

AIX-MARSEILLE-UNIVERSITE
Faculté d'Economie et de Gestion

Master 2 RH ESS

Les Banques Alimentaires, un modèle socio-économique en évolution :

Quelle place pour un Chantier d'Insertion ?

Mémoire présenté et soutenu par
David Ciribino



Directeur de mémoire :
Philippe Oswald

Date : 31 août 2023

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont celles de l'auteur et ne sauraient en aucun cas engager le directeur de mémoire ou l'Université d'Aix-Marseille.

Remerciements

Le premier remerciement va tout naturellement à mon Directeur de mémoire, Philippe Oswald. Tout au long de la démarche il a su me questionner, m'inciter à pousser toujours plus loin la réflexion, et par son calme et sa bienveillance me donner la motivation nécessaire à l'écriture du mémoire. Nos échanges réguliers ont permis d'ajuster mais aussi de donner une nouvelle orientation au questionnement.

Merci également à Nadine Richez-Battesti ainsi qu'à Francesca Petrella pour m'avoir donné l'impulsion nécessaire au commencement du travail de recherche, mais aussi pour les précieux conseils distillés au long de l'année.

Les Banques Alimentaires par leur Président (e) ou Directeur (trice) ont répondu présentes aux nombreuses sollicitations dont elles ont fait l'objet. Merci pour le temps que vous m'avez consacré et merci pour ces moments d'échanges riches en découvertes et en enseignements. Merci à la BA 13, 31, 38, 44, 63, 69, 74 et 83.

Merci à la FFBA de m'avoir permis d'élargir la vision que j'avais du réseau des Banques Alimentaires. Un merci tout particulier à Denis et son équipe de m'avoir intégré au groupe de travail et d'échanges sur les Chantiers d'Insertions.

Je n'oublierai pas de remercier ma compagne et ma sœur aînée, qui ont su me remplacer sur mon activité professionnelle d'accueil touristique, tout au long de l'année universitaire. Sans leur aide il m'aurait été impossible de suivre le Master 2 ESS.

Je ne pouvais terminer ses remerciements sans remercier de tout mon cœur la Banque Alimentaire du Vaucluse, pour la confiance qu'elle me porte et le nouveau sens qu'elle donne à ma vie depuis près de trois ans maintenant.

SOMMAIRE

1. PREAMBULE

2. INTRODUCTION

- 2.1 QQQQCP
- 2.2 Naissance des Banques Alimentaires et de la Fédération
- 2.3 La Banque Alimentaire de Vaucluse

3. MISE EN MOUVEMENT

4. QUESTIONNEMENT

5. QUE NOUS DIT LA THEORIE

- 5.1 Vous avez dit modèle socio-économique ?
- 5.2 Les sept modèles
- 5.3 Trois leviers à utiliser
- 5.4 Evolution des modèles socio-économiques associatifs
- 5.5 Salariés – VS- Bénévoles

6. LA METHODOLOGIE

7. LES RESULTATS

- 7.1 Questions générales
- 7.2 Les 3 piliers du modèle socio-économique
- 7.3 A quel modèle socio-économique correspond une Banque Alimentaire ?

8. ANALYSE DES RESULTATS

9. CONCLUSION

10. BIBLIOGRAPHIE

11. INDEX DES ILLUSTRATIONS

12. TABLE DES MATIERES

13. ANNEXES

1. PREAMBULE

Je vais profiter de ce préambule pour vous expliquer d'où je parle, quel est mon positionnement dans la structure, quel a été le cheminement intellectuel et pratique qui m'a emmené jusqu'à la rédaction du mémoire qui vous est présenté aujourd'hui.

En décembre 2020, au cœur de l'épidémie de Covid-19, je m'engage comme bénévole à la Banque Alimentaire de Vaucluse. Je souhaite consacrer ½ journée de mon temps à une œuvre caritative. La tâche qui m'est confié est de préparer des commandes de denrées à destination des associations partenaires de la Banque Alimentaire (BA).

Mars 2021, renouvellement quasiment complet du Conseil d'Administration, on me propose le poste de Secrétaire Général bénévole. Poste que j'accepte malgré ma totale méconnaissance de la gouvernance d'une structure associative. La Banque Alimentaire m'apporte beaucoup en termes d'épanouissement personnel, je souhaite rendre un peu de ce qu'elle me donne. Les Banques Alimentaires, et notamment celle d'Avignon, ont la particularité d'accueillir de façon inconditionnelle tous les publics. Cela va de l'ingénieur nucléaire à la retraite aux jeunes issues d'un Quartier Prioritaire de la Ville (QPV) voisin, en passant par des personnes sous-main de justice, des réfugiés et autres stagiaires de tout horizon...Toute cette communauté éclectique s'emploie au quotidien dans le but commun de répondre à la précarité alimentaire malheureusement très fortement présente dans notre département de Vaucluse (5^{ème} département le plus pauvre de France)(Insee 2018).

Après quelques mois de bénévolat je fais ce premier constat : **une partie du public accueilli comme bénévole à la Banque Alimentaire de Vaucluse (BA84) nécessiterai un accompagnement socio-professionnel ou alors un accompagnement en projet d'insertion professionnelle.**

Ce 1^{er} constat m'amène à m'inscrire en Licence Accompagnateur en Projet Professionnel à l'Université d'Avignon pour la session 2021/2022. La Licence, les stages réalisés ainsi que ma montée en compétence comme Secrétaire Général fait évoluer mon projet personnel et bénévole. Il sera souvent fait état d'évolution tout au long de ce mémoire. Je m'investis de plus en plus dans la gouvernance de la structure, la Présidente m'y encourage, me laisse de la « place ». Comme beaucoup de mes collègues bénévoles je suis arrivé à la BA pour donner une ½ journée par semaine et me voilà participant activement à la vie de l'association. Sacrées théories de l'engagement, le stade du « pied dans la porte » est largement dépassé (Beauvois et Joules, 1987)

Comme dans beaucoup d'associations, à la suite de la pandémie de Covid 19, les bénévoles réguliers ont commencés à se raréfier. Une partie des bénévoles historiques de la BA84 était des personnes relativement âgées.

Cela m'a amené à faire le 2^{ème} constat que **le fonctionnement quotidien de la BA84 était menacé**. La BA va devoir se transformer si elle veut survivre, son modèle de fonctionnement n'est plus adapté à la situation qu'elle traverse.

Le modèle de fonctionnement de la BA84 repose fortement sur le public bénévole. Du transport à la réception de marchandises en passant par la préparation de commandes, ce sont essentiellement des bénévoles qui sont en poste. Une autre particularité de la BA84 est d'avoir également des bénévoles qui occupent tous les postes à responsabilités (DRH, Directeur Logistique, Responsable Transport, Responsable hygiène et sécurité...). Il n'y a pas de direction salariée, c'est la Présidente bénévole qui fait office de directrice. Répondre aux demandes des institutions, gérer au quotidien une association gestionnaire, assurer le fonctionnement logistique de la structure demande de nombreuses compétences professionnelles ainsi que de la disponibilité.

Cela m’emmène à un 3^{ème} constat ; la professionnalisation des postes à responsabilité semble inévitable.

Une voie possible d’évolution du modèle de fonctionnement de la BA84 passe peut-être par la mise en place d’un Atelier Chantier d’Insertion (ACI), c’est du moins l’idée qui me traverse l’esprit courant 2022. C’est pourquoi, la réflexion sur la création d’un ACI me conduit à m’inscrire en Master 2 ESS à l’Université de Marseille. J’ai en tête de monter en compétences au niveau du fonctionnement d’une association afin de devenir « un super bénévole ».

La première fois qu’est évoquée la création d’un ACI, je fais face à de nombreuses réticences au changement. Le sujet n’est pas encore suffisamment maîtrisé, la présentation un peu improvisée manque certainement de pédagogie et ne suffira pas à convaincre d’aller vers un tel changement bien que la Présidente ainsi que le Directeur logistique voient tout l’intérêt de la démarche. Toutefois je reste convaincu que la piste reste à explorer et que le contexte interne nous emmènera vers cette réflexion Effectivement, quelque mois plus tard, les membres du Bureau de la BA84 me confient la mission de porter la réflexion et l’éventuelle création d’un ACI. Lors de mes recherches je découvre que 7 Banques Alimentaires sur 79 ont déjà créés un Chantier d’Insertion. Dès lors de nombreuses questions apparaissent : pourquoi ont-elles créés un Chantier ? Font-elles face aux mêmes contraintes que nous, Quels en ont été les apports et les limites ? etc...

La Fédération Française des Banques Alimentaire (FFBA) vient de créer un service Chantier d’Insertion qui sera chargé, à terme, d’emmener un accompagnement et du conseil à la création d’ACI notamment grâce à la construction d’un guide de création. Ils souhaitent également mettre en réseau tous les chantiers. Rapidement je prends attache auprès d’eux, et notamment du responsable.

Mon souhait depuis le début du Master, est de travailler à la création d’un Chantier d’Insertion au sein de la BA84. Une simple « étude de faisabilité » n’entrant pas dans le cadre des attendus du mémoire, mon directeur de mémoire m’incite à pousser plus loin la réflexion, d’explorer d’autres pistes de travail. Réflexion sur l’engagement, le sens, les différentes motivations des bénévoles, tous ces sujets bien que passionnant n’arrivent pas à susciter mon intérêt, ni mon engagement, tout me ramène au Chantier d’Insertion.

Quelques semaines passent et à la suite d’un échange avec une enseignante du Master le sujet de l’évolution du modèle socio-économique d’une structure est évoqué. Instantanément cela fait sens dans mon esprit, en quoi la création d’un ACI fait évoluer le modèle socio-économique, ou alors est-ce l’évolution du modèle socio-économique qui pousse les Banques Alimentaires vers l’ACI ? Le modèle socio-économique des Banques Alimentaires a-t-il vraiment évolué au fil des années ? Quelles sont les incidences de la création d’un ACI sur la Gestion de Ressources Humaines (GHR) ? Comment garder notre « esprit associatif » tout en allant vers plus de professionnalisation ? Comment garder notre éthique bienveillante et humaniste tout en maintenant une logique d’efficacité et d’efficience.

Je vais tenter de répondre à ces questionnements en rencontrant les sept Banques Alimentaires dotées d’un ACI mais aussi la FFBA. Ce travail, réalisé dans le cadre du mémoire, devrait également m’aider dans les démarches de création du Chantier au sein de la BA84.

Nous verrons que ces questionnements vont être emmenés à évoluer au cours de ce travail d’enquête notamment en raison de l’évolution de l’environnement stratégique externe.

Rappel des 3 constats :

- **Besoins d’accompagnement socio-professionnel.**
- **Raréfaction des bénévoles réguliers, menace sur le fonctionnement**
- **Complexité grandissante des tâches de gestion quotidiennes.**

2. INTRODUCTION

En guise d'introduction nous avons opté pour une présentation synthétique sous forme de QQQQCP, ce qui permet d'avoir une vision un peu globale et rapide du projet.

2.1 QQQQCP

QUI ?

David, étudiant en Master 2 Economie Sociale et Solidaire. Agé de 51 ans, père de 2 enfants. Après 15 ans de travail dans le milieu Viti-vinicole comme technicien et formateur pour adultes, il a opéré un changement de voie professionnelle en restaurant des bâtiments en ruines pour les exploiter en hébergement touristiques, activité qu'il pratique depuis environ 15 ans.

En décembre 2020, voulant donner un peu plus de sens à sa vie, il s'engage comme bénévole à la Banque Alimentaire de Vaucluse située en périphérie d'Avignon. Son rôle consiste à préparer des commandes de produits frais à destination des 60 structures partenaires (associations, CCAS, CHRS...). Il sera Secrétaire Général de la structure 6 mois plus tard

QUOI ?

Un mémoire qui prend la forme d'une recherche-action. Nous partons d'une action ou activité professionnelle pour revenir à l'action après un détour théorique, méthodologique et épistémologique. (cf Trame cours Nadine et Francesca). Cela demande un réel effort de remise en question à son auteur, technicien de formation, plus habitué à produire des documents pratiques dont les applications professionnelles seront concrètes. Nous nous efforcerons à concilier les deux aspects.

Le thème principal du mémoire tournera autour de l'évolution du modèle socio-économique des associations et notamment de l'avancée de la professionnalisation.

OÙ ?

Travail de recherche réaliser au sein du réseau de Banques Alimentaires ainsi que de sa fédération (FFBA). Le mémoire nous fera voyager de Toulouse à Annemasse en passant par Nantes et Clermont-Ferrand sans oublier les Banques Alimentaires de la région PACA.

QUAND ?

Le travail a été initié en novembre 2022 avec la réflexion autour d'une possible problématique à traiter. Il s'est poursuivi plus concrètement avec la désignation de notre directeur de mémoire et la finalisation de l'objet de notre recherche. A partir du printemps 2023 la phase pratique de la recherche est mise en route avec la réalisation de visites et d'entretiens. La date de rendu de la version définitive du mémoire est fixée à fin août 2023 pour une soutenance vers le mois d'octobre.

COMMENT ?

Le dossier mémoire est organisé de la manière suivante : dans un premier temps il vous est proposé une introduction dans laquelle un contexte est posé, nous insistons un peu sur les faits et la situation qui nous ont emmené à traiter le sujet choisi (Le Pourquoi). Afin d'affiner le contexte, ce que l'on pourrait qualifier d'enquête préliminaire, sera réalisée au sein de la Fédération des Banques Alimentaires. Comme énoncé précédemment, la recherche action induit un passage par des notions théoriques, pour cela nous avons réalisé une revue de littératures des sujets traités dans ce travail. Viendra ensuite le temps des enquêtes, de la mise en forme des résultats mais surtout de leur analyse afin de tenter de répondre aux questions posées mais aussi de modestement réfléchir à de nouvelles pistes et préconisations.

POURQUOI ?

Comme vous pourrez le voir dans les pages suivantes, l'auteur du présent mémoire est totalement impliqué dans le fonctionnement d'une Banque Alimentaire. C'est la principale raison qui l'a poussé à suivre le Master 2 ESS. L'environnement interne et externe aux structures, en constante modification et évolution, la nécessité de s'adapter de se remettre en question pour tout simplement réaliser le projet de l'association, sont les raisons qui ont poussé l'auteur à traiter du sujet de l'évolution du modèle socio-économique des structures d'intérêts général.

2.2 Naissance des Banques Alimentaires et de la Fédération

« Actrices de l'Economie Sociale et Solidaire, les Banques Alimentaires sont engagées, sans a priori idéologique, culturel ou cultuel, dans une démarche de solidarité au service de toutes les personnes démunies, sans discrimination, avec les associations, épiceries sociales et organismes sociaux partenaires. Réparties sur l'ensemble du territoire, elles fonctionnent toute l'année, en réseau, regroupées au sein de la Fédération Française des Banques Alimentaires (FFBA) ». Extrait de la Charte des banques Alimentaires.

Le 13 mars 1984, La Croix publie une tribune intitulée « J'ai Faim », écrite par Sœur Cécile Bigo, dénonçant le scandale de la pauvreté qui cohabite avec le gaspillage de denrées alimentaires. Dans cette lettre, Sœur Cécile Bigo écrivait ces mots « Quelle est la personne de génie qui surgira et aura assez d'astuce pour mettre en place, avec d'autres, le procédé de récupération rapide et efficace des aliments avant qu'ils ne soient jetés dans nos poubelles » De cette étincelle éditoriale est né le 1er réseau d'accompagnement alimentaire en France, sur le modèle des Food Banks américaines, sous l'impulsion de Bernard Dandrel et de 5 associations (Secours Catholique, Emmaüs, Armée du Salut, Entraide d'Auteuil et Entraide protestante).

En 2020, 36 ans plus tard, dans une société de plus en plus précarisée, les combats des Banques Alimentaires est toujours d'actualité...Et ce sont plus de 2 millions de personnes que les Banques Alimentaires aident aujourd'hui. Les Banques Alimentaires, départementales et régionales, couvrent aujourd'hui pratiquement la totalité du territoire français.

Sur le même principe, des Banques Alimentaires se sont développées dans 24 pays d'Europe et regroupées en fédérations nationales. Ces dernières sont réunies au sein de la Fédération Européenne des Banques Alimentaires FEBA. Le réseau des Banques Alimentaires européennes est également partenaire de GFN, the Global Foodbanking Network.

Les Banques Alimentaires sont organisées départementalement, avec parfois une ou plusieurs antennes locales. Chaque BA départementale est indépendante des autres. Elles ont opté pour le statut d'association

loi 1901. Elles sont affiliées à la Fédération Française des Banques Alimentaires (FFBA), organe qui les représente au niveau national. La Banque Alimentaire de Vaucluse a été fondée en 1995.

Projet / Missions des Banques Alimentaires

« La BA84 a pour objet, dans une démarche de solidarité, d'apporter une aide alimentaire aux personnes les plus démunies en partenariat avec des Associations et Organismes Sociaux. Cette aide vise à promouvoir une alimentation de qualité créatrice de lien, facteur de retour à une vie normales pour ces personnes. » Extrait des Statuts de la BA84.

Illustration n°1 « Missions des banques Alimentaires »

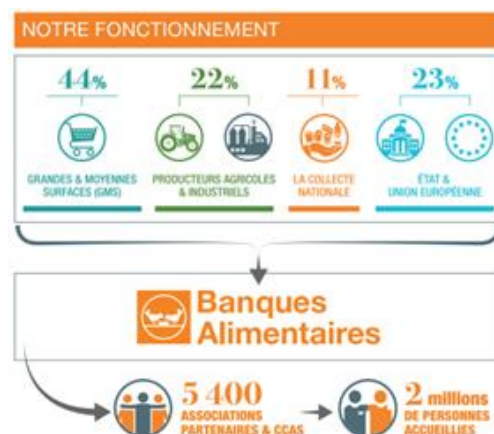


Source : site FFBA (<https://www.banquealimentaire.org/>)

Chaque jour, 5 tonnes de denrées en moyenne entrent et sortent d'une Banque Alimentaire (source site FFBA, 2021). Dès l'arrivée dans l'entrepôt, les denrées sont contrôlées, triées, enregistrées et stockées soit dans une chambre froide pour les aliments périssables ou réfrigérés, soit dans les racks pour les produits secs. Un stockage spécifique est destiné aux produits issus du FEAD, conformément aux recommandations de l'Union Européenne. Les denrées sont ensuite réparties de façon équitable en fonction des commandes des associations et Centres Communaux d'Action Sociale (CCAS) partenaires et chargées dans leurs propres véhicules ou ceux de la Banque Alimentaire, pour être distribués.

Les denrées mises à disposition des associations proviennent de la lutte contre le gaspillage alimentaire, des dons spontanés des industriels, des produits financés par le Fonds Européen d'Aide aux Plus Démunis (FEAD) et des dons des particuliers lors de la Collecte Nationale annuelle.

Illustration n°2 « Fonctionnement des banques Alimentaires »

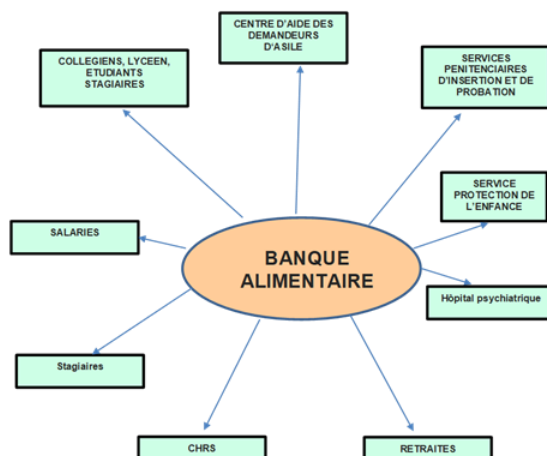


Source : site FFBA (<https://www.banquealimentaire.org/>)

Publics

Une particularité des Banques Alimentaires est d'accueillir un public très large, souvent éloigné de l'emploi ou alors en grande difficulté sociale. Au sein d'une BA, vous pouvez croiser Jean-Luc, ingénieur dans le nucléaire à la retraite comme Alban, qui lui est hébergé dans un centre social dont la scolarité s'est arrêtée en 3^{ème}.

Illustration n°3 « Les différents bénévoles d'une BA »



Source : création personnelle David Ciribino

Les usagers sont essentiellement des Associations mais aussi des Centres Communaux d'Action Sociale (CCAS) ou alors des Centres d'Hébergements et de Réinsertion Sociale (CHRS). Dans les associations on identifie des Epicerie Sociale et Solidaires, des Chantiers d'Insertion, des Associations d'entraides ainsi que des antennes locales de grandes associations caritatives comme la Croix-Rouge. La principale différence entre les différents partenaires réside dans le fait que certains cuisinent directement les denrées reçues (CHRS), d'autres revendent les produits au public concerné (à un prix solidaire...) d'autres distribuent gratuitement sous forme de colis. Finalement, plus de 40 000 personnes ont bénéficiés des denrées distribuées par la BA84 en 2022, alors que le chiffre n'était que de 35 000 en 2021. Depuis le début de la pandémie de Covid-19 le nombre de bénéficiaires n'a fait qu'augmenter. L'inflation importante des prix de l'alimentaire en 2022/2023 nous laisse malheureusement penser que le nombre de personnes éligibles à l'aide alimentaire va encore croître.

Illustration n°4 « Parcours du don »



Source : site FFBA (<https://www.banquealimentaire.org/>)

2.3 La Banque Alimentaire de Vaucluse

Création de la BA84 en 1995.

Territoire

Département de Provence-Alpes-Côte d'Azur, au carrefour des régions Languedoc-Roussillon, Rhône-Alpes et Paca, le Vaucluse est bien doté en équipements et services, notamment de transport. Sa population est plutôt jeune et mobile. La précarité est néanmoins forte, notamment parmi les personnes peu ou pas qualifiées. **Le Vaucluse est ainsi le département de la région où le taux de pauvreté est le plus élevé (19,3 %).**

Il se situe à la 5e place des départements métropolitains selon ce critère. La part des ouvriers y est proche de la moyenne française (13,5 %), supérieure de 3 pts à celle de Paca. Les couples avec un seul actif parmi les familles d'employés et d'ouvriers sont en revanche plus nombreux en Vaucluse (28 % contre seulement 25 % en Paca), les salariés à temps partiel également (21 % contre 19 %), ainsi que ceux en emploi précaire (17 % contre 1 %) Sources Stats Insee

Ces chiffres expliquent les 40 000 bénéficiaires de l'aide alimentaire en Vaucluse.

Organes de gouvernance

L'association se compose de deux catégories de membres :

- **Les membres adhérents**, personnes physiques ou morales, ayant voix délibérative à l'Assemblée Générale (AG) et payant une cotisation annuelle. (98 en 2022)
- **Les membres d'honneur** et les membres bienfaiteurs, tous dispensés de cotisation, non éligibles au Conseil d'Administration (CA), mais assistant aux AG sans pouvoir prendre part aux votes. (10 en 2022)



Les membres adhérents peuvent être :

1. Personnes physiques. Ce sont des personnes travaillant bénévolement à la réalisation de l'objet social. Elles sont éligibles au CA.
2. Personnes morales de droit privé. Ce sont les Associations qui ont signé une convention de partenariat alimentaire avec la BA. Elles sont éligibles au CA.
3. Personnes morales de droit public. Ce sont les CCAS ou structures intercommunales qui ont signé une convention de partenariat alimentaire avec la BA. Les CCAS et les CIAS sont éligibles au CA.

L'Assemblée Générale se réunit au moins une fois par an et chaque fois qu'elle est convoquée par le CA ou sur demande du quart au moins de ses membres ayant droit de vote. Lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 13 juin 2023, nous avons réunis 60% de membres (personnes présentes + procurations) Les pouvoirs de l'AG sont l'approbation du rapport d'activité et de gestion préparé par le CA, l'approbation du rapport financier, des comptes sur présentation du Commissaire aux Comptes. Fixation du montant des cotisations et des participations de solidarités (prix au kg facturé aux partenaires). Approbation du rapport d'orientation de politique générale et du rapport budgétaire préparé par le CA et enfin nomination et renouvellement des membres du CA.

Le Conseil d'Administration, aujourd'hui composé de 18 membres (de 12 à 21 possibles, c'est un choix propre à la BA84, chaque BA est libre dans ses choix mais la plupart ont optés pour les statuts types proposés par la FFBA et y ont apportés quelques modifications à la marge).

Il est obligatoirement constitué de deux collèges :

- Personnes PHYSIQUES (les bénévoles) doivent représenter 2/3 des effectifs.
- Personnes MORALES (les Associations partenaires) doivent représenter 1/3 des effectifs.

Le CA doit se réunir au moins trois fois par an. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour accomplir ou autoriser tous actes qui ne sont pas réservés à l'AG.

100% des membres du CA sont impliqués dans le fonctionnement quotidien de la Banque Alimentaire, soit comme bénévole régulier (généralement comme responsable d'une Commission opérative) soit comme Association partenaire. On peut définir le CA comme un CA de personnes totalement impliqués dans le fonctionnement de la structure. Il reste toutefois un CA de contrôle car il existe tout de même une dissymétrie d'information importante. Le CA est renouvelable par tiers chaque année.

Le Bureau du CA, est chargé de préparer et d'exécuter les décisions et orientations arrêtées par l'AG et le CA. Il est composé comme suit ; une Présidente, 2 Vice-Présidents, un Trésorier et un secrétaire Général.

C'est le Bureau qui gère au quotidien l'activité de la structure. Généralement lors des réunions de Bureaux d'autres membres sont invités comme le Directeur des Ressources Humaines (DRH) et les responsables des principaux services comme les transports ou la logistique (tous bénévoles bien sûr).

La Présidente occupe une place centrale dans l'organisation et le fonctionnement de la l'association au quotidien. Traditionnellement, c'est elle qui prend les décisions au quotidien.

Quasiment toutes les personnes physiques du CA ont été renouvelés en 2021 à la suite du départ de l'équipe en place depuis de nombreuses années.

Illustration n°5 « Chiffres clés BA84 2021»



Source : site FFBA (<https://www.banquealimentaire.org/>)

Dès la création de la BA84 un poste salarié d'Assistante Administrative a été créé, en 2000 il sera créé un poste de responsable de stock et de dépôt. Au fil des années la BA84 a fait appel à des personnes en contrats aidés pour pallier la raréfaction des personnes bénévoles. Aujourd'hui tous les postes à responsabilités sont occupés par des personnes bénévoles.

Salariés :

- 1 CDI de 35h pour la Responsable du dépôt.
- 1 CDI de 35 pour la Secrétaire Assistante Comptable
- 1 CDI de 30h pour l'Opérateur de saisie des commandes
- 1 CDI de 30h pour un Cariste.
- 1 CDD de 20h pour un Cariste
- 3 CDD de 20h pour des Préparateurs de Commandes
- 2 Services Civiques : Réception Marchandises et Préparation de Commande

Soit 7.14 ETP

Structure de Financement

La BA 84 est une association du secteur privé purement à but non lucratif, et à ressources mixtes. Les sources de financement sont :

- Subventions publiques Etat/Région/Département/Ville. (20%)
- Vente de denrées alimentaires contre Participations solidaires des associations partenaires. (47%)
- Dons et mécénat. (33%)

Nous verrons dans la partie « Résultat » dans quel modèle économique nous pouvons classer la BA84.

3. MISE EN MOUVEMENT

Afin d'initier le travail de recherche nécessaire à l'élaboration du mémoire, il nous paraissait intéressant d'aller questionner la tête de réseau : la FFBA à Paris. Contrairement à ce que nous pensions, la FFBA n'est pas à l'origine de l'installation d'Atelier Chantier d'Insertion (ACI) dans les BA départementales. Chaque structure départementale a librement décidé de la création.

En revanche, conscients du phénomène ils ont décidé d'investir le sujet, afin qu'à terme ils puissent apporter du conseil à leurs membres. Le service Insertion est à ce jour composé de 3 personnes, Denis le Chargé de Mission bénévole (ancien DRH de la FFBA), Catherine en mécénat de compétence et Lucas étudiant en Master-1 Economie Sociale et Santé. Ils disposent d'un bureau au sein des locaux parisiens de la FFBA.

Le service a été créé il y a moins d'un an. Le travail entrepris est de compiler les données produites par les 7 chantiers, de favoriser la mise en réseau, mais aussi de construire un « Guide de création d'un ACI ». Pour atteindre leur but, ils organisent régulièrement des visio-conférences avec les sept chantiers, visio-conférences auxquelles je suis invité à participer. Un calendrier de visio-conférences a été proposé, chacune traite d'un sujet différent de l'organisation d'un chantier d'insertion. Une réunion de travail avec visite d'un chantier est organisée pour le 11 mai 2023 à la BA de Nantes, nous nous y rendrons.

Il nous semblait important de rencontrer les personnes qui à la FFBA ont une vue globale de l'insertion dans les Banques Alimentaires. Le travail réalisé par le service insertion en est à ses débuts. L'approche qu'ils utilisent est très pragmatique, pratique, destinée à aboutir à la création d'un guide.

L'intérêt de la rencontre avec la FFBA était de confronter notre vision du contexte de la BA84 avec les autres parties prenantes du réseau. Cela a permis également de prendre un peu de hauteur et de distance avec la BA84. Les différentes rencontres nous ont fait prendre conscience que le contexte externe et interne est propre à chaque BA, et qu'il est en constante évolution.

Laurence, Directrice de la FFBA nous reçoit à 14 h dans son bureau. Après une présentation succincte de la problématique choisie, elle nous répond :

Directrice FFBA « Après, sur le modèle économique, on était ce matin avec les Présidents et Secrétaires Généraux du Secours populaire, de la Croix-Rouge et des Restos du Cœur au niveau national, on se rencontre à peu près une fois par semestre. On fait tous le même constat que notre modèle économique, de toute façon, basé uniquement sur le don et surtout sur la lutte contre le gaspillage va devoir évoluer, donc il faut qu'on trouve à la fois des nouvelles ressources financières, alimentaires et des nouvelles ressources aussi pour avoir une certaine permanence de l'activité, et le chantier d'insertion pour moi, ça fait partie de cette permanence. Ce qu'on a connu pendant 30 ans, 35 ans est en train d'évoluer, on a intérêt à monter dans le train... »

A la question : est-ce que le Chantier d'Insertion peut être une réponse à l'évolution du modèle socio-économique ? Laurence répond :

Directrice FFBA « Oui, et puis c'est surtout que je trouve que c'est un c'est aussi notre rôle de peut-être repartir de la charte des Banques Alimentaires qui a été votée en 2021 et qui répond aussi aux enjeux et aux défis de la société, il faut qu'on s'y adapte. Dans l'accompagnement social, l'inclusion par l'activité économique me paraît être une des pistes, ce n'est pas la seule mais voilà, je la trouve intéressante et en même temps elle sert le projet associatif et elle permet à des gens de s'intégrer, de se réinclure socialement donc en tout cas oui, je trouve que vraiment l'ACI c'est quelque chose qui peut soutenir notre évolution du modèle, ça c'est sûr. »

Va-t-on vers plus de professionnalisation ?

Directrice FFBA « En fait, je pense que la professionnalisation, elle a toujours existé au sein des BA, faire de l'aide alimentaire, ça demande de la rigueur... [...]...l'aide alimentaire, ça nécessite d'avoir une organisation logistique, des camions, des entrepôts. C'est très gourmand en ressources humaines et en finance, donc c'est professionnel. [...] je sais que le réseau des banques alimentaires aime pas le mot professionnel, je ne crois pas que ce soit un vilain mot. [...] c'est sûr qu'un président aujourd'hui de banque alimentaire doit être plus rigoureux et professionnel qu'un président de BA il y a 15 ans parce qu'il gère aussi plus de volumes de denrées. Bon après ce que moi je pense que c'est qu'il ne faut pas tellement parler de professionnalisation mais plutôt de permanence de l'action [...] La permanence de l'activité avec le changement du bénévolat, son évolution ça passe aussi par effectivement avoir des salariés voilà et ce n'est pas des salariés contre des bénévoles, c'est complémentaire. On l'a bien vu pendant le COVID. Il y a quelques BA qui n'ont plus du tout de bénévoles, d'autres en revanche n'ont pas ce souci »

Qu'en est-il de l'articulation Bénévoles Salariés ?

« Seules 2 BA sur 79 n'ont aucun salarié [...] Dans notre Charte il est indiqué de mettre le bénévolat au cœur de notre action. Mais ça, c'est bien de le dire, c'est bien de l'écrire. Après, il y a une réalité de terrain, hein ? [...] Ce qui est difficile, c'est plutôt d'avoir des salariés, comprennent bien qu'ils travaillent dans une association ce n'est justement pas une entreprise comme une autre. Il faut vraiment appréhender notre projet associatif, pourquoi on vient quand on est salarié ? [...] Ce n'est pas mettre dos à dos le bénévolat et le salariat. Il y a aussi des BA où les salariés ne laissent pas beaucoup les bénévoles s'intégrer et inversement. Une alchimie et un équilibre doit être trouvé. »

Discussion avec le service Insertion.

Denis le responsable du service nous expose sa vision du Chantier d'Insertion au sein des BA. Les avantages d'un Chantier d'Insertion : sécuriser le fonctionnement des BA, permet une mixité des équipes ce qui est bénéfique. Permet de se positionner vis-à-vis des institutionnels comme un acteur de l'insertion sociale. Les CIP peuvent élargir leurs missions aux personnel bénévole en situation précaire. Interaction entre des bénévoles aux compétences particulières et le public en Contrat à Durée Déterminé d'Insertion (CDDI) (organisation d'ateliers, de formations...).

Pour Denis la principale limite est la charge de travail supplémentaire, notamment administrative.

En termes d'organisation du travail, la présence de bénévoles et de salariés en CDDI n'est pas un problème, le bénévole a généralement accepté les règles de fonctionnement. La principale différence est que le bénévole n'a pas à demander l'autorisation pour une absence éventuelle, il doit simplement prévenir...Il n'y a pas de lien de subordination.

Pour Denis, une piste à travailler est le partenariat avec d'autres Chantiers d'Insertion pour une mise à disposition de personnel, 2 BA sont entrées dans cette démarche.

Evolution des RH à la FFBA, à l'arrivée de Denis en 2014 il y avait 10 salariés, aujourd'hui ils sont 32. Tous les responsables de services bénévoles ont été remplacés par des professionnels. Depuis les débuts les bénévoles sont présents à la FFBA, les profils recherchés sont des personnes aux compétences spécialisées car le rôle de la Fédération est d'emmener du soutien et/ou du conseil à ses adhérents.

Denis nous indique que moins de la moitié des BA disposent d'un(e) Directeur(trice), la tendance est à l'augmentation mais il n'a pas de chiffres précis, c'est plutôt empirique...

Les échanges avec Laurence et l'équipe Insertion, nous avons permis de poser les premières pierres de la construction de ce mémoire. Les éléments de réponses de Laurence font échos aux nombreux questionnements que nous avons au début de la démarche, cela va nous permettre d'affiner le questionnement que vous trouverez dans la page suivante. Dans la partie « Résultats » nous mettrons en perspective les éléments de questionnement et de réponses récoltés dans notre travail d'enquête auprès de Directeurs et de Présidents de Banques Alimentaires.

Tableau n°6 « Constats à la suite de la rencontre avec la FFBA »

CONSTATS		
SERVICE INSERTION FFBA	DIRECTRICE FFBA	BA84
- Répondre à des demandes locales	- Manque de bénévoles dans certaines BA	- Manque de bénévoles réguliers
- Acteur de l'insertion pro	- Evolution de la société	- Vieillesse des bénévoles
- Rôle d'inclusion des BA	- Rôle d'inclusion des BA	- Rôle d'inclusion des BA
- Professionnalisation des BA avec ACI	- Professionnalisation de fait	- Demande de rigueur dans le fonctionnement
- Sécuriser le fonctionnement	- Permanence de l'activité grâce à l'ACI	- Pérennité du fonctionnement mis en question

Source : création Ciribino David 2023

CE QUI RESSORT DE CES ENTRETIENS :

- Sécuriser le fonctionnement quotidien par l'ACI
- Se positionner comme un acteur de premier ordre de l'inclusion, inscrit dans la charte
- Changer le regard des institutions et du public sur les BA
- Vigilance au niveau de la professionnalisation, on reste une association
- Articulation salariés / bénévoles
- La notion de modèle Socio-économique n'est pas vraiment claire pour tous...

Comme nous l'a rappelé la Directrice fédérale, par la nature de ses activités, les BA **ne sont pas des associations comme les autres**. Collecter, transporter, stocker et distribuer des produits frais demande de la rigueur ainsi que de l'organisation. La sécurité alimentaire est au cœur de l'activité, mais aussi les normes inerrantes à la logistique et au transport. Toute l'activité réalisée par les BA pourrait être faite par des entreprises de logistique du secteur privé lucratif. Le principal avantage concurrentiel des BA est leur fonctionnement principalement bénévole (propos issus de l'audit RH réalisé par des étudiants en Master 2 ESS en 2023 au sein de la BA84).

Nous partons de Paris avec une vision plus complète du réseau des BA. Cela a également permis de déconstruire un peu la vision que nous avons des Banques Alimentaires. Nous avons pris conscience que certaines Banques n'avaient pas du tout le même contexte que la BA84. Bordeaux, avec ses 250 bénévoles réguliers, n'a pas vraiment de problèmes de fonctionnement au quotidien... Certaines BA bénéficient de l'effet grande ville, tant au niveau des bénévoles que des mécénats de compétences.

4. QUESTIONNEMENT

Comme évoqué précédemment, notre cheminement intellectuel nous a emmené vers la question de l'évolution du modèle de fonctionnement des Banques Alimentaires. La problématique peut être posée de la façon suivante :

**« Les Banques Alimentaires, un modèle socio-économique en évolution :
Quelle place pour un Chantier d'Insertion ? »**

Hypothèses de travail ;

- Comment l'isomorphisme institutionnel a conduit à l'évolution du Modèle Socio-économique.
- L'évolution du Modèle Socio-économique conduit elle forcément à la professionnalisation ?
- Le Chantier d'Insertion peut-il être une réponse à l'évolution du Modèle ?
- Gestion des ressources Bénévoles / Salariés / Salarié en insertion, quelle articulation ?
- Un équilibre entre efficacité et spécificité de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) est-il possible ?

L'étude comparative entre les sept BA nous permettra de trouver des éléments de réponses mais aussi de nombreux autres sujets de réflexion.

Dans la revue de littérature qui va suivre, nous nous attacherons à définir ce qu'est un Modèle socio-économique, d'où il vient, de quels éléments est-il composé. Nous pensons qu'il est important de comprendre pleinement cette notion de modèle afin d'appréhender toutes les modifications ou évolutions possible.

Dans la deuxième partie de la revue de littérature nous verrons plus en détail les concepts qui traitent des évolutions des modèles socio-économiques. Le concept d'isomorphisme est le concept central de ces évolutions avec la professionnalisation qu'il a induit dans les structures associatives.

Parler de la place des salariés et des bénévoles dans ces évolutions nous paraît également essentiel.

Les thèmes que nous allons traiter ci-dessous, balayent toutes les hypothèses de travail que nous avons identifiés préalablement et que la rencontre avec la FFBA a confirmé.

5. QUE NOUS DIT LA THEORIE

Lors des premiers entretiens, nous avons constaté que la notion de « Modèle Socio-économique » n'était pas comprise de manière identique par les différents intervenants. La confusion avec « Modèle économique » était fréquente. Lors des entretiens, plutôt d'utiliser le terme de modèle socio-économique, nous avons opté pour le terme de « Fonctionnement » afin d'être plus clair dans nos demandes.

Au regard du manque de reconnaissance de la notion modèle socio-économique, nous allons débiter notre revue de littérature par une définition de cette notion.

5.1 Vous avez dit modèle socio-économique ?

En introduction du référentiel : « les modèles socio-économiques d'intérêt général », produit par le Rameau il nous est rappelé qu'il n'existe pas de définition universelle des modèles socio-économiques. Ils sont au service des projets qu'ils alimentent, ils ne sont que des outils. Qu'elle soit grande ou petite, à vocation locale ou internationale, totalement bénévole ou mixant les richesses humaines, toute organisation se doit de comprendre le mécanisme de mobilisation des ressources dont elle a besoin pour pérenniser son action. Ne pas anticiper les changements, c'est prendre le risque de disparaître sans même en avoir pris conscience.

5.1.1 La genèse des modèles socio-économique :

Comprendre les modèles socio-économiques actuels des associations demande au préalable de revenir sur les grands principes de fonctionnement des associations, qui se sont construits au XIXe siècle, à partir des pratiques et des théorisations de l'associationnisme, de l'économie sociale, du solidarisme... L'économie des associations s'est aussi adaptée à la construction de l'État social de la fin du XIXe jusqu'aux années 1970, décennie à partir de laquelle les critiques provenant des mouvements sociaux, mais aussi du néo-libéralisme sont venues remettre en cause les régulations construites entre l'État et les associations dans leurs contributions à l'intérêt général (Bucolo, Eynaud, Gardin, 2019). *Annexe n°1 page 64*

5.1.2 Modèle socio-économique, de quoi parle-t-on ?

Comme nous l'avons déjà indiqué, le concept de « modèle socio-économique » n'est pas simple, surtout lorsqu'il s'agit d'aborder celui des structures d'intérêt général. Le référentiel du Rameau nous indique que s'il ne peut y avoir de définition universelle, il est utile de préciser les différentes facettes de cette notion. Cela nécessite notamment d'appréhender différentes notions d'économie. Le référentiel confirme nos constatations de terrain en écrivant que la confusion entre « économie » et « finance » est fréquente, et que c'est confondre l'outil et sa fonction. Le modèle socio-économique est différent de l'analyse financière, qui concerne la gestion opérationnelle de la structure.

Il faut bien distinguer l'analyse financière, avec le bilan les comptes de résultats, ratios et divers tableaux de bords, des choix en matière de modèle socio-économique comme les arbitrages des leviers et des ressources

nécessaires et disponibles pour réaliser son projet. Le premier relève des outils de gestion, l'autre de la décision stratégique

Tableau n°7 « L'approche par le modèle socio-économique et l'analyse financière » »

L'approche par le modèle socio-économique et l'analyse financière		
	Analyse du modèle socio-économique	Analyse financière
Logique	Évolution structurelle	Gestion opérationnelle
Objectif	Fixer le modèle de mobilisation des ressources nécessaires à l'ambition du projet associatif (pérennité)	Piloter la dimension économique de l'association au quotidien (viabilité, solvabilité)
Outils	Typologie des modèles socio-économiques, arbre des leviers, cartographie des leviers d'investissement	Compte de résultat, bilan, plan de trésorerie, plan d'investissement, comptabilité analytique

Source : *Les modèles socio-économiques, le Rameau, Jurisassociations 2019, p9*

Le modèle socio-économique comprend 3 axes :

- Les richesses humaines
- Les ressources financières
- Les alliances stratégiques

Nous y reviendrons plus en détail par la suite.

L'équilibre de l'écosystème de la structure repose sur une diversité de dimensions économiques. Le référentiel nous renvoie à trois logiques macroéconomiques qui se distinguent :

- L'économie de marché, qui correspond à l'économie productive de biens et de services. Composée d'une multitude de modèles économiques.
- L'économie de la redistribution, qui est le modèle public.
- L'économie de l'engagement (ou de la réciprocité) est la mobilisation volontaire de différentes énergies (temps, dons, matériel, etc.) au service de causes. Cette économie « intermédiaire » est fondamentale pour que les missions d'intérêt général soient portées par la société civile et pour susciter les énergies collectives.

Dès 2008, le Rameau évoque l'utilité pour les organisations de qualifier leur « chaîne de valeur » afin d'établir le modèle socio-économique qui correspond le mieux à leur positionnement. Cela permet de comprendre comment la structure est connectée avec ses parties prenantes et le territoire.

5.1.3 Les mutations socio-économiques

Le XXI^e siècle est riche en transformations structurelles. De nouvelles tendances émergent, fonctionnalité, économie circulaire, circuits courts, etc...Nous pouvons y ajouter la révolution numérique mais aussi les questions d'utilité sociétales qui sont au cœur des mutations. Ces dernières expliquent l'émergence d'une « troisième économie passerelle » et l'hybridation des modèles au service de l'intérêt général.

5.1.3.1 *L'économie de la fonctionnalité*

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération entend, quant à elle, dépasser les limites du modèle industriel (produire et vendre toujours plus et privilégier la rentabilité plutôt que la qualité). Il s'agit de

s'intéresser « aux usages et aux bénéfices réels rendus par l'activité économique » plus qu'à la vente de bien (CERDD, 2016). Dans une telle perspective, le fabricant a intérêt à faire durer le produit, ce qui devrait favoriser un moindre gaspillage des ressources naturelles.

« L'économie de la fonctionnalité consiste à fournir aux entreprises, individus ou territoires, des solutions intégrées de services et de biens reposant sur la vente d'une performance d'usage ou d'un usage et non sur la simple vente de biens. Ces solutions doivent permettre une moindre consommation des ressources naturelles dans une perspective d'économie circulaire, un accroissement du bien-être des personnes et un développement » (définition ADEME).

Pour le rameau, le passage de la propriété à l'usage est sans aucun doute la révolution culturelle la plus marquante de ces 30 dernières années.

5.1.3.2 *L'économie circulaire*

La seconde révolution culturelle concerne l'obligation de penser le cycle de vie d'un produit pour se préoccuper de son impact environnemental. La réduction mais aussi le réusage et le recyclage constituent un défi incontournable des prochaines années (Le Rameau, p16).

5.1.3.3 *Economie des circuits courts*

Les circuits courts incarnent un retour au bon sens [...] aller chercher au bout du monde des produits pourtant accessibles dans un rayon proche – bien souvent sans même en avoir conscience – est un luxe que nous ne pourrons plus durablement nous permettre... et qui amène à revaloriser naturellement les solutions de proximité (Le Rameau, p16).

5.1.3.4 *L'économie numérique, dite « collaborative »*

En ce qui la concerne, l'économie collaborative est « fondée sur des logiques de partage, d'échanges, de trocs mais aussi de vente et de location, le plus souvent entre particuliers ». (CERDD, 2016, p. 3). Elle couvre une multitude de pratiques : la consommation collaborative (covoiturage, échanges de logements, achats groupés, etc.), la production collaborative (fablabs, mouvement des *makers*, etc.), les savoirs libres (logiciels libres, Wikipédia, etc.) et la finance participative (*crowdfunding*). Toutefois l'économie collaborative ne nous dit rien sur la finalité des structures qui portent ces initiatives (Bucolo, Eynaud, Gardin, 2019).

Les frontières ne sont pas étanches entre ces nouveaux modèles économiques des entreprises « classiques » et ceux des associations. Les rapprochements peuvent se faire dans les deux sens. D'un côté les associations, notamment les plus grandes, développent des politiques de Responsabilité Sociétales des Entreprises (RSE), le terme de « responsabilité sociale des organisations (RSO) » de la norme ISO 26000 est en l'occurrence révélateur de la reconnaissance de l'intégration des principes du développement durable par les associations (Bucolo, Eynaud, Gardin, 2019).

5.1.3.5 L'intérêt général comme levier de transformation

Tableau 8 :

C'est ce que propose le référentiel du Rameau. Les travaux sur les mutations de l'intérêt général montrent que les leviers de son activation sont la vision partagée, la gestion régulatrice et l'action collective transformatrice (v. schéma ci-contre). Il est bien de la responsabilité de chacun d'identifier les actions menées au service des défis collectifs... et d'inventer les modèles socio-économiques pertinents pour les mettre en œuvre. La recherche et développement (R&D) sociétale devient à ce titre un enjeu collectif stratégique.



Source : Les modèles socio-économiques, Le rameau, Jurisassociations 2019, p17

5.1.3.6 Troisième économie passerelle

La « chaîne de valeur » globale de l'économie a profondément évolué. Historiquement structurée autour de l'articulation entre l'économie de marché et l'économie de redistribution, elle a progressivement été complétée par la contribution de l'économie de l'engagement. Nous devons innover à la fois pour réduire les fragilités et pour inventer de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi. L'innovation sociétale va dans ce sens. Elle tient compte d'une triple innovation :

- L'invention de solutions pertinentes pour répondre aux nouveaux besoins
- La création de nouvelles méthodes pour mobiliser l'écosystème
- Une réelle inventivité en matière de modèles socio-économiques nouveaux.

(AG2R La Mondiale – Le RAMEAU, guide « L'investissement) sociétal en actions ! », oct. 2018.

Ainsi, alors qu'une partie significative des solutions trouvera toujours réponse dans l'économie de marché, qui continuera probablement à couvrir 85 % des besoins, et que l'économie de solidarité, à travers la redistribution, doit poursuivre sa protection des plus fragiles à hauteur d'au moins 5 % des besoins, il reste à inventer des solutions probantes pour 10 % des besoins qui ne trouvent actuellement de réponses ni dans l'une ni dans l'autre des économies traditionnelles, nous disent les rédacteurs du guide « Les modèles socio-économique » Le rameau. C'est cette dynamique que Le RAMEAU a qualifiée de « troisième économie passerelle ».

Tableau 9 : La troisième économie « passerelle »



Source : Les modèles socio-économiques, le Rameau, Jurisassociations 2019, p19

5.1.4 Les modèles économiques associatifs monétaires et bénévolat

Selon le rapport de la Conférence Permanente des Coordinations Associatives (CPCA devenue le Mouvement Associatif) « chaque association se structure autour de dominantes, c'est-à-dire de leviers où la répartition des ressources est la plus forte. Après analyse, le choix méthodologique a été de caractériser le modèle de ressources en fonction de la principale source de financement de l'association. » (CPCA, 2014, p. 10.).

Tableau 10 : Les sept modèles économiques associatifs « CPCA »

Logiques de financement	Modèle	Ressources prédominantes	Ressources valorisables
Contribution des membres	M1. Autonomie des membres	Contributions des membres (cotisations)	Engagement des membres
Revenus d'activité	M2. Prestation et savoir-faire	Vente de produit-service	
	M3. Opérateur de politique publique	Convention de délégation de service public, appel d'offres	
Financement / solvabilisation par tiers	M4. Subvention publiques (financements publics)	Subventions publiques (Etat, collectivités territoriales)	
	M5. Co-financement (financements publics)	Co-financement public (FSE, institutions internationales)	
	M6. Mobilisation privée (financements privés)	Dons, mécénat, partenariats privés	Bénévolat, mécénat de compétences, dons en nature
	M7. Modèle mutualisé (financements privés)	Co-investissement d'entreprises fondatrices	Apports en compétences et/ou nature

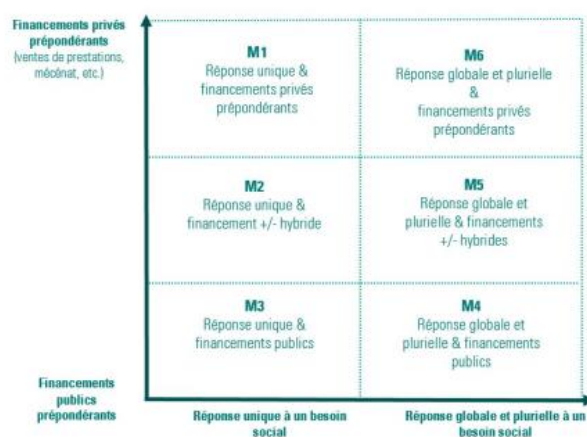
Source : d'après Heidsiek, Germain 2014, p 31

La typologie « CPCA » classe les associations en fonction des ressources principales qu'elles mobilisent. Malgré l'annonce d'une « analyse des moyens financiers et non monétaires valorisables », ces derniers ne sont pas valorisés monétairement. Le renforcement de l'hybridation des ressources est donc appréhendé à partir de la mobilisation plus forte de financements privés. « Pour continuer à assurer leurs missions et à les développer, les associations doivent s'ouvrir encore davantage à de nouvelles ressources, notamment privées. Celles-ci ne sont pas destinées à remplacer les financements publics, mais à les compléter. L'hybridation des ressources devient souvent un gage de pérennité pour l'association. » (CPCA, 2014, p. 7.)

Pour Bucolo, Eynaud, Gardin, la tendance à appréhender l'hybridation des ressources principalement sous un angle monétaire est confirmée dans une autre étude réalisée par la société d'expertise comptable et de commissariat aux comptes KPMG pour la CPCA et l'Union des employeurs de l'économie sociale (UDES). L'analyse de l'origine des ressources est binaire (KPMG, 2017), il s'agit :

- « Soit de financements publics (financement direct de la structure, par le biais de la commande publique ou de subventions ou encore par la solvabilisation des publics bénéficiaires pour accéder aux services) ;
- Soit de financements privés (cotisations des membres, philanthropie, ressources propres issues de la vente de prestations de services ou de biens) » (KPMG, 2017, p. 15).

Tableau 11 : TYPOLOGIE DES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES « KPMG »



Source : KPMG, 2017, p 16

Pour Mathilde Renault-Tinacci, *chargée d'étude et de recherche à l'INJEP*, les atouts de cette approche résident dans la simplicité de l'analyse mais aussi dans la possibilité pour une association d'utiliser des outils similaires au secteur lucratif pour se présenter aux financeurs. Difficile d'appréhender les spécificités des modèles économiques associatifs à partir de cette typologie. Premièrement, un financement peut être mixte c'est-à-dire composé de ressources provenant par exemple de sources publiques et philanthropiques, à l'instar du mécénat de compétences (mise à disposition d'un salarié par une entreprise, sur son temps de travail, auprès d'un organisme d'intérêt général). Deuxièmement, l'approche de KPMG rencontre des difficultés à prendre en compte les logiques réciprocitaires – comme la solidarité, le troc, le don ou l'engagement (Renault-Tinacci, 2021).

Concernant le bénévolat, Bucolo, Eynaud, Gardin nous disent que les derniers travaux quantifiant le bénévolat montrent une évolution à la hausse, que le taux de participation bénévole en France en 2017, est estimé à 43 %. L'importance du bénévolat dans le fonctionnement des associations conduit à le valoriser monétairement. Des recherches ont ainsi été poursuivies à partir d'approches macroéconomiques internationales dans le cadre du programme mené par Salamon à l'université John Hopkins notamment. Quant à la valorisation du bénévolat, Prouteau s'interroge sur la méthode dite « des coûts de remplacement » pour estimer la valeur du bénévolat. Celle-ci retient pour équivalent monétaire le coût du salaire du professionnel qui remplacerait le bénévole. Prouteau va plus loin « corrompre un bien ou une pratique sociale équivaut à les dégrader en les mesurant à l'aune d'un mode d'évaluation inférieur qui ne leur convient pas ». Toutefois, aussi paradoxal que cela puisse paraître, cette absence de valorisation monétaire conduit à négliger le poids économique mais aussi plus globalement l'existence même du bénévolat dans la construction de modèle socio-économique. » (Prouteau, 2018b, p. 34.)

Mathilde Renault-Tinacci, dans la « fiches repères INJEP, octobre 2021, nous présente la grille d'analyse proposée par Maïté Juan et Jean-Louis Laville dans leur étude réalisée en 2019 auprès d'associations de jeunesse et d'éducation populaire (JEP) qui introduit quant à elle une égale prise en compte des logiques réciprocitaires (bénévolat, troc, aides indirectes), redistributive (intervention centrale de l'État sur la répartition des revenus visant à protéger les citoyens et réduire les inégalités sociales, ici *via* des financements publics aux associations) et marchande (vente de services ou de biens). Elle permet d'analyser l'ensemble des

ressources – monétaires ou non – et de mettre en évidence l'ensemble des comportements économiques caractérisant une association (réciproitaire, marchand, redistributif). Elle rend compte de la dimension sociopolitique des associations, à savoir leur type de relation avec les pouvoirs publics, les coopérations qu'elles nouent sur le territoire et leur capacité à mobiliser les réseaux de bénévoles.

Tableau 12 : LA GRILLE D'ANALYSE DE L'ECONOMIE PLURIELLE

Logique	Indicateur
Logique de réciprocité	Engagement Temps bénévole (valorisation monétaire, nature et objectifs pour l'association) Type de bénévolat Échelle du bénévolat Mises à disposition et aides indirectes Valorisation monétaire Nature et objectifs
Logique de redistribution	Détermination du type de régulation par les pouvoirs publics
Logique de marché	Ventes de services Acheteurs et services ou produits vendus Nature du marché passé et type de lien avec le client

Sources : d'après l'étude de Juan, Laville, FONJEP, 2019

Mathilde Renault-Tinacci poursuit en citant les atouts et les limites de cette grille d'analyse. Outre la prise en compte de la pluralité des ressources illustrée par cette grille, les auteurs de cette analyse accordent de l'importance à l'historique de la structure tout comme à la concordance entre l'économie de la structure et son projet. Ainsi, au-delà des seuls bilans annuels et comptes de résultats des associations, la prise en compte des contextes institutionnels, de l'ancrage territorial, des coopérations ainsi que du degré de mobilisation des bénévoles offre une lecture complète du positionnement sociopolitique des associations. Si cette grille peut permettre l'auto-analyse par des associations de leur propre modèle socio-économique, sa complexité peut toutefois rendre délicate son appropriation.

5.1.5 Des modèles économiques au modèle socio-économique

Pour le référentiel CPCA, bien que la typologie des modèles économiques des associations de la CPCA soit fondée sur les ressources financières des associations, c'est leur modèle socio-économique qu'on cherche à analyser. Celui-ci « comprend trois axes : les richesses humaines, les alliances et les leviers financiers. » (CPCA, 2014, p. 5.) La richesse humaine est alors « la principale ressource » des associations et « la structuration de la richesse humaine mobilisée au service du projet associatif est fondamentale pour comprendre le modèle de fonctionnement ainsi que les besoins financiers de l'association. Selon l'implication des bénévoles, salariés et/ou volontaires, le modèle économique ne se structure pas de la même manière. »

Bucolo, Eynaud, Gardin ont complété la « typologie de la CPCA » en intégrant des éléments extraits du rapport de la CPCA sur le domaine d'activités, ce qui permet d'appréhender des contraintes liées au contexte, mais aussi les considérations qui sont portées sur le bénévolat dans chacun des modèles.

Tableau 13 : « MODÈLE ÉCONOMIQUE ET BÉNÉVOLAT DANS LA « TYPOLOGIE DE LA CPCA » »

Modèle	Domaines privilégiés	Poids dans le secteur	Référence au bénévolat et à la réciprocité
M1. Autonomie des membres	Associations de quartier, défense de droits et causes...	Surtout des structures non employeuses	Dépendance au bénévolat
M2. Prestation et savoir-faire	Insertion par l'activité économique, formation, commerce équitable, circuit court.	30-40 % des associations employeuses	Risque d'affaiblissement de l'engagement bénévole
M3. Opérateur de politique publique	Sanitaire et social, justice, protection, enfance, handicap (hors ESAT)	Environ 18 % des associations employeuses	Risque de découragement des bénévoles face à la perte de sens de leur action.
M4. Subvention publique	Développement rural, éducation populaire, quartiers, recherche, défense des droits	20-30 % du secteur associatif	Pas de référence directe – dialogue civil associations co-constructrices de politiques publiques
M5. Co-financement	Solidarité internationale	5-10 % des associations employeuses	Pas de référence directe
M6. Mobilisation privée	Environnement, précarité, association de malades, solidarité internationale, défense des droits et des causes	5-10 % du secteur associatif	Générosité des particuliers
M7. Modèle mutualisé	Médiation sociale – PIMMS	< 5 %	-

Source : d'après la typologie des modèles des ressources financières (CPCA, 2014)

Le bénévolat apparaît alors comme une ressource supplétive dans cette typologie, alors que le mouvement associatif, dans son ensemble, s'accorde à en reconnaître le rôle crucial, poursuivent Bucolo, Eynaud, Gardin, dans leur revue de littérature.

5.1.6 L'hybridation des modèles d'intérêt général

« Face aux profondes transformations déjà évoquées, l'intérêt général est lui aussi en profonde mutation. Les besoins sociétaux augmentent alors que, dans le même temps, les ressources se raréfient. Comment mieux prendre en compte l'intérêt général dans l'action des organisations et des territoires ? Voilà une des questions posées dans le référentiel CPCA. Faire évoluer son modèle socio-économique devient une nécessité pour tous. Tous les modèles sont en questionnement, que ce soit celui des structures d'intérêt général, des acteurs publics ou des entreprises. Alors que les richesses humaines et les ressources financières sont des leviers internes à chacune des organisations, les alliances traduisent leur volonté de s'ouvrir et leur capacité à développer des liens avec leur écosystème. Entrer dans une logique d'alliances ouvre le champ des possibles, chacun apportant à l'autre une complémentarité qui permet de faire ensemble ce qu'aucun des acteurs ne peut faire seul.

5.2 Les sept modèles

Concernant la spécificité des modèles économiques d'intérêt général, le travail effectué par le groupe de travail porté par le RAMEAU indique que dans un contexte de mutation et de foisonnement des initiatives, bien comprendre les modèles, c'est aussi être capable de mieux répondre à leurs besoins. Ils poursuivent en précisant que la compréhension et l'explication de son modèle c'est donc augmenter sa capacité à dialoguer

avec l'ensemble de ses parties prenantes et en amplifier la portée. Cela contribue notamment à mobiliser les richesses humaines, premier levier d'un modèle socio-économique d'intérêt général, l'engagement étant au cœur de l'action d'intérêt général.

L'analyse menée par Le RAMEAU auprès de plus de 200 associations, toutes tailles et tous secteurs confondus, a permis de faire ressortir une typologie des modèles socio-économiques. L'objectif de cette typologie est d'aider chaque association à se repérer dans son écosystème et à identifier les leviers privilégiés à actionner. En effet, chacun des sept modèles identifiés répond à des logiques distinctes et mobilise différemment les leviers d'optimisation et de diversification des ressources. La typologie présentée ci-dessous est à interpréter sous l'angle d'un « modèle dominant » dans l'activité de la structure. Les sources de financement ne sont pas exclusives ; elles sont souvent variées et diversifiées. Néanmoins, chaque association se structure autour de « dominantes », c'est-à-dire de leviers où la répartition des ressources est la plus forte (Référentiel, Les MSE d'intérêt général, 2021).

Tableau 14 :

Les sept modèles socio-économiques associatifs

Logique de financement	Contribution des membres	Revenus d'activité		Financement / solvabilisation par un tiers			
		M2 Prestations et valorisation des savoir-faire	M3 Opérateur de politiques publiques	Financements publics		Financements privés	
Modèles économiques	M1 Autonomie des membres			M4 Subvention publique	M5 Abondement	M6 Mobilisation privée	M7 Modèle mutualisé
Éléments monétaires	Cotisations	Vente de produits/services, droit d'utilisation, licence	Commande publique, convention de DSP, etc.	Subvention (État, collectivités locales et territoriales)	Cofinancement public (FSE, institutions internationales)	Dons, mécénat, partenariats privés	Co-investissement de fondateurs
Éléments valorisables	Engagement des membres					Bénévolat, mécénat de compétences, dons en nature	Apports en compétences et/ou en nature

Source : Les modèles socio-économiques, le Rameau, Jurisassociations 2019, p33

Selon le groupe de travail, trois logiques de modèles se distinguent :

- Les membres de l'association assument la plus grande partie des besoins de celle-ci. L'association est alors financièrement autonome.
- Les revenus d'activité assurent la viabilité économique de l'association, soit par la vente de prestations, soit en tant qu'opératrice de politiques publiques. L'association génère alors son propre équilibre économique, même si ce dernier doit être complété par des contributions publiques ou privées.
- Un tiers financeur est nécessaire pour solvabiliser l'activité de l'association. Le modèle économique est donc dépendant du financement de tiers publics et/ou privés.

Nous venons de voir la typologie, il semble important de présenter un peu plus en détail chacun des modèles. La description des 7 modèles présentée ci-dessous est intégralement issue du référentiel : « Les modèles économiques d'intérêt général ».

5.2.1 M1 – Autonomie des membres

Les membres couvrent les principaux besoins de l'association par leur engagement en temps et/ou leur contribution financière, telle que la cotisation. Avantages : peu de risques financiers, grande liberté d'action. En inconvénients nous pouvons citer : développement limité, financement de fonctions supports difficile.

Principalement des structures non-employeuses. Associations de proximité, d'entraide locale, de tissage de liens sociaux, de loisirs ou de convivialité, d'action ou de plaidoyer sur des problématiques locales.

Annexe 2 page 64

5.2.2 M2 - Prestation et valorisation des savoir-faire

L'association génère une part significative de ses ressources grâce à ses revenus d'activité (vente de produits et services, événementiel, mise à disposition d'équipements, valorisation de son expertise, etc.). La légitimité de son action repose sur le fait qu'il n'existe pas de réponse identique. Modèle en développement compte tenu de la baisse des subventions publiques. Les jeunes associations se développent en s'appuyant davantage sur ce modèle économique. Avantages : L'association bénéficie d'une relative autonomie financière, ce qui lui permet aussi de se projeter dans l'avenir et de financer des investissements. Risque de fiscalisation et d'inéligibilité au mécénat et bénévolat.

Ce modèle se retrouve dans des domaines comme l'insertion par l'activité économique (IAE), la formation, le sport, la culture, le commerce équitable, les circuits courts, les services à la personne ou le tourisme social.

Annexe 3 page 64

5.2.3 M3 - Opérateur de politiques publiques

L'association met en œuvre une politique publique qui structure son activité, par exemple au travers d'une délégation de service public (DSP). Elle est alors gestionnaire d'un service public. Seules les associations employeuses sont concernées par ce modèle. La croissance de ce modèle est aujourd'hui portée par un mouvement d'externalisation de la gestion des missions de service public par les pouvoirs publics. L'intensification de la tendance montre qu'il s'agit d'une évolution plus structurelle du mode d'action public. En répondant à une demande précise des pouvoirs publics, l'association est davantage un prestataire qu'un partenaire. L'intérêt d'un tel modèle est la garantie de paiement et la sécurité financière qu'il procure en cas de convention pluriannuelle. Reconnaissance d'une certaine capacité des associations à apporter des réponses efficaces et adaptées aux enjeux d'intérêt général. Risque de faible autonomie dans la décision de ses activités et dans ses objectifs. La marge d'initiative de la structure est restreinte. Risque également d'accentuation des logiques gestionnaires.

Ce modèle concerne surtout les secteurs sanitaire et social, socio judiciaire, de l'enfance et de la jeunesse, du handicap (ESAT), de l'emploi et de l'éducation.

Annexe 4 page 65

5.2.4 M4 - Subvention publique

L'association est majoritairement financée par les pouvoirs publics en reconnaissance de l'action d'intérêt général qu'elle mène sur un territoire, des initiatives qu'elle propose et des réponses qu'elle apporte aux besoins sociaux. Il s'agit du modèle historique de soutien aux innovations associatives. Ce modèle est actuellement fragilisé par le recours de plus en plus fréquent aux procédures de marché public. Les subventions ont en effet diminué de 17 % entre 2005 et 2011. Le principal avantage de ce modèle est de reconnaître les associations comme de véritables partenaires des pouvoirs publics. Une subvention comporte très souvent une dimension symbolique : elle est une forme de reconnaissance de la contribution des associations à l'intérêt général. Risque d'une forte dépendance de l'association aux pouvoirs publics. Besoin d'une trésorerie lui permettant de faire face aux décalages de paiement des financeurs publics.

On retrouve fréquemment ce modèle dans l'éducation populaire, la défense des droits et des causes, les associations d'animation et de développement local.

Annexe 5 page 65

5.2.5 M5 - Abondement public

Il s'agit du modèle traditionnel des organisations non gouvernementales (ONG) internationales. L'organisation mobilise des fonds institutionnels en complément d'un apport privé indispensable (entre 10 % et 50 %). Encore peu mis en œuvre en France. Financements difficilement accessibles aux associations n'ayant pas encore une taille et une expérience suffisantes.

Ce modèle concerne essentiellement les associations de solidarité internationale.

Annexe 6 page 65

5.2.6 M6 - Mobilisation privée

L'association est prioritairement financée par des fonds privés. Ces fonds peuvent être issus de la générosité du public et/ou du mécénat d'entreprise. Le développement des montants issus de la générosité des particuliers est globalement stable. Le partenariat avec les entreprises connaît quant à lui une relative expansion, liée notamment à la volonté croissante de ces dernières de contribuer à des actions sociétales. Les associations dont les ressources proviennent majoritairement de la générosité privée sont moins dépendantes des pouvoirs publics. Pour être en mesure de bénéficier de la générosité privée, quel que soit le levier sollicité (générosité du public, grands donateurs, legs ou partenariats avec les entreprises), un investissement important est nécessaire en temps mais aussi en moyens financiers.

Les associations de défense des droits et des causes, des associations environnementales et des associations de lutte contre la précarité sont financées par la mobilisation de donateurs et/ou partenaires privés.

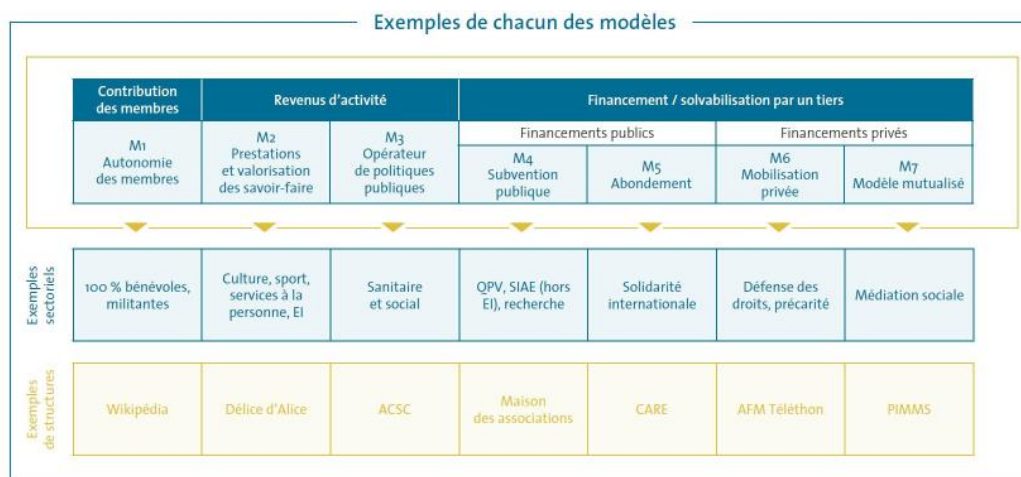
Annexe 7 page 65

5.2.7 M7 - Modèle mutualisé

Ce modèle en émergence correspond à la mutualisation entre structures pour réaliser une mission d'intérêt général dans le prolongement de leurs activités propres. Il se fonde sur la volonté d'investisseurs privés fondateurs ayant une importante capacité d'investissement. Ce modèle suppose l'existence de montants conséquents s'inscrivant dans la durée, ce qui permet à l'association de se projeter. La mobilisation initiale de fonds privés importants peut avoir un effet de levier sur la capacité à attirer des financements publics complémentaires, dans une logique d'abondement.

Ce modèle ne représente qu'une toute petite partie des associations actives. On le retrouve notamment dans la médiation sociale.

Tableau 15 : Exemples de chacun des modèles



Source : *Les modèles socio-économiques, le Rameau, Jurisassociations 2019, p41*

5.3 Trois leviers à utiliser

Comme il a été dit précédemment, le modèle socio-économique repose sur trois leviers : les richesses humaines, les ressources financières et les alliances stratégiques.

Tableau 16 : « Les 3 leviers des MSE associatifs »

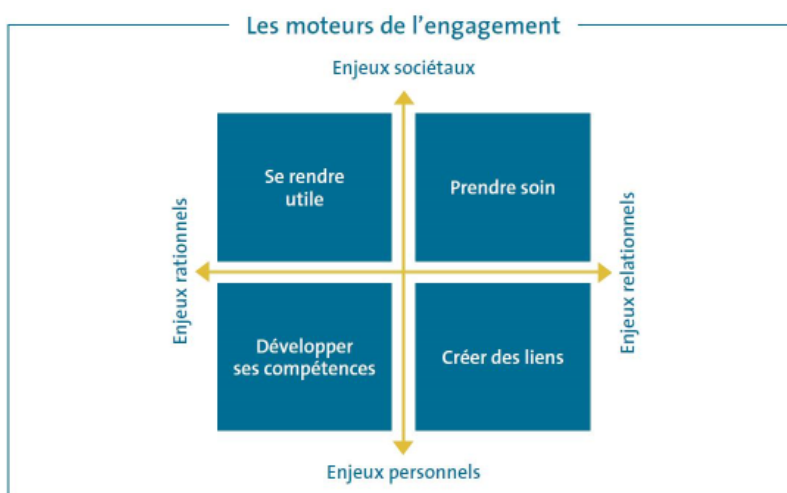


Source : *Les modèles socio-économiques, le Rameau, Jurisassociations 2019, p43*

5.3.1 Les richesses humaines

Les richesses humaines mobilisées sur le projet sont diverses : bénévoles, salariés, volontaires en service civique, mécénat de compétences. Il importe de choisir la nature du « capital humain » la mieux adaptée au projet pour capitaliser les compétences et s'appuyer sur les énergies nécessaires. Les formes d'engagement ne se substituent pas entre elles, mais se complètent.

Tableau 17 : « Les moteurs de l'engagement »



Source : Les modèles socio-économiques, le Rameau, Jurisassociations 2019, p44

5.3.2 Les ressources financières

Les leviers financiers doivent permettre de mobiliser les ressources nécessaires au projet (via les financements publics, les cotisations, les revenus d'activité, la diversification de fonds privés) pour couvrir les charges inhérentes à l'activité.

Tableau 18 : « Les leviers de financement »



Source : Les modèles socio-économiques, le Rameau, Jurisassociations 2019, p46

5.3.3 Les alliances stratégiques

Les alliances permettent de bénéficier de synergies avec d'autres acteurs, publics et/ou privés, voire d'éviter certains coûts. Elles deviennent un levier stratégique. La capacité à agir collectivement et à mutualiser les moyens permet d'inventer une multitude de solutions face aux besoins des projets.

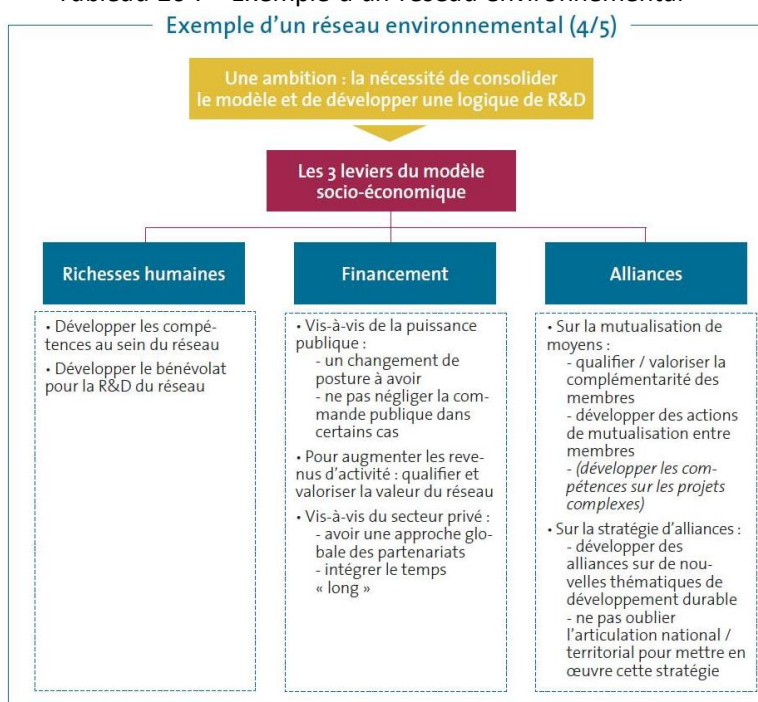
Tableau 19 : « Les univers partenariaux »



Source : *Les modèles socio-économiques, le Rameau, Jurisassociations 2019, p47*

Les trois leviers des modèles socio-économiques présentent tous des avancées considérables, même s'ils sont encore pour beaucoup en phase de construction, voire d'expérimentation. C'est là aussi que se joue, pour les structures d'intérêt général, la capacité à démontrer leur valeur ajoutée.

Tableau 20 : « Exemple d'un réseau environnemental »



Source : *Les modèles socio-économiques, le Rameau, Jurisassociations 2019, p57*

5.4 Evolution des modèles socio-économiques associatifs

On assiste alors à la montée en puissance du modèle entrepreneurial dans le champ économique et il va s'ensuivre une évolution des modèles socio-économiques associatifs. Un large mouvement de professionnalisation est ainsi encouragé dans le champ des associations, associé à une vision philanthropique de la solidarité. Dans ce contexte, le modèle de l'entrepreneuriat social est promu comme susceptible de favoriser les innovations dans le champ social tout en limitant l'implication financière de l'État.

5.4.1 Le risque d'isomorphisme institutionnel

Timothée DUVERGER dans son livre : *L'économie sociale et solidaire*, 2023, revient sur le risque de banalisation qui entoure l'ESS à la suite des différentes évolutions du secteur. Il rappelle que ce phénomène a fait l'objet d'un grand nombre de recherches sous la notion d'isomorphisme, visant à prévenir le risque d'effacement des spécificités de l'ESS sous la pression du marché ou de l'action publique. Laëtitia LETHIELLEUX et Caroline ANDRE nous disent que face à l'application progressive des règles du New Public management, les OESS subissent trois types d'isomorphismes (coercitif, mimétique et normatif). Elles doivent aussi réaliser des arbitrages entre l'équilibre économique de leurs activités et la réponse aux besoins identifiés afin de garantir leur pérennité (isomorphisme coercitif). Ce besoin se traduit par un mouvement de professionnalisation que l'on peut définir comme de l'isomorphisme mimétique (Laëtitia LETHIELLEUX et Caroline ANDRE, 2019)

Tableau 21 : « Les isomorphismes institutionnels dans l'ESS »

Types de structures de l'ESS	Isomorphisme institutionnel
Coopérative et mutuelle	L'isomorphisme est le résultat d'une concurrence de plus en plus prononcée par les entreprises capitalistes.
Association	L'isomorphisme institutionnel obéit à 3 influences : – isomorphisme normatif : professionnalisation des associations – isomorphisme coercitif : influence des pouvoirs publics. – isomorphisme mimétique : recours à des solutions éprouvées pour répondre aux problèmes donnés (Enjolras, 1998).

Source : Bidet, 2003

Laëtitia LETHIELLEUX et Caroline ANDRE citent les travaux de Bidet (2003), travaux disant que ces évolutions témoignent d'un affaiblissement de l'identité et de la spécificité des OESS montrant une dérive vers la société commerciale capitaliste. Bidet constate que cette dérive a atteint un stade de rupture et parle même de « décoopérativisation » et de « démutualisation ». Il souligne également un éloignement des OESS de leurs valeurs originelles et de leurs principes fondateurs. Face à ce constat, ces organisations seraient tiraillées entre deux tendances contradictoires :

- Un isomorphisme institutionnel marquant un éloignement du modèle originel
- Un rapprochement du modèle de l'économie dominante
- L'émergence d'une économie solidaire qui se positionne à l'opposé de l'économie dominante.

La gouvernance associative, l'identité organisationnelle, les conditions de travail, le sens du travail et l'engagement bénévole, sont les risques liés aux isomorphismes qui ont pu être identifiés (LETHIELLEUX, 2018). Ben Slimane et Leca (2010 : 54) résumant parfaitement les conséquences de l'adoption de logiques isomorphes à savoir que : « (...) les organisations deviennent homogènes et convergent vers des pratiques et des forces standardisées. (...) La conséquence du processus d'isomorphisme est l'homogénéité entre les organisations et la stabilité de l'environnement. Les organisations se conforment systématiquement aux contraintes et aux pressions institutionnelles ». (Laëtitia LETHIELLEUX et Caroline ANDRE, 2019)

5.4.2 Une professionnalisation inévitable ?

Qu'entend-on aujourd'hui par professionnalisation des associations ? Pascal Ughetto & Marie-Christine Combes (UGHETTO P., COMBES M.C., 2010) la résument assez justement : « *la professionnalisation est cette organisation mise en face des problèmes productifs qui s'accroissent, en quantité et en complexité, quand les volumes atteignent des niveaux importants, que les promesses sur la qualité augmentent les exigences, et que cela conduit à s'interroger sur un « amateurisme » qui, jusqu'alors, n'apparaissait pas comme une difficulté* ». (FRANCOIS, 2015).

Pour Bucolo, Eynaud, Gardin, citant Eynaud, (2015) : L'évolution de la structure des financements a conduit les associations à se professionnaliser. Des travaux d'ampleur nationale suivis sur de nombreuses années (TCHERNOGOG, PROUTEAU, 2019) montrent une évolution des modes d'attribution des financements marquée par un retrait des niveaux de cotisations, mais surtout des subventions publiques, dans les ressources des associations. *A contrario*, les recettes d'activité augmentent fortement tandis que les dons et mécénats restent stables durant la période 2005-2017.

David OSPITAL et Cendrine TEMPLIER (2018) font le même constat. Ils poursuivent en expliquant que les organisations associatives, pour répondre à une attente sociale, ont été emmenées à recruter des professionnels rémunérés, ce qui les a obligés à intégrer des outils et des pratiques de gestion conçus initialement par et pour les entreprises privées. La présence importante de travailleurs salariés dans des organisations associatives régies par la loi de 1901, les contraint à respecter le droit du travail et à s'insérer dans le marché du travail (HELY, 2004). Ces transformations se sont traduites par une tendance générale du monde associatif vers la professionnalisation.

Ce basant sur les travaux d'Ion (ION, 2005), David OSPITAL et Cendrine TEMPLIER se questionnent quant au fait que le nombre de bénévoles continue de croître, que des formes plus éphémères d'engagement se multiplient, comme le bénévolat de type « zapping », caractérisant des individus passant d'une association à une autre, plus attachés aux actions conduites qu'à l'organisation qui les porte. On assiste aussi à un accroissement important du bénévolat informel, exécuté hors structure, donc échappant aux associations. Les associations peuvent se trouver alors soumises à deux pressions antagonistes :

- La première les pousse vers la professionnalisation quand,
- La seconde les incite à rechercher la fidélisation de bénévoles d'autant plus difficiles à engager dans la durée qu'ils ne souhaitent pas rejoindre une organisation professionnalisée.

5.4.2.1 *Les processus de professionnalisation / effet sur les bénévoles*

Le terme de professionnalisation fait référence des processus distincts, fortement interdépendants, David OSPITAL et Cendrine TEMPLIER (2018) en citent 3 :

- L'institutionnalisation des organisations associatives se créent et se construisent dans un environnement fortement institutionnalisé. Elles cherchent à faire reconnaître leurs activités et à asseoir leur légitimité vis-à-vis de ces institutions. L'institutionnalisation ainsi engagée génère des pressions de nature différente sur les associations. (Voir page précédente).
- La professionnalisation au sens strict du terme, se traduit par la salarisation et l'émergence de nouveaux métiers dans les organisations associatives. Elle concerne principalement des processus de spécialisation du travail, d'élévation du niveau de compétence, de hiérarchisation des statuts.

- La coopération entre travailleur salarié et travailleur bénévole reste complexe. Simonet soulève la promotion et l'institutionnalisation toujours plus forte du statut de volontaire en France contribue à rendre plus floues les limites entre salariat et bénévolat, précarisant le salariat d'un côté et professionnalisant le bénévolat de l'autre (Simonet, 2010).
- Et la « logique gestionnaire » (CHAUVIÈRE, 2009). L'intégration de la « logique gestionnaire » se traduit pour les associations par l'intensité accrue de leurs relations avec le secteur marchand et leur degré d'intégration de pratiques et d'outils de gestion. Cet usage vise en général à accompagner la gestion des ressources humaines ou l'élaboration de plan stratégique. Le recours aux outils de gestion répond à : « la recherche de l'efficacité. La logique gestionnaire se traduit plus globalement par l'intégration de références pour discuter les activités de l'association, telles que la notion de rentabilité économique ou de retour sur investissement. Elle apporte des solutions opérationnelles et organisationnelles en améliorant notamment la qualité des services produits par les associations pour servir leur objet social (CHAUVIÈRE, 2009). Pour Valéau la logique gestionnaire importe aussi indirectement des valeurs et des modèles organisationnels de l'entreprise privée qui peuvent potentiellement rentrer en tension avec les représentations du secteur associatif et font craindre chez les bénévoles une instrumentalisation de leurs engagements à des fins marchandes. Elle peut ainsi générer un conflit de valeurs au sein d'un secteur qui se définit comme non lucratif et générer une perte d'adhésion au projet associatif freinant voire décourageant la participation bénévole (VALEO 2013).

Tableau 22 : « L'impact des trois processus de professionnalisation sur l'action bénévole »

Processus de professionnalisation	Effets sur l'action bénévole
Institutionnalisation	- Reconnaissance institutionnelle et valorisation du bénévolat (ex : ouverture de droit à la formation, avantages fiscaux, reconnaissance de la compétence dans des diplômes, ...). - Forme de subordination partielle aux institutions, le bénévole devenant une sorte de sous-traitant indirect de la puissance publique, statut parfois mal vécu.
Professionnalisation au sens strict du terme	- Meilleure organisation du travail, avec un découpage des tâches et une clarification des rôles. - Hiérarchisation des statuts pouvant entraîner une perte de lien social en particulier entre bénévoles et salariés. - Brouillage des frontières entre salarié et bénévole pouvant susciter une perte d'identité.
Logique gestionnaire	- Développement d'une certaine efficacité pouvant améliorer les services rendus par les associations en facilitant les modes d'action des bénévoles. - Possibilité d'un conflit de valeurs pour le bénévole entre la logique de performance et son engagement désintéressé.

Source : OSPITAL D et TEMPLIER C, *La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ?* RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise 2018/3 (n° 32, vol. 7), pages 3 à 25 Éditions ARIMHE

Qu'en est-il dans le secteur de l'aide alimentaire ? Didier Gelot, John Ward (Gelot D, Ward J, 2021) nous parlent de la tendance à la professionnalisation d'un secteur essentiellement fondé sur le bénévolat qui s'explique par le contrôle étroit qu'exercent les tutelles (Direction générale de la cohésion sociale, France Agrimer, dgfip (Direction générale des finances publiques) et Commission interministérielle de coordination des contrôles), notamment dans l'attribution et l'affectation des fonds en provenance de l'Europe (Sénat, 2018, p. 41 et suivantes).

5.4.2.2 Le sens de l'action bénévole

Pour Wieck, l'organisation ne fournit pas directement du sens mais un cadre et un système favorisant sa construction. La construction collective et individuelle de sens reste fondamentale pour assurer les liens entre l'organisation associative et la personne bénévole. Pour comprendre le sens de l'action bénévole au sens de Weick (1995), David OSPITAL et Cendrine TEMPLIER ont mobilisé deux champs d'analyse complémentaires :

les théories du don et de l'engagement. Le don permet de comprendre pourquoi le bénévole décide d'intégrer une structure associative ; l'engagement pourquoi l'individu bénévole décide d'y rester dans la durée.

5.5 Salariés – VS- Bénévoles

Pour Yolande François, chaque association possède son « esprit », et de cet esprit découle un mode comportemental spécifique qui conduit généralement les actions de chaque structure. Cette présence forte d'une véritable « personnalité organisationnelle » est totalement spécifique aux structures associatives et plus particulièrement à celles régies par la loi 1901 (François, 2015).

Yolande François cite Pascal Hugetto et Marie Christine Combes qui résument la professionnalisation de la façon suivante : « la professionnalisation est cette organisation mise en face des problèmes productifs qui s'accroissent, en quantité et en complexité, quand les volumes atteignent des niveaux importants, que les promesses sur la qualité augmentent les exigences, et que cela conduit à s'interroger sur un « amateurisme » qui, jusqu'alors, n'apparaissait pas comme une difficulté (Ughetto P., Combes M.C., 2010). Les associations étant par nature une structure particulière, composée à la fois de salariés et de bénévoles, la question de leur développement par la professionnalisation prend tout son sens aujourd'hui à travers l'étude des pratiques de formation professionnelle continue (François, 2015).

Pour Yolande François le monde associatif est passé de l'appréciation suivante :

ASSOCIATIONS = BENEVOLES = AMATEURISME

Qui se transforme depuis plusieurs années, sous la pression environnementale et structurelle par la suivante :

ASSOCIATIONS = RESPONSABILITES = RECHERCHE DE COMPETENCES

Elle pose la question suivante : Une organisation dans l'obligation conjoncturelle de se structurer, glisse-t-elle vers l'instrumentation pour se professionnaliser ?

Cecille Chanut Guieu nous rappelle une chose importante dans son article de 2009 : « Si l'association fonctionne sous bien des aspects comme une entreprise classique, elle n'en demeure pas moins une *entreprise particulière*. L'association a en effet une spécificité importante qui lui confère son originalité : elle est gérée par des bénévoles, et également, dans de nombreux cas, par des dirigeants et des salariés » (Chanut Guieu C, 2009). Elle cite Jean-Louis Laville : « *La coexistence du travail bénévole et salarié est l'un des faits saillants de la vie associative : l'approche socioprofessionnelle doit intégrer le travail de l'ensemble des acteurs.* » (Laville, 2003, p. 89). Pour Cecille Chanut-Guieu la présence de plus en plus prégnante d'acteurs professionnels salarié, recrutés pour travailler à la mise en œuvre concrète des décisions prises par les dirigeants bénévoles. Cette professionnalisation du monde associatif a également pour conséquence d'activer la professionnalisation des bénévoles. Le bénévolat, notamment celui vécu par les dirigeants (administrateurs, membres du bureau, Président) est également un bénévolat « sollicite et avise », en ce sens que les dirigeants (bénévoles ou salariés) déjà présents dans l'organisation cherchent à y intégrer de nouveaux membres ou administrateurs qui ont une reconnaissance, une expérience ou un avis professionnel des sujets que traite l'association. (Chanut Guieu C, 2006). Cependant, tout comme les associations se professionnalisent et font appel à des techniciens qualifiés, les bénévoles sont de fait, eux aussi, amenés à se professionnaliser. Mais cette professionnalisation ne va pas de soi pour de nombreux bénévoles qui ne conçoivent pas leur structure comme une organisation qui fonctionnerait seulement sur le mode « managérial », selon une logique imposée par des intervenants externes (Etat, bailleurs ou pays bénéficiaires des aides des associations) (Dauvin, 2004).

La professionnalisation de la fonction bénévole prend plusieurs formes. Le fait d'employer des salariés place les dirigeants associatifs bénévoles dans le cas d'un employeur classique avec les droits et les devoirs qui s'y réfèrent (droit du travail, responsabilité juridique, ...). La part consacrée à la gestion du personnel représente une part importante de l'activité des dirigeants bénévoles, Yolande François va plus loin en rappelant que c'est souvent dans la difficulté que les administrateurs prennent conscience de l'ampleur de leurs responsabilités et de leur engagement personnel en cas de condamnation de la structure. C'est également dans ce cas qu'ils mesurent les limites de leurs compétences et de leur savoir dans le domaine dans lequel ils officient parfois depuis de nombreuses années, voire des décennies.

Dans l'enquête réalisée par Marie Loison, Rosane Braud, Camille Noûs au sein d'un dispositif pour femme sans domicile, un état des lieux est réalisé. Au sein de la structure interviennent des salariées, des bénévoles « profanes » mais aussi des bénévoles professionnelles. Sans les bénévoles la structure ne pourrait fonctionner. Les « profanes », qui gèrent les tâches d'accueil « simple » se distinguent des professionnelles, qui possèdent des compétences spécifiques, sociales, médicales ou psychologiques. Les stagiaires, les jeunes femmes en service civique ou les étudiantes peuvent être profanes ou professionnelles en fonction de leurs diplômes (souvent en préparation) et de leurs compétences. La mission des bénévoles professionnelles consiste (en plus) à réaliser des entretiens individuels, sociaux, médicaux ou psychologiques et à accompagner les femmes accueillies dans leurs démarches d'accès aux droits. Les auteurs font le constat que ces professionnelles assurent donc auprès des femmes accueillies des missions identiques à celles de l'équipe de salariées qu'elles viennent suppléer en raison du manque de temps et de moyens. Une des difficultés citées par les auteurs est le manque de temps disponible pour s'occuper de l'accueil et de la formation des bénévoles. Cela peut engendrer des difficultés de coordination et de compréhension entre bénévoles et salariés. Les salariés sont tentés de « faire à la place de », ce qui laisse « moins de place aux bénévoles. Malgré l'accueil et la définition des missions que doivent remplir les bénévoles, la pluralité des intervenantes qui opèrent auprès des femmes accueillies rend difficile la répartition des tâches et la coordination entre les salariées, les bénévoles profanes et les bénévoles professionnelles. La diversité des statuts et des disciplines (salarié/bénévole/étudiant/stagiaire ; social/médical/psychologique), qui permet une complémentarité des compétences est tout à la fois une richesse et une fragilité (Loison M, Braud R, Nous C, 2021).

Lors de l'enquête, les salariés évoquent la difficultés des bénévoles à adopter la « bonne posture », ce qui peut être problématique selon les publics accueillis. C'est pourquoi l'association cherche à nouer des partenariats avec des professionnelles bénévoles, notamment en raison de « la responsabilité engagée » d'un point de vue juridique, en cas de contre-indications médicale pour des ateliers d'aromathérapie par exemple.

En conclusion de l'article les auteurs posent la question de la frontière entre bénévolat et salariat notamment en raison du désengagement des bénévoles et de la précarisation du travail des femmes. Ils s'appuient sur le travail de Simonet (Simonet, 2018b) pour rappeler que les associations sont en effet le lieu principal dans lequel s'épanouit l'autre figure du travail invisible et gratuit effectué par les femmes après le travail domestique : le travail bénévole. Les auteurs soulignent également que le travail gratuit exercé par ces bénévoles parfois plus diplômées ou professionnalisées que les salariées de l'Escale dévalorisent le travail rémunéré de ces dernières qui deviennent des sortes de « bénévoles salariées »

Pour les associations, le recrutement, la formation et la fidélisation des bénévoles sont devenus la norme : *«Les associations mettent en œuvre de véritables stratégies pour attirer et retenir les militants opérationnels et expérimentés, et pouvoir disposer de main-d'œuvre bénévole dont les compétences professionnelles sont transférables dans la sphère associative »* (Cottin-Marx, 2019 : 79).

5.5.1 Focus sur le secteur de l'aide alimentaire

Didier Gelot et John Ward, constatent dans leur enquête au cœur de l'aide alimentaire que au fur et à mesure que les associations atteignent une taille importante, comme c'est le cas des associations historiques telles que la Banque Alimentaire, les Restos du Cœur, le Secours populaire, elles sont amenées à intégrer des modes d'organisation et de gestion propres au secteur privé. Dès lors, il est frappant d'observer que le choix des bénévoles, notamment ceux exerçant des responsabilités d'encadrement, est de plus en plus empreint des critères propres à ce secteur. (Gelot D, Ward J, 2021). Ils questionnent la comparaison entre le management d'une entreprise et celui associatif. Est-ce comparable ? Ils constatent que des points communs existent, que les différences restent importantes et font qu'à taille identique le management associatif apparaît plus complexe, mais surtout davantage source de tensions internes. Ces formes de management ne sont en effet pas sans poser de problèmes, notamment aux bénévoles les plus anciens.

Comment concilier valeurs fondatrices de ce secteur et exigences de fonctionnement ? Les associations d'aide alimentaire, plus encore peut être que d'autres associations œuvrant dans le domaine de l'aide aux plus démunis, se doivent de conserver les valeurs d'éthique tout en garantissant leur fonctionnalité économique. Les associations d'aide alimentaire doivent donc gérer ce difficile équilibre entre une éthique du *care* à la base de leur action et un rôle de « prestataire de service » qui les pousse à adopter les valeurs commerciales, voire concurrentielles, du secteur marchand, c'est le dilemme mis en avant par les auteurs. Le risque est de glisser vers une logique entreprise où une partie des bénévoles ne se retrouveras plus. A l'inverse, si la valeur éthique est trop forte la pérennité financière de la structure peut être engagée. Cela peut être source de tensions (Gelot D, Ward J, 2021). Les auteurs concluent que les associations d'aides alimentaires se trouvent à un moment charnière que les évolutions en cours, notamment celles concernant l'avenir de l'aide européenne en la matière, risquent de fragiliser davantage.

Toute cette revue de littérature fait sens pour nous. Depuis trois ans maintenant, nous sommes confrontés aux injonctions managériales et gestionnaires. Tirailé entre rendre des comptes à la Région à la DREETS, la DDETS, France Agrimer à l'Urssaf, surveiller de près l'état de nos stocks pour ne pas avoir de problèmes avec notre Commissaire aux Comptes et autres organismes financeurs.... Tout en étant conscient qu'il est important de créer également des événements générateurs de sens afin d'animer la vie de la structure et tenter de fidéliser les bénévoles restants. Nous avons l'impression que les auteurs décrivent la situation de la Banque Alimentaire 84. Toutefois, cette revue de littérature nous rassure un peu, en décrivant notre quotidien elle nous permet de réaliser que nous ne sommes pas seul à vivre ces situations. Ces phénomènes sont bien connus, identifiés, ce qui nous laisse croire que des leviers d'actions existent, leviers certainement déjà testés dans d'autres structures.

6. LA METHODOLOGIE

Avant de passer à la présentation et à l'analyse des résultats obtenus, nous allons vous décrire la dimension méthodologique de ce travail de recherche. Le travail a été réalisé en plusieurs phases, la première était une phase d'observation par une pratique « professionnelle » que nous avons réalisé au cours de notre engagement comme Secrétaire Général de l'association. La seconde phase a consisté à réaliser des entretiens semi-directifs auprès de responsables bénévoles et salariés de différentes Banques Alimentaires mais aussi de la FFBA.

Nous avons souhaité être au maximum en immersion au cœur des différentes BA, afin de ressentir au mieux « l'esprit » de chaque structure, c'est pourquoi nous sommes allés à la rencontre de la BA 31 à Toulouse, de la BA74 à Annemasse, la BA44 à Nantes ainsi qu'à la BA63 à Clermont-Ferrand, nous avons terminé par la BA 13 de Marseille et la BA83 de La Garde. Les 4 premières BA sont dotés d'un Chantier d'Insertion. Visiter les différentes BA nous a également permis de prendre en considération une part plus significative de l'environnement interne et externe aux structures

Lors de la 1^{ère} visite, organisée dans le cadre de la recherche, à la BA31 nous avons été invités par la FFBA à participer à une réunion de travail organisée en visio-conférence. La réunion à destination des BA porteuses d'ACI, était organisée par la FFBA et avait pour objectif de travailler à la mise en réseau des BA concernées. La FFBA porte également le souhait d'accompagner de nouvelles BA dans la création d'un ACI, c'est pourquoi nous convenons de nous rencontrer dans leurs locaux parisiens.

Nous avons réalisé les entretiens en présentiels de façon plutôt informelle, tout en visitant les locaux. Nous avons décidé, avec l'autorisation des différents protagonistes, d'enregistrer les échanges afin d'être totalement disponible lors des discussions.

Tableau 23 : Calendrier des entretiens

OU	QUAND	QUI
BA-31 Toulouse	Du 14 au 16 mars 2023	Directrice Générale + Président
FFBA Paris	Le 28 mars 2023	Directrice Fédérale + Service Insertion
BA-74 Annemasse	Le 04 mai 2023	Directeur opérationnel et son Adjoint
DDETS 84	Le 05 mai 2023	Chef de pôle Insertion
BA-44 Nantes	Du 10 au 12 mai	Directrice Générale
BA-63 Clermont-Ferrand	Le 01 juin 2023	Directrice Générale
BA-13 Marseille	Le 02 juin 2023	Président
BA-69 Rhône Alpes (à la FFBA)	Le 20 juin 2023	Directrice
BA-38 Isère (à la FFBA)	Le 20 juin 2023	Directeur
BA-83 La Garde	Le 04 juillet 2023	Président
BA-84 Avignon	Le 13 juillet 2023	Ancienne Présidente (9 ans)
BA-84 Avignon	Le 13 juillet 2023	Présidente
BA-84 Avignon	Le 13 juillet 2023	Vice-Président
BA-84-Avignon / FFBA	Le 25 juillet 2023	DRH Bénévole de la FFBA

Sources : Création David Ciribino

Dans le calendrier ci-dessus vous pouvez voir à la date du 05 mai une rencontre avec les services de la DDETS, plus précisément avec la cheffe du Pôle Solidarité et inclusion. Lors de cet entretien nous avons fait un point

de situation autour des différents dossiers de financements de la BA84. Nous avons également profité de cette rencontre pour initier notre démarche de conventionnement comme ACI. Nous enverrons quelques jours plus tard, à la demande de la DDETS, une fiche synthétisant notre projet de création afin que la responsable du Pôle Solidarité la transmette à ses collègues de l'Insertion.

Nous étions assez confiants dans le bien fondé de notre démarche, nous pensions que cela représenterait une formalité...c'était assez mal connaître le positionnement des services de l'état sur le sujet.

La réponse du service Insertion reçue par mail en date du 11 mai 2023 est des plus claires :

« - notre enveloppe financière est relativement contrainte, avec de nombreux projets accompagnés depuis 2021 qui attendent d'être conventionnés. Nous n'avons évidemment aucune visibilité pour 2024.

- le gouvernement souhaite stopper la création de nouveaux chantiers d'insertion, aussi nous n'accompagnons plus de nouveaux porteurs de chantiers depuis le début de l'année. La création de structures relevant du secteur marchand doit être privilégiée (entreprise d'insertion notamment). »

Douche froide...tous nos projets sont compromis. Nous sommes dans les locaux de la BA44 lorsque nous recevons et partageons l'information. Nous sommes à Nantes dans le cadre d'une journée de rencontre des BA avec ACI, organisée par la FFBA. Le chargé de mission fédéral accuse également le coup (pour rappel, son service travaille à l'élaboration d'un guide de création d'ACI pour les BA).

Le moment est assez difficile à surmonter, à quoi bon toutes ces démarches, quel est finalement l'intérêt de s'investir dans l'écriture du mémoire ? Mais surtout quel va être le devenir de la BA84 ? Nous sommes peut-être trop investis émotionnellement dans ce projet. Cela nous renvoie au triangle dramatique de Karpman et à la posture du Sauveur (*Fairy Tales and Script Drama Analysis, Stephen Karpman, 1968*). Avoir la bonne posture n'est pas toujours chose aisée, pour s'investir dans un projet certaines personnes doivent être totalement engagées...Toutefois nous ne nous avouons pas vaincus et envoyons un nouveau courrier plus argumenté. Nous sommes conscients que le sujet devra être débattu à un autre niveau que le nôtre. L'information a été transmise au Président de la FFBA qui comme ancien préfet maîtrise bien les relations institutionnelles.

La difficulté rencontrée va nous obliger à pousser la réflexion au-delà du postulat de départ. Nous allons donner une nouvelle orientation au travail de mémoire. Nous allons tenter de voir au-delà du Chantier d'Insertion, sans l'oublier non plus, mais en l'intégrant dans une réflexion plus globale de professionnalisation des Banques Alimentaires. Nous sommes toujours dans le thème de départ qui est l'évolution du modèle socio-économique.

Nous touchons également du doigt l'importance des enjeux stratégiques de l'environnement dans lequel évolue la structure. Nous allons nous adapter à cette contrainte de l'environnement stratégique et tenter d'apporter une nouvelle réponse.

Cette nouvelle orientation partagée avec notre Directeur de mémoire va nous emmener à modifier légèrement notre grille d'entretien. Nous allons également modifier la liste des structures à interviewer. Nous ne contacterons pas les trois dernières BA dotées de d'ACI (16, 54 et 67), en revanche nous nous concentrerons sur les BA de la région PACA. Banques Alimentaires avec qui nous répondons à un Appel à Projet, dont le coordinateur n'est autre que le Secrétaire Général de la BA84...

Nous avons également collecté des documents organisationnels lors de nos visites, comme des organigrammes, des statuts ou des livrets d'accueils. Ils nous permettront d'affiner notre analyse.

À la suite de la réponse négative de la DDETS de Vaucluse concernant la création d'un Chantier d'Insertion au sein de la BA84, nous avons fait évoluer notre recherche. La nouvelle problématique peut être posée comme suit :

« Les Banques Alimentaires, un modèle socio-économique en évolution : Une professionnalisation inévitable ? »

Hypothèses de travail ;

- Comment l'isomorphisme institutionnel a conduit à l'évolution du Modèle Socio-économique.
- L'évolution du Modèle Socio-économique conduit elle forcément à la professionnalisation ?
- Gestion des ressources Bénévoles / Salariés / Salarié en insertion, quelle articulation ?
- Un équilibre entre efficacité et spécificité de l'ESS est-il possible ?

Cette nouvelle orientation va nous emmener à questionner les Banques Alimentaires sur le sujet de la professionnalisation,

Nous alertons, depuis plus d'un an, la BA 84 sur la nécessité de pousser plus loin la réflexion autour de la professionnalisation. De sortir du tout bénévole pour les postes à responsabilités à un poste de Direction salarié. Nous avons fait face à de nombreux freins aux changements. Le travail de mémoire permet d'approfondir la réflexion, de confronter la situation avec d'autres structures.

Ce travail de recherche a permis de confirmer nos suppositions et convictions, il ne fait aucun doute que les Banques Alimentaires sont dans une phase de professionnalisation salarié. Nous avons certainement besoin de prouver cela à l'équipe dirigeante de la BA 84, ce travail nous a permis d'avoir plus de légitimité afin d'affirmer que la professionnalisation est sans doute une voie à étudier à Avignon. Finalement, nous avons réalisé un plaidoyer sur la professionnalisation des Banques Alimentaires...

Nous avons pris conscience de cela à la suite d'une rencontre de travail avec notre Directeur de mémoire, après de nombreux échanges nous convenons de faire évoluer à nouveau notre questionnement. Nous décidons de garder les éléments récoltés jusque-là, car ils sont cohérents avec la nouvelle orientation mais aussi et surtout ils illustrent l'évolution de notre cheminement et de notre réflexion. Nous sommes toutefois conscients que ce n'est pas habituel dans l'écriture d'un mémoire.

Le nouveau questionnement va nous obliger à prendre un peu plus de distance et de hauteur sur le sujet. Nous allons revenir au cœur de l'évolution du modèle socio-économique :

« Les Banques Alimentaires, un modèle socio-économique en évolution ? »

Hypothèses de travail ;

- Comment l'isomorphisme institutionnel a conduit à l'évolution du Modèle Socio-économique.
- L'évolution du Modèle Socio-économique conduit elle forcément à la professionnalisation ?
- Quelles sont les principales évolutions des richesses humaines ?
- Gestion des ressources Bénévoles / Salariés / Salarié en insertion, quelle articulation ?
- Qu'en est-il du pilier économique ?
- Les alliances stratégiques, la solution ?
- Un équilibre entre efficacité et spécificité de l'ESS est-il possible ?

7. LES RESULTATS

7.1 Questions générales

Nous avons réalisé des fiches synthétiques de nos rencontres avec les responsables de structures, vous les retrouverez en annexe 8 p 66

Vous trouverez ci-dessous les éléments communs aux différentes BA mais aussi ce qui les différencie. L'idée n'est pas de dresser un tableau exhaustif de l'étude du modèle socio-économique de chaque structure, mais de faire ressortir les principaux éléments et tendances. Afin de pousser l'analyse nous pourrions, si le temps nous le permettait, réaliser un diagnostic complet du modèle socio-économique de chaque BA. En revanche il faudrait consacrer plusieurs jours, voire semaines, à chaque structure ce qui me semble assez compliqué à mettre en œuvre.

Comme nous l'avons cité précédemment, les premiers entretiens ont été réalisés dans des Banques Alimentaires dotées d'un Chantier d'Insertion. Le questionnement était essentiellement axé sur la présence d'un ACI au sein d'une Banque Alimentaire. Pourquoi avoir créé un ACI, comment l'intégrer dans le fonctionnement quotidien d'une structure d'aide alimentaire, mais également l'ACI pouvait-il être une réponse aux difficultés rencontrées par certaines structures ?

Notre questionnement était également axé sur la professionnalisation des structures, sentiment de professionnalisation ou réalité ?

A la question pourquoi un Chantier d'Insertion ? Les réponses ont été identiques pour toutes les structures interrogées, à savoir la sécurisation de l'activité quotidienne de la structure. Le Chantier permet un réel soutien à l'activité. « [...] Le Chantier d'Insertion il est surtout là pour assurer une continuité de service et c'est ça qui est important. Juillet, août, septembre, les bénévoles, les grands-parents, ils ne sont pas là, y a les chicots, ils sont plus là, tu peux compter sur personne, COVID-19 les bénévoles restent chez eux. Les salariés sont là... » Tous les postes opérationnels sont concernés par le Chantier, cela va du tri des denrées à la préparation des commandes ou la livraison. Des différences notables existent entre BA, certaines permettent aux salariés en CDDI de changer de poste, de découvrir d'autres tâches. D'autres en revanche, recrutent sur un poste précis, et peu de possibilités de mutation existent.

La deuxième raison qui pousse les BA à créer un ACI est la volonté de développer l'insertion. Les Banques Alimentaires, depuis leur création, ont toujours eu un rôle d'inclusion sociale, elles utilisaient l'aide alimentaire comme une porte d'entrée vers la création de liens et un accompagnement plus global. Les Banques Alimentaires accueillent en leur sein, comme bénévoles, un public totalement hétérogène qui va du médecin retraité au jeune sous mains de justice. En fonction de la sensibilité de chaque structure, des partenariats sont signés avec les services pénitentiaires, les services de protection de l'enfance, des centres d'hébergements de demandeurs d'asile... Cet accueil inconditionnel a lieu sans qu'il y ait forcément de personnels formés à l'accompagnement social ou professionnel. Le fait de créer un ACI impose à la structure de mettre en place un accompagnement des personnels en CDDI. Cela se traduit généralement par la présence de Conseiller en Insertion Professionnelle (CIP) au cœur de la structure, ou alors, comme à la BA 74, de faire appel à un prestataire extérieur. La présence de CIP en interne, permet de faire bénéficier les autres personnels de leurs services, afin de les accompagner dans les petits « tracas » du quotidien, ou alors afin de lever quelques freins au retour à une vie professionnelle plus conventionnelle.

La troisième raison de création est de répondre à une demande institutionnelle locale, c'est le cas de la BA74 et de la BA31. Cela permet au BA de se positionner comme des acteurs de l'insertion professionnelle.

Les réponses faites par les BA concernant les raisons de la création d'un ACI se recourent totalement avec les propos tenus par Denis et ses collègues du service insertion à la FFBA.

Nous avons également demandé aux BA dotées d'ACI ce qu'elles pensaient de l'éventuelle professionnalisation des Banques Alimentaires ? Pour toutes les structures, la professionnalisation est plus que nécessaire, elle est obligatoire. Là aussi, les interviews permettent de mettre en perspective les propos tenus par la Directrice fédérale concernant l'obligation de professionnalisation compte tenu de la spécificité des activités quotidiennes d'une banque Alimentaire. Toutes les personnes interrogées rappellent la technicité des activités d'une BA, la gestion de la logistique, des stocks, des règles d'hygiène alimentaire ainsi que celles de sécurité.

La plupart des personnes interrogées ne font pas de différence entre les bénévoles et les salariés en termes de professionnalisation. Pour eux, elle s'applique à tout le monde quel que soit son statut. Afin de favoriser cette professionnalisation des bénévoles, la FFBA propose de nombreuses formations aussi bien en hygiène alimentaire qu'en sécurité au travail à destination des bénévoles. Souvent, à l'instar de la BA 84, les personnes bénévoles responsables de services, ont eu des postes à responsabilité dans leur carrière professionnelle passée, bien souvent dans le même domaine d'activité. Le responsable Sécurité de la BA 84 est un Ingénieur en sécurité de site nucléaire à la retraite... Cette spécialisation des bénévoles est encore plus forte à la FFBA de par leur rôle de soutien et conseil.

A l'inverse, la BA 31 fait bien la distinction entre professionnels et bénévoles. Pour elle le professionnel est un salarié. *« [...] le modèle que nous utilisons (professionnalisation) me semble être le plus stable, le plus viable sur le long terme. En revanche cela n'empêche pas d'avoir une gouvernance partagée, il peut y avoir un chef de service salarié et un parrain Administrateur pour essayer de garder cette harmonie entre bénévoles et salariés [...] la difficulté est de savoir qui décide de quoi, le partage du pouvoir et des responsabilités [...] »*

L'enquête réalisée dans le cadre du mémoire nous a permis d'observer plusieurs organisations de la gouvernance des Banques Alimentaires. Il ressort 3 principaux systèmes :

- le premier, comme à Toulouse, où tous les postes à responsabilité sont occupés par des salariés. *« La professionnalisation de tous les postes stratégiques permet une meilleure gestion de la production, on a une meilleure qualité de service [...] on a un engagement de « restauration » des gens [...] en revanche on a un gros coût de masse salariale... »*
- Le deuxième, comme à Avignon ou Toulon, où tous les postes à responsabilité sont occupés par des bénévoles. *« Depuis toujours, nous avons essayé de privilégier le fonctionnement avec des bénévoles. Nous faisons en sorte que les personnes montent en compétences par l'expérience et la formation interne [...] »*
- Une troisième voie est utilisée par Annemasse, Nantes, Marseille et d'autres, *« [...] les bénévoles interviennent sur tous les postes de l'entrepôt s'ils le souhaitent [...] les principaux postes à responsabilité sont occupés par des bénévoles en revanche les postes opérationnels sont occupés par des professionnels, c'est un fonctionnement un peu hybride. »*
C'est le mode de fonctionnement des Banques Alimentaires dotées d'une Direction Opérationnelle voire Générale.

Comme nous l'avons dit précédemment, seules 2 Banques Alimentaires en France n'ont aucun salarié. Près de la moitié des BA ont une Direction Opérationnelle ou Générale.

En revanche 100% des BA dotées d'un ACI ont une Direction salariée. Nous pouvons dire sans hésitation que la gestion d'une activité d'Atelier d'Insertion nécessite une gestion quotidienne par des professionnels salariés, aussi bien en termes de complexité de gestion que de sécurité.

Quelles sont les raisons principales de la professionnalisation selon les Banques interrogées ? Les principales raisons qui reviennent sont :

- La complexité grandissante de la gestion quotidienne avec par exemple la recherche de financement. «[...] Nous faisons de plus en plus face à une complexification de notre activité quotidienne. Aujourd'hui nous sommes constamment en recherche de nouveaux financements, de répondre à de très nombreux appels à projet, en fait nous répondons à tous les appels à projets afin d'équilibrer notre budget [...] la situation est toujours précaire... »
« [...]on a une personne bénévole dédiée à tout ce qui est subventions d'État, des communes [...] si il n'y avait que des bénévoles on ne pourrait pas fonctionner avec nos 75 asso partenaires. »
- La complexité du droit du travail, l'évolution des normes d'hygiène et de sécurité.
« Ici les règles sont claires, tout ce qui a attrait aux salariés passe par la direction, il est hors de question que ce soit un bénévole qui dirige des salariés, je ne veux pas me retrouver aux Prudhommes demain [...] »
« [...] l'atelier de transformation c'est très normé [...] c'est une idée de l'étage (équipe dirigeante bénévole), ok mais trouvez du monde [...]. »
- La raréfaction des bénévoles réguliers. « Nous avons dû embaucher des personnes en CDD pour préparer les commandes des associations, avant le Covid ces tâches étaient réalisées par des bénévoles [...]. »

L'entretien téléphonique avec la DRH de la Fédération Française des Banques Alimentaire nous a permis d'avoir une vision plus globale du réseau. La principale information que nous pouvons en tirer est que le salariat ne représente finalement que 9 % des effectifs des BA (660 salariés pour 7419 bénévoles). En moyenne cela représente 8 salariés par Banque. Ce chiffre nous conduit à relativiser l'augmentation de la part salariale dans la professionnalisation des structures. Le bénévolat reste encore et toujours la principale force du réseau des Banques Alimentaires.

7.2 Les 3 piliers du modèle socio-économique

Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, le modèle socio-économique repose sur trois leviers : les richesses humaines, les ressources financières et les alliances stratégiques. Dans la seconde partie des entretiens réalisés pour le mémoire, nous avons questionné les structures sur l'évolution qu'elles avaient constaté dans les 3 piliers.

« [...] ça fait 25 ans que je suis dans le réseau des banques alimentaires et l'évolution des banques alimentaires a été comment dire, spectaculaire, tant au niveau des volumes distribués, que de l'évolution du nombre de bénéficiaires, du niveau de l'engagement des bénévoles qu'au niveau de la structuration, c'est à dire qu'on est passé de l'amateurisme, au professionnalisme ». (Directeur de BA).

7.2.1 La richesse humaine

Comme nous avons eu l'occasion de le dire, la principale richesse d'une BA, ce qui lui donne un avantage concurrentiel certain c'est sa richesse humaine. « [...] ce qui a le plus évolué c'est la richesse humaine du fait du développement du mécénat de compétences. Tu t'entoures de personnes qui sont encore en activité et qui sont toujours dans le monde du travail par rapport à la population de bénévoles, ça change beaucoup les choses et ça aide les BA à se professionnaliser » (Directrice de BA).

Les BA s'honorent de réaliser un accueil inconditionnel en leur sein, toutefois pour certains postes clés des compétences spécifiques sont recherchées. De plus en plus de BA procèdent à des recrutements de bénévoles comme s'il s'agissait d'un poste salarié. « [...] quand on recrute un bénévole chez nous, clairement on va parler de compétences. Le bénévole dont je te parlais, qui fait du mécénat, c'est un ancien directeur du développement économique d'une communauté d'agglomération. Donc forcément, il a des réflexes. Celui qui fait de la prospection dans les grandes surfaces, un ancien directeur d'un gros centre commercial... » (Directrice de BA).

Certains bénévoles arrivent avec un « bagage » important, ils permettent aux BA de fonctionner quotidiennement. Ils sont complémentaires des personnels salariés. « [...] je dis aux salariés qu'il faut chouchouter les bénévoles, qu'il faut les écouter quand ils disent quelque chose car sans eux tu n'aurais pas de boulot, tu ne peux pas y arriver tout seul [...] en termes de droits les salariés et les bénévoles sont au même niveau » « [...] Professionnalisation ne veut pas dire forcément salarié, ça veut dire d'aller rechercher des compétences parmi les bénévoles qui sont très spécifiques et qui soit issues du monde professionnel récent » (Directeur de BA).

Il en est de même pour la gouvernance de l'association : « [...] pour le renouvellement du CA, je recherche des personnes expertes dans leurs domaines, je veux un CA de compétences [...] » (Président de BA)

Les bénévoles n'ont pas tous les mêmes raisons de s'engager, pour certains c'est se rendre utile, prendre soin des autres alors que d'autres s'engagent afin de créer des liens ou pour simplement développer leurs compétences. « [...] Les bénévoles ce sont des personnes qu'il faut animer, ils ne viennent ici pas tous pour la même raison, pour beaucoup c'est de garder un lien social, avoir des personnes à croiser tous les jours. Du coup on a organisé une journée d'échange conviviale mais aussi de travail entre bénévoles. » (Directrice de BA).

Comment articuler gestion des bénévoles, salariés, Services Civiques, Stagiaires, Mécénats de compétences ? « [...] c'est plus facile de gérer des salariés en chantier que des bénévoles, les salariés il y a un contrat de travail ma posture vis-à-vis des bénévoles a évolué à la suite d'une formation, aujourd'hui je ne fais plus vraiment de différences entre bénévoles et salariés, les bénévoles ont également besoin de consignes, d'un cadre sécurisant, chez nous ils demandent à être encadré...Je reçois une fois par an les bénévoles en entretien individuel, pour définir des objectifs, comme pour les salariés... » (Directrice de BA).

« [...] En 2011, lors de mon embauche j'ai demandé au Président de l'époque comment manager les bénévoles et les salariés, il m'a répondu avec ses 9 ans d'expériences : il me dit qu'il n'y a pas de différence, simplement un bénévole il ne faut jamais oublier le s'il vous plaît et le merci...(Directrice de BA).

« [...] tu ne peux pas arriver à diriger un melting-pot entre salariés et de bénévoles si tu n'as pas un courant de convivialité qui circule entre tout le monde ce n'est pas possible » (Président de BA)

Une particularité des BA réside dans le fait qu'elles demandent à leurs bénévoles un engagement régulier sur des tâches indispensables au fonctionnement de la structure. Les bénévoles occupent des postes qui pourraient être des postes salariés dans une autre structure ou entreprise de logistique.

7.2.2 Les sources de financements

Comme la plupart des acteurs de l'ESS, les BA vont vers plus d'hybridation de leurs ressources. La taille des BA a nettement augmenté au fil des années : « [...]Le budget de l'exercice 2018 il était de 390 000 €. Le budget de l'exercice 2022 était d'un 1 000 000 €, donc oui le modèle économique a plutôt évolué... » (Président de BA).

Une des évolutions principales est la réponse à des Appels à Projets. Cela est nouveau pour les BA, par exemple la BA84 vient de répondre pour la première fois à un AAP en 2023...beaucoup de BA n'ont pas de personnels formés à ça, cela demande de s'adapter en se formant ou alors en recrutant des personnes compétentes dans ce domaine.« [...] Sur la partie économique on répond de plus en plus à des appels à projets, quand on voit la complexité des dossiers, les critères, faut être quand même de la partie, il y a des bénévoles qui font ça très bien hein, mais c'est un acte technique. Ce que je veux te dire par là, c'est que ça oblige les BA à se professionnaliser » (Directrice de BA).

Malgré les réponses aux nouveaux AAP, la situation des BA reste fragile. « [...] Aujourd'hui nous sommes constamment en recherche de nouveaux financements, de répondre à de très nombreux appels à projet, en fait nous répondons à tous les appels à projets afin d'équilibrer notre budget [...] la situation est toujours précaire... » (Directrice de BA).

Une des pistes qui est développées, est de faire appel aux politiques RSE des entreprises : « [...] Notre situation économique est fragile, il faut trouver des sources de financement qui soient compatibles avec nos valeurs,. Donc il faut trouver d'autres sources de financement, faut inventer tout en restant accés sur nos valeurs. Ce n'est pas une question de faire du profit, c'est simplement trouver de quoi vivre ». « [...] aujourd'hui on a le FSE, ensuite, on fait rentrer en partenariat la CPAM, on a fait rentrer BNP, on a fait rentrer Veolia. Et là on va refaire rentrer l'Union patronale » (Président de BA).

7.2.3 Les alliances stratégiques

Nous avons vu p 30, 3 univers partenariaux, le premier « Entre pairs », le deuxième « Acteurs publics » et le dernier concerne les « Acteurs privés ».

Entre pairs : Une réelle recherche de complémentarité est en train de naître au sein des BA. Une initiative a vu le jour dans notre département, elle pourrait certainement essaimer dans d'autres : « [...] on est resté à 5 ou 6 salariés malgré l'augmentation du CA car on a accès maintenant à des employés en insertion mais on n'est pas chantier d'insertion, c'est bien plus confortable, hein ? On est partenaire d'un ACI qui nous met une partie de ses salariés à disposition contre contribution financière dérisoire [...] cette mise à disposition est un réel atout pour la BA mais aussi pour la structure porteuse de l'ACI, on est sur du gagnant gagnant ». (Président de BA)

Aussi bien à l'échelon national que local, des rapprochements commencent à émerger entre acteurs de l'aide alimentaire : « [...] On voit apparaître des liens Inter associations et je ne sais pas jusqu'où ça peut mener donc par exemple avec les Restos du cœur, là on réfléchit à un entrepôt commun, on va voir à quel point la mutualisation d'espaces et cetera peut être bénéfique ». A une autre échelle mais également intéressant, ce sont des partenariats avec le tissu local comme à la BA 63 ou à Toulouse à la sortie des matchs de l'équipe locale : « [...] On essaie de créer de nouveaux partenariats, le dernier c'est avec une petite chorale de quartier qui joue dans une église et nous reverse l'intégralité de la recette...on a organisé une collecte spécifique produits d'hygiène féminine avec un nouveau magasin, on en a tellement récupéré que nous avons du contacter d'autres associations pour leur donner, ça permet de nouer de nouveaux contacts, tisser des liens, de prévoir d'autres partenariats...c'est vrai qu'aujourd'hui on ne peut plus faire de l'entre soi». (Directrice de BA)

Acteurs publics : Les acteurs publics ont toujours eu une place importante dans le fonctionnement des BA. Ils interviennent sur le financement direct mais aussi comme principaux donateurs de denrées alimentaires. Nous avons pu constater d'importantes différences de financements institutionnels selon les BA. Cela est bien entendu lié aux priorités et aux ressources disponibles dans chaque département mais aussi en raison des liens et relations qu'il existe avec les BA, ce qui permet de faire reconnaître le travail accompli.

« [...] Il faut conserver les liens existant avec les partenaires historiques, avec les changements de directions dans les structures on a vite fait de perdre des financements. On se rapproche de plus en plus vers les structures gestionnaires des déchets, là où il y a de l'argent aujourd'hui... il faut être pro-actif » « [...] avec notre partenaire Conseil Dept 38, on a créé un projet de transformation dans une cuisine d'un collège. Grâce à cette initiative, on ne gaspille plus de viande et nos asso bénéficient de plats cuisinés ». « [...] nous avons de très bonnes relations avec nos institutionnels, qui reconnaissent notre travail, on a triplé nos subventions de fonctionnement. On est passé de 100 000€ en 2018 à 300 000€ en 2000 » (Directrice de BA).

Acteurs privés : C'est le levier d'action qui est en train de se développer actuellement et qui selon toute vraisemblance est emmené à prendre de l'ampleur dans les années à venir « [...] on fait un gros lobbying sur de la recherche de mécénat privé, on a une personne bénévole qui s'en charge, il a démarché toutes les entreprises de la Loire-Atlantique de plus de 100 salariés. » « [...] on a plus de mécènes privés quand même. Maintenant, hein, ça rentre plus dans la philosophie des entreprises de dire, voilà, on fait ça dans le cadre du RSE, c'est plus dans l'air du temps maintenant depuis les 5 dernières années. Je ne vois pas comment on pourrait se passer de mécénats de compétences... » (Directrice de BA).

Une question émerge dans de nombreuses BA : comment faire évoluer notre partenariat historique avec les grandes et moyennes surfaces ? C'est sur ce modèle de récupération de denrées que se sont construites les BA. Aujourd'hui ce système ne donne plus les mêmes résultats : « [...] une évolution qu'il risque d'y avoir dans les années à venir c'est dans notre modèle d'approvisionnement, doit-on continuer à faire de la ramasse dans les GMS ? Cela génère des coûts importants pour des produits de qualité plus que discutable ». « [...] J'aimerais revoir notre organisation en termes de ramasse dans les grandes surfaces, essayer de rationaliser tout ça, de mieux se répartir les magasins entre acteurs de l'aide alimentaire...mais ça à l'air d'être le vrai panier de crabe cette histoire... » (Directrice de BA)

Les 3 piliers sont interconnectés, généralement une décision stratégique va avoir un impact sur chaque composante du modèle socio-économique. L'exemple le plus parlant est nous semble-t-il le mécénat de compétence :

- Il vient enrichir les ressources humaines en apportant des compétences professionnelles spécifiques. Il complexifie également les relations internes étant donné son statut particulier.
- Il a une action directe sur le modèle économique car il ne coûte rien à la structure. Il permet de baisser considérablement le coût de la masse salariale, ou alors de développer d'autres missions à coût égal.
- Le mécénat de compétence peut exister seulement grâce à l'alliance conclue entre les deux structures.

Nous pourrions multiplier les exemples, comme la réponse à des appels à projets qui peut permettre de générer de nouvelles ressources financières qui à leur tour permettent de faire d'éventuels recrutements... ou alors le partenariat avec un grand groupe producteur d'énergie qui en offrant des véhicules permet de développer le service Mécénat ou Prospection d'une Banque Alimentaire, cela aura des effets sur les ressources financières et humaines...

7.3 A quel modèle socio-économique correspond une Banque Alimentaire ?

Le groupe de travail porté par le RAMEAU indique que bien comprendre les modèles, c'est aussi être capable de mieux répondre à leurs besoins. Cela permet d'augmenter sa capacité à dialoguer avec l'ensemble de ses parties prenantes mais aussi de contribuer notamment à mobiliser les richesses humaines, premier levier d'un modèle socio-économique d'intérêt général, l'engagement étant au cœur de l'action d'intérêt général.

L'objectif de cette typologie mise au point par le Rameau, est d'aider chaque association à se repérer dans son écosystème et à identifier les leviers privilégiés à actionner. En effet, chacun des sept modèles identifiés répond à des logiques distinctes et mobilise différemment les leviers d'optimisation et de diversification des ressources. Les sources de financement ne sont pas exclusives ; elles sont souvent variées et diversifiées. Néanmoins, chaque association se structure autour de « dominantes », c'est-à-dire de leviers où la répartition des ressources est la plus forte (Référentiel, Les MSE d'intérêt général, 2021).

Tableau n°14

Les sept modèles socio-économiques associatifs

Logique de financement	Contribution des membres	Revenus d'activité		Financement / solvabilisation par un tiers			
		M2 Prestations et valorisation des savoir-faire	M3 Opérateur de politiques publiques	Financements publics		Financements privés	
Modèles économiques	M1 Autonomie des membres			M4 Subvention publique	M5 Abondement	M6 Mobilisation privée	M7 Modèle mutualisé
Éléments monétaires	Cotisations	Vente de produits/services, droit d'utilisation, licence	Commande publique, convention de DSP, etc.	Subvention (État, collectivités locales et territoriales)	Cofinancement public (FSE, institutions internationales)	Dons, mécénat, partenariats privés	Co-investissement de fondateurs
Éléments valorisables	Engagement des membres					Bénévolat, mécénat de compétences, dons en nature	Apports en compétences et/ou en nature

Source : Les modèles socio-économiques, le Rameau, Jurisassociations 2019, p33

Pour tenter de caractériser le modèle socio-économique des BA nous utiliserons donc la typologie des modèles de ressources financières CPCA enrichie par Bucolo et Al., qui est relativement exhaustive et permet d'appréhender de nombreuses réalités associatives. Les logiques réciprocaires ne sont pas centrales dans la constitution de la typologie, comme les partenariats qui sont bien mentionnés, mais pas suffisamment qualifiés (forme de la relation, durée, etc...).

Afin de prendre en compte les logiques réciprocaires (bénévolat, troc, aides indirectes), redistributives (financements publics) et marchande (vente de services ou de bien), nous utiliserons la grille d'analyse proposée par Maïté Juan et Jean-Louis Laville dans leur étude réalisée en 2019 auprès d'associations de jeunesse et d'éducation populaire.

Tableau 13 : « MODÈLE ÉCONOMIQUE ET BÉNÉVOLAT DANS LA « TYPOLOGIE DE LA CPCA »

Tableau 12 : LA GRILLE D'ANALYSE DE L'ECONOMIE PLURIELLE

Logique	Indicateur
Logique de réciprocité	Engagement Temps bénévolat (valorisation monétaire, nature et objectifs pour l'association) Type de bénévolat Échelle du bénévolat Mises à disposition et aides indirectes Valorisation monétaire Nature et objectifs
Logique de redistribution	Détermination du type de régulation par les pouvoirs publics
Logique de marché	Ventes de services Acheteurs et services ou produits vendus Nature du marché passé et type de lien avec le client

Sources : d'après l'étude de Jean Laville, FONJEP, 2019

Modèle	Domaines privilégiés	Poids dans le secteur	Référence au bénévolat et à la réciprocité
M1 Autonomie des membres	Associations de quartier, défense de droits et causes.	Surtout des structures employeuses	Dépendance au bénévolat
M2 Prestation et savoir-faire	Insertion par l'activité économique, commerce équitable, circuit court.	30-40 % des associations employeuses	Risque d'affaiblissement de l'engagement de bénévolat
M3 Opérateur de politique publique	Santaire et social justice, protection, enfance, handicap (hors ESAT)	Environ 18 % des associations employeuses	Risque de découragement des bénévoles face à la perte de sens de leur action.
M4 Subvention publique	Développement rural, éducation populaire, quartiers, recherche, défense des droits	20-30 % du secteur associatif	Pas de référence directe - dialogue civil, associations co-constructrices de politiques publiques
M5 Co-financement	Solidarité internationale	5-10 % des associations employeuses	Pas de référence directe
M6 Mobilisation privée	Environnement, précarité, association de malades, solidarité internationale, défense des droits et des causes	5-10 % du secteur associatif	Generosité particuliers
M7 Modèle mutualisé	Médiation sociale - PRIMMS	< 5 %	-

Source : d'après la typologie des modèles des ressources financières (CPCA, 2014)

Nous vous proposons ci-dessous la première étape de la qualification du modèle socio-économique de la BA84 pour laquelle nous disposons d'un volume d'informations conséquent mais aussi d'expériences personnelles (nous pouvons toutefois généraliser les propos pour l'ensemble des BA car les différences semblent être à la marge). Cette qualification permet d'amorcer une réflexion, d'effectuer un travail préalable d'introspection nécessaire pour être en mesure d'identifier ses forces et faiblesses. C'est également une démarche de pédagogie importante qui peut être très utile pour dialoguer en interne voire avec des partenaires.

Le Rameau propose un outil d'autodiagnostic que vous pouvez retrouver à l'adresse suivante :

https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/lr-autodiag_qualifier-son-mse_v1.pdf

M1 – Autonomie des membres

Les BA ne correspondent pas vraiment à ce modèle dont les membres couvrent les principaux besoins, mais quelques points peuvent se retrouver. Il apparaît dans ce modèle une forte implication ainsi qu'une forte dépendance aux bénévoles, comme dans la plupart des BA. Un point un peu ambigu existe et concerne les cotisations des membres. La rétrocession des denrées alimentaires se fait exclusivement à destination des membres de l'association contre le paiement d'une Participation de solidarité de X centimes / Kg. Les produits de la « revente », qui sont à un prix bien inférieur à celui du marché, se retrouvent de manière comptable dans le compte Cotisation au niveau du compte de résultat...

M2 – prestation : valorisation de savoir-faire

Les BA ne proposent pas de prestation de service et ne vendent pas de marchandises dans le secteur marchand à proprement parler. Bien qu'il y ait de la « vente » de marchandise, celle-ci ne compense en rien les frais de fonctionnement et plus important encore le but recherché n'est pas la lucrativité. Nous pensons que les revenus générés par les Participations de Solidarité, constituent des revenus d'activité. Ils sont la principale source de financement des BA, pour la BA 84 ils représentent 47 % des ressources financières. Il existe de grandes disparités de montant des Participations de Solidarité entre les BA, cela va du simple au double et est le résultat de décisions stratégiques prises au fil des années. Cela assure une certaine autonomie financière, permet de se projeter dans l'avenir, financer d'éventuels investissements.

M3 – Opérateurs de politiques publiques

Les BA, bien que ce substituant à l'action publique, n'ont pas de Délégation de Service Public. A notre connaissance les BA départementales ne répondent pas à ce jour à des appels d'offres contrairement à la FBBA.

M4 – Subvention Publique

Les subventions représentent une part non négligeable des ressources financières des Banques Alimentaires, 20 % pour la BA 84, 30 % pour la BA 83. A elles seules, elles ne suffisent pas à assurer la pérennité des structures. Elles sont généralement pluriannuelles ce qui permet d'avoir un peu de lisibilité. Les activités des BA s'inscrivent totalement dans les objectifs des politiques publiques de lutte contre la précarité, notamment alimentaire. Actuellement ces subventions financent le fonctionnement des BA. Les structures définissent elles-mêmes par leur expertise mais aussi leur proximité avec leurs membres, les modalités de mise en œuvre. Toutefois, certains financeurs comme le Département de Vaucluse, envisage de mettre en place des objectifs à atteindre. Les subventions de fonctionnement sont les mêmes depuis de nombreuses années, ce qui finalement en raison de l'inflation correspond à une baisse...

Les Banques Alimentaires bénéficient indirectement d'argent public en ayant la possibilité d'émettre des reçus fiscaux de défiscalisation à ses donateurs (GMS, Producteurs, Industriels...). Les BA étant d'intérêt général sont éligibles au mécénat. Les 47 % de produits cités précédemment proviennent en partie de la « revente » de dons, qui ont été possibles grâce à la réduction d'impôt que permet le Cerfa de défiscalisation.

Les BA répondent aux objectifs des politiques européennes en matière d'aide aux plus démunis en stockant et redistribuant gratuitement les denrées du FSE + (Fond de Social Européen Plus) avec notamment le programme « Soutien Européen à l'Aide Alimentaire (SEAA) ». Les BA bénéficient également du fonds national destiné aux épiceries sociales (le CNES). Si nous prenons en compte les dons de denrées, grâce à leur valeur marchande, les ressources financières issues de financements publics augmentent fortement pour se rapprocher des ressources du modèle M2.

M5 – Abondement

C'est le modèle traditionnel des Organisations Non Gouvernementales. Un co-financement est indispensable. Nous avons pensé que c'était le modèle dans lequel nous pouvions placer les réponses aux appels à projets qui deviennent de plus en plus présent dans la vie des Banques Alimentaires. L'appel à projet est différent de la subvention, il demande un niveau de compétence technique plus élevé afin d'y répondre dans les meilleures conditions. C'est une des raisons qui pousse les BA à se professionnaliser si elles souhaitent être candidates. Contrairement aux subventions qui étaient plus ou moins une reconnaissance de l'action d'intérêts général de l'association, l'appel à projet induit une certaine concurrence entre les opérateurs. Il est encore difficile d'évaluer la part des ressources issues d'appel à projet car le phénomène est récent. En 2023 les BA de la région Sud Paca ont répondu à trois appels à projets.

M6 – Mobilisation privée

Le modèle de mobilisation privée est un modèle important pour les Banques Alimentaires. Il représente 33 % des ressources financières de la BA 84. Il permet aux BA d'être plus indépendantes des pouvoirs publics. Ces fonds privés sont issus soit de la générosité du public soit du partenariat d'entreprises. Depuis leur création, les BA organisent une collecte nationale de denrées dans les grandes et moyennes surfaces le 3^{ème} weekend de novembre (date fixée par arrêté ministériel). En 2022 la collecte a représenté 100T de denrées pour la BA84 (soit environ 6 % du total des produits).

Les dons de producteurs et industriels de l'agroalimentaire représentent une part importante des dons privés. Les BA essaient de développer ce modèle en professionnalisant les postes de prospecteurs. Ces dons permettent de répondre aux mieux au projet associatif en fournissant des denrées aux bénéficiaires et en générant du « produit » pour les structures.

Le dernier volet de la mobilisation privée concerne les entreprises autres que celles citées ci-dessus. Elles peuvent participer au fonctionnement de la structure avec du mécénat en nature ou alors de compétences (dons en numéraire, mise à disposition de personnels). Le rapprochement avec les entreprises est nous semble un des principaux leviers d'action à destination des BA.

M7 – Modèle mutualisé

Des réflexions sont menées à l'échelle nationale, mais aussi locale sur la mutualisation de ressources et compétences entre acteurs historiques de l'aide alimentaire. C'est une piste d'avenir pour les BA selon de nombreuses personnes interviewées. Les pouvoirs publics poussent également en ce sens.

Il est difficile de faire émerger un modèle dominant qui pourrait caractériser les Banques Alimentaires. Les 3 principaux modèles sont :

- **M1 Autonomie des membres ou M2 Prestations : valorisation de savoir faire**
- **M4 Subventions publiques**
- **M6 Mobilisation privée**

Appliquons maintenant la grille d'analyse de Juan et Laville :

Logique	Indicateur
Logique de réciprocité	<p>Engagement Les BA fonctionnent majoritairement et traditionnellement grâce aux bénévoles réguliers tout au long de l'année mais aussi ceux ponctuels lors des collectes nationales. Le fort engagement bénévole est la principale force concurrentielle des BA. Les profils sont divers, de la recherche d'épanouissement à la recherche de sociabilisation en passant par la recherche de montée en compétences et la quête de sens. Sans les bénévoles la plupart des BA cesseraient leurs activités. La valorisation de l'activité bénévole s'élève à 680K€ à la BA84 (chiffre équivalent au total des charges...). La diversité des postes bénévoles est étendue et va du manutentionnaire au responsable administratif et financier.</p> <p>Mises à disposition et aides indirectes De nombreuses BA bénéficient de mises à disposition de locaux, par des entreprises du secteur privé mais aussi par les pouvoirs publics. Il existe aussi la mise à disposition de personnels grâce au mécénat de compétences. Les BA ont souvent entre 1 et 3 ETP en mécénat de compétence.</p> <p>Comme nous l'avons vu précédemment les dons en nature ou en numéraire constituent une part importante des ressources des BA, dons favorisés par la défiscalisation possible. Les BA récoltent des dons auprès des particuliers, des entreprises, des producteurs, de l'état et de l'Europe.</p>
Logique de redistribution	<p>Détermination du type de régulation par les pouvoirs publics Les BA ont encore une part de subventions importante par rapport à d'autres associations. La tendance est au basculement de ces subventions vers plus d'appels à projets ou / et de conditionner les subventions à l'atteinte d'objectifs prédéfinis. Les BA travaillent en étroite collaboration avec les services déconcentrés de l'état comme les DDETS ou encore les DREETS mais aussi avec les services décentralisés comme la région et les départements. Ces rencontres régulières avec les institutions permettent de s'adapter au mieux aux besoins identifiés sur le territoire mais aussi de répondre aux urgences (réfugiés par exemple).</p>
Logique de marché	<p>Vente de services Les BA ne réalisent pas de ventes à proprement parler, elles cèdent de la marchandise contre le versement d'une Participation de solidarité. Les BA ne fournissent pas de clients mais seulement leurs membres qui sont des associations, des chantiers d'insertion des CHRS et des CCAS. En revanche les BA sont emmenés à effectuer des achats alimentaires pour compenser les manques de dons. Ces achats se font généralement au prix du marché.</p>

Cette grille permet de mieux prendre en compte l'historique de la structure, la concordance entre l'économie de la structure et son projet en plus de la prise en compte de la pluralité des ressources. Cette grille peut aider les structures à réaliser une auto-analyse de leur modèle socio-économique.

8. ANALYSE DES RESULTATS

Après vous avoir livré les résultats du travail d'enquête nous allons dans cette partie tenter de les analyser, discuter des apports et des limites mais aussi se projeter dans l'avenir en proposant quelques modestes préconisations.

Le modèle socio-économique d'une association est un sujet assez large, pour rappel nous avons utilisé des outils coconstruits par un groupe de travail composé de dix structures associatives d'accompagnement du secteur : Avise, ADEMA, Comité de la Charte, la CPCA, France Active, Fonda, France Bénévolat, Passerelles et Compétences, Le RAMEAU, Réseau National des Maisons des Associations. Leur travail s'est concentré dans un premier temps sur la construction d'une typologie à partir des ressources financières des associations, c'est la typologie que nous avons utilisée.

Nous n'avons pas utilisé la Typologie mise au point par KPMG pour la CPCA et l'Union des employeurs de l'économie sociale (UDES), car leur analyse de l'origine des ressources est binaire, il s'agit :

- « soit de financements publics (financement direct de la structure, par le biais de la commande publique ou de subventions ou encore par la solvabilisation des publics) ;
- soit de financements privés (cotisations des membres, philanthropie, ressources propres issues de la vente de prestations de services ou de biens) » (KPMG, 2017, p. 15).

Dans cette approche y a une difficulté à identifier les financements mixtes, notamment le mécénat comme les dons font l'objet de déductions fiscales, apparaissent comme une ressource privée alors que les déductions fiscales qu'ils permettent montrent un financement public indirect.

Afin de compléter la caractérisation du modèle socio-économique des BA nous avons également utilisé la grille d'analyse de Juan et Laville qui permet de mieux prendre en compte les logiques réciprocaires.

Mais finalement, pourquoi caractériser son modèle socio-économique ? quel est le but principal de la typologie éditée par le RAMEAU ?

- En présentant différents modèles de ressources, elle doit permettre à chaque association de se positionner dans l'écosystème associatif et de prioriser plus facilement les leviers financiers adaptés à son activité et aux besoins de son projet associatif.
- Elle doit être vue comme une étape préalable à la diversification des ressources, cette dernière étant une condition de l'autonomie associative.
- D'aider les instances de pilotage associatif à faire les choix pertinents et apprécier la cohérence des différentes ressources mobilisables selon les priorités de l'association, son identité et son mode d'organisation

« Cette typologie s'adresse donc à tous les dirigeants associatifs qui veulent s'interroger sur leur modèle économique, développer de nouvelles ressources, améliorer leur organisation pour assurer leur développement. Elle intéressera aussi les accompagnateurs du monde associatif ainsi que tous les partenaires publics et privés des associations. » Brigitte Giraud Vice-présidente de la CPCA en charge des modèles socio-économiques.

Dans un premier temps nous allons revenir sur les questions concernant les Chantiers d'insertions et la professionnalisation en marche dans les BA, nous poursuivrons avec les 3 piliers du modèle socio-économique.

Quelle place pour un Chantier d'Insertion ?

Le questionnement d'origine concernait la place d'un Chantier d'Insertion au sein d'une Banque Alimentaire. La visite de quatre banques Alimentaires dotées d'un Chantier à permis de répondre aux questions posées : Oui, un ACI a toute sa place au cœur d'une Banque Alimentaire, il permet de sécuriser le fonctionnement en assurant une continuité de service mais aussi d'être un acteur de l'insertion professionnelle. Dans un contexte de raréfaction des bénévoles réguliers, l'intérêt pour une BA est indéniable. Pour une BA comme Bordeaux, qui ne manque pas de bénévoles, la question trouve moins d'intérêts.

Dans le melting pot humain qu'est une BA, on ajoute un nouveau « collaborateur », le salarié en CDDI. Cela apporte une complexification supplémentaire de la gestion des ressources humaines. Comment articuler au mieux la gestion des bénévoles, salariés, salariés en CDDI, Services Civiques, Stagiaires ? Nous avons constaté que généralement les règles sont les mêmes pour tous avec bien entendu quelques spécificités pour les personnes bénévoles (nombre de congés...).

A ce jour, l'essaimage des ACI au sein des BA semble compromis à la suite des orientations prises par les pouvoirs publics, à savoir de favoriser les Entreprises d'Insertion du secteur marchand plutôt que des associations dans la création de nouveaux Chantiers. Patrick Gianfaldoni, Philippe Lerouillois, Olivier Dupuis (2020) avaient déjà constaté ce phénomène et poursuivent en disant que des rapprochements avec des entreprises hors IAE est souhaité. Le modèle socio-économique des Associations Chantier d'Insertion est en train d'évoluer et semble être en danger. Dans le Vaucluse l'enveloppe budgétaire destinée à l'insertion est contrainte, ce qui veut dire que pour créer un nouveau Chantier il faut « récupérer » les ETP non utilisés par les autres structures. Les opérateurs sont mis en concurrence, il faut remplir à tout prix son quotas d'ETP sous risque de le voir diminuer l'année suivante.

La BA 84 va poursuivre ses démarches de demande de création auprès des services de la préfecture tout en étudiant la piste d'une mise à disposition de personnels en insertion d'une autre structure comme à la BA 83.

Professionnalisation ?

Les Banques Alimentaires n'échappent pas à ce qu'avait identifié Di Maggio et Powel (1983) à savoir la notion d'isomorphisme institutionnel. Timothée DUVERGER dans son livre : L'économie sociale et solidaire, 2023, revient sur le risque de banalisation qui entoure l'ESS à la suite des différentes évolutions du secteur. Nous avons pu constater que les BA sont soumises aux trois types d'isomorphismes que Bidet (2003) nomme :

- Isomorphisme normatif (professionnalisation des associations)
- Isomorphisme coercitif (influence des pouvoirs publics)
- Isomorphisme mimétique (recours à des solutions éprouvées pour répondre aux pb donnés)

Il est apparu rapidement dans ce travail de mémoire qu'une des principales évolutions dans le modèle socio-économique des BA était la professionnalisation de ses membres, cela fait écho avec ce que disent Pascal Ughetto & Marie-Christine Combes (UGHETTO P., COMBES M.C., 2010) : « *la professionnalisation est cette organisation mise en face des problèmes productifs qui s'accroissent, en quantité et en complexité, quand les volumes atteignent des niveaux importants, que les promesses sur la qualité augmentent les exigences, et que cela conduit à s'interroger sur un « amateurisme » qui, jusqu'alors, n'apparaissait pas comme une difficulté* ». Comme nous l'avons vu, les BA ont fait face à une forte augmentation des volumes à traiter, générant d'importants flux logistique et l'obligation d'une montée en compétences des opérateurs.

La complexité et l'évolution de la structure de financement ont également conduit les Banques Alimentaires à se professionnaliser, ce qui confirme les propos tenus par Eynaud (2015). Toutes les BA visitées nous ont fait par de la technicité nécessaire afin de répondre aux appels à projets. Peu de BA ont confié cette tâche à des bénévoles car très chronophage et nécessitant des compétences spécifiques. Cela conduit également certaines BA à procéder à des recrutements de bénévoles aux compétences spécifiques très « pointues ». La

rigueur de gestion et reporting obligatoire de l'activité aux partenaires publics financeurs est aussi une cause de la professionnalisation des BA, cela fait totalement écho avec Didier Gelot, John Ward (Gelot D, Ward J, 2021) qui nous parlent de la tendance à la professionnalisation d'un secteur essentiellement fondé sur le bénévolat qui s'explique par le contrôle étroit qu'exercent les tutelles. Pour illustrer nos propos, depuis que nous sommes Secrétaire Général de la BA 84 nous avons eu un contrôle de : France Agrimer, l'URSSAF, de la répression des fraudes, sans oublier le contrôle quotidien de nos stocks par notre Commissaire aux Comptes.

Thernorog et Prouteau (2019) montrent une évolution des modes d'attribution des financements marquée par un retrait des niveaux de cotisations, mais surtout des subventions publiques, dans les ressources des associations. *A contrario*, les recettes d'activité augmentent fortement tandis que les dons et mécénats restent stables durant la période 2005-2017. Nous avons pu constater le phénomène identique au sein des BA, avec une différence au niveau des dons qui augmentent car les BA sont actives dans ce domaine. De plus en plus de « prospecteurs » sont recrutés et formés. C'est un réel levier d'action pour les BA, il existe un énorme potentiel avec notamment les politiques RSE des entreprises mais aussi grâce à la défiscalisation que permet l'état.

En recrutant des professionnels salariés les BA ont été obligées d'intégrer des outils et des pratiques de gestion conçus à la base par et pour les entreprises privées, c'est ce même constat qu'on fait David Ospital et Cendrine Templier (2018). Finalement, au plus on se professionnalise au plus il faut utiliser d'outils spécifiques qui n'ont pas été conçus pour le monde associatif. Nous avons visité des BA qui ressemblaient plus à des entreprises de logistiques qu'à des associations humanitaires. Nous ne nous permettons pas de juger, nous nous questionnons seulement sur l'évolution du modèle de fonctionnement des BA. A ce jour, les bénévoles restent essentiels à la survie des BA, est-ce que cette évolution leur permet de toujours trouver leur place ? Il faut toutefois garder à l'esprit que les salariés ne représentent que 10% des effectifs...

La présence de salariés, de bénévoles venant d'horizons divers, fait qu'il règne « un esprit » propre aux BA, comme le confirme Yolande François pour qui chaque association possède son « esprit », et de cet esprit découle un mode comportemental spécifique qui conduit généralement les actions de chaque structure. Le risque que cet esprit disparaisse est une des possibilités mais pas une fatalité nous semble-t-il, nous y reviendrons lors des préconisations.

Comme d'autres BA, la BA84 est confrontée à ce dilemme, comment concilier valeurs fondatrices du secteur de l'aide alimentaire et exigences de fonctionnement ? Les BA sont soumises à deux pressions antagonistes, la première les pousse vers la professionnalisation quand la seconde les incite à rechercher la fidélisation de bénévoles d'autant plus difficiles à engager dans la durée qu'ils ne souhaitent pas rejoindre une organisation professionnalisée, cela correspond totalement aux travaux d'Ion (2015).

Les BA sont dans leur ensemble confrontées à une raréfaction des bénévoles réguliers, cela se ressent sur les organes de gouvernance. Il devient compliqué de trouver des volontaires pour occuper des postes à responsabilités, de plus c'est lorsque les personnes sont en poste qu'ils prennent conscience de l'ampleur de leurs responsabilités, et ne souhaitent pas forcément renouveler leur engagement. Nous sommes confrontés à cette situation à la BA84, où les derniers administrateurs recrutés n'ont aucune expérience de la gouvernance d'une association.

La professionnalisation des associations, que la littérature commente abondamment, a pour conséquence « d'activer la professionnalisation des bénévoles » comme le rappelle Chanut Guieu C, (2006). Nous avons constaté lors de nos recherches que certaines BA recherchaient clairement des personnes expertes dans leur domaine afin d'intégrer le Conseil d'Administration. Nous avons rencontré des Présidents récemment élus, tout juste sortis du monde professionnel et souvent entrepreneurial, avec de fortes compétences gestionnaires et / ou financières. Pour professionnaliser les bénévoles deux voies sont possibles, la première

est de recruter des profils spécifiques, la seconde est de faire monter en compétences les bénévoles présents qui le souhaitent. De plus nous devons rappeler que les bénévoles représentent 91 % des effectifs...

Nous sommes l'illustration parfaite de la seconde voie, en effet, nous avons été recrutés pour occuper le poste de Secrétaire Général de la BA84 alors que nous n'avions aucunes compétences dans la gouvernance associative. Nous pouvons mettre en parallèle ce travail de recherche autour de la professionnalisation, avec notre cheminement de bénévole durant ces trois dernières années... Comme le rappelle Yolande François, nous avons été confrontés à l'ampleur des difficultés et des responsabilités du poste. Nous avons pris la décision de nous former afin de mieux cerner les enjeux, gagner en légitimité et essayer d'optimiser le temps consacré à la structure. Voilà comment d'un engagement associatif pour préparer des commandes on se retrouve étudiant en Master 2 ESS.

Le sujet de la professionnalisation des Banques Alimentaires a occupé la première partie de mon travail de mémoire. Nous pensons qu'il représente un sujet important pour les Banques Alimentaires du réseau, un réel changement est en train d'avoir lieu. Bien que conscient du phénomène nous tenions à enquêter sur le sujet afin de conforter notre vision, mais aussi notre légitimité au sein de la BA84 afin d'engager une démarche de professionnalisation générale du fonctionnement, avec notamment l'emploi d'une direction salariée. De fait nous avons certainement réalisé un plaidoyer sur la professionnalisation. Dans la partie suivante nous avons élargie la recherche à l'évolution du modèle socio-économique des Banques Alimentaires. Nous verrons par la suite que la Professionnalisation représente sans doute la plus grande évolution dans le modèle de fonctionnement.

Et les 3 piliers du modèle socio-économique dans tout ça ?

La richesse humaine est le pilier principal du modèle socio-économique des Banques Alimentaires. Un mot est revenu régulièrement au cours de la rédaction du mémoire : **Compétence**.

Quelle soit salariée ou bénévole, peu importe ; elle est nécessaire au bon fonctionnement d'une association comme la Banque Alimentaire. Recruter des compétences, faire monter ses collaborateurs en compétences reste une question centrale de la gestion RH., et ne s'arrête pas au statut de la personne. La FFBA l'a bien compris et propose tout au long de l'année des formations à destination des salariés et des bénévoles. Les BA ont un intérêt financier mais surtout opérationnel de faire monter en compétence leurs bénévoles.

Les Banques Alimentaires sont confrontées, comme nous l'avons déjà indiqué à des injonctions gestionnaires de la part des pouvoirs publics. Le risque pour certaines c'est de s'éloigner de leur « esprit d'origine », ce qui pose un problème en termes de recrutement et de fidélisation des bénévoles. Les BA sont conscientes de ce phénomène et essayent de mettre en place des événements générateurs de sens, car comme nous le rappelle Wieck (1995), l'organisation ne fournit pas directement du sens mais un cadre et un système favorisant sa construction. Les banques Alimentaires, bien qu'employeuses, ont une population de bénévoles aux profils divers, dont la majeure partie est animée d'un engagement « militant », ils agissent pour une cause humanitaire d'aide aux plus défavorisés. Leur présence régulière implique un haut niveau d'engagement.

La question des ressources financières reste centrale, depuis leur création les BA fonctionnent sur un modèle de financement hybride, associant des « revenus d'activité » mais aussi des fonds publics et privés. Devant la stagnation des subventions publiques, les BA développent des stratégies de mécénat privé. Du fait de leur engagement en matière de RSE (responsabilité sociétale des entreprises) un nombre important de sociétés se préoccupent des impacts sociaux de leur activité et apportent leur soutien à des projets culturels, d'insertion ou d'éducation.

Le recours aux fonds privés soulève des questions de nature éthique, comme nous l'avait rappelé la directrice de la BA63, c'est lié au fait qu'ils soient attribués par des investisseurs du secteur lucratif, dont on craint que leurs intérêts particuliers ne s'opposent à l'intérêt général porté par les associations. Un investisseur privé attend toujours un retour sur son investissement. Il faut simplement se mettre d'accord sur la nature des résultats attendus, en termes d'image, de retombées financières... Ces relations nécessitent également un suivi régulier, il faut faire vivre la relation.

Les appels à projets sont un moyen de financement qui tend à se développer dans l'avenir, aussi bien ceux émanant de la sphère publique que ceux des entreprises du secteur privé lucratif. A ce jour nous n'avons jamais répondu à un appel à projet émanant d'une autre source que publique.

L'hybridation des ressources nous conduit inéluctablement vers une professionnalisation des moyens mis en œuvre au niveau de la conception mais également du suivi. Les Banques Alimentaires sont à nouveau confrontées à une tension entre la préservation d'un modèle associatif basé sur des valeurs humaines de solidarité, et une collaboration potentiellement fructueuse avec des détenteurs de fonds privés conséquents pour mieux répondre aux besoins sociaux.

Les alliances stratégiques qui constituent le 3^{ème} pilier du MSE, restent un axe à développer pour certaines BA. Malgré l'hybridation des ressources engagée auprès des entreprises privés, il ne faut pas oublier que les pouvoirs publics restent les principaux interlocuteurs des Banques Alimentaires même s'ils ne représentent pas toujours le principal financeur. Un suivi régulier des relations permet aux BA de rester le premier acteur de l'aide alimentaire en France et surtout de rester une force de proposition et de s'adapter aux besoins identifiés sur le territoire.

Le sujet des alliances et de la mutualisation des moyens et ressources est en développement au sein des Banques Alimentaires. Des entités régionales voient le jour, ce qui permet de rationaliser les transports le stockage, mais aussi d'échanger des surplus... Les 5 Banques Alimentaires de la région Sud PACA sont entrées dans une démarche de rapprochement en répondant collectivement à un appel à projet. Une structure juridique régionale est en train de voir le jour, avec, si le projet est accepté, un Coordinateur régional salarié. Les pouvoirs publics poussent les associations à se regrouper, à répondre à plusieurs aux appels à projets sous forme de consortium notamment. Pour exemple, le dernier appel à projet auquel nous avons répondu en PACA s'appelle « Alliances locale de solidarité ». Une association ne peut y répondre seule.

Autrefois cantonnées à leurs limites départementales et à leurs donateurs historiques, les BA s'ouvrent vers l'extérieur, s'allient, s'organisent, créent de nouveaux partenariats.

Les partenariats stratégiques avec des grands groupes privés est très positif notamment avec la possibilité de générer du mécénat de compétences qui a une incidence sur la richesse humaine et les ressources financières.

Spécificités associatives

En ce qui concerne la caractérisation du modèle socio-économique d'une BA, nous avons utilisé principalement la typologie éditée par le Rameau, la caractérisation par le modèle économique est plus simple à réaliser mais ne reflète pas la réalité du fonctionnement d'une association.

Il faut toujours garder à l'esprit que le fonctionnement associatif est différent du fonctionnement d'une entreprise du secteur lucratif. Bien que des outils de gestion du milieu entrepreneurial soient utilisés pour la gestion Rh par exemple, ou pour la gestion financière, il faut garder en mémoire qu'une association n'a pas la même finalité. Nous avons essayé dans les précédents paragraphes de mettre en avant des éléments de réciprocité, propres au milieu associatif, comme il est proposé dans la grille d'analyse de Juan et Laville.

PRECONISATIONS

- Richesses humaines :

Il nous semble nécessaire d'accompagner la professionnalisation des effectifs des Banques Alimentaires, afin que celle-ci ne se fasse pas au détriment de « l'esprit » qui anime l'association. Avoir une réelle stratégie de recrutement, d'intégration mais aussi de fidélisation des nouveaux bénévoles. La FFBA propose des formations sur l'animation des équipes Salariés / Bénévoles, ils pourraient aller encore plus loin en proposant un « Guide d'accueil » que les structures pourraient utiliser, adapter, abonder...

La fidélisation des bénévoles passe aussi par la prise en compte des motivations des personnes qui peuvent être la montée en compétences, sociabilisation, trouver un sens...Les BA doivent continuer à proposer des formations, des moments conviviaux générateurs de sens.

La BA84 a pris conscience de l'importance de l'animation du public bénévole et commence à mettre en place une stratégie bénévole.

Afin de faire face à la raréfaction des bénévoles aux enjeux des défis à venir, nous pensons que la BA84 doit poursuivre sa professionnalisation en recrutant une personne salariée sur un poste de Direction. Cela pourrait permettre à l'équipe dirigeante de consacrer moins de temps à l'opérationnel et plus à la stratégie, à la vision, de préparer l'avenir.

- Ressources financières

Aller vers toujours plus d'hybridation des ressources afin de sécuriser au mieux les finances et pallier la diminution des subventions publique et contrer les effets de l'inflation galopante. Nous devons changer notre posture qui depuis toujours consiste à « demander l'aumône » à une posture plus volontaire où nous offrons aux entreprises de participer activement à un projet porteur de sens. Cela entre totalement en adéquation avec la démarche RSE des entreprises.

Il nous semble nécessaire que les BA montent en compétence au niveau de la réponse aux Appels à Projets qui tendent à se développer, cela passera par des formations ou par le recrutement de personnels bénévoles ou salariés. Là aussi la FFBA a son rôle à jouer en continuant à proposer des formations et en mettant à disposition des canevas de réponses à certains projets.

- Alliances stratégiques

Les BA ont depuis leur création été intégrées dans leur tissu local de part le nombre de structures partenaires. Aujourd'hui plus qu'hier la nécessité de s'allier, se regrouper, mettre en commun devient une nécessité opérationnelle, financière. Les pouvoirs publics incitent les associations à se rapprocher.

Au niveau national, les grands réseaux d'aide alimentaire commencent à se rencontrer, se coordonner. Nous pensons qu'il faudrait initier la démarche dans chaque département ou région. Il existe un réel potentiel de rationalisation de nos activités. Le dépôt des Restos du Cœur du Vaucluse, dont les activités de logistique sont identiques à celles de la BA84, nous disent manquer de place et de bénévoles...nous avons les mêmes problématiques, ne pouvons-nous pas trouver une réponse commune ? Le temps de l'entre-aide entre association d'aide alimentaire est venu nous semble-t-il. Il nous semble qu'il appartient aux BA, de part leur positionnement comme 1^{er} réseau d'aide alimentaire, de prendre l'initiative, et d'organiser des rencontres régulières avec les principaux réseaux d'aide alimentaire.

La création d'un Chantier d'Insertion peut être une voie à suivre pour certaines BA. Le travail entrepris par la FFBA à ce sujet permettra un accompagnement des structures volontaires. Vu le positionnement des services déconcentrés de l'état en Vaucluse, la voie qu'il nous semble intéressante de suivre est de nouer une alliance avec une structure porteuse de Chantier afin de bénéficier d'une mise à disposition de salariés. Cela nous paraît être un compromis satisfaisant.

Notre positionnement vis-à-vis de pouvoirs publics doit également évoluer. Les Banques Alimentaires ne sont pas des prestataires des pouvoirs publics. Certaines BA comme la BA84 par exemple, a un peu perdu le lien avec les institutions, tellement absorbés par le fonctionnement quotidien. Il est impératif pour travailler en confiance d'être en contact régulier avec les instances publiques. La coconstruction de nos actions avec les pouvoirs publics nous semble être la meilleure option à suivre. Les BA connaissent les besoins de leur territoire, les pouvoirs publics peuvent fournir une partie des ressources ou favoriser les actions. Les appels à projet participent à cette nouvelle tendance de coconstruction.

Apports / Limites :

Au commencement du travail d'enquête nous avons eu du mal à nous détacher de notre rôle de Secrétaire Général de la BA84. Etant totalement investi dans la gestion quotidienne de la structure, nous étions à la recherche de réponses aux questions que nous nous posions. Nous étions également dans la comparaison des modes de fonctionnement et dans la recherche d'une possible adaptation à notre structure, afin d'optimiser au mieux son fonctionnement.

Dans un second temps, après avoir avancé sur le sujet de la professionnalisation, nous avons pu enfin nous détacher de notre posture initiale, ce qui a permis, nous l'espérons, de prendre un peu plus de distance, mais aussi de neutralité par rapport au sujet traité.

Notre engagement bénévole comme Secrétaire Général de la BA84 a été également un atout dans le sens où nous connaissons en profondeur la vie d'une Banque Alimentaire, ses atouts, ses contraintes, ses spécificités. (Toutefois nous avons essayé d'aborder les autres structures avec humilité et curiosité, car différentes de la nôtre). Le fait de faire partie du réseau, nous a facilité l'accès aux structures, à leurs dirigeants -es, mais également aux documents de gestion.

Un des enseignements que nous pouvons tirer de ce travail de mémoire, est de ne pas sous-estimer son environnement institutionnel et stratégique, et d'en assurer une veille active. Le positionnement des services de l'état concernant la création d'ACI nous l'a bien rappelé.

Nous aurions souhaité interviewer l'ensemble des BA du réseau afin d'avoir une vision plus globale de la situation. Malheureusement il nous était impossible de visiter l'intégralité des 79 banques Alimentaires dans les délais impartis à la rédaction du mémoire.

Pour certaines structures, les responsables étaient nouveaux à leurs poste (salarié ou bénévole) et n'avaient pas toutes les informations concernant l'historique de leur BA.

Pour aller au bout de la démarche de caractérisation du modèle socio-économique il aurait été intéressant de compléter le formulaire d'autodiagnostic édité par le Rameau. Nous le ferons dans un second temps, en tant que Secrétaire de la BA84...

Si c'était à refaire ou à compléter

Nous aurions pu aborder le sujet du modèle socio-économique en choisissant un autre angle d'attaque. Définir dans un 1^{er} temps le modèle de la BA84 à l'aide de l'autodiagnostic et le mettre en perspective avec un ou plusieurs autres modèles, d'une BA ou d'une autre structure associative.

Comme nous l'avons dit à plusieurs reprises, la ressource humaine est le principal pilier du modèle, mais les ressources financières restent « le nerf de la guerre ». Une étude financière plus approfondie, afin d'identifier l'origine et la part des différentes ressources nous semblerait intéressante à mener.

L'engagement bénévole au sein des BA pourrait faire à lui seul le sujet d'un mémoire, tant il est riche et propre à chaque individu.

Questionnement

- Comment conserver « l'esprit associatif » dans un système recherchant toujours plus d'efficacité ?
- Quelle place pour les bénévoles dans une BA professionnalisée, y trouveront-ils encore du sens ?
- Doit-on devenir des prestataires de l'état ? Des opérateurs de service public ou une indépendance d'action, voire de co-construction est encore possible ?
- Quel avenir pour les Atelier Chantier d'Insertion au sein des Banques Alimentaires mais aussi dans les autres structures associatives ?
- Nous sommes partagés entre le fait que la FFBA prenne de plus en plus la main sur des sujets spécifiques et le risque de « filialisation » du réseau. Risque d'une perte d'autonomie des BA départementales en devenant les « antennes » de la FFBA...Comment faire pour que la FFBA soit cette entité qui apporte du conseil et de l'aide aux structures tout en leur laissant de l'autonomie dans leur gestion.

9. CONCLUSION

Les Banques Alimentaires, au même titre que les autres associations, sont confrontées à un environnement en profonde transformation. Les attentes sociales se renforcent alors que les différentes crises raréfient leurs moyens. Ce contexte incertain fait peser de nouvelles contraintes sur leur fonctionnement et les poussent à questionner leurs modèles socio-économiques, les faire évoluer afin qu'ils prennent en compte leur environnement et ses contraintes.

L'utilisation des typologies de caractérisation des modèles socio-économique présentées dans le mémoire permet aux BA de se positionner dans l'écosystème associatif et de prioriser plus facilement les leviers à actionner dans les 3 axes qui composent le modèle socio-économique. La réalisation d'un auto-diagnostic de chaque BA permettra d'aller au terme de la caractérisation de son modèle.

Les Banques Alimentaires, étant donné le domaine d'activité, le financement, le fonctionnement, constituent des structures complexes que l'on ne fait pas aisément « entrer dans des cases ». Nous avons vu tout au long du mémoire que les outils de caractérisation du modèle socio-économique permettent de classer assez facilement la structure en fonction de son modèle de financement, lorsqu'on essaye d'y intégrer les logiques réciprocatrices et redistributives cela devient plus ardu.

La grille d'analyse de Juan et Laville nous a permis d'approcher ces deux logiques qui occupent une place centrale dans le fonctionnement des banques Alimentaires. Les BA sont composés de plus de 90% de bénévoles, qui constituent la principale richesse de son modèle socio-économique. Nous avons constaté au cours de ce mémoire que les BA sont dans une démarche de professionnalisation de leurs effectifs, aussi bien salariés que bénévoles.

Les Banques Alimentaires ne font pas exception dans le monde associatif, elles sont dans l'obligation d'hybrider leurs ressources afin de parvenir à l'équilibre financier. Cette recherche de nouveaux financements, par sa technicité, pousse également à la professionnalisation des effectifs. Le principal levier d'action concernant le financement semble se situer au niveau des entreprises du secteur lucratif dans le cadre de leur politique RSE. Cette recherche de nouvelles sources de financement s'inscrit totalement dans le 3ème pilier du modèle socio-économique qu'est la recherche d'alliance stratégiques. A de nombreuses reprises au cours de l'élaboration du mémoire, les interviewés nous ont rappelé la nécessité de collaborer avec d'autres structures de l'ESS mais aussi du secteur lucratif, de ne pas rester seuls dans son coin, mais s'ouvrir et faire connaître notre activité qui bien souvent est encore trop méconnue.

Notre intention, au cours de l'écriture du mémoire, a été de faire apparaître nos questionnements, ainsi que notre adaptation au contexte stratégique externe, en mouvement. Plutôt que de « corriger » le mémoire, nous avons tenu à le faire évoluer au fil des rencontres et découvertes. C'est pour cela que nous avons commencé le travail en interrogeant l'utilité d'un Chantier d'Insertion au cœur d'une Banque Alimentaire, la question nous a inévitablement conduit à la professionnalisation des structures, ce qui nous a emmené à simplement questionner l'évolution du modèle socio-économique des Banques Alimentaires dans la globalité des trois piliers. Ce travail de mémoire nous a fait prendre conscience que nous sommes, à titre plus personnel, dans une démarche active de professionnalisation. C'est pourquoi ce travail fait sens pour nous. Le mémoire nous a également permis de porter la réflexion sur comment concilier la nécessité d'efficacité et respect des spécificités d'une structure de l'ESS, mais aussi de mettre des mots et des concepts théoriques sur des situations que nous vivons au quotidien dans notre engagement bénévole au sein des organes de gouvernance associative. Le travail réalisé au cours du mémoire, va également nous permettre d'accompagner au mieux la BA84 dans sa nécessaire démarche de professionnalisation.

10. BIBLIOGRAPHIE

- Battaglini M., Foldhazi A., Tattini V. «Professionnalisation de la réinsertion : vers la fin de l'esprit associatif ?» *Les politiques sociales / Service social dans le monde*, février 2013: n°3-4, p 59-70.
- Ben Slimane K, Leca B. «Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives .» *Management & Avenir*, s.d.: 2010/7, N°37, p. 53-69.
- Bidet E. «L'insoutenable grand écart de l'économie sociale- isoisomorphisme institutionnel et économie solidaire », *Revue du MAUSS*, 2003/1.» *Revue du MAUSS*, s.d.: 203/1-N°21, p. 162-178.
- Bucolo É., Eynaud P., Gardin L. «Les modèles socio-économiques associatifs.» *Revue de littérature, INJEP Notes & rapports/Revue de littérature*, 2019.
- Chanut Gieus C. «Changements organisationnels, succession de changements et satisfaction en milieu associatif : le cas d'un réseau d'associations familiales »,.» *Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de la Méditerranée, Aix-Marseille II.*, 2006.
- Chanut-Guieu C. «La professionnalisation de la fonction bénévole : quand l'état impulse le changement.» *Management & Avenir*, juillet 2009: n°27, p 13-30.
- Chauvière M. *Qu'est-ce que la Chalandisation ?* *Information sociales*, n°152, p 128-134, s.d.
- «Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA).» *Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs. Typologie des modèles de ressources financières.* 2014.
- Cottin-Marx S. «L'engagement des bénévoles au coeur des associations.» *Sociologie du monde associatif*, 2019: p 71-85.
- Dauvin P. «Etre un professionnel de l'humanitaire ou comment composer avec le cadre imposé. ONG : les pièges de la professionnalisation.» *Revue Tiers-Monde*, s.d.: n° 180, p. 825-840.
- Duverger T. *L'économie sociale et solidaire.* La Découverte, 2023.
- Eynaud P. *Eynaud P., 2015, La gouvernance entre diversité et normalisation.* Paris, Dalloz, 2015.
- François Y. «la professionnalisation des associations par les pratiques de gestion des compétences des acteurs associatifs produit elle un processus de changement organisationnel ?» *ISEOR | « Recherches en Sciences de Gestion »*, s.d.: 2015/1 N° 106 | pages 113 à 133.
- Gianfaldoni P, Lerouillois P, Dupuis O. «Les impulsions concurrentielles dans l'insertion par l'activité économique.» *Vie sociale*, mars 2020: n° 31-32, pages 241 à 257.
- Grelot D., Ward J. «L'aide alimentaire : entre bénévolat et injonctions managériales.» *Vie Sociale*, 2021: /4 (n° 36), p 81-87.
- Heidsieck C.-B., Germain C.,. «Quelle articulation avec le projet associatif ? .» *Juris-Associations.* 2014. 31.
- Heidsieck, Charles-Benoît. «Les modèles socio-économiques.» *jurisassociations*, 15 septembre 2019: supplément.
- Hospital D., Templier C. «La professionnalisation des associations, source ou perte.» *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise 2018*, 2018: (n° 32, vol. 7), pages 3 à 25.

- Juan M., Laville Jean-Luc. «Les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire, FONJEP.» 2019.
- KPMG. « Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations.» Rapport pour l'UDES et le Mouvement associatif., 2017.
- Laville J-L. «La pluralité des ressources humaines dans les associations.» *Encyclopédie des Ressources Humaines*, s.d.: Vuibert, Paris, p 83-91.
- Lethielleux L. «Typology of strategies used by non-profit organizations to avoid isomorphism.» *EURAM, Islande*, 23-25 juin 2018.
- Lethielleux L., André C. «Inflation normative : entre opportunités et menaces pour les organisations de l'ESS.» *Management Prospective Ed. | « Management & Avenir »*, s.d.: 2019/4 N° 110 | pages 153 à 170.
- Loison M., Braud R., Noûs C. «Professionnaliser les bénévoles : Le « travail gratuit » au sein d'un dispositif pour femmes sans domicile.» *Champs social*, s.d.: Le Sociographe 2021/1 (N° 73), pages 79 à 92.
- Michaud V. «Recrutement à la direction d'organisation de l'ESS : affichage d'une professionnalisation contextualisée.» *Association de gestion des Ressources Humaines*, mars 2020: n°36, p 71-95.
- Pascal Ughetto P, Combes M-C. «Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant ?» *Socio-logos*, 2010.
- Prouteau L. «Le bénévolat en France en 2017, état des lieux et tendances,» *Synthèse de l'exploitation de l'enquête Centre de recherche sur les associations - CSA*. 2018. 34.
- Renault-Tinacci M. «Les modèles socio-économiques des associations : diversité des approches.» *INJEP, fiches repères*, 2021.
- Simonet M. *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?* Paris, La Dispute, coll. « Travail et salariat », 220 p., s.d.
- Tchernonog V., Prouteau L. *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions*. 3^eédition, Paris, Dalloz Juris éditions, s.d.
- Valéau P. *La fonction RH dans les associations : les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation*. RECMA, n° 328, p 76-94, s.d.
- Weik K.E. «Sensemaking in organizations.» *London, Sage Publications*, 1995.

11. INDEX DES ILLUSTRATIONS

Illustration n°1 « Missions des banques Alimentaires »	page 8
Illustration n°2 « Fonctionnement des banques Alimentaires »	page 8
Illustration n°3 « Les différents bénévoles d'une BA »	page 9
Illustration n°4 « Parcours du don »	page 9
Illustration n°5 « Chiffres clés BA84 2021 »	page 11
Tableau n°6 « Constats à la suite de la rencontre avec la FFBA »	page 15
Tableau n°7 « L'approche par le modèle socio-économique et l'analyse financière »	page 18
Illustration 8 « Les 3 leviers de l'intérêt général »	page 20
Tableau 9 : « La troisième économie « passerelle »	page 20
Tableau 10 : « Les sept modèles économiques associatifs « CPCA » »	page 21
Tableau 11 : « Typologie des modèles socio-économiques « KPMG » »	page 22
Tableau 12 : « La grille d'analyse de l'économie plurielle	page 23
Tableau 13 : « Modèle éco. et bénévolat dans la typologie de la CPCA »	page 24
Tableau 14 : « Les sept modèles socio-économiques des associations »	page 25
Tableau 15 : « Exemples de chacun des modèles »	page 28
Tableau 16 : « Les 3 leviers des MSE associatifs »	page 28
Tableau 17 : « Les moteurs de l'engagement »	page 29
Tableau 18 : « Les leviers de financement »	page 29
Tableau 19 : « Les univers partenariaux »	page 30
Tableau 20 : « Exemple d'un réseau environnemental »	page 30
Tableau 21 : « Les isomorphismes institutionnels dans l'ESS »	page 31
Tableau 22 : « L'impact des 3 processus de professionnalisation sur l'action bénévole »	page 33
Tableau 23 : « Calendrier des entretiens »	page 37

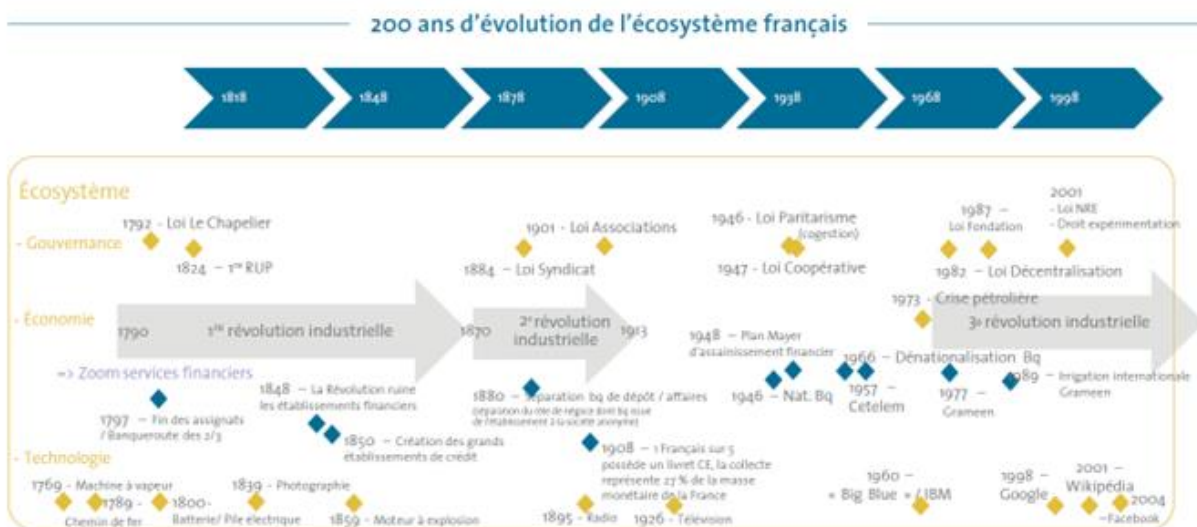
12. TABLE DES MATIERES

1. PREAMBULE.....	4
2. INTRODUCTION	6
2.1 QQOQCP	6
2.2 Naissance des Banques Alimentaires et de la Fédération	7
2.3 La Banque Alimentaire de Vaucluse	10
3. MISE EN MOUVEMENT	13
4. QUESTIONNEMENT	16
5. QUE NOUS DIT LA THEORIE.....	17
5.1 Vous avez dit modèle socio-économique ?	17
5.1.1 La genèse des modèles socio-économique :	17
5.1.2 Modèle socio-économique, de quoi parle-t-on ?.....	17
5.1.3 Les mutations socio-économiques	18
5.1.4 Les modèles économiques associatifs monétaires et bénévolat	21
5.1.5 Des modèles économiques au modèle socio-économique	23
5.1.6 L'hybridation des modèles d'intérêt général.....	24
5.2 Les sept modèles	24
5.2.1 M1 – Autonomie des membres	26
5.2.2 M2 - Prestation et valorisation des savoir-faire.....	26
5.2.3 M3 - Opérateur de politiques publiques	26
5.2.4 M4 - Subvention publique	27
5.2.5 M5 - Abondement public	27
5.2.6 M6 - Mobilisation privée	27
5.2.7 M7 - Modèle mutualisé	28
5.3 Trois leviers à utiliser.....	28
5.3.1 Les richesses humaines	29
5.3.2 Les ressources financières	29
5.3.3 Les alliances stratégiques	29
5.4 Evolution des modèles socio-économiques associatifs.....	30
5.4.1 Le risque d'isomorphisme institutionnel.....	31

5.4.2	Une professionnalisation inévitable ?.....	32
5.5	Salariés – VS- Bénévoles	34
5.5.1	Focus sur le secteur de l'aide alimentaire	36
6.	LA METHODOLOGIE.....	37
7.	LES RESULTATS	40
7.1	Questions générales	40
7.2	Les 3 piliers du modèle socio-économique.....	42
7.2.1	La richesse humaine	43
7.2.2	Les sources de financements	44
7.2.3	Les alliances stratégiques	44
7.3	A quel modèle socio-économique correspond une Banque Alimentaire ?	46
8.	ANALYSE DES RESULTATS.....	50
9.	CONCLUSION	58
10.	BIBLIOGRAPHIE.....	59
11.	INDEX DES ILLUSTRATIONS	61
12.	TABLE DES MATIERES	62
13.	ANNEXES.....	64

13. ANNEXES

Annexe 1



Annexe 2

M1 – Autonomie des membres

Qualification du modèle	Analyse	
Description La principale ressource de l'association est la contribution de ses membres au travers de leur engagement et/ou de leur contribution financière (cotisation)	Principaux avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Faible risque financier • Grande liberté d'action
Domaines privilégiés Concerne les associations de quartier, étudiantes, de défense des droits et des causes	Inconvénients majeurs	Limitation du développement : <ul style="list-style-type: none"> • difficulté à financer des fonctions supports • difficultés liées au management • difficulté de pilotage de gros projets d'innovation
Illustrations • Le Genepi (Groupement étudiant national d'enseignement aux personnes incarcérées) • RESF (Réseau éducation sans frontières)	Dépendance spécifique	Dépendance au bénévolat
Poids dans le secteur Prépondérant pour les structures non employeuses, mais limité chez les associations employeuses	Conditions de mise en œuvre	Faible besoin financier structurel, structure légère et bénévole
Tendance de développement Stable		

Annexe 3

M2 – Prestations et valorisation des savoir-faire

Qualification du modèle	Analyse	
Description L'association génère elle-même par les revenus de son activité une part significative de ses ressources - vente de produits et/ou services, marchés publics, événementiel, valorisation de son savoir-faire (par exemple, ingénierie en lien avec sa cause)	Principaux avantages	<ul style="list-style-type: none"> • « Autonomie financière » : l'association est dépendante de sa performance • Meilleure capacité de projection (fonds non fléchés) • Capacité d'autofinancement qui permet le remboursement d'emprunts bancaires
Domaines privilégiés Formation, SIAE, ESAT, tourisme social, culture, sport, enfance et jeunesse (pour partie), services à la personne, loisirs, commerce équitable, AMAP	Inconvénients majeurs	<ul style="list-style-type: none"> • Risque d'affaiblissement de l'engagement bénévole, de dévoiement de l'utilité sociale du projet • Éloignement des publics non solvables • Limitation budgétaire dans le cadre fiscal • Modèle qui peut nuire au développement d'autres ressources (type générosité privée) • Risque de concurrence, de « dumping social, de prime à la « belle copie » et d'assèchement de l'initiative en cas d'appels d'offres
Illustrations • Emmaüs • Bibliothèque associative • Club sportif • UCPC • Artisans du monde		
Poids dans le secteur 30-40 % des associations employeuses	Dépendance spécifique	Dépendance au marché
Tendance de développement En développement en raison notamment de la pratique d'appel d'offres (commande publique) et de la baisse des financements publics	Conditions de mise en œuvre	Savoir-faire différenciant

Annexe 4

M3 – Opérateur de politiques publiques

Qualification du modèle		Analyse	
Description	L'association bénéficie d'une DSP en fonction de laquelle elle exerce principalement son activité	Principaux avantages	<ul style="list-style-type: none"> Garantie de paiement Sécurité financière à moyen terme Reconnaissance des pouvoirs publics de la capacité de réponse aux problématiques d'intérêt général
Domaines privilégiés	Sanitaire et social, justice, enfance et jeunesse (pour partie), handicap (hors ESAT), emplois		Inconvénients majeurs
Illustrations	<ul style="list-style-type: none"> Croix-Rouge Établissements sanitaires et sociaux Association de protection de l'enfance Accompagnement à la création d'entreprise 	Dépendance spécifique	
Poids dans le secteur	Environ 18 % des associations employeuses	Conditions de mise en œuvre	Taille suffisante pour absorber les contraintes administratives
Tendance de développement	La logique d'externalisation des services publics devrait tendre à augmenter la DSP		

Annexe 5

M4 – Subvention publique

Qualification du modèle		Analyse	
Description	Majorité de subventions	Principaux avantages	<ul style="list-style-type: none"> Capacité d'initiative Logique partenariale Sécurisation financière Souplesse
Domaines privilégiés	Développement rural, éducation populaire, quartiers, recherche, défense des droits		Inconvénients majeurs
Illustrations	<ul style="list-style-type: none"> Associations liées à la politique de la ville MRIC Têtes de réseau et fédérations associatives 	Dépendance spécifique	
Poids dans le secteur	20-30 % du secteur associatif	Conditions de mise en œuvre	Fonds propres
Tendance de développement	En baisse		

Annexe 6

M5 – Abondement public

Qualification du modèle		Analyse	
Description	L'association (généralement ONG) est capable de mobiliser des fonds suffisants (10 % à 50 % de fonds propres ou via des partenaires) pour initier un abondement (souvent institution internationale)	Principaux avantages	Initiative laissée à l'association, ce qui favorise la capacité d'innovation
Domaines privilégiés	Solidarité internationale		Inconvénients majeurs
Illustrations	<ul style="list-style-type: none"> CARE Acted 	Dépendance spécifique	
Poids dans le secteur	5-10 % des associations employeuses	Conditions de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> Capacité de mobilisation pour créer les fonds initiaux et l'effet de levier Fonds propres importants Haut niveau de compétence technique requis pour répondre aux appels à projets Capacité à travailler en partenariat
Tendance de développement	Modèle international, encore peu développé en France. Tendance attendue au développement (corrélation positive avec M7) et à la rationalisation (moins de financements attribués mais montants importants)		

Annexe 7

M6 – Mobilisation privée

Qualification du modèle		Analyse	
Description	Dons des particuliers et/ou des entreprises	Principaux avantages	<ul style="list-style-type: none"> Fonds non affectés Indépendance
Domaines privilégiés	Environnement, précarité, associations de malades, solidarité internationale, défense des droits et causes		Inconvénients majeurs
Illustrations	<ul style="list-style-type: none"> AFM Secours catholique / Secours populaire WWF 	Dépendance spécifique	
Poids dans le secteur	5-10 % du secteur associatif	Conditions de mise en œuvre	Capacité d'investissement dans les coûts de collecte
Tendance de développement	Stabilisation		

FICHE DE SYNTHÈSE VISITE OU ENTRETIEN

STRUCTURE		PERSONNES RENCONTRES			DATE	
Banque Alimentaire TOULOUSE		La Directrice Générale salariée Le Président Bénévole			Du 14 au 16 mars 2023	
CHIFFRES CLEFS						
VOLUMES	DIR GENERALE	DIR OPERATIO	SALARIES ETP	BENEVOLES	CDDI ETP	S.CIVIQUE
2161 T	Oui	Oui	16.47	50	24.4	2
ENTRETIENS						
<p>DG : «[...] tous les postes à responsabilités sont occupés par des salariés. Nous faisons de plus en plus face à une complexification de notre activité quotidienne. Aujourd'hui nous sommes constamment en recherche de nouveaux financements, de répondre à de très nombreux appels à projet, en fait nous répondons à tous les appels à projets afin d'équilibrer notre budget [...] la situation est toujours précaire... »</p> <p>« La professionnalisation de tous les postes stratégiques permet une meilleure gestion de la production, on a une meilleure qualité de service [...] on a un engagement de « restauration » des gens [...] par contre on a un gros coût de masse salariale... »</p> <p>« [...]le modèle que nous utilisons (professionnalisation) me semble être le plus stable, le plus viable sur le long terme. En revanche cela n'empêche pas d'avoir une gouvernance partagée, il peut y avoir un chef de service salarié et un parrain Administrateur pour essayer de garder cette harmonie entre bénévoles et salariés [...] la difficulté est de savoir qui décide de quoi, le partage du pouvoir et des responsabilités[...] Ici les règles sont claires, tout ce qui a attrait aux salariés passe par la direction, il est hors de question que ce soit un bénévole qui dirige des salariés, je ne veux pas me retrouver aux Prudhommes demain [...] »</p> <p>Président : « [...] pour le renouvellement du CA, je recherche des personnes expertes dans leurs domaines, je veux un CA de compétences [...] »</p>						
CONSTATATIONS / RESENTI						
<p>Fourmilière. C'est le premier mot qui me vient à l'esprit en arrivant dans les locaux de la BA31 en proche périphérie de Toulouse. Il y a des personnes de partout où porte mon regard. Toutes sont occupées dans leurs tâches respectives. C'est la première fois que je visite une autre BA, je suis impressionné par tant de mouvements et d'activité. Tout est propre et bien rangé grâce à 2 agents d'entretien en CDDI.</p> <p>Il règne une atmosphère de travail organisé et structuré, tout le monde semble être à sa place. Les personnes chargées de la direction des opérations sont clairement visible et au cœur de l'organisation. Tout semble encadré, minuté, prévu...Dans les bureaux, l'équipe plutôt jeune est également au travail.</p> <p>L'équipe dirigeant assume totalement le fonctionnement entrepreneurial de la structure. L'efficacité est mise au profit du projet : création d'une épicerie sociale, d'un camion multiservice, etc...</p>						
QUESTIONNEMENT						
<p>Je suis partagé entre l'admiration devant une « machine » aussi bien huilée et mon inquiétude concernant la dilution des pratiques de l'ESS. Toutefois, les personnes que nous croisons semblent heureuses d'être là. Est-il possible de pousser aussi loin la professionnalisation des équipes et conserver un fonctionnement associatif générateur de sens ? La charte de la FFBA prônant de mettre le bénévole au cœur de l'action me semble lointaine...est-ce ou non une bonne chose ?</p>						

FICHE DE SYNTHÈSE VISITE OU ENTRETIEN

STRUCTURE		PERSONNES RENCONTRES			DATE	
Banque Alimentaire 74 ANNEMASSE		Le Directeur Opérationnel Le Directeur Opérationnel Adjoint			Le 04 mai 2023	
CHIFFRES CLEFS						
VOLUMES	DIR GENERALE	DIR OPERATIO	SALARIES ETP	BENEVOLES	CDDI ETP	S.CIVIQUE
1323 T	Non	Oui	4	65	12.55	3
ENTRETIENS						
<p>Dir Op: « [...] on a une personne bénévole dédiée à tout ce qui est subventions d'État, des communes [...] si il n'y avait que des bénévoles on ne pourrait pas fonctionner avec nos 75 asso partenaires. »</p> <p>Adj: « [...] l'atelier de transformation c'est très normé [...] c'est une idée de l'étage (équipe dirigeante bénévole), ok mais trouvez du monde [...]. »</p> <p>Dir Opé: « les gens de l'étage ne se mêlent pas de l'entrepôt, notre interlocuteur c'est le Président [...] c'est un cadre de haut niveau arrivé en même temps que nous, il a compris le truc [...] les gens pensait qu'on allait les retenir par ce qu'ils sont là depuis 20 ans [...] là on va passer à autre chose, soit tu accroche le train soit tu sors [...] »</p> <p>« [...] je dis aux salariés qu'il faut chouchouter les bénévoles, qu'il faut les écouter quand ils disent quelque chose car sans eux tu n'aurais pas de boulot, tu ne peux pas y arriver tout seul [...] en termes de droits les salariés et les bénévoles sont au même niveau »</p> <p>Adj: « [...] les bénévoles interviennent sur tous les postes de l'entrepôt s'ils le souhaitent [...] les principaux postes à responsabilité sont occupés par des bénévoles en revanche les postes opérationnels sont occupés par des professionnels, c'est un fonctionnement un peu hybride. »</p> <p>Dir Opé: [...] il y a bien 2 mondes qui se croisent et s'imbriquent pour faire fonctionner la BA, on essaye d'organiser des petits événements comme des repas pour réunir tout le monde [...] avec Gilles on a un peu laissé tombé car on se tapait tout le boulot [...] un bénévole semble vouloir reprendre le flambeau... »</p>						
CONSTATATIONS / RESENTI						
<p>Waouh. C'est la 1^{ère} impression ressentie en arrivant devant les locaux flamboyants de la BA74. A l'intérieur tout est bien organisé bien rangé. Les produits européens séparés des autres, etc... Je suis un peu « jaloux » de l'outil de travail dont ils disposent. C'est fonctionnel, lumineux, ça donne envie d'y travailler. Tout a l'air très organisé, la preuve en voyant les tableaux de transports, organisés par secteurs, avec des codes couleurs. Les 2 directeurs sont aussi les encadrants techniques du chantier d'insertion. L'ambiance générale est plus « familiale » qu'entrepreneuriale, la taille plus réduite le permet. Lors des échanges je ressens la bienveillance mais aussi la fermeté nécessaire à la bonne gestion d'un ACI, de la part des 2 directeurs. Le fonctionnement est totalement différent des autres BA ; ils livrent toutes les associations partenaires. Leur fonctionnement hybride pourrait convenir à la BA84 il me semble.</p>						
QUESTIONNEMENT						
<p>Comment se fait-il que la déconcentration et la décentralisation de l'état aboutisse à tant d'inégalité de traitement entre les départements ?</p> <p>L'externalisation de l'accompagnement socio-professionnel me questionne. Cela augmente la charge de travail des personnels présents quotidiennement dont ce n'est pas le métier ni la formation.</p>						

FICHE DE SYNTHÈSE VISITE OU ENTRETIEN

STRUCTURE		PERSONNES RENCONTRES				DATE	
Banque Alimentaire 44 NANTES		La Directrice Générale				11 mai 2023	
CHIFFRES CLEFS							
VOLUMES	DIR GENERALE	DIR OPERATIO	SALARIES ETP	BENEVOLES	CDDI ETP	S.CIVIQUE	
1439	Oui		6	120	12	2	
ENTRETIENS							
<p>DG: « [...] ce qui a le plus évolué c'est la richesse humaine du fait du développement du mécénat de compétences. Tu t'entoures de personnes qui sont encore en activité et qui sont toujours dans le monde du travail par rapport à la population de bénévoles, ça change beaucoup les choses et ça aide les BA à se professionnaliser ».</p> <p>« [...] Sur la partie économique on répond de plus en plus à des appels à projets, quand on voit la complexité des dossiers, les critères, faut être quand même de la partie, il y a des bénévoles qui font ça très bien hein, mais c'est un acte technique. Ce que je veux te dire par là, c'est que ça oblige les BA à se professionnaliser.</p> <p>« [...] on fait un gros lobbying sur de la recherche de mécénat privé, on a une personne bénévole qui s'en charge, il a démarché toutes les entreprises de la Loire-Atlantique de plus de 100 salariés. »</p> <p>« [...] quand on recrute un bénévole chez nous, clairement on va parler de compétences. Le bénévole dont je te parlais, qui fait du mécénat, c'est un ancien directeur du développement économique d'une communauté d'agglomération. Donc forcément, il a des réflexes. Celui qui fait de la prospection dans les grandes surfaces, un ancien directeur d'un gros centre commercial... »</p> <p>« [...] c'est plus facile de gérer des salariés en chantier que des bénévoles, les salariés il y a un contrat de travail ma posture vis-à-vis des bénévoles a évolué à la suite d'une formation, aujourd'hui je ne fais plus vraiment de différences entre bénévoles et salariés, les bénévoles ont également besoin de consignes, d'un cadre sécurisant, chez nous ils demandent à être encadré... Je reçois une fois par an les bénévoles en entretien individuel, pour définir des objectifs, comme pour les salariés... »</p> <p>« [...] Les bénévoles ce sont des personnes qu'il faut animer, ils ne viennent ici pas tous pour la même raison, pour beaucoup c'est de garder un lien social, avoir des personnes à croiser tous les jours. Du coup on a organisé une journée d'échange conviviale mais aussi de travail entre bénévoles. »</p>							
CONSTATATIONS / RESENTI							
<p>De l'espace...Les locaux sont gigantesques, bien organisé, très bien entretenu. Des bureaux fonctionnels, les espaces sont délimités par des verrières, ce qui permet intimité mais également convivialité. Il règne une ambiance studieuse et sereine. En revanche, les bureaux administratifs sont totalement séparés de l'exploitation. Tous les midi les collaborateurs mangent ensemble le repas préparé par un salarié et une bénévole.</p>							
QUESTIONNEMENT							
<p>Comment créer ou maintenir du lien entre les équipes de l'exploitation et celle de l'administratif au regard de la configuration des lieux ? Trop de mécénats de compétences issus de la même entreprise, risque de perturber l'équilibre de l'équipe ?</p>							

FICHE DE SYNTHÈSE VISITE OU ENTRETIEN

STRUCTURE		PERSONNES RENCONTRES			DATE	
Banque Alimentaire 63 AUVERGNE		La Directrice Générale			Le 01 juin 2023	
CHIFFRES CLEFS						
VOLUMES	DIR GENERALE	DIR OPERATIO	SALARIES ETP	BENEVOLES	CDDI ETP	S.CIVIQUE
2371 T	Oui		5		6.75	
ENTRETIENS						
<p>DO: « [...] un chantier d'insertion, quoi qu'il en soit est accessoire dans l'activité de la Banque alimentaire, c'est pour ça qu'il y en a peu. Il a été créé pour des raisons et pour des besoins peut être spécifiques. On a trouvé ce moyen là pour répondre à un souci de professionnalisation ou en tout cas de constance d'activité ».</p> <p>« [...] Ça ne règle pas ton problème de professionnalisation. La professionnalisation des banques alimentaires, tu la retrouves bien en dehors du chantier, sur les postes de direction, de responsables de dépôts, ou de collecte. Professionnalisation ne veut pas dire forcément salarié, ça veut dire d'aller rechercher des compétences parmi les bénévoles qui sont très spécifiques et qui soit issues du monde professionnel récent »</p> <p>« [...] Le Chantier d'Insertion il est surtout là pour assurer une continuité de service et c'est ça qui est important. Juillet, août, septembre, les bénévoles, les grands-parents, ils ne sont pas là, y a les chicots, ils sont plus là, tu peux compter sur personne, COVID-19 les bénévoles restent chez eux. Les salariés sont là... »</p> <p>« [...] En 2011, lors de mon embauche j'ai demandé au Président de l'époque comment manager les bénévoles et les salariés, il ma répondu avec ses 9 ans d'expériences : il me dit qu'il n'y a pas de différence, simplement un bénévole il ne faut jamais oublier le s'il vous plaît et le merci...</p> <p>« [...] Les bénévoles ont besoins de consignes, il faut de l'activité, il doit sentir que l'on a besoin de lui, c'est plus une reconnaissance du besoin qu'une reconnaissance personnelle. »</p> <p>« [...] Je ne m'occupe pas du recrutement des bénévoles, je n'ai aucun lien de subordination avec eux. Si j'ai un souci avec un bénévole, j'en réfère à mon CA simplement. Je n'ai que des liens opérationnels avec eux. »</p> <p>« [...] aujourd'hui, le besoin de professionnalisation, les difficultés que l'on peut avoir et puis les normes, font que les budgets des banques alimentaires explosent. Les financements restent les mêmes, donc il faut trouver d'autres sources de financement. D'où les épiceries sociales. Au début de la Fédération disait non, c'est interdit. Nous, aujourd'hui, on est bénéficiaires c'est grâce à l'épicerie ».</p> <p>« [...] Notre situation économique est fragile, il faut trouver des sources de financement qui soient compatibles avec nos valeurs, les finances. Publiques, ça s'appauvrit ou en tout cas, ça stagne, alors que les besoins augmentent. C'est surtout ça pour les normes...[...] ces normes qui ont augmenté et les subventions publiques sont restées les mêmes, forcément, ça creuse un déficit. Donc il faut trouver d'autres sources de financement, faut inventer tout en restant accés sur nos valeurs. Ce n'est pas une question de faire du profit, c'est simplement trouver de quoi vivre ».</p>						

« [...] on demande, depuis peu, un financement européen FSE, il faut voir comme ils sont exigeants, nous devons tout noter tout justifier, cela me prend un temps fou, mais pour arriver à équilibrer notre budget il faut taper à toutes les portes. En tant que contribuable, je suis tout à fait d'accord pour que les asso justifient l'utilisation des deniers publics, tu peux avoir des asso qui font 3 repas par an et qui sont financées...je trouve que l'on s'est un peu endormi que l'on se pose plus de question, ça ne me dérange pas qu'on nous demande des nouvelles idées par les appels à projets, ça rejoint ce que l'on disait sur le besoin de professionnalisation, d'évolution... »

« [...] j'ai visité la BA de Nantes, le nouveau Président vient de remplacer un Président historique. Il arrive plus jeune, fraîchement sorti du monde pro, il s'est dit non ! ça va pas ce qui se passe, la banque, c'était entre guillemets endormi, était restée sur ce qui se faisait parce que c'est normal. On est tous comme ça et donc elle était restée sur ce qui se faisait depuis longtemps, comme là le mec qui faisait la collecte et qui comptait boîte de sardines par boîte de sardine, ils étaient restés là et ils n'utilisaient pas l'informatique et donc si tu fais pas des appels à projets, si tu ne te poses pas des questions, des choses comme ça tout le temps, et bien t'as du mal à évoluer, moi je pense... »

« [...] On essaie de créer de nouveaux partenariats, le dernier c'est avec une petite chorale de quartier qui joue dans une église et nous reverse l'intégralité de la recette...on a organisé une collecte spécifique produits d'hygiène féminine avec un nouveau magasin, on en a tellement récupéré que nous avons du contacter d'autres associations pour leur donner, ça permet de nouer de nouveaux contacts, tisser des liens, de prévoir d'autres partenariats...c'est vrai que aujourd'hui on ne peut plus faire de l'entre soi».

« [...] On a historiquement des relations privilégiées avec Michelin, ça nous permet d'avoir des personnes en mécénats de compétences. J'aimerais avoir une personne pour déléguer toutes les demandes de subventions qui sont un peu répétitives et administratives ».

« [...] Il faut conserver les liens existant avec les partenaires historiques, avec les changements de directions dans les structures on a vite fait de perdre des financements. On se rapproche de plus en plus vers les structures gestionnaires des déchets, là ou il y a de l'argent aujourd'hui... il faut être pro-actif »

CONSTATATIONS / RESENTI

Je suis surpris de me retrouver en plein quartier résidentiel. La BA partage son parking avec deux particuliers, il y a de nombreuses habitations autour. Attention aux nuisances...en revanche le site est accessible pour les salariés en CDDI dont un frein est souvent la mobilité. Les locaux sont à taille humaine, pas vraiment très ergonomiques. La BA gère 4 sites différents sans parler des stockages externalisés. L'activité est étalée sur 4 départements.

QUESTIONNEMENT

Difficulté à animer et à dynamiser le réseau éclaté sur 4 départements ruraux ?

FICHE DE SYNTHÈSE VISITE OU ENTRETIEN

STRUCTURE		PERSONNES RENCONTRES			DATE	
Banque Alimentaire 38 ISERE « Sassenage »		Le Directeur Général			20 juin 2023	
CHIFFRES CLEFS						
VOLUMES	DIR GENERALE	DIR OPERATIO	SALARIES ETP	BENEVOLES	CDDI ETP	S.CIVIQUE
2560 T	Oui		7			
ENTRETIENS						
<p>DG: « [...] ça fait 25 ans que je suis dans le réseau des banques alimentaires et l'évolution des banques alimentaires a été comment dire, spectaculaire ! Au niveau des volumes distribués, au niveau de l'évolution du nombre de bénéficiaires au niveau de l'engagement des bénévoles au niveau de la structuration. C'est à dire qu'on est passé de l'amateurisme, au professionnalisme ».</p> <p>« [...] J'ai été le 1^{er} salarié en 1998, aujourd'hui on est 7. Les volumes de denrées ont été multipliés par 5. Mon rôle a été d'aller chercher des approvisionnements de l'industrie agro-alimentaire et des GMS, mais pas que, j'étais là pour emmener du lien entre salariés et bénévoles, assurer aussi une continuité de l'activité ».</p> <p>« [...] Nous avons embauché une diététicienne, c'est une chose qui était impensable il y a quelques années, les mœurs évoluent ».</p> <p>« [...] quand on accueille une personne pour la première fois, on leur fait faire un parcours de découverte de tous les postes, on se revoit au bout de ce parcours on fait un point pour voir ce qu'il a aimé, nos besoins et on essaye de faire matcher l'offre et la demande. Le plus important est que le bénévole se sente bien chez nous, après si il a des compétences spécifiques qu'ils ne souhaitait pas utiliser à son arrivée, avec le temps il y viendra certainement... »</p> <p>« [...] avec notre partenaire Conseil Dept 38, on a créé un projet de transformation dans une cuisine d'un collègue. Grâce à cette initiative, on ne gaspille plus de viande et nos asso bénéficient de plats cuisinés ».</p> <p>« [...] on a plus de mécènes privés quand même. Maintenant, hein, ça rentre plus dans la philosophie des entreprises de dire, voilà, on fait ça dans le cadre du RSE, c'est plus dans l'air du temps maintenant depuis les 5 dernières années. Je ne vois pas comment on pourrait se passer de mécénats de compétences... »</p> <p>« [...] une évolution qu'il risque d'y avoir dans les années à venir c'est dans notre modèle d'approvisionnement, dot-on continuer à faire de la ramasse dans les GMS ? Cela génère des coûts importants pour des produits de qualité plus que discutable</p>						
CONSTATATIONS / RESENTI						
Entretien réalisé dans les locaux de la FFBA à Paris lors d'une formation achats.						
QUESTIONNEMENT						

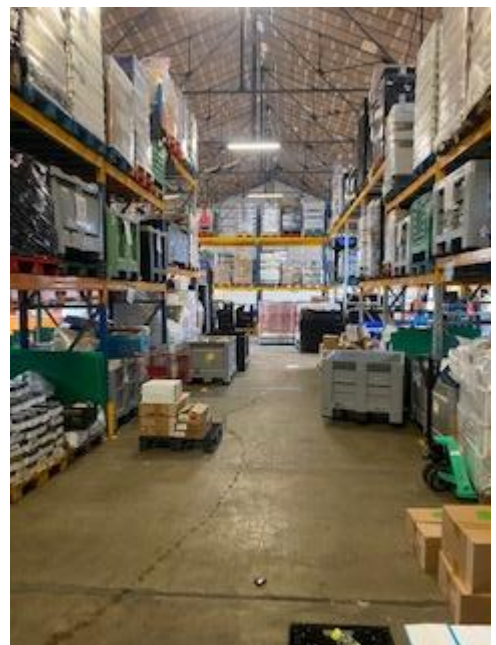
FICHE DE SYNTHÈSE VISITE OU ENTRETIEN

STRUCTURE		PERSONNES RENCONTRES			DATE	
Banque Alimentaire 69 RHONE ALPES		La Directrice Générale			20 juin 2023	
CHIFFRES CLEFS						
VOLUMES	DIR GENERALE	DIR OPERATIO	SALARIES ETP	BENEVOLES	CDDI ETP	S.CIVIQUE
5 900 T	Oui		13			3
ENTRETIENS						
<p>DG: « [...] la professionnalisation, je la ressens, je la vois. C'est à dire qu'en fait, le métier de la logistique, on peut avoir du bon, gros vieux bon sens, mais il y a quand même un moment où on plafonne, la gestion prévisionnelle de stock, ce n'est pas forcément accessible aux premiers bénévoles venus ni salariés d'ailleurs, quand je suis arrivée, plus personne ne savait faire. Donc en fait, il y avait tout un problème dans l'entrepôt, donc là il a fallu professionnaliser et on s'aperçoit que ce n'est pas parce que t'as eu la formation que tu sais faire ».</p> <p>« [...] c'était un ancien directeur de l'ONF, donc il arrive pour faire du tri, je lui ai dit ok, mais vu ce que tu faisais avant on pourrait imaginer autre chose...il a accepté d'être sûr la stimulation de notre réseau de mécènes, mécènes et donateurs privés. Il est allé faire la formation de prospecteur et là, il fait des rendez-vous et il questionne, il répond à des appels à projets, donc il est lancé, ça marche bien, mais j'ai aussi des gens qui arrivent expérimentés et en fait il pensait avoir du temps, mais ils n'en ont pas ou en fait ils ne s'engagent pas et ça j'en ai plus que des gens qui s'engagent vraiment ».</p> <p>« [...] I faut qu'on les reconquière nos financeurs institutionnels, je suis montée sur les appels à projets, je pense qu'on n'avait pas déposé d'appels à projets depuis très longtemps. Ce qu'on m'avait vendu, c'est que à la BA, c'était bien parce qu'il n'avait pas besoin de déposer d'appels à projets, c'est à dire que on arrivait à se financer sans, donc ça va faire partie du job d'aller chercher ces financements donc on commence. Voilà, je ne peux pas dire à quel point, ce sera payé ou pas ? »</p> <p>« [...] Il y a des choses qui se créent, mais c'est un peu impalpable, c'est-à-dire qu'on voit apparaître des liens Inter associations et je ne sais pas jusqu'où ça peut mener donc par exemple avec les Restos du cœur, là on réfléchit à un entrepôt commun, on va voir à quel point la mutualisation d'espaces et cetera peut être bénéfique. On a aussi des relations avec une assos avec qui on envisage de créer un chantier d'insertion en commun. Ils gèreront le volet administratif et nous serons le terrain d'exploitation., c'est aussi un nouveau type de partenariat possible ».</p> <p>« [...] J'aimerais revoir notre organisation en termes de ramasse dans les grandes surfaces, essayer de rationaliser tout ça, de mieux se répartir les magasins entre acteurs de l'aide alimentaire...mais ça à l'air d'être le vrai panier de crabe cette histoire... »</p>						
CONSTATATIONS / RESENTI						
Entretien réalisé dans les locaux de la FFBA à Paris lors d'une formation achats.						
QUESTIONNEMENT						

FICHE DE SYNTHÈSE VISITE OU ENTRETIEN

STRUCTURE		PERSONNES RENCONTRES				DATE	
Banque Alimentaire 83 VAR « La Garde »		Le Président				Le 04 juillet 2023	
CHIFFRES CLEFS							
VOLUMES	DIR GENERALE	DIR OPERATIO	SALARIES ETP	BENEVOLES	CDDI ETP	S.CIVIQUE	
2 400 T							
ENTRETIENS							
<p>DG: « [...]Le budget de l'exercice 2018 il était de 390 000 €. Le budget de l'exercice 2022 était d'un 1 000 000 €, donc oui le modèle économique à plutôt évolué... »</p> <p>« [...] on est resté à 5 ou 6 salariés malgré l'augmentation du CA car on a accès maintenant à des employés en insertion mais on n'est pas chantier d'insertion, c'est bien plus confortable, hein ? On est partenaire d'un ACI qui nous met une partie de ses salariés à disposition contre contribution financière dérisoire ».</p> <p>« [...] nous avons de très bonnes relations avec nos institutionnels, qui reconnaissent notre travail, on a triplé nos subventions de fonctionnement. On est passé de 100 000€ en 2018 à 300 000€ en 2020 ».</p> <p>« [...] aujourd'hui on a le FSE, ensuite, on fait rentrer en partenariat la CPAM, on a fait rentrer BNP, on a fait rentrer Veolia. Et là on va refaire rentrer l'Union patronale. Donc on a des projets avec l'Union patronale dans le cadre de l'atelier de cuisine qu'on va monter, on entre aussi avec l'Union patronale, dans l'école de la 2e chance. le partenariat, ce n'est pas que de l'argent pour de l'argent, il y a une relation au-delà et alors ? Bien sûr, ils viennent tous à la collecte, Veolia, c'est un partenaire, ils envoient chaque fois 30 à 40 personnes pour la collecte. J'ai 2 camions Bleus de GR, un 3e cette année, il n'y a pas que de l'argent cash, il y a surtout un climat de confiance et ça c'est vachement important ».</p> <p>« [...] Il faut sortir de notre BA, mais le partenariat ne peut exister que si tu arrives à te faire apprécier, entre guillemets, si la Banque alimentaire est appréciée dans la qualité de sa prestation. Ça veut dire qu'il faut créer un bon environnement interne entre les salariés et les bénévoles...tu ne peux pas arriver à diriger un melting-pot entre salariés et de bénévoles si tu n'as pas un courant de convivialité qui circule entre tout le monde ce n'est pas possible. On organise des soirées de temps en temps avec conjoints et enfants ».</p> <p>« [...] on est une entreprise, mais il faut garder l'humanitaire à l'esprit, on a des obligations d'entreprise, le Président il est pénalement responsable, il est et cetera, et cetera. Donc si tu veux, il faut une certaine formation quand même pour être Président d'une banque hein ? Je suis pratiquement président et directeur en même temps, j'aurais aimé que quelqu'un puisse prendre le poste de Directeur mais on n'a pas les moyens ».</p>							
CONSTATATIONS / RESENTI							
<p>De beaux locaux, bien rangés et organisés. Les produits sont séparés selon la provenance, FSE, Dons... Tout semble bien organisé, il règne une ambiance sereine et studieuse.</p> <p>Le Président est sur tous les fronts, gestion RH, les approvisionnements, les projets, les relations institutionnelles et partenariales. C'est un peu le mode de fonctionnement traditionnel des Banques Alimentaires où le Président est omniprésent.</p>							
QUESTIONNEMENT							
<p>Que se passe t'il quand un Président autant investi s'en va ? Comment anticiper la passation de pouvoir, comment déléguer quelques tâches ?</p>							

Annexe 8





MASTER 2 RH-ESS

Titre du mémoire	« Les Banques Alimentaires, un modèle socio-économique en évolution : quelle place pour un chantier d'insertion ?
Nom et Prénom de l'auteur	Ciribino David
Année	2022 / 2023

Résumé en 10 lignes Maximum :

Le mémoire traite de l'évolution du modèle socio-économique des Banques Alimentaires, et notamment celui de la Banque Alimentaire de Vaucluse. L'auteur nous présente les différents piliers d'un modèle socio-économique à savoir : la richesse humaine, les ressources financières et les alliances stratégiques. Après avoir questionné des responsables salariés et bénévoles de Banques Alimentaires, une caractérisation du modèle socio-économique des BA est proposé. Le mémoire met en avant les principales causes de l'évolution du modèle socio-économique à savoir : l'isomorphisme institutionnel et la professionnalisation qui l'accompagne.

Mots clés : maximum 5

Modèles socio-économiques / Professionnalisation / Isomorphisme.