



L'approvisionnement en fruits et légumes : Quelles innovations dans les structures d'aides alimentaires ?

Damien Lagandré

I. POURQUOI S'INTERESSER A L'APPROVISIONNEMENT EN FRUITS ET LEGUMES DES STRUCTURES D'AIDE ALIMENTAIRE ?

Depuis 2001, le PNNS¹ vise l'amélioration de l'équilibre alimentaire, notamment des personnes en situation de précarité et d'exclusion. Il existe en effet une très forte corrélation entre le niveau de revenu et le déséquilibre des rations alimentaires qui justifie un investissement particulier dans l'amélioration de l'alimentation de ces personnes. Nombre d'entre elles recourent à l'aide alimentaire. Or, comme le montre une étude réalisée auprès de 187 structures d'aide alimentaire (Darmon N. et al, 2008²), les rations alimentaires distribuées par ces structures présentent souvent un déséquilibre nutritionnel important.

Les réseaux associatifs d'aide alimentaire, comme de nombreuses structures d'aide alimentaire non affiliées, sont soucieux d'améliorer les rations alimentaires distribuées et ont développé des actions en ce sens au niveau de l'approvisionnement (outils, formation, etc.).

Dans cette perspective, et pour contribuer à appuyer le travail des associations, nous avons souhaité mettre en valeur et analyser des expériences visant spécifiquement à améliorer l'approvisionnement en fruits et légumes. Quelles sont les pratiques qui donnent des résultats positifs ? Quels sont les facteurs de succès ? Quelles sont les conditions de mise en œuvre de ces pratiques ?

Soulignons que la vocation de ce travail n'est en aucun cas prescriptive et celui-ci ne doit pas être considéré comme un recueil de recettes miracles. Il s'agit de **présenter quelques exemples de pratiques mises en œuvre par des structures au fonctionnement original et d'identifier les facteurs de réussites comme les difficultés rencontrées**. L'objectif est donc plus de capitaliser sur des expériences positives au service des réseaux d'aide alimentaire.

¹ Programme National Nutrition Santé.

² Darmon N. et al., *Enquête auprès des associations d'aide alimentaire (E3A) : mode de fonctionnement des structures et valeur nutritionnelle des colis et repas distribués*, Cahiers de nutrition et de diététique, 2008.

La méthodologie suivie dans ce travail est axée sur une approche qualitative. Elle permet de fournir des informations sur des expériences exemplaires d'approvisionnement en fruits et légumes, complémentaires de l'enquête E3A basée sur des questionnaires quantitatifs largement diffusés. Il a été demandé aux principaux réseaux d'aide alimentaire en France d'identifier quelques structures dont les pratiques en matière d'aide alimentaire pouvaient être considérées comme innovantes et exemplaires. Ces structures (une dizaine) ont ensuite été rencontrées et interviewées à partir d'un questionnaire ouvert. Des fiches structures permettant une analyse transversale ont par la suite été réalisées. Le présent document est établi à partir de cette lecture transversale.

II. DES INNOVATIONS SUR L'APPROVISIONNEMENT ET LA DISTRIBUTION DE L'AIDE ALIMENTAIRE

1. Dans les modes d'approvisionnement

Deux principaux modes d'approvisionnement originaux ont été identifiés.

Le premier s'appuie sur des **relations directes entre des producteurs de fruits et légumes et les structures d'aide alimentaire**. En mettant en place des circuits courts de commercialisation, les associations d'aides alimentaires (Solid'Arles, Au marché Conté) facilitent l'accès à des produits locaux de qualité et notamment des fruits et légumes. Cette mise en relation directe entre producteurs et consommateurs, qu'ils soient défavorisés ou non, évite par ailleurs la stigmatisation des consommateurs défavorisés qui peuvent ainsi accéder à des produits de qualité. Cette approche est d'autant plus intéressante qu'elle est basée sur un principe de solidarité entre les producteurs et les consommateurs (quel que soit leur revenu).

Le deuxième mode d'approvisionnement est lié à **la présence des structures d'aide alimentaire sur les marchés de gros**. L'idée est de collecter sur les marchés de gros les produits qui ne sont pas vendus avant qu'ils ne soient détruits. Précisons cependant, que ce ne sont en aucun cas des produits de mauvaise qualité. Les paniers de la mer, le Secours Populaire sur le Marché d'Intérêt National (MIN) de Nantes, Imagine 84 au MIN d'Avignon, etc. ont mis en place ce type d'approvisionnement. Les produits récupérés, que ce soit des fruits et légumes ou des produits de la mer, sont (re)conditionnés puis distribués dans les structures de la région. Le fonctionnement de ces structures est alors proche de celui d'une centrale d'achat dans l'industrie agro-alimentaire.

Notons que les deux modes d'approvisionnement mentionnés ici fonctionnent sur le même modèle d'intégration des filières agroalimentaires. Bien que les différences soient importantes en termes de volumes distribués, de logistique, etc., les deux modes d'approvisionnement ne sont efficaces que par l'intégration de la filière qui permet de disposer de produits à des coûts nettement plus faibles (voire gratuits) que dans l'achat en

Grandes et Moyennes Surfaces (GMS). Cette réduction des coûts est possible car les produits mis à disposition « contiennent » une plus faible valeur ajoutée et présentent donc un intérêt économique plus faible pour les producteurs qui peuvent les vendre à moindre prix.

2. Dans la distribution de l'aide alimentaire

Afin de répondre à la demande toujours grandissante, certaines structures fonctionnent de plus en plus comme des centrales d'achats en mettant en place de véritables réseaux de distribution. Dans certains cas, la distribution est directement conçue sur le modèle de l'agro-industrie (centrale d'achat, gestion des stocks et des flux). A contrario, d'autres structures approvisionnent d'autres associations localement plus ou moins formellement en fonction des besoins et des produits disponibles. Dans les deux situations, il est intéressant de mettre en avant les **efforts de mutualisation** (dans le transport par exemple) qui améliorent considérablement l'efficacité de la distribution et donc de l'approvisionnement des associations localement. Il est cependant important de noter que cette mutualisation est encore largement perfectible et demande une meilleure coordination entre les structures locales.

La **taille des structures** est un facteur majeur dans la distribution pour les structures qui développent une activité de type « grossiste ». Les structures doivent atteindre une taille critique permettant des économies d'échelles ou mettre en place un système de mutualisation des moyens permettant d'atteindre cette taille.

III. QUELS SONT LES FACTEURS DE REUSSITE ?

1. Le regroupement des associations

Sur l'ensemble des structures innovantes rencontrées, il a systématiquement été mentionné comme facteur de réussite la coordination des différents acteurs locaux de l'aide alimentaire : les CCAS, la CAF, les associations (Secours Catholique, Secours Populaire, Croix Rouge Française, Banques Alimentaires, etc.). La participation des acteurs locaux au fonctionnement de la structure peut se faire au travers d'un comité de pilotage, ou d'un conseil d'administration qui réunit les différents partenaires.

Le regroupement des associations dans une instance de coordination permet un partage des connaissances, une émulation importante. Lorsque les acteurs locaux sont membres du Conseil d'Administration, c'est la garantie d'un fonctionnement réel du CA (par opposition aux CA parfois démotivés de petites associations non insérées dans le tissu de l'aide social local).

Ces facteurs sont valables tant au niveau de la création de la structure, de l'émergence des idées nouvelles, que de leur pérennisation.

2. Le fonctionnement en réseau

Le fonctionnement en réseau des structures est un autre facteur favorisant l'innovation dans les modes d'approvisionnement et de distribution de l'aide alimentaire. Il ne s'agit plus de la composition de la structure mais de ses partenaires. Différentes initiatives locales de mise en

réseau, sans considération d'appartenance aux grands réseaux nationaux, se mettent en place. Il est possible de citer VCM³, le GESRA⁴, ou encore la fédération des paniers de la mer dont les méthodes de fonctionnement facilitent l'innovation et améliorent la circulation de l'information.

3. La professionnalisation

Le salariat et la professionnalisation sont régulièrement mentionnés comme des facteurs favorisant la mise en place de structures dynamiques et efficaces, notamment en matière d'approvisionnement. Tous les acteurs reconnaissent cependant l'importance et l'absolue nécessité des bénévoles ! Ils mentionnent également que la présence d'un professionnel au sein des structures améliore l'efficacité du travail bénévole, la coordination des activités et la réalisation de projets à moyen terme.

4. La disponibilité des denrées

Toutes les structures qui peuvent mettre en place des innovations dans les modes d'approvisionnement bénéficient de denrées soit gratuitement, soit à coûts réduits. Cette disponibilité à faible prix est liée aussi bien à une intégration des filières agroalimentaires qui permet une réduction des marges payées, qu'à des possibilités de défiscalisation des dons aux associations pour les entreprises.

IV. QUELLES SONT LES DIFFICULTES RENCONTREES ?

1. Les difficultés financières

Peu d'associations possèdent un modèle économique leur permettant d'être indépendantes des subventions. Dès lors, la recherche des subventions est une source d'inquiétude et mobilise beaucoup de temps de travail. Une meilleure prévisibilité des subventionnements publics permettrait aux structures de se recentrer sur leur « métier » – l'aide alimentaire et l'accompagnement social – plutôt que la recherche de financement. Une plus grande visibilité dans les financements permettrait également l'élaboration de stratégie de développement, et la mise en place de projet sur du plus long terme. Actuellement, les structures font peu de projets dont l'échéance est supérieure à un an, du fait de l'incertitude pesant sur l'année suivante. Ce déficit dans la vision de long terme est un frein important à l'émergence de pratiques plus efficaces.

2. La disponibilité des denrées

Un risque majeur est identifié pour la plus grande partie des structures : la disponibilité en matière première bon marché. En effet, quels que soient les systèmes économiques, les struc-

³ Voisins et Citoyens en Méditerranée.

⁴ Groupement des Epicerie Solidaires de Rhone-Alpes.

tures ont besoin de matière première bon marché. Or, cette accessibilité de la matière première est liée à deux facteurs : la dynamique des prix et les politiques européennes.

Les prix agricoles, bien qu'actuellement orientés à la baisse, peuvent à nouveau atteindre des sommets. Le risque est alors que les industriels soient plus réticents à donner leur produits (ils préféreront trier les palettes plutôt que les donner pour déductions fiscales) ou que les agriculteurs préfèrent vendre leur production sur le marché classique plutôt que dans les réseaux de solidarité.

Par ailleurs, les modifications des politiques européennes (pêche et agricole) peuvent avoir des conséquences importantes pour les structures dont le modèle économique est basé sur l'utilisation des stocks de la Commission Européenne ou sur les prix de retraits financés par l'Europe. Les futurs changements des politiques européennes doivent donc être suivis avec assiduité.

3. Le mode de fonctionnement des structures

Le bénévolat dans les structures alimentaires est toujours considéré comme une force. Cependant, les structures reconnaissent également qu'un bénévolat exclusif (absence de salarié, membres du CA tous bénévoles retraités) peut être source de difficultés. Le dynamisme des salariés est un facteur important pour faire évoluer et progresser les structures. Par ailleurs, les salariés sont redevables à leur hiérarchie ce qui est également une assurance de mise en œuvre des projets. La solution qui a souvent été mise en avant est l'association d'une équipe de bénévole animée et supervisée par un ou plusieurs salariés.

V. EN CONCLUSION

Comme mentionné précédemment, cette étude n'a pas vocation à donner des recettes miracles pour le bon fonctionnement des structures d'aide alimentaire en matière d'approvisionnement, notamment en fruits et légumes. Les points soulevés ont comme objectif de faire émerger des idées pour que les structures puissent améliorer leurs pratiques.

La dimension du partenariat a largement été mise en avant et mérite à nouveau d'être soulignée en conclusion. Les structures au fonctionnement innovant sont généralement mises en place par des réseaux d'acteurs locaux et fonctionnent en réseau. La mutualisation des expériences et des moyens est une condition nécessaire à l'amélioration des pratiques. Il semble dès lors important de soutenir et de développer les initiatives locales de mise en réseau (à une échelle départementale ou régionale).

L'ensemble de ces réflexions restent cependant liées au besoin immédiat d'améliorer l'accès à une alimentation plus équilibrée, et ne peuvent éviter les questionnements sur l'origine du besoin croissant d'aide alimentaire. Les réflexions sur l'aide alimentaire doivent donc toujours s'articuler avec les questions fondamentales de la sortie de l'aide alimentaire et plus encore de la prévention pour éviter d'avoir besoin de recourir à l'aide alimentaire.