociaux. Un travailleur social (ou bénévole) va guider les usagers dans la gestion de leur foyer pour mieux maîtriser leur alimentation et leurs frais alimentaires. L'association est subventionnée et les aides aux achats ne sont pas compensées par des achats margés qui contribueraient à équilibrer les comptes. Il y a donc une limite au nombre de personnes aidées à raison du budget de l'association et de la disponibilité du travailleur social en charge du projet. Ce modèle ressemble finalement un peu à celui de l'Echoppe avec une avancée significative dans le sens où les bénéficiaires gèrent leurs achats eux-mêmes, éventuellement en groupe, sous le conseil du travailleur social. Un objectif de dépenses du foyer est établi entre le bénéficiaire et l'association. Dans l'environnement de Grenoble il existait 4 ou 5 épiceries de ce type, pilotées par un CCAS, une mairie, une association.

Une association de Bordeaux développait un modèle différent, beaucoup plus participatif. L'épicerie associative était semblable à une épicerie de quartier, mais proposait des prix modulés selon le revenu du foyer. Les adhérents géraient leur budget comme ils l'entendaient, participaient aux activités organisées par l'association et, s'ils le souhaitaient, aux travaux de l'épicerie dont les frais étaient supportés en grande partie par le département, la préfecture de la Gironde et la Caisse des Allocations Familiales. Le modèle économique s'équilibrait sur les subventions, les rentrées des ventes, les dons au travers d'un réseau de soutien. L'épicerie se trouvait dans un quartier commerçant très fréquenté, sans problème de voisinage. La Fédération de l'Entraide Protestante (FEP) soutenait ce projet et souhaitait le développer dans ces réseaux pour moderniser l'approche des distributions alimentaires de ses membres.

Le modèle des épiceries solidaires est nouveau et peu orthodoxe dans le paysage commercial classique des épiceries, car il mélange une partie lucrative et une partie sociale. Par exemple, le département de l'Isère avait pour objectifs de soutenir des projets d'épicerie solidaires dans lesquelles la part lucrative et solidaire seraient équivalentes, la solidarité étant concrétisée par l'affectation du bénéfice dû à la marge à des réductions pour les plus démunis, l'ensemble étant géré par des bénévoles. Ce modèle ne semble pas extrapolable à des structures relativement importantes aux frais plus élevés, du fait de la nécessité d'avoir des permanents rémunérés.

L'objectif du Diaconat Protestant était d'avoir une part « solidaire » la plus élevée possible, témoignant d'une mixité entre gens aisés et précaires, mais avec le soutien de la société civile pour les aides sur des salaires des personnes venant en appui des bénévoles de vie associative. Le Diaconat Protestant avait la visée d'un dispositif commercial inclusif pour les plus précaires. En outre, l'intention était de participer à la lutte contre le chômage par l'insertion de personnes éloignées de l'emploi, avec un soutien de la direction départementale du travail.

Ce genre de projet porté par l'équipe du Diaconat Protestant a été soumis à un concours d'appel à projet de la FEP en décembre 2013 dont il a été lauréat avec un financement permettant de recruter un permanent pour développer ces idées.

Le lancement du projet

Il fallait un nom facile à retenir avec une sonorité claire. Le collectif de préparation a opté pour **Episol**, contraction évidente mais qui n'était pas déposée comme nom de domaine¹. Il fallait aussi un sous-titre désignant les valeurs du projet. A l'évidence « Epicerie locale pour tous » devait y être. La notion de solidarité a posé question pour sa connotation de pauvreté avec un côté exclusif qu'elle avait pour certains et qui risquait de s'opposer à l'ouverture à tous ; pour d'autres elle signifiait par contre un engagement « d'aller vers », une volonté de faire société qui l'a emporté : Epicerie solidaire Locale pour Tous apparaîtrait dans le logo.



C'étaient deux premiers outils de communication, essentiels pour faire connaître le projet. Deux étudiants en formation à l'Ecole de Management de Grenoble ont aidé à monter un site internet indispensable, de type vitrine.

Munie de ces éléments, l'association Episol a été créée en octobre 2014 un groupe de membres fondateurs, personnes morales (Diaconat Protestant, Secours Catholique, CCAS de Grenoble, La Remise) et un groupe de personnes engagées à titre personnel qui avaient participé au montage du projet.

L'objet de l'association était d'intérêt général comme le montre l'article 2 des statuts de l'association :

L'association EPISOL a pour objet de participer à la satisfaction des besoins essentiels des êtres humains, notamment alimentaires, en promouvant des valeurs de solidarité, de mixité sociale et d'autonomie.

Plus particulièrement, l'association doit permettre à des personnes défavorisées d'avoir accès à un moindre coût aux produits alimentaires.

¹ Site internet www.episol.fr

Les statuts précisent le type de gouvernance qui donne une place forte aux clients-adhérents (par appelés dans la suite du texte adhérents) qui ont droit de vote aux assemblées (60% des voix). L'importance attribuée au pouvoir d'agir des membres adhérents a été cependant limitée, malgré une tendance ayant souhaité d'aller beaucoup plus loin, en conservant un collège de membres fondateurs actifs ayant 40 % des voix. L'expérience a montré que ce dispositif fonctionnait pour assoir les changements d'orientations qui ont eu lieu lors de la croissance de la structure entre 2015 et 2020. D'une vingtaine d'adhérents, l'association est passée en 6 ans à près d'un millier.

Les caractéristiques du local de vente étaient capitales. Une épicerie de quartier dans un quartier en mixité sociale, bien desservi par les transports en commun, sans risque de provoquer des réactions de concurrence, constituait le cœur des critères. Episol souhaitait devenir acteur du quartier. La chance a fait qu'un magasin du quartier Capuche de Grenoble répondant aux critères était à reprendre, ce que l'association a pu faire grâce à un don important et à un montage financier avec une fondation. Le local de 175 m², offre une zone de vente de 70 m², un espace associatif, une espace technique et de stockage. Un tour de table des acteurs locaux (Secours Catholique, Emmaüs, la Caisse d'Epargne Rhône Alpes, Grenoble Alpes Métropole) a permis de remettre aux normes le bâti et lui donner un aspect avenant et coquet.



Ouverture en Juin 2015 ; après une demi année de démarrage on constatait : environ 150 passages en caisse chaque jour, pour un panier moyen de 7 € ; environ 500 foyers concernés, dont 30% payant le prix margé solidaire ; 80% des foyers issus de Grenoble, les autres des communes

limitrophes. Une année et demie plus tard, le nombre de foyers inscrits a presque doublé, le nombre de passages atteint 170 par jour, le chiffre d'affaires journalier dépasse 1000 €, mais la proportion des foyers aidés est en progression, défavorisant la mixité. Les performances du magasin sont bonnes (rapport CA/surface de vente élevé), meilleures que celles du précédent gérant, ses clients sont revenus et expriment la satisfaction de trouver un magasin rafraîchi avec un accueil bienveillant, quasi individualisé. Le projet est solide et roule depuis maintenant 7 années.

A ce stade 3 limites du système apparaissent. La première est relative à l'attitude des plus démunis face à une nourriture très bon marché, perçue comme illimitée qui provoquait quelques bousculades incompatibles avec le vivre ensemble ! Pour y faire face, le fonctionnement du magasin a dû déroger à la règle de « self-service » et instaurer une « assistance » à la distribution pour les produits très bon marché. D'un autre côté, l'afflux des démunis fait fuir les « solidaires » qui n'ont pas toujours la patience et le temps d'attendre leur tour à la caisse. Enfin, des dons en nature importants issus d'inventus alimentaires ont dopé le résultat qui pourrait fluctuer en fonction de la politique de lutte contre le gâchis alimentaire.

1.2. Valeurs et activités de l'association

Les valeurs du projet

Définir collectivement les valeurs fondatrices du projet a été la première étape.

Être ouvert à tous, sans aucune sélection professionnelle ni sociale. Un habitant du quartier doit pouvoir acheter sa tranche de jambon, le soir en rentrant chez lui, sans aucune condition ; ce fut la contrainte posée par le CCAS pour le soutien à ce projet. Ouvert à tous, voulait dire que le projet ne se limitait pas aux habitants de Grenoble, les aides de la ville pourraient bénéficier à des gens de la métropole. Cette ouverture est à saluer. Cela positionnait l'action d'Episol dans le domaine de l'économie de marché par un commerce de proximité avec une visée inclusive vers des personnes aux revenus précaires.

Des prix modulés en fonction du revenu fiscal de référence (par mois et ramené au nombre de parts du foyer, aussi dénommé quotient familial) qui évite une enquête intrusive des foyers et permettait au CCAS d'enregistrer les demandes dans les maisons des habitants ou de les diriger vers l'Épicerie Solidaire. Trois tranches (en euros) selon le quotient familial (QF), $T3 = QF < 650$, $T2 = 650 < QF < 900$, $T1 = QF > 900$ (modifiées en décembre 2022 : $0-650 / 650-1000 / +1000$). Pour en bénéficier, il faut devenir membre de l'association (par une cotisation annuelle modique). Les clients peuvent être membres de l'association mais n'en ont pas l'obligation, dans ce cas le tarif au QF ne leur est pas appliqué, ils paient le prix avec une marge. La construction de ce dispositif avec le CCAS a été fondateur d'un partenariat privé-public innovant.

Un projet centré sur le bien être alimentaire, notamment pour les plus précaires, qui doit participer aussi à l'économie du territoire : circuits courts avec des fruits et légumes, si possible bio. Un rayon bio bien pourvu et bon marché. Par ailleurs, le CA a décidé, au départ, d'approvisionner le magasin comme celui d'une épicerie classique avec éventuellement des ingrédients de « qualité » alimentaire qui pouvaient être contestable,

en se réservant la possibilité d'infléchir les choix après une sensibilisation des adhérents. La liberté du consommateur est respectée en acceptant la distribution de boissons alcoolisées dans des limites raisonnables.

Participer à la lutte contre le chômage par l'activité économique par l'insertion de personnes éloignées de l'emploi. A ce propos, le collectif a très vite jugé que démarrer directement ce volet du projet serait très difficile à faire accepter dans un contexte politique de réduction des aides aux structures d'insertion (2012-2015). C'est pourquoi il s'est tourné vers La Remise qui était preneur d'une diversification de son parcours d'insertion en y incorporant le commerce alimentaire. L'insertion par le travail a été un objectif validé par les partenaires dès le début du projet. Au commencement, il a été concrétisé par une convention de partenariat avec la Remise pour externaliser cette activité. Par la suite, cette action d'insertion par le travail a été réintroduite quand Episol a obtenu l'agrément de structure d'insertion.

Ce socle de valeurs communes a pu être constitué par la connaissance mutuelle des associations porteuses et une dose d'intelligence collective.

Activités de l'association

Les activités sont orientées vers la lutte contre l'exclusion et le vivre ensemble, la réduction des inégalités et le chômage, l'anti gaspillage alimentaire. Le champ de l'alimentation est choisi comme levier pour activer le projet politique. En effet, si l'alimentation présente des enjeux immédiats quand il s'agit de pouvoir manger à sa faim et de nourrir sa famille, elle ouvre sur des horizons plus sociétaux quand on se soucie de favoriser l'accès à des produits frais, locaux, de qualité, voire biologiques ou équitables, et de lutter contre le gaspillage alimentaire. Ainsi, outre les produits classiques d'une épicerie de quartier, certaines gammes de produits du magasin privilégient une approche en termes de circuits courts et d'autres de lutte contre le gaspillage alimentaire. Ce dernier est fait en nouant des partenariats avec différents acteurs économiques du champ de la distribution alimentaire (grandes surfaces alimentaires pour les invendus, du marché d'intérêt national de Grenoble pour des produits jugés dégradés). Cette activité de sensibilisation et d'accès à des produits phare est aussi un levier d'insertion sociale et professionnelle. La démarche d'insertion se matérialise par des activités de liens sociaux réalisées avec les adhérents (projections de films, ateliers cuisine ou de bien être, repas, accueil dans le magasin, etc. par l'activité économique elle-même. Des bénévoles sont sollicités pour aider à la réalisation de ces activités, ils sont incités à devenir membres de l'association s'ils restent suffisamment longtemps ; ils peuvent alors participer à la gouvernance de l'association.

1.3. Les parties prenantes du projet

Partenaires fondateurs

Le Diaconat Protestant

Association à but d'intérêt général vers les plus démunis, quelle que soit leur appartenance confessionnelle, politique ou ethnique. Elle dispose d'une gouvernance locale, présidée par un comité d'élus, issus de la communauté protestante ; elle prend ses décisions de façon autonome sans en référer à des instances nationales. Le Diaconat Protestant (40-60 membres) est membre de la FEP (voir note 2) qui soutient la devise : « La pauvreté et les précarités, le chômage, la solitude, l'exclusion et de multiples formes de souffrances ne sont pas des fatalités ». Ses actions concernent des aides ponctuelles en argent, une distribution alimentaire, un réseau d'accueil de migrant dans des familles, une action dans une maison d'arrêt, le soutien et des participations ponctuelles à plusieurs associations du réseau Grenoblois.

Le Secours Catholique

Le Secours Catholique-Caritas France est une association loi 1901 à but non lucratif. Comme toute structure associative, elle est composée d'une Assemblée générale, d'un Conseil d'administration et d'un bureau. La direction exécutive de l'association est assurée par un Comité de direction composé de 7 directeurs et de sa déléguée générale. Sur le territoire, l'association est composée d'un siège national et d'un réseau de 72 bureaux locaux, appelés délégations, dirigés par un président, un trésorier, un aumônier et un délégué salarié. Les délégations départementales disposent d'une autonomie financière limitée.

La délégation de l'Isère grâce à l'abondance et la diversité de ses bénévoles pilote de nombreuses activités (micro-crédit personnel, accès aux droits, prison, boutiques solidaires, accueil inconditionnel, soutien aux migrants...) et propose des petits déjeuners, des repas mais n'assure pas de distribution alimentaire régulière. La délégation entretient depuis longtemps un partenariat privilégié avec le Diaconat Protestant.

Le Centre Communal d'Action Social (CCAS) de Grenoble

Le CCAS de Grenoble exécute par délégation les actions sociales de la ville. Le maire est président et l'adjoint aux affaires sociales vice-président. L'action sociale est organisée sur le terrain dans des « maisons des habitants ». Le CCAS de Grenoble soutient des innovations sociales et accueille un collectif des associations de bénévoles luttant contre l'exclusion et la précarité. Dans les années 2013-2015, le CCAS étudie un projet de distribution mobile de paniers.

La Remise

Atelier Chantier d'Insertion par l'activité économique de recirculation de vêtements donnés, issus d'une action conjointe du Secours Catholique, du Diaconat Protestant et du réseau Ozanam. La Remise aide à la réinsertion une trentaine de personnes qui collectent, trient et revendent, soit en habits recirculés soit en charpie pour isolation, des vêtements donnés dans l'agglomération Grenobloise (environ 300 tonnes/an). La Remise existe depuis 1989 et est reconnue dans l'agglomération Grenobloise. Pour démarrer son activité, Episol a proposé à La Remise de devenir opérateur de ventes, ce qui permettait d'étendre le champ de formation de ses salariés en insertion à la vente de produits alimentaires. Travaillant à effectif constant, un passage de quelques mois au magasin Episol a été inclus dans le parcours d'insertion des salariés sous la direction d'un encadrant technique, gérant du magasin.

Les parties prenantes au lancement du projet sont d'autres structures de l'ESS qui ont apporté leurs soutiens, leurs expertises et leurs ressources (bénévoles, financements, partenaires). Ce cercle évolue en parallèle à la trajectoire de croissance de l'association.

Un pilier du projet : la contribution croisée des bénévoles-adhérents-salariés

Des bénévoles au cœur de l'activité

Faire société, mettre en œuvre le vivre ensemble, nécessitait la présence d'un permanent salarié en charge de proposer des animations et de gérer les activités des bénévoles. Initialement, il avait été imaginé que les bénévoles seraient issus des adhérents. En réalité, les bénévoles (40 à 60) ont pour la majorité été recrutés par annonce sur les sites adéquats et par le bouche-à-oreille, après entretiens. Leur taux de renouvellement est relativement important (30-50% annuel) du fait de la typologie des candidats (étudiants, quarantennaires en transition professionnelle ou au chômage pour quelques mois, seniors retraités très impliqués), dont un certain nombre sont disponibles pour combler un trou d'activité, entamer un changement d'orientation, profiter d'une convalescence. Certains sont fidèles et s'engagent suffisamment pour participer à la gouvernance. La pyramide des âges s'est rapidement équilibrée, pas du tout à l'image des associations fondatrices composées de cheveux blancs sur de longs parcours : trois tranches d'âges avec des typologies et des origines très diverses. Le bénévolat des jeunes est assez volatil, à l'image de notre société : quelques semaines à quelques mois, le temps d'une interruption de parcours ! Ce phénomène touche aussi les seniors qui veulent s'impliquer dans divers projets et endroits au cours de leur parcours associatif de retraité. L'ambiance est très dynamique, mais ce brassage impose la présence d'un permanent en mesure de gérer cette diversité. Les missions sont de 4 ordres : service de la collecte des invendus et du tri, présence d'accueil

et de régulation en salle, contact avec les adhérents (écoute des problèmes personnels, inscription au fichier et identification des droits aux tarifs, participation aux tâches administratives), mise à disposition pour une aide ponctuelle aux actions de vente, construction et animation d'ateliers divers.

Des adhérents : soutiens financiers et politiques à l'association

Les clients qui acceptent de devenir membres de l'association sont informés des buts et des règles de l'association au cours d'un entretien sur la situation de leur foyer, ils deviennent adhérents lorsqu'ils sont à jour de leur cotisation. Ils peuvent alors participer à la vie associative et aux tâches de gouvernance électorales. Concrètement, les adhérents sont les chefs de famille, représentant le foyer. En moyenne, un adhérent représente environ 2 personnes. Chaque adhérent ne peut faire ses courses que pour son foyer ; il dispose d'une carte nominative, d'une validité d'une année qui renseigne par un code bar le taux applicable en caisse.

Des administrateurs élus pilotant les activités stratégiques et opérationnelles

Parmi les membres, des administrateurs sont élus pour constituer le CA qui est l'instance de gouvernance stratégique (développement, budget, ressources humaines ...). Il se réunit au début tous les mois jusqu'en 2021, puis tous les deux mois et délègue tous pouvoirs au bureau (président-(e), vice-président-(e), trésorier-(e) secrétaire-(e)) qui est élu parmi les administrateurs. De ce fait, le bureau joue un rôle-clé et se réunit tous les 15 jours.

Le collège des fondateurs avec 40% des voix, est représenté par des délégués nommés par les associations fondatrices (Diaconat Protestant, Secours Catholique, CCAS). S'il a été parfois difficile d'avoir la présence du Vice-président du CCAS, il y a toujours eu au moins une délégation de vote ou un porte-parole de ce partenaire essentiel de l'association. Le collège des adhérents avec 60 % des voix est majoritaire. Des personnes morales (à titre exceptionnel) sont éligibles. Ainsi un représentant d'Emmaüs a siégé 2 années et un représentant d'ATD ¼ monde lui a succédé (6 ans) avec une implication dans la présidence pendant 2 années.

Les bénévoles peuvent faire partie du CA s'ils ont fait la démarche de devenir adhérents (cf §3.2 bénévoles) et de devenir candidats. De fait le CA a été composé à environ moitié d'adhérents qui sont devenus bénévoles par motivation et de personnes ayant participé au collectif de création. Ainsi, la trésorerie a été assurée pendant 6 ans par un bénévole issu du groupe fondateur. Des groupes de travail sont aussi institués sur divers sujets auxquels participent les adhérents mais aussi des bénévoles volontaires. Depuis 2022, des commissions ont été mises en place, faisant office d'organes de décision intermédiaires, sur des thématiques telles que le commerce, la vie associative, les finances ou encore l'insertion. Il faut donc noter une structure très ouverte où cohabitent des bénévoles, des bénévoles adhérents, des adhérents, des représentants des membres fondateurs.

Les salariés sont invités avec voix consultative sur demande du (de la) président(e) à siéger au bureau et/ou au CA. Leur connaissance opérationnelle des actions leur donne un poids réel dans la structure de gouvernance. Les salariés sont hiérarchiquement sous la responsabilité du bureau.

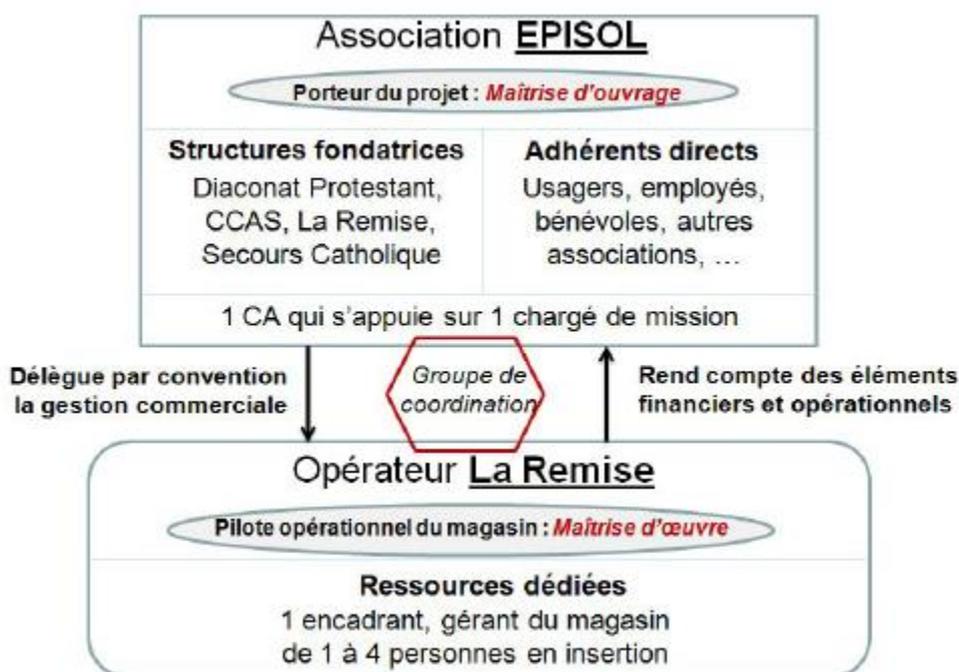
Une équipe de salariés en charge des activités opérationnelles

Ce dispositif nécessite l'appui de permanents composés de :

- De salariés associatifs, au départ un permanent chargé de mission opérationnel en lien directe avec le bureau qu'il a rapidement fallu seconder pour faire face aux besoins de gestion des activités puis aux évolutions de la structure.
- De salariés « commerçants ». Une équipe en insertion par l'activité économique encadrée par un chef de vente et un accompagnant en insertion professionnelle, au départ sous la responsabilité de La Remise.

Organisation opérationnelle des relations entre les parties prenantes

Le fonctionnement du dispositif est schématisé dans le diagramme ci-dessous qui rappelle les liens entre l'association Episol garante des valeurs du projet et le l'opérateur de vente qui est maître d'œuvre du magasin. Une convention détaille l'ensemble des responsabilités de chacun.



1.4. Un processus de croissance inédit fondé sur l'innovation sociale

Les étapes de la croissance

Chronologie des activités et évolutions



En **2015**, l'épicerie solidaire ouvre, elle propose des produits venant des circuits commerciaux classiques (Codifrance), de circuits courts (produits du département), de la lutte contre le

gaspillage alimentaire (récupération des invendus), de produits bio issus de tarifs préférentiels avec le GESRA² à des tarifs adaptés³. Episol recrute un premier salarié animateur qui vient en soutien du chargé de mission initial.

En **2016**, l'activité commerciale est renforcée par de l'animation socio-culturelle : rencontres entre les bénévoles, soirées à thèmes, repas partagés, etc.

En **2017**, l'association poursuit ses animations et démarre la distribution de paniers solidaires avec l'appui de 2 services civiques sous la responsabilité de l'animateur. La distribution se déploie au sein de 10 maisons des habitants (points d'accueil de quartier du CCAS de Grenoble).

En **2018**, Episol anime une mise en réseau local des acteurs de l'alimentation solidaire Isérois pour favoriser une consommation alimentaire solidaire et responsable, qui se traduit par le réseau Calisoli. Ce collectif de sept acteurs (une dizaine en 2022) permet de mutualiser les forces et les idées de distributeurs, producteurs, consommateurs de l'alimentation de Grenoble et ses environs, de monter des projets en commun. Le chargé de mission initial quitte Episol qui recrute une salariée cheffe des projets. Episol, avec

² GESRA = Groupement des Epiceries Solidaires Rhône-Alpes

³ En 2016, le témoignage d'une adhérente indique qu'une fois son panier rempli avec des produits très bon marché, issus de récupération, elle agrèmente son panier de produits bio. Son image en est confortée.

l'appui d'une étudiante en master, étudie un projet d'épicerie mobile sur l'agglomération selon les mêmes principes de fonctionnement que le magasin. Episol recrute un service civique supplémentaire pour libérer du temps à l'animateur associatif.



En **2019** Episol recrute une chargée du projet « La Mobile » et un vendeur sur « La Mobile ». Plusieurs lieux de distribution sont développés après une étude de terrain approfondie, afin d'être au plus près de la population. Dans un premier temps, présent uniquement dans les

quartiers Mistral et Pont de Claix, le dispositif est étendu aux quartiers Saint Laurent, Place des Géants, St Martin d'Hères, puis Seyssinet, La Tronche fin 2021. Episol qui soutient un projet de conserverie sur le Marché d'Intérêt National, développe un atelier de récupération de fruits et légumes invendables.

En **2020** Episol entreprend un accompagnement avec un spécialiste de la réorganisation d'entreprises pour redéfinir ses objectifs stratégiques et leurs équilibres financiers. Il convainc les associations fondatrices de l'importance de mettre un terme à la coopération avec La Remise et de former son propre atelier chantier d'insertion.

En **2021** Episol dans une deuxième session d'accompagnement redéfinit sa structure de gouvernance. L'Atelier Chantier d'Insertion Episol (ACI) est créé en janvier et l'effectif salarié du chantier Episol passe progressivement de 4 à 10 salariés en CDDI fin 2022 (8 sur la magasin/2 sur le mobile). Le temps de la maturité est arrivé.

De l'idée à la concrétisation

Le Diaconat Protestant a porté l'ensemble de la réflexion avec l'aide d'un collectif de personnes impliquées dans des groupes de travail thématiques, des rencontres avec des habitants, les contacts avec les organismes de tutelle et les fondations qui ont aidé au démarrage. Cette phase de réflexion a pris environ 12 mois et s'est concrétisée par un plan projet et les premières subventions supportant l'ingénierie du projet. Début 2015, les promesses d'apports permettaient d'envisager l'ouverture.

Parallèlement, la mairie de Grenoble, pilotée par une mairie plutôt progressiste, dans un département aussi axé sur l'aide sociale, essayait d'élaborer un projet d'épicerie solidaire

mobile qui viendrait délivrer un panier de fruits et légumes aux pieds des centres sociaux de la ville, auprès d'un public choisi sur critères sociaux (reste à vivre). Dans un premier temps, la direction de l'association proposa de construire une épicerie solidaire fixe, bien visible sur Grenoble. Le CCAS était partant pour accompagner le projet.

L'ouverture de l'épicerie

La question du local de vente était capitale : quelle surface, quel type de magasin, quel quartier, quel financement, mais aussi quels locaux associatifs ? La restitution des groupes de travail était très claire : le cœur du projet est une épicerie de quartier, dans un quartier avec mixité sociale, bien desservi par les transports en commun avec une zone de chalandise adaptée au commerce. Par chance, une épicerie de quartier dont le gérant était prêt à passer la main a été identifiée. Le quartier Capuche était attractif avec la rue du Général Ferrié désertée de ses commerces, donc l'absence de problèmes de concurrence, de bonnes connexions avec les transports en commun ; le quartier remplissait les critères. Le pari était de garder la clientèle tout en lui apportant mieux ! Un pari entrepreneurial. Le magasin en question était à 50 m de La Remise qui proposait un hébergement locatif. Cependant, le désir était d'être indépendant de l'opérateur économique et la volonté de miser sur une forte image de marque : créer un beau local, accueillant, donnant envie d'y entrer et une bonne image de soi à ceux qui le fréquenteraient ! Il fallait trouver l'argent pour acquérir le fonds de commerce et engager la rénovation avant d'ouvrir. Les milieux protestants ont répondu aux besoins grâce à un généreux donateur qui souhaitait faire un don conséquent dans une œuvre à caractère social. Le gérant, propriétaire du bien, proposait un loyer trop cher, qui aurait handicapé le démarrage ! L'idée était donc d'acquérir le bâti (175 m²), ce qui permettrait de loger la partie associative, un des fils de la trame du projet. En l'absence de confiance des banques, l'association s'est tournée vers une fondation (la fondation du protestantisme) qui acceptait de soutenir un projet social non confessionnel. La fondation a pris en charge l'emprunt nécessaire à l'acquisition, est devenue propriétaire et a mis le bien à disposition d'Episol moyennant un loyer 30% moins cher que celui proposé par l'ancien gérant. Un tour de table avec des acteurs locaux (Secours Catholique, Emmaüs, Caisse d'Epargne Rhône-Alpes) a permis remettre aux normes le bâti en lui donnant aussi un aspect avenant et coquet.

Moyennant cet acquis, un temps de contacts a été mis en œuvre auprès des techniciens et des élus de la ville et du département. Les valeurs du projet ont été reconnues aussi bien à la ville qu'au département, qui d'ailleurs établissait une charte d'épicerie solidaire définissant les critères d'attribution d'aide en la matière. L'accord des valeurs d'Episol avec la charte du Département étant acquise, celui-ci accepta de soutenir le projet au titre de l'aide aux familles. La ville et le CCAS étaient quant à eux sensibles à l'apport social proposé par Episol dont une part concernait les quartiers difficiles. Quelques réunions publiques ont permis de tester les attentes du public.

La solidité du projet a pu être testée car pendant sa construction, deux élections majeures ont changé nos interlocuteurs : les élections municipales de 2014 et départementales de 2015 ont modifié significativement le personnel élu et les stratégies d'aides, sans impacts notables sur le projet.

Le magasin a pu ouvrir le 2 Juin 2015 après le recrutement d'une cheffe de vente, d'un salarié associatif et de deux puis rapidement trois salariés de vente en insertion détachés de La Remise.

Le déploiement de nouvelles activités pour répondre aux enjeux

Des paniers solidaires

Dès 2016, le magasin fonctionne bien et la ville sollicite Episol pour prendre en charge le dispositif de paniers solidaires, de fruits et légumes, préfiguré par le CCAS qui ne trouve pas d'opérateur. La négociation se fait autour d'une convention de financement couvrant la mise en œuvre d'achats et distribution dans les maisons des habitants aux critères d'Episol. Les bénéficiaires du dispositif, identifiés par des référentes des maisons des habitants, deviennent membres d'Episol. Le réglage du nombre de bénéficiaires est fait par concertation entre Episol et le CCAS. Ce nouveau service implique une progression de la main d'œuvre qu'Episol choisit de faire par des services civiques, encadrés par le salarié associatif (animation et activités dédiées aux bénévoles). La subvention couvre les frais de matière et les surcoûts de personnels. Les paniers sont distribués chaque semaine dans les maisons des habitants pour un prix modulé entre 4,5 et 10 € (puis 11 €), sur les mêmes principes qu'à l'épicerie ; environ 5000 paniers de 3.5 kg sont distribués à l'année. Cette nouvelle charge permet à Episol de porter son dispositif hors-les murs du magasin, de diversifier son public et ses animations. Une des difficultés a été de trouver le bon positionnement des services civiques par rapport aux référentes familles qui pouvaient se sentir dépossédées d'un certain pouvoir. Les services civiques étaient eux investis d'une réelle responsabilité (gestion d'un contrat et contacts humains), leur engagement a quasiment toujours été à la hauteur. Après trois ans d'exercice, la direction a choisi d'améliorer la qualité des denrées alors qu'elle impliquait une augmentation du prix du panier.

Un dispositif mobile

Même si en 2019 Episol touche 880 foyers (soit 1800 personnes), le dispositif reste modeste au regard de la métropole de Grenoble (500 000 habitants). Les personnes âgées ou à mobilité réduite ne peuvent pas en bénéficier et sont doublement pénalisées dans les quartiers en déshérence de commerces. L'association propose d'aller vers eux et par là de réactiver la vente ambulante connue dans les campagnes. L'accueil de cette idée est immédiatement positif avec des soutiens effectifs de plusieurs fondations. C'est un dispositif lourd à mettre en place : achat d'un camion de marché, recrutement d'un responsable de projet, recrutement d'un vendeur, mise en place d'une logistique

d'approvisionnement. Un travail de fond sur le terrain pour mobiliser les associations locales et les habitants dans le souhait qu'ils deviennent acteurs, amadouer les commerçants qui craignent la concurrence d'un dispositif aidé ! Le choix est d'aller vers les communes limitrophes dont certains habitants fréquentent le magasin. Aller vers, et si possible faire avec ! Les communes sont enthousiastes, au début 5 sites sont ouverts, trois ans plus tard. La croissance est là : en 2021 il y a 9 sites, encore des perspectives de croissance et peut-être l'acquisition d'un troisième véhicule. Les emplacements sont réfléchis en concertation avec les responsables communaux, la métropole, les associations de quartier et les commerces en proximité. Très attractif, ce dispositif est cependant moins facile à équilibrer financièrement du fait de la durée de vente plus faible et des coûts supplémentaires de logistique, mais avec un avantage social indéniable car une forte implication locale.

Constitution d'un groupe d'accompagnement aux projets du territoire et à l'essaimage

Dans les deux premières années, de nombreux appels, demandes de renseignements et de conseils sont réalisés par la direction de l'association à destination des structures (structures universitaires, associations, CCAS, ...) intéressées par le contenu d'Episol ou souhaitant monter leur propre projet. Episol a toujours répondu présent et est soutenu en cela par Grenoble Alpes Métropole. Ces entretiens ont toujours été très enrichissants et il a paru important de maintenir cette ouverture. Parallèlement, la métropole a souhaité qu'Episol propose une action dans le domaine alimentaire de l'ESS pour fédérer des initiatives locales. Il a donc été décidé de créer un collectif sur les questions de l'alimentation (Calisoli) dans la sphère ESS ; ce collectif a maintenant une charte (10 signataires) et des chantiers coordonnés par Episol sur : la création d'une base de données fournisseurs, des outils de communications communs, la mutualisation de moyens, le partenariat de projet. D'autre part, Episol a maintenu des relations avec Sciences Po Grenoble et l'Université Grenoble Alpes par le concours de plusieurs stagiaires et la participation de responsables à divers séminaires du champ de l'ESS.

L'âge de la majorité

Au bout de cinq années, l'association a entamé une période de réflexion sur ses pratiques dans le cadre d'accompagnements conseils avec le soutien du pôle local de France Active (Dispositif Local d'Accompagnement de l'ESS : DLA). Sans cacher le temps que cela implique, il est indéniable que revisiter ses valeurs au bout de cinq années a été très instructif. Le rôle des aides publiques a été reconnu comme un facteur de fragilité, bien que ce qui touche à la précarité alimentaire et à la transition alimentaire soient des sujets scrutés par les décideurs. Trois scénarii du futur ont été évoqués : un repli vers le magasin et ses bénévoles au cas où les aides faibliraient avec abandon des dispositifs hors les murs ; un maintien dans l'état 2020 (magasin, paniers solidaires, mobile) ; un développement de la structure qui deviendrait chantier d'insertion et une autonomie en ce

qui concerne le côté commerce du projet. Les administrateurs avec un appui solide des membres fondateurs ont été unanimes pour le troisième scénario en s'appuyant sur la vitalité de la structure (son encadrement, ses bénévoles).

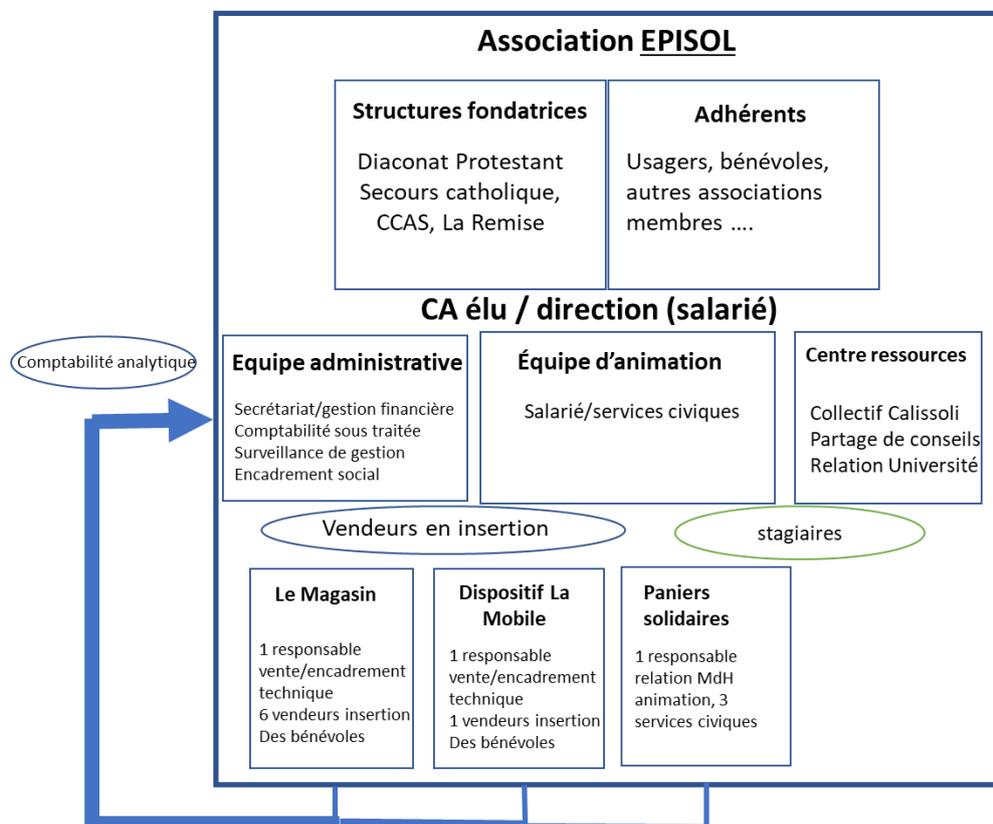


Schéma de la structure 2020.

Situation 2020 : une trajectoire de croissance questionnée

Le processus de croissance validé par le CA prévoit de mettre fin à la convention avec La Remise, de reprendre la partie commerciale sous la bannière Episol et de créer un Atelier Chantier d'Insertion (ACI). La maturité étant venue, l'association Episol voulait gérer elle-même son effort d'insertion et être libre du choix des produits vendus, sans être liée à des objectifs de rentabilité commerciale qu'elle n'aurait pas fixés.

Ceci impliquait beaucoup de changements au niveau du magasin : changement du responsable du magasin qui était salarié de La Remise, changement du système de caisse, mise en œuvre d'une démarche comptable professionnelle propre à Episol avec notamment un commissaire aux comptes, l'établissement d'un dossier de demande d'ACI et le recrutement de nouveaux salariés en insertion. Le pari était risqué, d'autant plus en période de pandémie Covid (1 mois de fermeture), mais qui en définitive a resserré les liens de l'équipe de salariés démontrant largement la résilience du système.

Le rapport de l'AG sur l'année 2021 montre que l'ensemble de ce changement a été fait avec succès, sans perte d'activité commerciale. Ainsi en 2021 on enregistre 1000 adhérents, 50 à 60 bénévoles, une forte équipe salariée (6.5 ETP en CDI, 1.6 ETP en CDD, 6.7 postes en CDDI insertion, 3.2 ETP en service civique et quelques stagiaires). En 2022, environ 1200 foyers adhérents, 8 permanents (direction/secrétariat comptabilité/3 responsables d'activité/2 assistants de vente/1 chargée d'insertion) pour 6.6ETP, et 10 salariés en insertion (+ 2 mécénats de compétences et 3 services civiques / 50 bénévoles actifs).

Le chiffre d'affaires a repris son niveau 2019 (257 000 €) avec une fréquentation moyenne de 166 personnes par jour, mais avec une diminution des solidaires et une précarisation des adhérents (augmentation des T3).

La Mobile, bien qu'en forte croissance, reste encore dépendante d'aides locales pour son équilibre économique, aides justifiées par la stimulation commerciale de zones économiquement désertées et l'animation sociale de proximité proposée par Episol dans les quartiers.

L'activité modeste d'insertion (petit effectif) centrée sur la vente et le commerce est originale et attractive et semble sur une bonne trajectoire (5 sorties dont 2 dynamiques au bout d'une année). Une première évaluation de l'impact social des personnes en insertion porte sur une amélioration des conditions de logement, la reprise de confiance en soi, une amélioration de l'accès aux soins et du niveau de français, tous des ferments d'un bon retour vers l'emploi durable.

Rôle des partenariats

Le Diaconat Protestant, porteur du projet a pu convaincre le Secours Catholique, le CCAS puis la Remise de rejoindre un collectif « pour une épicerie solidaire » avec la participation de personnes physiques volontaires et obtenir le soutien de fondations (Transdev, Caisse d'Epargne Rhône-Alpes, Fondation du Protestantisme, Carasso, Jeannine et Maurice Méricot, Orange, Caritas France) pour l'accompagner dans ses transformations.

Le Secours catholique

Le Secours Catholique était engagé dans un processus de transformation de ses distributions alimentaires historiques : d'une part avec la création d'une épicerie sociale près de Bourgoin et d'autre part la mutation du système des aides alimentaires en une démarche plus participative. Ceci ne leur laissait pas de place pour être leader du pré-projet. La délégation de Grenoble a eu l'intelligence de rejoindre le collectif tout en décidant de fermer sa

distribution et en redirigeant le financement correspondant de façon pérenne vers la structure Episol. Pari risqué et gagnant. Le projet Episol est aujourd'hui considéré comme une innovation vitrine du Secours Catholique Français. Le Secours Catholique participe au fonctionnement depuis le début. Il a aussi permis un prêt relai pour initier l'action de la fondation du protestantisme. Le Secours Catholique a aussi été très ouvert pour prodiguer des conseils aux moments opportuns, et un soutien de poids pour les négociations avec La Remise. Un de ses membres ayant rejoint le collectif dès le début est aujourd'hui présidente. C'est un partenaire essentiel.

La Remise

La Remise a joué un rôle majeur d'accompagnateur de structure jusqu'à la « majorité » de 6 ans. Sans pouvoir bénéficier de création de poste, La Remise a intégré la vente de produits alimentaires à son parcours d'insertion, intégré la comptabilité de la partie commerciale d'Episol a sa propre comptabilité et permis la constitution d'un stock de démarrage. Son aide a été un facteur de réussite.

Ville de Grenoble

La ville de Grenoble et son CCAS ont été des éléments moteurs du projet et le sont restés, tant par leur implication au CA que sur le projet paniers solidaires (voir le paragraphe panier solidaires). La ville de Grenoble et le CCAS ont soutenu le projet d'Episol avec la création d'un lieu de vente fixe, reconnue sur Grenoble avant d'aller vers une structure mobile. Le CCAS a donc participé au projet comme membre fondateur avec un représentant au CA (et pouvoir de vote) et un suivi régulier par ses employés du pôle de l'Action Sociale/ Lutte Contre La Pauvreté Et La Précarité. La ville de Grenoble a ensuite soutenu un partenariat avec le CCAS dans le cadre du service de paniers solidaires. De ce travail a émergé un partenariat privé-public équilibré dans lequel Episol n'est pas qu'une délégation de service.

La Métropole de Grenoble

La métropole de Grenoble a soutenu le projet Episol de façon indirecte, sans forcément apporter systématiquement des financements. Devenue responsables des voiries, elle a pu favoriser les demandes avec ce service pour la gestion des déchets ou l'accessibilité au magasin. Elle a financé l'activité du *groupe d'accompagnement aux projets du territoire et à l'essaimage* et notamment de Calisoli. Il y a donc un soutien politique, technique et financier en fonction des projets de l'association.

Le Département

Le département de l'Isère avait lancé un projet de développement d'épicerie solidaires, sans subventions de fonctionnement récurrent. L'idée était de développer un modèle équilibré par des achats solidaires, la gestion de la structure étant assurée par des bénévoles. Le principe de tarifs

différentiés étant acté à Episol, le Département a été convaincu d'apporter son aide sur l'aspect animation destinée aux familles au titre du vivre ensemble. Le Département est également un soutien financier important de l'ACI (Aides aux postes, accompagnement BRSA).

La région Auvergne Rhône-Alpes

La région AURA a participé sous forme de subvention centrée sur l'aménagement du local de vente.

La Fédération de l'Entraide Protestante

La FEP a aidé significativement au démarrage du projet Episol par l'ouverture d'un appel à projet sur l'innovation en matière d'aide alimentaire que le Diaconat Protestant a remporté, ce qui lui a permis de rémunérer un permanent condition *sin-equa-non* pour aller solliciter des subventions et répondre à des appels d'offres.

Emmaüs

L'association Emmaüs a aidé deux années de suite au financement du fonctionnement dans l'esprit d'une aide au démarrage. Il a participé au CA pendant cette période.

La fondation du protestantisme

La FP a permis l'acquisition du local qui devient propriété de cette fondation et mis à disposition d'Episol sous forme d'une location à un prix raisonnable. Le fonds de commerce est par contre propriété d'Episol.

Fondation Transdev

La fondation Transdev a été la première à soutenir le projet Episol pour favoriser la mobilité des personnes à l'alimentation précaire. Ce premier soutien a été décisif pour inciter d'autres partenaires à participer.

Fondation Caisse d'Épargne Rhône-Alpes

La fondation CERA a pris en charge une aide très concrète de remise aux normes d'un magasin aux installations vétustes qu'il était incontournable de rénover.

Fondation Carasso

La fondation Carasso, dans son programme d'aide alimentaire a soutenu le concept d'épicerie Solidaire Mobile comme un vecteur de lien social et d'aide à la lutte contre la précarité de personnes à mobilité réduite (âgées) et dans des quartiers ayant perdu leurs commerces de proximité. Elle a contribué à l'achat du véhicule de vente et également financé en 2022 une mesure d'impact social qui a permis de valider la cohérence du projet social de l'association.

Fondation Jeannine et Maurice Mérigot

Il s'agit d'une fondation privée, rencontrée lors d'une visite organisée par Caritas France. La fondation Mérigot a financé un réaménagement du magasin pour donner plus de visibilité à certains produits et créer un espace associatif. L'opération a été couplée avec une aide de la région Auvergne Rhône-Alpes. Patrick Mérigot est maintenant membre de la Commission Commerce et fait profiter l'association de son expérience.

Fondation Orange

Mécénat de compétence sous forme d'un partenariat d'expertise professionnelle financé par le détachement dans l'association d'une personne pour plusieurs mois. Le premier salarié détaché a organisé un atelier de tri-récupération d'invendus au Marché d'Intérêt National. A l'issue de ce partenariat, il est devenu membre d'Episol et administrateur. L'opération a pu être reproduite après une césure d'une année et d'autres mécénats ont depuis rejoint l'association, notamment dans des missions de communication.

Ainsi les partenariats ont été très nombreux et variés. Ce travail partenarial fut inscrit dans le long terme par des contacts réguliers et un accord fort sur l'action de l'association, celle de la lutte contre la précarité alimentaire.

Implication du territoire

Soutiens du territoire lors de l'implantation du magasin

1. Le choix du lieu d'implantation du magasin a été validé par les services du commerce et de la concurrence de la ville de Grenoble dans le souci d'éviter des conflits avec d'autres commerces de proximité voisins. Le magasin s'arrima dans un quartier où plusieurs actions de développement social étaient en perspective.
2. Les maisons des habitants, et le CCAS, ont accepté, au démarrage, d'être des lieux d'enregistrement des demandes d'adhésion, permettant de démultiplier sur l'ensemble de la ville les lieux d'accueil et d'inscription d'Episol.
3. La mise à disposition de locaux vacants du CCAS au sein de la maison des habitants du quartier Capuche, à 200 m du magasin, a permis d'organiser les activités opérationnelles pour accueillir l'effectif salarié croissant et bénéficier d'un environnement favorable.
4. Le soutien de l' élu municipal de quartier pour accompagner les projets de l'association.

Implication du territoire dans le développement du dispositif mobile (La Mobile)

Dans la mesure où ce dispositif visait à combler des absences de commerce de proximité, il était essentiel d'impliquer les territoires en question dans le choix des lieux. Ils ont été discutés avec les élus locaux (ville et Métropole), les services de

voirie (Métropole), les commerçants du voisinage, et les associations de quartier. Ce fut un travail prenant mais qui s'est révélé payant. Les associations sont devenues partenaires avec des bénévoles, vecteurs de communication vers le quartier. Les commerces, après concertation et accord de non concurrence, ont compris l'intérêt de créer du passage de proximité. Pour autant, il n'a pas toujours été possible d'attirer un public suffisant dans certains lieux difficiles et désertés de commerces. La Mobile ne peut remplacer un véritable marché ! Le contexte local (visibilité, fréquentation du lieu, disposition du lieu, implication des adhérents) joue un rôle capital.

Un modèle économique hybride

Commerce de type inédit

Le commerce est basé sur un tarif fonction du quotient familial pour les adhérents (en euros, $T3 = QF < 650$, $T2 = 650 < QF < 1000$, $T1 > 1000$) ; 85% sont dans la tranche T3, 9% dans la tranche T2, 6% dans tranche T1, auquel il faut rajouter les clients de passage qui paient plein tarif. Il est difficile, sans enquête, de connaître la part exacte des clients du quartier.

La marge moyenne est de l'ordre de 30% du coût d'acquisition pour la tranche T1. Les tranches T2 et T3 paient le prix d'acquisition. Episol peut recevoir des dons en nature et est autorisée à les revendre avec un profit marginal. Ces produits issus de dons sont réservés aux T2 et T3 et revendus (en moyenne) à moins de 30% de la valeur du marché. Les dons alimentaires sont issus de date limite de vente, ou déstockage grâce à la loi Garot 2016 ou de donateurs privés.

Les articles vendus sont ceux d'une épicerie de quartier : alimentaires et sanitaires (environ 1200 articles) avec des produits d'appel de qualité, en cycle court et un rayon Bio peu cher. Une part de l'approvisionnement standard se fait par un grossiste de petites surfaces, avec des tarifs peu compétitifs par rapport aux bas prix pratiqués par certaines grandes surfaces. Le gérant recherche des fournisseurs de complément, au meilleur rapport qualité/prix et jongle avec sa gamme de produits pour assurer un équilibre économique. La contribution des dons à cet équilibre n'est pas négligeable et repose sur les bénévoles qui effectuent quotidiennement les collectes auprès des grandes surfaces, des structures de restauration collective, du MIN de Grenoble. Ce sont plus de 80 tonnes de produits remis en circulation chaque année. En 2021 la valeur déclarée par les donateurs était de l'ordre de 180 k€, revendus aux conditions décrites précédemment, ces produits génèrent un revenu inférieur à 18% du chiffre d'affaires global. L'apport du travail des bénévoles dans ce marché (évalué à 3,8 ETP) est conséquent car il équivaut à 30% du CA global.

Au départ, Episol a choisi de distinguer les activités de vente de produits alimentaires des activités d'animation sociale. Ainsi, dans un premier temps la vente a été prise en charge par un opérateur, La Remise. L'opérateur ne devant pas supporter le coût des aides (tarifs T3, T2), elles lui ont été reversées sous forme d'abondement qui valait la différence entre le prix facturé au client aidé et 90% du plein tarif. Il est évalué à environ 10% du chiffre d'affaires. Cette disposition a été arrêtée en 2021 lorsqu'Episol a repris à sa charge l'ensemble du dispositif. Cette donnée reste par contre un indicateur de l'aide apportée aux adhérents.

L'équilibre de La Mobile est difficile à trouver en raison des coûts de structure importants du dispositif qui nécessite deux salariés permanents + 2 salariés en insertion, un véhicule, une logistique, un volume et un temps de vente limité. Pour fixer l'ordre de grandeur du chiffre d'affaires de La Mobile, en 2021 il représentait 15% du chiffre d'affaires global. Par contre, son apport social est important et permet de justifier des aides des communes qui en bénéficient en vue d'approcher l'équilibre de cette activité.

L'équilibre financier global est dépendant de la marge et des aides de la société civile. Dans le commerce alimentaire, la marge permet au propriétaire de faire face aux charges mais n'est pas très lucrative (les épiciers ne font pas fortune). Dans le cas d'Episol, la marge commerciale dépend du nombre de clients au prix margé (adhérents T1 + clients de passage), elle ne va pas permettre de compenser le coût des ventes aidées (frais sociaux) ni l'intégralité des salaires. La revente des dons en nature, bien que d'un apport significatif, ne permet pas l'autosuffisance du système. D'ailleurs on observe actuellement une diminution des dons des grandes surfaces (qui gèrent mieux leurs stocks) et une augmentation de la paupérisation qui tirent les résultats vers le bas. C'est une fragilité du système. Le dispositif d'insertion par l'activité économique avec l'aide de l'état (direction départementale du travail) et de la société civile permet de trouver l'équilibre. En effet, la société civile (pouvoirs publics, fondations et donateurs privés) assure la prise en charge des salaires liés à la gestion de l'association, l'animation sociale (vivre ensemble) et le coût des aides à l'achat, assurant l'équilibre financier au titre de l'action sociale apportée par les dispositifs d'Episol.

Les missions du bénévolat associatif

Les bénévoles assurent un accueil bienveillant dans le magasin, effectuent les formalités d'adhésion, et participent à l'organisation d'animations. Ils gèrent les désaccords qui peuvent être causés par l'attractivité des produits très bon marché.

Dès 2016, les bénévoles géraient la collecte journalière des produits donnés par les grandes surfaces : récupération et tri, la mise en rayon étant prise en charge par les salariés en insertion pour extraire les produits de belle qualité et de belle présentation. Depuis 2018, une équipe composée de personnes bénévoles trie en plus des fruits et légumes au Marché d'Intérêt National de

Grenoble pour récupérer les produits alimentaires qui peuvent être revendus ou redistribués en dans le cadre d'un projet de conserverie.

Les bénévoles sont sous la responsabilité du bureau de l'association et encadrés par un salarié de l'équipe d'animation (cf §4.1 schémas de la structure). Comme indiqué plus haut, la contribution bénévole peut s'apprécier au travers de la valorisation de leur présence au SMIC horaire, elle atteint 110 000 € en 2021 (soit 3,8 ETP).

Un équilibre économique délicat

Le modèle économique a plusieurs caractéristiques :

- L'activité d'épicerie sociale et solidaire repose sur des ressources marchandes (vente de produits, revente à bas prix de dons en nature) et des ressources non marchandes (aides à l'emploi, travail bénévole).
- Le prix payé dépend du niveau de revenus des clients, ceux ayant des revenus suffisants payent un prix plus élevé que les clients vivant avec les minimas sociaux, cependant ce prix margé reste celui du marché. Ainsi les clients dits « solidaires » permettent de couvrir leur part de frais mais pas plus !
- Des subventions de la société civile sont nécessaires pour compenser les aides tarifaires et une part des salaires.
- L'apport des bénévoles dans l'économie du système est crucial mais n'intervient pas dans l'équilibre monétaire.

Une simulation illustre comment se construit l'équilibre selon 5 cas typiques :

- 1) 100% (T2,T3), marge 0, revente de dons : $30\% \times 180\ 000 = 54\ 000$ €, 3 salariés ETP (base 30 000€), 4 salariés insertion (coût 30% du salaire)
- 2) 80% (T2,T3), 20% T1, marge 30%, revente de dons : 54 000 €, 3 salariés ETP (base 30 000€), 4 salariés insertion (coût 30% du salaire)
- 3) 80%(T2,T3), 20% T1, marge 30%, revente dons : 54 000, 2 salariés ETP, 4 salariés insertion (30% salaire)
- 4) 50%(T2,T3), 50%T1, marge 30%, revente dons : 54 000, 2 salariés ETP, 4 salariés insertion (30% salaire)
- 5) 100% T1, marge 30%, revente dons : 54 000, 2 salariés ETP, 4 salariés insertion (30% salaire)

Cas	Prix d'acquisition	Marge	Revente dons	Coût salarial	Charges magasin	Bilan
1	200 000	0	54 000	90 000	10 000	-82 000
2	200 000	12 000	54 000	90 000	10 000	-70 000
3	200 000	12 000	54 000	60 000	10 000	-40 000
4	200 000	30 000	54 000	60 000	10 000	-22 000
5	200 000	60 000	54 000	60 000	10 000	+ 8 000

Le magasin aux tarifs différenciés ne peut trouver son équilibre qu'avec des subventions qui correspondent à la contribution de la société à la lutte contre les inégalités qu'elle crée. La revente de dons est un ingrédient substantiel qui dépasse mécaniquement la marge qui peut être faite. La contribution des bénévoles (3,8 ETP), si elle était monétarisée permettrait l'équilibre.

Ce modèle articulant trois logiques économiques complémentaires (Secteur marchand de la distribution, Etat au titre de la Solidarité Nationale, Secteur privé associatif) est original et mériterait d'être mieux équilibré pour ce qui est de l'apport du secteur associatif sur lequel repose une grosse partie des ressources humaines. La croissance de l'association s'appuie sur un modèle économique soutenu par l'économie circulaire pour les denrées, et un mixte salarié insertion-bénévoles-adhérents original pour le travail.

Conclusion

Permettre à tous un accès alimentaire digne et solidaire est le point de départ de ce projet. Dès le début, les fondateurs souhaitent répondre à ce besoin en créant une relation équilibrée et bienveillante avec les personnes.

Pour y répondre, une association est créée. Elle développe un projet inclusif et solidaire grâce au soutien de toutes les parties prenantes. L'association connaît une trajectoire de croissance en développant plusieurs formes de vente de produits solidaires, en constituant des équipes bénévoles-salariés et en mobilisant ses partenaires locaux.

Notice pédagogique

Résumé du cas

Créée en 2015, l'association Episol est une épicerie solidaire, ouverte à tous, située dans le quartier Capuche à Grenoble. Cette structure vise à limiter la précarité alimentaire, tout en luttant contre le chômage. L'alimentation apparaît ainsi comme un levier d'insertion sociale et professionnelle. Depuis janvier 2021, la structure est devenue ACI (atelier chantier d'insertion). L'association couvre trois activités économiques différentes : l'épicerie solidaire fixe, l'épicerie solidaire mobile et la distribution de paniers solidaires dans diverses maisons d'habitants identifiées par la ville de Grenoble (et un tiers-lieu). Par ces différents dispositifs, le public est très diversifié. Les activités sont solidaires, mais ouvertes à tous : les tarifs sont modulés selon les revenus des personnes. Pour bénéficier de ces tarifs, il faut adhérer à la structure, cependant les activités restent ouvertes à tous, adhérents ou non. Afin de compléter ce modèle économique, la structure bénéficie également de subventions, notamment pour financer les postes salariés ou les idées de développement.

Ce cas analyse la trajectoire de croissance d'une association en identifiant les phases du développement de l'association, la cartographie des parties prenantes et les facteurs clés.

Problématique du cas

Largement associée au modèle de la grande entreprise lucrative, la croissance comme modalité de développement souffre d'une connotation négative, voire péjorative dans l'ESS et dans le monde associatif, se référant à une réaction, à une adaptation, voire à limitation de l'entreprise lucrative dans un contexte de survie. Pourtant, les questions de croissance pour les associations se posent non plus uniquement en réaction à des pressions externes mais également en termes de capacité de réponse à de nouvelles opportunités sociales, voire sociétales, ainsi que par la connaissance d'autres expérimentations réussies ailleurs. Pris sous cet angle, on peut penser qu'il est pertinent pour les dirigeants associatifs, comme pour leur écosystème, de se saisir de la question de la croissance qui réfère à un saut qualitatif dans le développement, d'ailleurs encouragé par les pouvoirs publics dans certains cas (par exemple les aides aux changements d'échelle de La France s'Engage).

Or la croissance dans le monde associatif existe, elle s'observe lors de l'augmentation d'un chiffre d'affaires ou des effectifs salariés, lors du développement de nouvelles activités. Ce

cas propose d'analyser une trajectoire de croissance d'une association dans le champ de l'aide alimentaire.

Les objectifs pédagogiques

Selon le niveau des apprenants, ce cas pourra être l'occasion soit de renforcer les compétences en matière de réflexion stratégique, soit de susciter une réflexion sur le lien croissance/partenariat/territoire.

Plusieurs objectifs sont associés à ce cas :

- Découvrir les spécificités des entreprises associatives
- Approfondir et mettre en pratique des connaissances en stratégie
- Elaborer une analyse stratégique territorialisée

Les publics et les pré-requis

Ce cas est adapté pour la formation initiale ou continue.

En formation initiale :

Master 1 et 2 en sciences de gestion, en économie, en développement local

Etudiants de Grandes écoles

Etudiants en formation de master avec une spécialisation en économie sociale et solidaire.

En formation continue :

En cycle de formation diplômante ou qualifiante pour des titres de grades de master

Formation des dirigeants et des administrateurs

Pour tous les publics, le cas s'inscrit dans des modules : i) stratégie et management, ii) partenariat, iii) croissance, iv) développement local.

Proposition de scénario d'animation

Ce cas permet d'évaluer les connaissances des apprenants sur les phases de croissance d'une association et de ses spécificités dans une approche socio-économique. Le cas peut être mobilisé pour examen.

Publics	Licence, master 1, non spécialiste de l'ESS	Master 2, spécialiste de l'ESS
Sujets	<p>Découpage des phases d'analyse par question</p> <p>Q1 : définir les caractéristiques de l'association (activités, gouvernance, RH, environnement) (6pts)</p> <p>Q2 : produire une analyse historique de l'association en identifiant les formes de croissance (6pts)</p> <p>Q3 : cartographier les parties prenantes internes et externes (4pts)</p> <p>Q4 : quels sont les facteurs de réussite de croissance de l'association ? (4pts)</p>	<p>Découpage des phases d'analyse par question</p> <p>Q1 : réaliser le diagnostic interne de l'association (6pts)</p> <p>Q2 : cartographier les parties prenantes internes et externes (6pts)</p> <p>Q3 : quels sont les facteurs de réussite de croissance de l'association ? (4pts)</p> <p>Q4 : quelles sont vos préconisations ? (4pts)</p>

L'étude de cas peut être traitée sur plusieurs séances.

En amont : distribution du cas aux apprenants pour lecture.

Séance 1 : présentation du cas, définition de la notion de croissance et mise en débat, organisation du travail par groupe.

Entre la séance 1 et 2 : poursuite du travail en groupe. Découpage de l'histoire de l'association par phases et identification des preuves de croissance.

Séance 2 : présentation du travail des groupes sous la forme d'un schéma remis à l'enseignant. Identification des facteurs clés de réussite et réalisation d'un diagnostic interne et externe.

Entre la séance 2 et 3 ? 1 et 2 : poursuite du travail en groupe. Production d'une analyse des facteurs de réussite.

Séance 3 : présentation du travail des groupes, remis à l'enseignant. Identification des facteurs territoriaux de la croissance. Discussion et débriefing général.

Le cas est aussi idéal pour un format séminaire, idéalement de 3 jours.

Voici la proposition de découpage

	Jour 1	Jour 2	Jour 3
Matin	Présentation du cas et débat autour de la notion de croissance. Lecture du cas et organisation du travail en groupe.	Travail en groupe sur les facteurs clés de réussite du processus de croissance. Exposé de 2 groupes.	Travail en groupe sur les facteurs territoriaux du processus de croissance. Exposé de 2 groupes.
Après midi	Chaque groupe schématise les grandes étapes de la chronologie de l'association. Exposé des groupes et discussion sur les phases de croissance. Débriefing sur les types de croissance et leur phase.	Réaliser en groupe le diagnostic interne et externe de l'association. Débriefing sur les outils de diagnostic et leur adaptation pour les associations.	Débriefing sur les facteurs territoriaux de la croissance. Débriefing général.

Éléments d'analyse et résolution du cas

Etape 1 Les caractéristiques de l'association

Historique

Le projet est incubé en 2012 par le Diaconat Protestant local. Après la réalisation d'une étude de faisabilité, la recherche d'un local et les travaux pour la création d'une épicerie sociale et solidaire, l'activité débute en 2015. Pendant ces 3 ans, il y a création d'une nouvelle association qui intègre les membres d'un collectif de travail et plusieurs partenaires au conseil d'administration : le CCAS, le Diaconat Protestant, la Remise et le Secours Catholique local. Il s'agit donc au départ d'une association de personnes morales et de quelques personnes physiques, engagées dans le champ de l'action sociale sur le bassin grenoblois.

Activités

Les activités sont orientées vers la lutte contre l'exclusion et les inégalités. Le champ de l'alimentation est choisi comme moyen principal pour mettre en œuvre le projet politique de l'association. L'association doit permettre à des personnes défavorisées d'avoir accès à un moindre coût aux produits alimentaires selon des valeurs de solidarité, de mixité sociale et d'autonomie. En effet, l'alimentation présente des enjeux à court terme, quand il s'agit de pouvoir manger à sa faim et de nourrir sa famille, et des enjeux de long terme

pour permettre à tous d'avoir accès à des produits frais, locaux, de qualité, voire biologiques ou équitables. Les activités privilégient une approche en termes de circuit court et de lutte contre le gaspillage, en choisissant de nouer des partenariats avec d'autres acteurs économiques du champ de la distribution alimentaire (sollicitations de grandes surfaces alimentaires et du marché de gros de Grenoble pour les invendus). Cette activité de sensibilisation et de distribution alimentaire est aussi le moyen d'insertion sociale et professionnelle. La recherche d'insertion se matérialise par les animations sociales réalisées avec les bénévoles (projections de films, ateliers cuisine, repas, etc.) et par l'activité économique elle-même. Pour ce faire, Épisol a choisi, dans un premier temps, de confier la gestion de l'épicerie à une structure d'IAE (Insertion par l'Activité Economique). Ce partenariat a pris fin en 2020, et le développement des activités autour de l'épicerie permet aujourd'hui à Episol d'accueillir directement des personnes sous contrat d'insertion et d'être gestionnaire de la partie marchande du projet.

Structure juridique

Il s'agit d'une association regroupant des personnes morales fondatrices et des personnes physiques adhérentes. Tout client à jour de sa cotisation est adhérent et détient un pouvoir de vote. Aujourd'hui, l'association s'interroge sur sa gouvernance pour intégrer et impliquer plus de personnes physiques dans le projet comme bénévoles.

Gouvernance

Si l'épicerie est ouverte à tous, la plupart des consommateurs sont clients-adhérents (qu'on appellera adhérents par la suite). Cela leur permet, pour certains produits, de bénéficier de tarifs avantageux adaptés à leur quotient familial. Viennent ensuite les bénévoles. Divers par leurs profils, âges, mais aussi par leurs origines sociologiques, ces derniers sont indispensables au bon déroulement des actions (collecte de denrées, tris, animation de l'espace de vente). Les bénévoles font l'objet d'un recrutement structuré, avec des entretiens et se renouvellent régulièrement. Ils sont invités à prendre part aux décisions de l'association, notamment dans des groupes de travail animés par le Conseil d'Administration. L'assemblée générale élit le conseil d'administration par vote majoritaire issu du vote de 2 collèges. Le premier, détenant 40% des voix, est le collège des fondateurs. Ses membres sont des délégués nommés par chacune des 3 structures fondatrices : le Diaconat Protestant, le Secours Catholique, et la Ville de Grenoble, via son CCAS. De l'autre côté, les autres 60% des voix reviennent à un collège des clients-adhérents et de bénévoles. Ce fonctionnement permet d'avoir au CA une dizaine de bénévoles actifs sur le terrain, et donc connectés aux réalités quotidiennes de l'association.

Dans ce fonctionnement associatif, on notera ainsi plusieurs spécificités. Les « clients-adhérents », nombreux (environ 1200 en 2022), participent très faiblement à la vie associative, seules quelques dizaines d'entre eux sont actifs. L'association met pourtant d'importants moyens en place pour dynamiser le réseau, mais semble toucher davantage les bénévoles que les clients-adhérents. Les motivations des bénévoles sont très en phase

avec les choix politiques de l'association alors que les clients-adhérents sont là souvent par nécessité.

Modèle économique

L'activité d'épicerie sociale et solidaire repose sur des ressources marchandes (vente des produits) et des ressources non marchandes (dons de marchandises, aides à l'emploi, travail bénévole). La structure des prix vise à la péréquation et la solidarité. Le prix dépend du niveau de revenus des clients, les clients ayant des revenus d'auto-suffisance payant un prix plus élevé que les clients vivant avec les minimas sociaux. La marge sur les produits alimentaires est adaptée au niveau de revenus des ménages. Les contributions par les dons, les subventions publiques et les différentes sources d'approvisionnement tendent à permettre la péréquation. Les expérimentations d'activités sont financées par des subventions. Une fois cette phase terminée, l'activité est maintenue si le modèle économique le permet.

Etape 2 Produire une analyse historique de l'association en identifiant les formes de croissance

Episol a été fondée grâce aux travaux de différents acteurs : le CCAS, le Diaconat Protestant, la Remise et le Secours Catholique. L'association a reçu le soutien financier, de la ville de Grenoble-Alpes Métropole, de la région, du département et d'autres associations, fondations, de la CAF, de la DDETS, de financements participatifs... Ces acteurs sont donc à la fois issus du privé et du public.

Episol est une association constituée en épicerie solidaire qui s'est fixé différents objectifs et missions. Tout d'abord, elle cherche à permettre à toutes et à tous un accès aux produits alimentaires de qualité, à des prix modulés en fonction de la capacité financière familiale et dans un cadre exempt de toute stigmatisation. Elle favorise par ce biais un comportement alimentaire sain. Deuxièmement, elle vise à soutenir l'économie locale par le développement de circuits d'approvisionnement courts et de proximité. Troisièmement, elle cherche à favoriser une mixité sociétale permettant un « vivre ensemble » citoyen en intégrant les usagers au fonctionnement des dispositifs. Quatrièmement, elle participe à la lutte contre le chômage par l'activité économique et la création d'emplois en insertion. Cinquièmement, elle vise à lutter contre le gaspillage alimentaire en revalorisant les invendus alimentaires.

En 2015, le magasin fixe les produits qui étaient vendus aux clients à des tarifs adaptés à leur pouvoir d'achat, enregistre les clients-adhérents et assure la communication, ce sont à cette date les seules activités d'Episol. En 2016, cette activité est couplée à celle d'une animation socio-culturelle. En 2017, l'animation et la distribution de paniers solidaires au sein de 13 maisons des habitants est ajoutée à la liste des actions mises en place par la structure. En 2018, la démarche de mise en coopération d'acteurs de l'alimentation

appartenant à l'ESS a été initiée sous l'impulsion de Grenoble Alpes Métropole, Alpes Solidaires et Episol. Cette coopération se traduit par le réseau Calisoli. Ce collectif de sept acteurs de l'alimentation solidaire en Isère, qui s'est enrichi d'autres membres depuis, permet de mutualiser les forces et les idées de distributeurs, producteurs, consommateurs de l'alimentation de Grenoble et ses environs. En 2019, une épicerie mobile est mise en place avec le même fonctionnement que le magasin. Les lieux de distribution se sont développés entre 2019 et 2020. Dans un premier temps présente uniquement dans les quartiers St Laurent, Mistral et Pont de Claix, elle se situe aujourd'hui aussi, à la Villeneuve, à St Martin d'Hères, Seyssinet, La Tronche. Puis, Episol a développé son activité antigaspi en animant un atelier de tri d'invendus sur le Marché d'Intérêt National de Grenoble.



Les projets ont donc grandement évolué et les moyens humains et matériels ont aussi connu une importante croissance. En 4 ans, l'effectif est passé de 2 salariés et quelques bénévoles (une dizaine) à une équipe de 8 salariés permanents, 3 services civiques, 2 mécénats de compétences et des stagiaires. Le chantier d'insertion accueille aujourd'hui 10 salariés. A cela s'ajoute de nombreux bénévoles indispensables au bon fonctionnement de la structure (une soixantaine). Les locaux et le matériel ont aussi évolué en fonction du dimensionnement des activités de la structure. Dès les débuts, l'association fait des acquisitions stratégiques : un droit au bail, une chambre froide au sein du magasin pour conserver plus longtemps les denrées récoltées et dans de meilleures conditions, un véhicule pour faire des collectes de marchandises, un autre pour la vente ambulante et loue un local. Des nouvelles activités sont développées avec le soutien de ressources humaines comme les services civiques (distribution de paniers solidaires, activité-de tri des invendus du MIN). L'impulsion de ces divers projets a donc été permise par une concordance de divers facteurs. Le soutien des bénévoles, des acteurs partenaires, des collectivités, des financeurs a été une force dans le déploiement des diverses activités.

Episol a donc connu trois phases. Premièrement, une phase d'émergence avec la mise en place du projet permis par l'action du Diaconat Protestant qui a identifié le besoin du territoire en termes d'aide alimentaire et a proposé un modèle socio-économique inédit. Par la suite, différents acteurs du domaine se sont rassemblés pour converger vers une vision commune du projet. Les acteurs étaient issus de domaines très différents : personnes physiques, personnes morales, secteur privé lucratif, secteur issu de l'économie social, public. La synergie entre ces différents membres sur la période de 2013 à 2015 a permis de faire naître l'épicerie solidaire. Une deuxième période se dessine dans le cadre de l'évolution de l'épicerie avec une période de rupture qui a eu lieu par la séparation avec

un des anciens membres fondateurs. Une troisième période se matérialise par l'émergence de nouveaux projets avec les salariés en insertion. Le contexte sociopolitique favorable à ce type de projet a permis de faire émerger les nombreuses autres démarches de l'association. Une réflexion sur le modèle économique a été menée avec l'accompagnement d'un consultant (8 mois). Elle s'est traduite par la décision de rompre le partenariat avec La Remise pour la gestion du magasin et de devenir une structure d'insertion.

La croissance est un moment important et risqué dans la vie de toute organisation, qu'elle relève de l'ESS ou non. Bien qu'elle puisse questionner la mission, elle ne se traduit pas toujours pour autant dans une dérive de celle-ci. L'organisation et ses parties prenantes changent. Une mission figée est susceptible de se traduire par un désalignement. Une définition claire et partagée de l'objectif visé par la croissance apparaît incontournable pour éviter une telle dérive de la mission. Des travaux de recherche (Malo et Vézina, 2004) sur les trajectoires de développement des entreprises de l'ESS montrent un recentrage de la mission autour de couples tels que utilisateurs/communauté, territoire/secteur ou encore spécialiste/généraliste. Depuis l'émergence jusqu'à l'institutionnalisation en passant par la diffusion, le rapport entre l'innovation (sociale) qui traduit la mission (faire la bonne chose) et la standardisation (bien faire la chose) qui réfère au modèle économique et qui peut être associé à une certaine forme de croissance, évolue dans une tension qui n'est pas toujours symétrique sans pour autant être en déséquilibre. La croissance peut impliquer un recentrage/décentrage de la mission. En retour, la mission peut appeler à une croissance/décroissance.

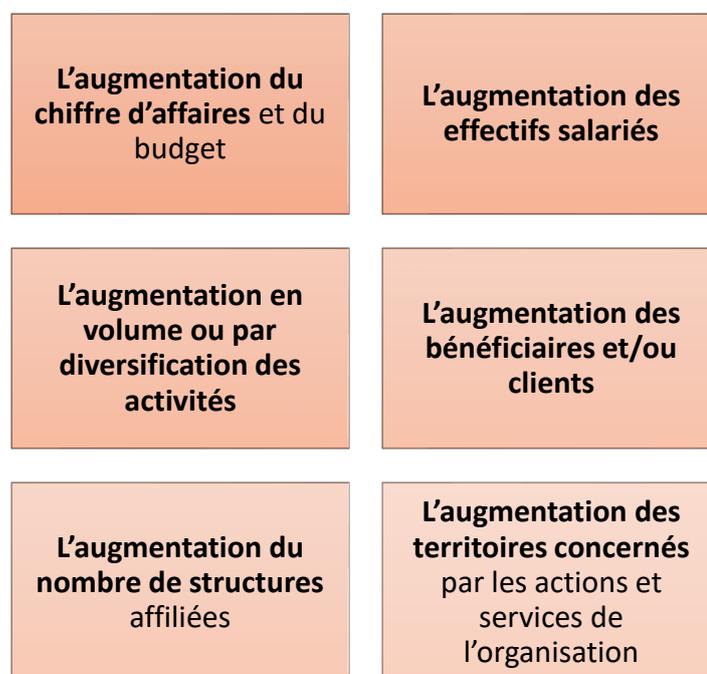


Figure 1 Les indicateurs de croissance

Etape 3 : Dresser une cartographie des parties prenantes internes et externes en montrant les relations, les ressources et les modes de collaboration

Les parties prenantes internes de la structure sont bien entendu les clients-adhérents, les bénévoles, le CA, ainsi que les salariés permanents, tandis que les parties prenantes externes sont d'une part les partenaires historiques (Fédération de l'Entraide Protestante, Secours catholique, le CCAS et Remise), même si ces derniers sont aussi représentés en interne via le CA. D'autre part, les parties prenantes externes sont également les pouvoirs publics, notamment le département, et la ville de Grenoble (on retrouve donc également ici le CCAS), Grenoble Alpes Métropole, les villes accueillant la Mobile, ainsi que les autres structures associatives exerçant également une activité en lien avec celles exercées par EPISOL.

A partir de là, différents types de relations, ressources et modes de collaboration ont pu être mis en place. Pour la partie interne, la collaboration entre adhérents, bénévoles, CA et permanents est régie par le système de gouvernance propre aux associations, avec une forte ressource liée au bénévolat sans laquelle la structure ne pourrait pas fonctionner. Il y a donc forcément l'existence de cette relation particulière et pas toujours facile à gérer du mix salariés-bénévoles.

Pour les parties prenantes externes, la ville de Grenoble, son CCAS et Grenoble Alpes Métropole représentent un élément moteur et essentiel au développement de l'association. A travers le CCAS, la ville de Grenoble est très impliquée dans le développement de l'association pour deux raisons majeures. L'association porte une thématique faisant partie des questions prioritaires de l'agenda du CCAS, et la structure est encline à porter des projets initiés par les CCAS et répondant aux demandes de la Commune (Paniers solidaires). Cependant, cela ne veut pas dire qu'EPISOL est simplement devenue un opérateur déguisé du CCAS, puisque comme l'a montré la mise en place du projet, l'association a pu garder son autonomie et notamment convaincre le CCAS dans un premier temps de l'importance d'avoir un point de vente fixe. La relation est donc à la fois opérationnelle (avec notamment un suivi régulier des employés du CCAS), politique (puisque le CCAS est représenté au CA) et éventuellement financier dans une logique de négociation. L'enjeu était de financer le personnel dédié à cette action, en complément du financement des produits alimentaires. Grenoble Alpes Métropole a suscité l'organisation d'un centre de ressources dédié aux épiceries solidaires géré par Episol et le rassemblement dans un collectif des acteurs de l'ESS travaillant dans le domaine alimentaire (Calisoli) à l'initiative d'Episol, dans l'idée de mutualiser leurs forces et idées.

EPISOL a eu un lien important avec la Fédération de l'Entraide Protestante puisque dans un premier temps le projet associatif a été porté par le Diaconat Protestant adhérent à celle-ci. La fédération a ensuite lancé un projet sur l'innovation en matière d'aide alimentaire gagné par le Diaconat Protestant. Une aide financière importante pour l'acquisition des locaux a été fournie par la Fondation du Protestantisme. Le lien entre

EPISOL et cette partie prenante est donc à la fois historique et politique (au sens du développement du projet associatif), mais aussi financier. Dans un cadre un peu différent, la relation avec le Secours Catholique reste très similaire. Le Secours Catholique, membre fondateur, suite à l'intérêt suscité par le projet associatif d'EPISOL, a fait le choix de fermer sa distribution locale tout en redirigeant le financement correspondant vers EPISOL et en entrant au CA. Aujourd'hui, la présidence est assurée par un représentant du Secours Catholique, traduisant le soutien durable de ce membre fondateur.

La Remise a eu un rôle essentiellement de soutien opérationnel pour la structure EPISOL, lui permettant de lancer son activité de commerce et d'insertion qui y était associée. La relation entre les deux structures s'équilibrait autour d'un accord commercial convenant aux deux associations.

D'autres formes de relations peuvent être identifiées parmi les parties prenantes. Le département et Emmaüs ont principalement eu un rôle de soutien financier auprès de la structure, même si dans le cas d'Emmaüs la relation était un peu plus engagée qu'un simple soutien financier au démarrage puisque pendant cette période l'association était représentée au CA d'EPISOL.

Partie prenante	Nature du partenariat	Ressources apportées
Secours Catholique	Partenariat historique et fondateur	Financement au lancement du projet Prêt relai pour initier l'action de la Fondation du Protestantisme. Subvention annuelle Participation à la gouvernance de l'association
Ville de Grenoble	Partenariat sur les activités	Via le CCAS Subvention pour la réalisation d'actions sociales sur le terrain et dans leurs locaux Mise à disposition d'un local. Mise en place des lieux de La Mobile.
Grenoble Alpes Métropole	Partenariat important avec l'association. GAM envisage le projet dans sa globalité et participe à son ancrage territorial.	Soutiens financiers Mise en relation Soutien sur des sujets de logistique (gestion des voiries). Aides financières sur les quartiers prioritaires touchés par la Mobile. Soutien financier au chantier d'insertion, au dispositif Antigaspis, et à l'animation sociale
Département de l'Isère	« Législation » des tarifs proposés par les épiceries solidaires. Harmonisation des modèles d'épicerie soutenus. Soutien financier du projet	Soutien financier : Subvention annuelle de fonctionnement de l'épicerie Financement des postes en insertion
Fédération de l'Entraide Protestante	Innovation par apport financier	Financement via appel à projet sur l'innovation de l'aide alimentaire.

Fondation du Protestantisme	Financier/matériel	Aide à l'acquisition du local
La Remise	Gestion commerciale des ventes par des salariés en insertion de 2015 à 2020..	Gestion de la partie commerciale et des salariés en insertion.
Emmaüs Grenoble	Financier	Financement d'aide en fonctionnement Participation à la gouvernance
Distributeurs alimentaires, marché d'intérêt national de Grenoble, distributeurs locaux, GESRA, etc.	Commercial et social	Dons en nature et récupération des invendus classiques et bio.
La région	Financier	Subventions d'investissement portant principalement sur l'aménagement et la maintenance des locaux

Etape 4 Identifier et analyser les facteurs de réussite de la croissance de l'association

La phase de croissance ou de développement dans une association va impliquer des changements qui viennent impacter l'entreprise et son organisation. Ces évolutions vont naturellement entraîner des points de vigilance, voire des tensions, qu'il s'agit alors de prendre en compte le plus tôt possible :

L'évolution du projet associatif ou coopératif

Cet item peut provoquer des distorsions entre les porteurs du projet (équipes de direction, conseils d'administration) et les équipes en charge de le mener à bien. S'opère alors un changement qui n'est pas nécessairement partagé ou accepté par tous. C'est le cas dans les organisations constituées de professionnels engagés, voire militants, qui vont pour certains se retrouver en difficulté face aux transformations organisationnelles, managériales ou stratégiques. Quand bien même la définition ou l'écriture d'un nouveau projet associatif est prévue et effectuée, cette question du partage et du portage du projet associatif par l'ensemble des parties prenantes peut constituer un frein au changement s'il n'est pas intégré et accepté par l'ensemble des parties prenantes. L'accompagnement par un tiers a été un levier.

Dans le cas d'Episol, un facteur de réussite a été la construction d'un projet associatif dont les valeurs étaient partagées par les fondateurs. Le terrain opérationnel du projet de l'association s'est complexifié pendant la période, tout en restant en cohérence avec les valeurs de départ.

Faire vivre la gouvernance pendant cette phase de changement

Les stratégies de croissance sont souvent accompagnées de processus de formalisation, de normalisation des procédures. Elles peuvent induire des risques de concentration des pouvoirs qui viennent bousculer la gouvernance démocratique. La possible *absence* de

gouvernance implique – plus ou moins fortement – une désaffection des parties prenantes dans la stratégie de croissance, et cela peut avoir des conséquences à long terme.

Dans le cas d'Episol, le nombre de salariés comme de bénévoles a augmenté, avec une gouvernance toujours active et flexible pour s'adapter à ces changements, suite au suivi d'un DLA (dispositif local d'accompagnement).

Accès à des ressources et des compétences

Afin de mener à bien sa stratégie de changement, l'association a fait le choix de renforcer son équipe de direction. Si ce choix permet de conduire le changement – rendu nécessaire par une menace ou fragilité économique - une vigilance apparaît cependant alors, en contrepoint : celle des ressources et compétences affectées aux fonctions support et/ou de production pour mener à bien la phase de changement afin d'accompagner la complexification du système. Un autre exemple montre que la stratégie de déploiement sur le territoire grenoblois s'appuie sur des ressources opérationnelles modestes et peut-être insuffisantes, mettant possiblement en difficulté l'équipe en charge du déploiement... et son projet. L'équilibre entre les professionnels, salariés et les administrateurs bénévoles est aussi à surveiller. Dans le cas d'Episol, les partenaires ont apporté des ressources et des compétences essentielles à la réussite du projet (financement, bénévolat, expertise, réseau).

La question du territoire peut devenir elle aussi source de complications et/ou problématiques particulières. Lorsqu'une entreprise entend se développer en modifiant sa maille territoriale, se posent alors des questions de proximité avec les acteurs, institutions et usagers du nouveau territoire. La question est prégnante pour une organisation qui doit encore trouver ses points d'appui dans les territoires où elle entend se développer... et choisir au final sa stratégie de développement. Les coopératives affiliées disposent de l'appui via la coopération avec la « maison-mère » et inscrivent dans leurs stratégies de développement les questions de construction de réseau et de partenariat locaux. A contrario, développer de nouvelles activités peut se faire en nouant alliance avec d'autres organisations d'un autre bassin, mais se pose alors la question de l'implication des parties prenantes sur le territoire d'origine, qui ne se sentent pas ou moins concernées et se mobilisent moins sur le projet. Dans le cas d'Episol, la prise en considération du territoire a nourri les nouvelles activités dans l'identification des besoins et des appuis locaux potentiels comme dans la construction des solutions.

Les enseignements du cas Episol

L'association Episol a connu une forte croissance pour plusieurs raisons. Tout d'abord, au départ le projet a été fortement soutenu par d'autres associations qui pourtant œuvraient elles aussi sur le même secteur, comme le Secours Catholique par exemple. Ce soutien a eu plusieurs avantages, notamment celui de pouvoir être très vite reconnu par les pouvoirs publics et notamment le CCAS (en plus des soutiens financiers, etc.). Cela a donc joué un

rôle primordial dans le développement de l'association. La participation d'autres associations dans le processus de création et de développement de l'association a apporté des ressources et des compétences essentielles. Cette question de gouvernance démocratique représente d'ailleurs une des principales faiblesses de la structure. D'autant plus que, pour prendre un exemple concret, une distinction s'opère entre bénévoles et salariés depuis la mise en place d'une direction générale. En effet, les salariés relèvent de la direction générale et les bénévoles du bureau, ce qui limite leur pouvoir effectif.

L'autre force principale expliquant la croissance de la structure est à la fois son modèle économique et sa capacité d'adaptation. En effet si Episol a bénéficié d'un tel soutien à sa création c'est avant tout parce que le concept et le projet associatif « de base » étaient solidement posés, novateurs et intéressants pour ces structures. La différenciation des prix de l'épicerie permet de concilier plusieurs objectifs importants du secteur de l'alimentation solidaire : des denrées accessibles pour le plus grand nombre de personnes possible, tout en ne stigmatisant et en ne dévalorisant pas les bénéficiaires, le tout avec un modèle économique viable, notamment en ne vendant jamais à perte. Le modèle économique est donc une des forces de la structure, et elle a pu renforcer cela en montrant sa capacité d'adaptation et d'innovation et en développant rapidement d'autres formes d'actions lui permettant ainsi de toucher un plus large public.

Un mix salarié-bénévoles efficace. C'est une clé de réussite d'un tel projet. Pouvoir s'appuyer sur un important vivier (tant en quantité qu'en qualité des services rendus) de bénévoles. C'est ainsi garantir l'investissement dans le projet d'un grand nombre de personnes qui connaissent les problématiques du territoire, qui ont envie de s'engager pour faire bouger les choses. Il est parfois nécessaire de détacher un salarié ou au moins un permanent pour accompagner l'activité de ces bénévoles. Une relation de qualité et de confiance entre ces deux interlocuteurs fait également partie des facteurs de réussite du projet associatif. Un CA qui a su conserver, à travers la formation d'un collège de fondateurs, la ligne directrice du projet de l'association, tout en écoutant ses salariés invités au CA. Ce qui n'empêche pas l'innovation apportée par le collège des adhérents qui possède 60% des voix lors des votes. La mise en place, dès que l'activité de l'association a pris de l'ampleur, d'une hiérarchie ("direction opérationnelle") au sein des salariés afin de professionnaliser la gestion des salariés qui était jusque-là une des missions du bureau.

Parmi les faiblesses, deux axes apparaissent :

- Un approvisionnement relativement instable

Une des principales faiblesses d'Episol est le manque de diversification de son approvisionnement, ce qui impacte la maîtrise des produits. En effet, la revente de grandes quantités de produits donnés peut sembler incertaine et fragile.

Le modèle économique comporte une faiblesse qu'a d'ailleurs très bien identifiée la structure : la dépendance aux dons alimentaires. En effet, même si elle ne vend jamais à

perte, les denrées les plus accessibles sont celles issues de dons puisque ce sont elles qui sont vendues aux prix les plus accessibles. Les dons alimentaires permettent donc à la structure à la fois de proposer des denrées à des prix extrêmement faibles, mais aussi de contribuer à l'équilibre financier de la structure.

- Le manque de mobilisation des clients-adhérents

La volonté initiale de mobiliser les bénéficiaires de l'aide alimentaire en leur proposant d'être au CA, d'être bénévoles, a vite été rattrapée par la réalité des faits : la majorité des bénévoles a été recrutée en dehors des personnes bénéficiant de l'aide via des sites de mise en relation. L'idée de changer l'esprit des années 80-90 en limitant le don sans contrepartie est un processus long et complexe.

Bibliographie

Lectures complémentaires :

Avisé, Enjeux et pistes d'action pour le changement d'échelle des innovations sociales, 21p., consultable

sous

https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201401_avise_note_chgtechelle_is.pdf

Avisé, Stratégies pour changer d'échelle, Le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer, Avisé, Décembre 2014

Dhoquois, A. (2015). *Repenser l'aide alimentaire avec les épiceries solidaires*. HD Ateliers Henry Dougier, 96 p.

ESS France, Stratégies de développement des entreprises de l'ESS, note de synthèse des travaux menés au sein d'ESS France, ESS France, Mars 2017, consultable sous http://www.ess-france.org/sites/ess-france.org/files/ESS-FRANCE_strategie-developpement.pdf

Le Rameau, L'hybridation des modèles socio-économiques en pratique, le Rameau-MSE-Note Prospective Hybridation, 45p, consultable sous <http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2019/09/LR-MSE-NoteProspectiveHybridation-09-2019-BAD.pdf>

https://bit.ly/TIESS_Epiceries_solidaire
[TI ESS. Les épiceries solidaires à Montréal – Enjeux, viabilité et pérennité, rapport du TIESS, mai 2022.](https://bit.ly/TIESS_Epiceries_solidaire)

Sahut, C., Dufresne, C. et Atomei, C. (2021). *La tarification sociale, une introduction*. Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). https://bit.ly/Guide_Tarification_sociale

UNIOPPS, Explorer les chemins pluriels du changement d'échelle de l'action associative, note de la Commission, « Modèles socio-économiques associatifs », février 2018, 18p, consultable sous <http://expertise.uriopss->

[pchl.fr/resources/trco/pdfs/2018/C_mars_2018//93837_Note_changement_echelle_UNIOPSS_VF_28032018.pdf](http://expertise.uriopss-pchl.fr/resources/trco/pdfs/2018/C_mars_2018//93837_Note_changement_echelle_UNIOPSS_VF_28032018.pdf)

SITOGRAPHIE

Avisé, Changer d'échelle : <https://www.avise.org/entreprendre/changer-dechelle>

Avisé, se faire accompagner : <https://www.avise.org/entreprendre/se-faire-accompagner>

Le Dispositif Local d'accompagnement <https://www.info-dla.fr/>

LECTURES ACADEMIQUES

Brodiez A., *Gérer sa croissance : le cas des associations de solidarité et humanitaires depuis les années 1940*, Entreprises et histoire, 2009/3 n° 56, p. 73-84. DOI : 10.3917/eh.056.0073

Côté M., Malo M.-C. , Simard P., Messier M., *La gestion stratégique : une approche fondamentale*, deuxième édition, 2008, Gaëtan Morin Éditeur/Chenelière Éducation, Montréal.

Malo, M.-C., Audebran, L. et A. Camus ; *Gestion stratégique des organisations du commerce équitable*, 2008 , Revue Gestion, printemps, vol33, no1.

Malo, M.C. et Vézina M., *Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers : Stratégies de création de valeur et configurations organisationnelles*, 2005, *Économie et solidarités*, vol.35, no.1, pp. 100-120.

Malo, M.-C., *La variété des configurations de gouverne et de gestion : le cas des organisations du tiers secteur*, novembre 2003 Les Cahiers du CRISES Collection Études théoriques, ET0311 https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES_ET0311_2.pdf.

Malo, M.-C., *La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. 1re partie: l'entrepreneur et son environnement*, 2001, Revue internationale de l'économie sociale-RECMA, 281, 84-95.

Malo, M.-C., *La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. 2e partie: L'entreprise et ses orientations*, 2001, RECMA, 282, 84-94

Malo, M.-C., L. Audebrand et A. Camus, *La gestion stratégique des organisations de la société civile*, Les Cahiers du CRISES Collection Études théoriques, 2009

Richez-Battesti N., Malo M.C., *ESS et mutations organisationnelles* », RECMA, 2012/3 (N° 325), p. 36-47.

Vézina M. et Messier C., *L'apprentissage interorganisationnel et la pérennisation de la collaboration partenariale : le cas d'une banque solidaire*, 2009, Cahier de recherche, Chaire en management des services financiers, UQAM, 28 p.

Valéau P., Boncler J., Annette F., *Les stratégies des organisations de l'économie sociale et solidaire : un passage par le concept de Business model*, dans : Emmanuel Bayle éd., *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Identités plurielles et spécificités*. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, « Méthodes & Recherches », 2012, p. 65-88.

Westley, F. , Nino Antadze, Darcy J. Riddell, Kirsten Robinson, and Sean Geobey. *Five Configurations For Scaling Up Social Innovation: Case Examples Of Nonprofit Organizations From Canada*, 2014, . The Journal Of Applied Behavioral Science 50 (3): 234-260.

Pour citer :

Amélie ARTIS, Philippe ODIER

Janvier 2023

Processus de transformation et de croissance d'une association de distribution alimentaire sur le territoire grenoblois

Collection Cas pédagogiques en ESS
Chaire ESS • Sciences Po Grenoble UGA

AMELIE ARTIS

Amélie Artis est maîtresse de conférences HDR en Sciences Économiques à Sciences Po Grenoble-UGA, et chercheur à PACTE CNRS. Elle est le porteur de la Chaire ESS de Sciences Po Grenoble. Elle est responsable pédagogique du parcours, « Développement et expertise de l'Économie sociale et solidaire » à Sciences Po Grenoble.



A travers ses travaux, elle étudie le rôle des entreprises collectives de l'Économie Sociale et Solidaire. Elle interroge la capacité de régulation méso-économique et macro-économique de ces

PHILIPPE ODIER



Philippe ODIER, docteur en science, ancien directeur de recherche au CNRS, a travaillé dans la chimie et la physique des matériaux pour en obtenir de nouveaux avec des propriétés physiques intéressantes, parfois nouvelles.

A la retraite, Philippe Odier dans un deuxième métier, s'est orienté vers l'« entrepreneuriat sociétal » en créant avec d'autres une épicerie solidaire unique qui mixe des populations très différentes : bénévoles, salariés, usagers. Une nouvelle chimie sociétale du vivant. C'est l'objet du cas « Processus de transformation et de croissance d'une association de distribution alimentaire sur le territoire grenoblois ».



Chaire
ESS Économie
sociale
et solidaire

Sciences Po
Grenoble UGA
L'OUVERTURE AUX MONDES