



Fédération Française des Banques Alimentaires

UNIVERSITÉ GUSTAVE EIFFEL

INSTITUT FRANCILIEN D'INGÉNIERIE DES SERVICES

Master 2 Insertion et Entreprenariat Social et Solidaire

Institut Francilien d'Ingénierie des Services

6-8, Cours du Danube

77700 SERRIS

Année Universitaire : 2024 – 2025

MÉMOIRE PROFESSIONNEL

Animer un réseau d'aide alimentaire agissant pour l'insertion, dans un contexte économique, social et juridique mouvant

Présenté par : **Clément Le Quenven**

Sous la Direction de : **Hervé Defalvard**

AOÛT 2025

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé dans la rédaction de ce mémoire.

Je voudrais remercier dans un premier temps mon tuteur académique, Monsieur Hervé Defalvard, enseignant chercheur en économie sociale et solidaire, pour ses conseils, qui m'ont permis d'enrichir mon mémoire.

Je saisirai l'occasion pour adresser mes remerciements à l'équipe pédagogique et à Monsieur Antoine Bouvy, pour leur contribution et leur aide, notamment méthodologique.

Je souhaite évidemment remercier Monsieur Denis Péronnet, chargé de mission insertion à la Fédération des Banques Alimentaires, pour tout le temps consacré à la supervision et à la relecture assidue de ce mémoire. Je le remercie pour ses avis toujours pertinents qui m'ont été précieux tout au long de cette année.

Je remercie ma famille pour son avis critique et extérieur primordial, et pour sa relecture de mon mémoire.

Enfin, je remercie les membres du pôle engagement pour leur aide et leur soutien tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Sommaire

Remerciements.....	2
Introduction.....	4
I- Les enjeux de la structure dans son environnement.....	6
1) Les évolutions de la structure pour répondre aux enjeux.....	6
a) Les Banques Alimentaires, premier réseau d'aide alimentaire en France.....	6
b) Une structure en pleine mutation.....	11
c) Plus qu'une association d'aide alimentaire.....	20
2) Un environnement sectoriel et institutionnel changeant.....	28
a) L'aide alimentaire : un secteur encadré, sous tension.....	28
b) L'IAE, un environnement structurel difficile à anticiper.....	35
c) L'environnement institutionnel dense des ACI.....	38
3) Les enjeux relativement au territoire.....	40
a) L'aide alimentaire face aux disparités territoriales.....	40
b) Des constats différents dans les territoires sur l'emploi.....	42
c) Les enjeux territoriaux des ateliers et chantiers d'insertion.....	45
II - Analyse des missions professionnelles relativement aux enjeux.....	48
1) La consolidation de l'accompagnement des ateliers et chantiers d'insertion par la communication, la structuration et l'outillage.....	48
2) Le renforcement de la dynamique collective du réseau autour des ateliers et chantiers d'insertion.....	55
3) Vers une insertion élargie : diversification des partenariats et adaptation aux nouvelles orientations de l'emploi.....	58
III - Un profil professionnel au service d'une structure et d'un parcours.....	61
Conclusion.....	64
Bibliographie.....	66
Annexes.....	73

Introduction

La montée de la précarité alimentaire en France, accentuée par l'inflation, la fragilité des financements publics et la transformation du marché du travail, met en lumière le rôle crucial des acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS). Depuis plusieurs années, les structures associatives doivent concilier deux impératifs : répondre à l'urgence sociale tout en construisant des solutions durables favorisant l'autonomie des personnes accompagnées. La Fédération Française des Banques Alimentaires (FFBA), premier réseau d'aide alimentaire de France, illustre pleinement cette évolution. Historiquement reconnue pour son expertise logistique et sa capacité à mobiliser un vaste réseau de bénévoles et de partenaires, elle investit désormais davantage le champ de l'accompagnement social et de l'insertion professionnelle, afin d'apporter une réponse plus globale aux publics qu'elle soutient.

Ce mémoire s'inscrit dans une dynamique de mutation et de professionnalisation du réseau des Banques Alimentaires. Réalisé dans le cadre du Master Insertion et Entrepreneurat Social et Solidaire (IESS) de l'Université Gustave Eiffel, il s'appuie sur deux années d'alternance au sein de la Fédération Française des Banques Alimentaires, au cours desquelles j'ai participé à la structuration et à l'animation nationale du secteur de l'insertion. Cette expérience a permis d'observer directement les défis auxquels la fédération est confrontée : la hausse du nombre de bénéficiaires, la nécessité de diversifier les sources de financement et de recrutement, l'adaptation à un environnement réglementaire en constante évolution, et le besoin de renforcer les compétences internes pour accompagner les Banques Alimentaires locales dans leurs projets.

Dans ce contexte, une question s'est progressivement imposée et a guidé l'ensemble de la réflexion : comment un réseau associatif de dimension nationale, confronté à la croissance rapide des besoins sociaux et à la complexité croissante de son environnement, peut-il structurer et professionnaliser ses actions d'insertion tout en préservant ses valeurs fondatrices ? Et, plus spécifiquement, comment une expérience d'alternance dans le cadre de ce master IESS peut-elle contribuer concrètement à ce processus ?

Pour y répondre, ce travail s'est appuyé sur l'analyse des évolutions de la fédération et l'évaluation de la contribution que peut y apporter un étudiant en formation. Le mémoire montre comment un parcours universitaire axé sur l'économie sociale et solidaire, lorsqu'il est mis en pratique au cœur d'une structure en mutation, permet non seulement d'acquérir une compréhension approfondie des enjeux du secteur, mais aussi d'agir concrètement pour accompagner cette évolution.

La première partie présente ainsi les enjeux stratégiques et organisationnels de la Fédération Française des Banques Alimentaires dans son environnement actuel. Elle met en évidence les transformations qui affectent le réseau comme la diversification des sources d'approvisionnement, la professionnalisation de certaines fonctions, le renforcement de la gouvernance et l'adaptation aux mutations du bénévolat. Elle analyse également les politiques publiques, les financements et les dynamiques territoriales qui influencent directement l'action de la fédération.

La deuxième partie examine les missions menées durant deux années d'alternance et leur mise en perspective par rapport aux enjeux développés dans la partie précédente. Elle montre comment le travail réalisé a contribué à renforcer la cohésion et la structuration du réseau, tout en identifiant les limites rencontrées et les pistes d'amélioration possibles.

Enfin, la troisième partie propose une analyse personnelle du profil professionnel construit à travers ce parcours. Elle met en évidence la complémentarité entre les apports théoriques du master IESS et l'expérience de terrain acquise au sein de la fédération. Cette réflexion permet de montrer en quoi ce profil répond aux besoins actuels de la structure et ouvre des perspectives professionnelles dans le champ de l'économie sociale et solidaire.

Ce mémoire entend ainsi démontrer qu'une formation universitaire spécialisée, associée à une expérience professionnelle en alternance, peut contribuer à la transformation d'une organisation et, plus largement, participer à la recherche de solutions durables face à la précarité et à l'exclusion.

I- Les enjeux de la structure dans son environnement

1) Les évolutions de la structure pour répondre aux enjeux

a) Les Banques Alimentaires, premier réseau d'aide alimentaire en France

En France métropolitaine, d'après l'INSEE¹, plus de 13% de la population, soit environ 9,1 millions de personnes, vivent en 2023 sous le seuil de pauvreté. De plus, selon l'étude menée par les Banques Alimentaires sur la santé et les habitudes alimentaires des personnes accueillies dans les ateliers "Bons gestes & bonne assiette"², "l'inflation alimentaire a ainsi atteint un sommet à presque 16% au printemps 2023 (selon l'Insee). Si le rythme s'est ralenti depuis, avec une hausse de 7,1% sur un an en décembre 2023, les Français sont confrontés à une hausse du prix des produits essentiels pour leur alimentation sur les dix dernières années : beurre (+72%), lait demi-écrémé (+40%), pâtes (+30%), légumes frais (+72), bœuf, volaille ou porc (un peu moins de 30%), œufs (+26%)."

Ces différents phénomènes contribuent à la précarité alimentaire de la population (plus de 7 millions de personnes en 2020 d'après le Comité national de coordination de la lutte contre la précarité alimentaire³) qui touche aujourd'hui des profils variés : étudiants, familles monoparentales, personnes âgées, travailleurs pauvres, chômeurs, mais aussi une partie des classes moyennes fragilisées par l'inflation.

Il y a environ 40 ans, cette pauvreté était déjà visible. Ainsi, la Soeur Cécile Bigo ne savait plus quoi faire face à la misère qu'elle voyait dans la rue et a décidé le 13 mars 1984 de publier une tribune dans le quotidien La Croix, intitulée "J'ai faim". En plus de ce constat sur la misère dans laquelle vit une partie de la population, la Soeur Cécile Bigo ajoutait "L'intelligence de l'homme invente d'aller sur la Lune. Son cœur n'inventera-t-il pas des moyens efficaces pour supprimer le gâchis afin de nourrir toute l'humanité ?". Celle-ci inspirera Bernard Dandrel, futur fondateur des Banques Alimentaires, s'appuyant dans le même temps sur le modèle des Food Banks créées aux Etats-Unis. Le 4 décembre, Bernard Dandrel crée avec cinq associations (Secours Catholique, Emmaüs, Armée du Salut, Entraide d'Auteuil et le Centre d'Action Sociale Protestant), la première Banque Alimentaire en France (à Arcueil, dans le

¹ [L'essentiel sur... la pauvreté | Insee](#)

² Etude Bons gestes bonne assiette

³ [COCOLUPA : le Comité national de coordination de la lutte contre la précarité alimentaire s'est à nouveau réuni ce jour avec une ambition : élaborer, avec les associations de solidarité, un plan d'action national de lutte contre la précarité alimentaire](#)

Val-de-Marne) et en Europe. S'ensuit le 23 septembre 1985 la création de la Fédération Française des Banques Alimentaires (FFBA), dont Bernard Dandrel devient le président. La plupart des associations fondatrices siègent encore aujourd'hui dans les instances de la FFBA (Assemblée générale, Conseil d'administration).

Les Banques Alimentaires se sont développées sur le territoire avec une raison d'être commune, qui se décline en quatre grands objectifs qui guident leurs actions : la lutte contre la précarité et le gaspillage alimentaire, la création de lien social autour de l'aide alimentaire, l'amélioration de la qualité nutritionnelle de l'alimentation distribuée, et l'adaptation constante à l'évolution des besoins des personnes accompagnées.

Elles sont aujourd'hui au nombre de 79 auxquelles s'ajoutent 23 antennes sur l'ensemble du territoire métropolitain et dans les départements d'Outre-Mer.

Les Banques Alimentaires se sont développées grâce aux initiatives locales, il n'y a jamais eu de volonté nationale de combler des zones pas encore investies, ce qui explique qu'il est possible de trouver deux Banques Alimentaires sur un même département comme en Ille-et-Vilaine sans qu'il n'y en ait aucune dans d'autres comme l'Allier. Certaines des structures locales rayonnent donc sur des territoires supérieurs aux départements, comme la Banque Alimentaire de Toulouse et sa région.

Toutes les structures sont des associations loi 1901, reconnues d'intérêt général, ce qui leur permet de recevoir des dons défiscalisables et d'agir dans un cadre à but non lucratif. Chaque Banque Alimentaire est juridiquement autonome, mais adhère volontairement à la Fédération Française des Banques Alimentaires, qui coordonne et anime le réseau national.

Les Banques Alimentaires fonctionnent selon un modèle logistique structuré autour de la collecte, du tri, du stockage et de la redistribution des denrées alimentaires. L'approvisionnement repose sur plusieurs sources qui sont complémentaires, à savoir les dons quotidiens de la grande distribution (produits invendus mais encore



consommables, récupérés notamment grâce à la loi Garot de 2016⁴), ceux de l'industrie agroalimentaire (excédents de production, erreurs d'étiquetage), les produits issus du monde agricole (glanage, marchés de gros, dons directs), ainsi que les aides publiques nationales et européennes. Une fois réceptionnées, les denrées sont rigoureusement triées par des équipes de bénévoles et de salariés, avant d'être stockées dans des entrepôts équipés (par exemple de chambres froides pour les produits frais). Elles sont ensuite redistribuées gratuitement à un réseau de plus de 6 000 associations partenaires (épiceries sociales, centres d'hébergement, CCAS, maraudes, etc.), qui assurent l'accompagnement des bénéficiaires sur tout le territoire. Une convention de partenariat est signée entre chaque Banque Alimentaire et ses partenaires. Elle définit les engagements des deux parties et garantit, entre autres, le respect des mesures d'hygiène et de sécurité des aliments collectés et distribués.

Souvent méconnu à cause de son fonctionnement quasi exclusivement sans distribution directe, le réseau des Banques Alimentaires gagne de la visibilité chaque année au moment de sa collecte nationale le dernier week-end de novembre. Journée pendant laquelle l'ensemble des structures du réseau sont mobilisées en s'appuyant en 2024 sur 118 151 bénévoles pour demander aux personnes venant faire leurs courses dans les grandes et moyennes surfaces (GMS) de faire des dons de produits alimentaires et de produits d'hygiène, avant de trier ces dons et de les redistribuer aux associations partenaires. Toutes ces personnes œuvrant lors de ces journées de novembre portent un gilet orange devenu symbole des Banques Alimentaires, et ce depuis la première collecte nationale organisée dès l'année 1985.

Il est d'usage de dire que les Banques Alimentaires ont été créées pour leurs associations, par leurs associations. En effet, les Banques Alimentaires n'existeraient pas sans leur réseau d'associations partenaires. Il constitue un maillon essentiel de leur fonctionnement, en assurant la distribution finale des denrées aux personnes en situation de précarité sur l'ensemble du territoire. Ce réseau est composé de plus de 6 000 structures, à savoir des associations caritatives, des épiceries sociales, des centres d'accueil, des CCAS, des foyers d'urgence ou encore des organismes effectuant des maraudes. Ces structures jouent un rôle fondamental en maintenant un lien direct et humain avec les bénéficiaires, qu'elles connaissent et accompagnent souvent dans la durée. Au-delà de la simple distribution de repas ou de colis, elles proposent aussi des actions d'inclusion sociale. En retour, les Banques Alimentaires peuvent s'appuyer sur ce réseau pour évaluer les besoins réels, adapter leurs volumes de distribution, et co-construire des réponses sociales durables.

⁴ <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000032036289/>

Le réseau d'associations partenaires est au cœur du fonctionnement des Banques Alimentaires, tout comme les femmes et les hommes qui s'y engagent au quotidien. En effet, en 2024, le réseau a pu compter sur 7736 bénévoles réguliers sur l'ensemble du territoire, ce qui en fait une force majeure et indispensable.

Mais l'une des autres forces du réseau est la diversité des statuts de ses collaborateurs. Les Banques Alimentaires se reposent sur des moyens humains importants ne comprenant pas uniquement des bénévoles. En 2024, 682 salariés dont 200 contrats aidés et 77 personnes en mécénat de compétence ont contribué au projet collectif de l'association, de même que 932 stagiaires, 20 alternants, 267 volontaires en Service National Universel (SNU), 253 personnes en Travaux d'Intérêt Général (TIG) et 133 volontaires en service civique.

Cette diversité de statuts crée une véritable richesse humaine, chacun, qu'il soit bénévole, salarié, volontaire ou stagiaire, apportant sa vision et ses compétences au service d'un même objectif.

C'est grâce à ce mode de fonctionnement rodé, à l'engagement de ses bénévoles et salariés, ainsi qu'à son réseau d'associations et de CCAS partenaires, que les Banques Alimentaires sont devenues des actrices incontournables de l'aide alimentaire en France. C'est d'ailleurs en termes de nombre de repas distribués le premier réseau d'aide alimentaire en France, avec en 2024 selon le rapport d'activité de la même année 223 millions de repas distribués auprès de 2,4 millions de personnes accompagnées par le réseau, soit une augmentation de 20% en 5 ans⁵.

Si chaque Banque Alimentaire est une structure associative indépendante, l'ensemble du réseau repose sur une organisation commune, rendue possible grâce à la Fédération Française des Banques Alimentaires (FFBA). Comme mentionné précédemment, créée en 1985, dans la foulée de la première Banque d'Arcueil, la FFBA a pour mission de coordonner, représenter, accompagner et renforcer les 79 Banques Alimentaires et leurs antennes réparties sur l'ensemble du territoire.

La Fédération agit à plusieurs niveaux. Elle assure d'abord un rôle de représentation nationale auprès des pouvoirs publics, des institutions européennes, des grands réseaux associatifs et des grandes entreprises partenaires. C'est elle qui porte la voix du réseau dans les négociations politiques et institutionnelles, notamment autour des dispositifs d'aide alimentaire (comme le FEAD devenu FSE⁶), de la lutte contre le gaspillage ou des enjeux de précarité alimentaire.

⁵ A titre de comparaison, les Restos du cœur ont distribué, en 2023/2024, 163 millions de repas à 1,3 million de personnes (rapport annuel 2023/2024)

⁶ [Fonds social européen + en France](#)

Elle accompagne également les Banques dans leur quotidien, en proposant des outils mutualisés, des formations, des campagnes de sensibilisation, ou encore en coordonnant des projets communs. Elle joue un rôle de soutien et de relais, particulièrement important dans les périodes de tension ou de crise, comme cela a pu être le cas lors de la pandémie de Covid-19 ou plus récemment face à l'augmentation du nombre de personnes accompagnées.

La FFBA assure aussi une répartition équitable des ressources mutualisées au niveau national, que ce soit pour les denrées issues des programmes publics, les dons de l'industrie ou de la grande distribution. Elle permet ainsi d'assurer une certaine homogénéité dans l'approvisionnement du réseau, en tenant compte des réalités locales et des besoins exprimés par les Banques.

Enfin, la Fédération permet aux Banques de partager leurs pratiques, d'expérimenter ensemble de nouvelles formes d'action (autour de la santé, de l'environnement ou du numérique par exemple), et de construire une vision commune à long terme.

La gouvernance de la Fédération repose sur une logique associative, démocratique et participative. Son Conseil d'Administration est composé de représentants issus des Banques Alimentaires membres, ainsi que de plusieurs grands réseaux (Croix-Rouge, Entraide protestante, Armée du Salut). Chaque Banque adhérente dispose d'une voix lors de l'Assemblée Générale, qui se réunit une fois par an et définit les grandes orientations du réseau. Ce fonctionnement permet d'assurer une représentation équilibrée entre les différentes structures, quelle que soit leur taille ou leur ancienneté. Le Bureau fédéral, élu par le Conseil d'Administration, assure le pilotage stratégique en lien étroit avec l'équipe salariée de la Fédération, basée dans le 14ème arrondissement de Paris, 10 place de Catalogne.

L'ensemble repose sur une concertation permanente avec les Banques, afin de garantir que les décisions prises à l'échelle nationale soient toujours connectées aux réalités de terrain et aux besoins exprimés localement. Tout le fonctionnement du réseau est pensé pour laisser une place prépondérante aux Banques Alimentaires elles-mêmes : la majorité des membres du Conseil d'Administration (15 sur 21) sont ainsi des présidents et présidentes de Banques Alimentaires, assurant une gouvernance directement ancrée dans les enjeux du terrain. Ce modèle favorise un sentiment d'appartenance fort au réseau, tout en laissant à chaque Banque Alimentaire la capacité d'agir en fonction de son territoire et de ses spécificités.

Les Banques Alimentaires occupent, avec les Restos du Cœur, la Croix-Rouge française et le Secours populaire, une place centrale dans le paysage de l'aide

alimentaire en France. Ces 4 réseaux sont d'ailleurs les seuls à pouvoir bénéficier des denrées financées par le FSE+⁷.

La Cour des Comptes⁸ confirme aussi que la Fédération Française des Banques Alimentaires fait bien partie de ces quatre têtes de réseaux mobilisées pour collecter, gérer et distribuer l'aide alimentaire à l'échelle nationale. Chacune de ces grandes associations apporte une spécificité, les Restos du Cœur et le Secours Populaire sont très ancrés dans la distribution directe et l'accompagnement social, la Croix-Rouge intervient aussi dans les urgences et la santé, tandis que les Banques Alimentaires se distinguent par leur rôle d'expert logistique.

Enfin, si leur action s'ancre d'abord dans les réalités locales, les Banques Alimentaires participent aussi à une dynamique plus large à l'échelle européenne. Dès 1986, un an après la création de la FFBA, la France devient l'un des membres fondateurs de la Fédération Européenne des Banques Alimentaires (FEBA)⁹, qui a rassemblé en 2023 352 Banques Alimentaires dans une trentaine de pays. À travers cette implication, le réseau français contribue à faire entendre la voix de l'aide alimentaire sur la scène européenne, partage ses pratiques, apprend de celles des autres, et participe à la co-construction de politiques plus justes, plus durables et plus solidaires. Cet ancrage européen permet également d'accéder à certains dispositifs de soutien logistique, de financement ou de formation, tout en renforçant la reconnaissance institutionnelle du modèle des Banques Alimentaires. Il témoigne aussi d'une conviction partagée au-delà des frontières : celle que la lutte contre la précarité et le gaspillage ne connaît pas de frontière, et qu'elle gagne en puissance lorsqu'elle s'organise en réseau.

b) Une structure en pleine mutation

Depuis sa création, le réseau des Banques Alimentaires a dû évoluer pour mieux répondre aux besoins de la société. Mais ces dernières années marquent un véritable tournant. Avec une hausse sans précédent de la demande d'aide alimentaire, la diversification des profils accueillis et la baisse des financements, le réseau est poussé à se réinventer tout en restant fidèle à son ADN.

⁷ [Arrêté du 3 décembre 2021 relatif à la liste des personnes morales retenues pour bénéficier des denrées obtenues des crédits du Fonds social européen plus \(FSE+\) en faveur de la lutte contre la privation matérielle prévu par le règlement \(UE\) 2021/1057 du Parlement européen et du Conseil du 24 juin 2021 instituant le Fonds social européen plus \(FSE+\)](#)

⁸ [La Fédération Française des Banques Alimentaires | Cour des comptes](#)

⁹ [European Food Banks Federation – FEBA](#)

Une aide alimentaire en augmentation, touchant de nouveaux publics

L'étude "Profils 2025", menée par la Fédération Française des Banques Alimentaires en partenariat avec l'institut CSA¹⁰, confirme ce que les équipes de terrain constatent depuis plusieurs années : la précarité se diffuse, touche de nouveaux publics, et s'installe dans la durée. En 2024, 2,4 millions de personnes ont été accompagnées par le réseau, soit une progression significative en seulement deux ans. Parmi elles, les familles monoparentales, les travailleurs pauvres, les retraités et les jeunes sont de plus en plus représentés.

L'enquête révèle notamment que 43 % des personnes en emploi ayant recours à l'aide alimentaire travaillent à temps plein, et que la part des retraités a progressé de 3 points depuis 2022. Près de la moitié vivent de minima sociaux, et plus d'une sur deux dispose de moins de 1 000 € par mois pour vivre. La moitié des foyers accompagnés comprend au moins un enfant, et 12 % ont un enfant de moins de 3 ans, ce qui génère des besoins spécifiques en alimentation infantile et produits d'hygiène.

Ce constat est aggravé par une autre tendance : un tiers des bénéficiaires fréquente une structure depuis moins de six mois, signe d'un afflux de nouvelles personnes. L'aide alimentaire, pour beaucoup, n'est plus un recours exceptionnel, mais une ressource devenue indispensable pour faire face à des fins de mois de plus en plus difficiles.

Trouver de nouvelles sources d'approvisionnement

Paradoxalement, cette augmentation des besoins intervient dans un contexte qui a vu se succéder une crise sanitaire, une période inflationniste, puis une réduction progressive des subventions publiques.

En témoigne un extrait de la question d'Olivier Falorni, député Les Démocrates de la première circonscription de Charente Maritime, au Journal Officiel du 24 juin 2025, page 5427 sur la baisse des crédits affectés aux banques alimentaires¹¹ : "Plusieurs associations, et notamment la Fédération française des banques alimentaires, l'Association des banques alimentaires de la Nouvelle Aquitaine et la Banque Alimentaire de la Charente-Maritime, ont récemment alerté sur une baisse significative des budgets publics alloués aux crédits renforts et aux crédits étudiants. En Nouvelle Aquitaine, c'est tout simplement la moitié des crédits qui ne sont pas notifiés, réduisant le budget de 6 millions d'euros à 3 millions d'euros. Cette diminution intervient dans un contexte d'inflation persistante, d'augmentation du coût de la vie et de progression de la

¹⁰ [Etude profils 2025 Banques Alimentaires](#)

¹¹ [Question n°7819 : Baisse des crédits affectés aux banques alimentaires - Assemblée nationale](#)

pauvreté, qui se traduit par une hausse alarmante du nombre de personnes ayant recours à l'aide alimentaire.”

Pour maintenir leur capacité à répondre à la demande, les Banques Alimentaires ont donc été contraintes à recourir de plus en plus à l'achat de denrées, surtout depuis l'épisode du Covid-19, une pratique historiquement marginale dans le réseau. Ainsi, la dépense consacrée aux achats de denrées est passée de 0 € en 2019, à 10,3 M€ en 2020, pour redescendre à 4,7 M€ en 2022 et remonter à 21,7 M€ en 2025.¹²

Comme le rapporte le rapport d'activité, en 2024, 128 239 tonnes brutes de produits alimentaires ont été collectées et achetées, dont 80 383 sauvées du gaspillage. 13% sont issues de l'Union Européenne, à savoir le FSE et 15% sont issues des achats dont une partie financés par le CNES¹³. Le CNES a été créé en 2014 pour permettre aux épiceries solidaires de bénéficier d'une subvention annuelle dédiée à l'approvisionnement, puisqu'elles proposent une aide alimentaire participative, et ne peuvent donc pas bénéficier des fonds européens FSE+, dédiés à l'aide alimentaire gratuite. Le principal avantage de ces achats est qu'ils permettent de cibler des produits peu ou pas reçus via les dons, qui restent par nature irréguliers et difficiles à anticiper. Par exemple, certaines Banques ont pu renforcer leur approvisionnement en produits pour bébé (lait infantile, petits pots), très demandés mais rarement donnés en quantité suffisante, ou encore en protéines animales, souvent sous-représentées dans les dons de la grande distribution.

Face à cette tension entre demande et ressources, les Banques ont également cherché à diversifier leurs sources d'approvisionnement. En plus des dons traditionnels (industrie, GMS, monde agricole), de nouveaux partenariats ont été développés avec la restauration collective comme Sodexo depuis 2019¹⁴, les transporteurs à l'image du partenariat avec XPO logistics créé en 2023¹⁵, les marchés d'intérêt national¹⁶, et même certains événements sportifs comme les Jeux Olympiques 2024 par exemple¹⁷. Ces initiatives permettent de récupérer ponctuellement de grandes quantités de denrées, tout en renforçant les liens du réseau avec d'autres acteurs économiques et institutionnels.

¹² Rapport de gestion 2024 du Trésorier de la FFBA

¹³ [Les financements - Andes](#)

¹⁴ [Sources d'approvisionnement - Banques Alimentaires](#)

¹⁵ [XPO et les Banques Alimentaires signent un partenariat pour la chaîne d'approvisionnement des produits d'aide alimentaire](#)

¹⁶ [Avec le MIN de Bordeaux Brienne | Banque Alimentaire de Bordeaux et de la Gironde](#)

¹⁷ [Retour sur les Jeux Olympiques avec les Banques Alimentaires | Banques Alimentaires](#)

À cela s'ajoutent deux outils numériques développés par la Fédération : ProxiDon et ClickDon¹⁸, qui participent eux aussi à diversifier les sources d'approvisionnement. ProxiDon est une plateforme de dons à destination des petits commerces, artisans ou producteurs locaux, leur permettant de signaler facilement des produits encore consommables mais invendables, qui peuvent être récupérés en urgence par une association partenaire à proximité. L'objectif est de lutter contre le gaspillage à l'échelle de la rue ou du quartier. ClickDon, quant à lui, s'adresse à des volumes plus importants. Il permet à des plateformes logistiques, transporteurs ou centrales d'achats de signaler en quelques clics des palettes entières de produits qu'ils ne peuvent plus écouler. Le système est pensé pour une mise en relation rapide avec une Banque Alimentaire ou une association capable de récupérer et de stocker ces produits dans de bonnes conditions. Ces deux outils, pensés comme des compléments aux circuits de dons traditionnels, illustrent la capacité du réseau à innover en s'adaptant aux réalités logistiques et économiques des différents types de donateurs.

Rechercher de nouvelles ressources financières

Pour faire face à la baisse des subventions et à l'augmentation des besoins, le réseau a également développé des stratégies de financement plus affirmées. Les campagnes de dons auprès du grand public se sont intensifiées et, depuis l'adhésion à France Générosités¹⁹, la FFBA a pu professionnaliser sa collecte : les dons réguliers sont désormais encouragés et un véritable travail de fidélisation est mené pour pérenniser ces soutiens. En 2024, le réseau a pu récolter 2,6 M€ auprès du public (+8% par rapport à 2023). Ces dons provenant de particuliers s'ajoutent aux dons financiers des entreprises (6,5 M€ en 2024)²⁰.

En parallèle, la FFBA a lancé en 2024 la possibilité pour le grand public redéposable de l'impôt sur la fortune immobilière (IFI) de faire des dons en direction des ateliers et chantiers d'insertion portés par des Banques Alimentaires du réseau.

Ce recours croissant à la générosité publique pourrait toutefois être mis à mal si certains projets limitant la défiscalisation des dons aux associations voyaient le jour. Dans un rapport récent, non publié, l'IGAS et de l'IGESR proposent en effet au gouvernement de limiter à 2 000€ la réduction d'impôt pour le contribuable (au lieu de 20% de ses revenus), de supprimer le dispositif spécial accordé aux associations venant en aide aux personnes en difficultés (réduction d'impôt à hauteur de 75% du don, dans la limite de 1 000€, au lieu de 66%) et de ramener le taux de défiscalisation de l'IFI de 75% à 50% dans la limite de 20 000€ (au lieu de 50 000€). Même si ces

¹⁸ [Don de produits - Banques Alimentaires](#)

¹⁹ [Adhésion des Banques Alimentaires à France générosités](#)

²⁰ Rapport de gestion 2024 du Trésorier de la FFBA

propositions semblent avoir été écartées par le premier ministre, dans une interview donnée le 7 juillet 2025, rien ne dit qu'elles ne réapparaîtront plus tard dans le contexte actuel de recherche d'économies budgétaires²¹.

Réduire la perte de produits

Autre levier mobilisé par le réseau pour répondre à la hausse de la demande tout en luttant contre le gaspillage : les ateliers de transformation. En forte progression ces dernières années, ces structures permettent de transformer localement des produits invendus, abîmés ou reçus en trop grande quantité, en plats cuisinés, jus, soupes, compotes ou conserves. En 2024, on compte 28 ateliers en fonctionnement sur le territoire, chacun adapté aux ressources et contraintes de son implantation. Leur utilité est multiple : d'un point de vue logistique, ils permettent d'allonger la durée de vie des aliments (en particulier les produits frais à date courte comme la viande ou les légumes), de reconditionner des produits non distribuables en l'état (par exemple, de grandes pièces de viande ou des meules de fromage), et d'étaler sur l'année la consommation de produits saisonniers comme les fraises ou les courges. Ces ateliers ont aussi un fort ancrage territorial, souvent co-construits avec des acteurs locaux comme des producteurs, collectivités, structures d'insertion ou encore des écoles hôtelières, dans une logique d'économie sociale et solidaire. Dans certains cas, ils servent même de support à des chantiers d'insertion, participant ainsi à la formation de personnes éloignées de l'emploi.

La montée en charge de l'activité et la complexité croissante des missions ont conduit la Fédération à engager une restructuration interne de son organisation. Un travail important a été réalisé pour clarifier les rôles, mutualiser les expertises et professionnaliser les fonctions. L'organigramme fédéral (en annexe), a été réorganisé en pôles thématiques (logistique, mobilisation, communication, partenariats...).

Professionnaliser les équipes pour mieux répondre à la demande

Le bénévolat fait partie des valeurs du réseau, au même titre que le don, le partage, la gratuité, et l'équité. Tout comme le réseau des Banques Alimentaires, il est en pleine mutation.

Dans une étude menée par Recherches & Solidarités intitulée "La France Bénévole : Evolutions et Perspectives"²², certaines inquiétudes concernant le bénévolat sont exprimées, notamment depuis la crise du Covid-19. En effet, "au bilan par rapport à 2019, le secteur associatif a perdu environ 15% de ses bénévoles ; certains ayant

²¹[François Bayrou rassure les associations sur les déductions fiscales liées aux dons](#)

²²[Recherches et Solidarités - La France bénévole : évolutions et perspectives](#)

interrompu leur engagement (27%) ; d'autres ayant décidé de s'engager à l'occasion de la pandémie (9%). Aujourd'hui, la proportion de Français actifs dans une association est de l'ordre de 20%, et celle des bénévoles, agissant chaque semaine, est dangereusement passée de 10%, en 2019, à 8% en 2022. Ces évolutions confirment les préoccupations des dirigeants associatifs", dont évidemment le réseau des Banques Alimentaires.

Il est donc primordial de s'adapter à ces évolutions, ce dont les Banques Alimentaires ont bien conscience, comme en témoigne leur rapport d'orientations 2025-2030 et en particulier les actions proposées par le groupe de travail numéro 4 nommé "GT 4 – Quelles sont les pistes pour développer les forces vives et diversifier le recrutement dans l'avenir ?". Par exemple, une de ces actions consiste à "proposer et développer le bénévolat des jeunes, notamment, par l'adaptation des horaires et des modes de fonctionnement (variable et spécifique en fonction de la BA)", ce qui répond directement à l'augmentation de l'engagement des personnes de moins de 35 ans, "dont la proportion est passée de 18% à 24%, entre 2019 et 2022", ainsi qu'à l'augmentation de ce que l'on appelle le "télé bénévolat". En effet toujours selon l'étude menée par Recherches & Solidarités, "près de 60% des bénévoles pratiquent le télé bénévolat, en 2022 : régulièrement, si ce n'est exclusivement pour près de 40% (51% chez les plus de 65 ans, à l'encontre des idées reçus...), et ponctuellement pour 20%".

Cette orientation stratégique vaut pour la fédération et son réseau.

La Cour des Comptes de son côté, sans critiquer ouvertement le recours au bénévolat de la fédération, souligne "des ressources humaines sous-calibrées, s'appuyant excessivement sur le bénévolat" au regard de sa croissance. Les effectifs de la fédération ont fortement augmenté, que ce soit les salariés, les mécénats de compétences ou encore les bénévoles, comme en témoigne, pour les salariés, le tableau ci-dessous issu du rapport de la Cour de Comptes.

Tableau n° 1 : évolutions du nombre de salariés de la FFBA entre 2019 et 2023

	2019	2020	2021	2022	2023	Évolution 2019/2023
<i>Nombre de salariés (ETP)</i>	17	22	26	29	30	13
<i>Évolution</i>		29 %	18 %	12 %	3 %	76 %
<i>Masse salariale (€)</i>	917 743	1 085 648	1 452 214	1 808 894	1 993 487	1 075 744
<i>Évolution</i>		18 %	34 %	25 %	10 %	117 %

Source : FFBA

Pourtant pour les rédacteurs de ce rapport, cette évolution significative du nombre de salariés au sein de la fédération ne suffit pas à réduire ce qu'ils considèrent comme une

“dépendance au bénévolat”. Le rapport va même jusqu’à rappeler que “l’audit réalisé dans le cadre de l’obtention du label IDEAS en 2020 pointait déjà le fait que les ressources humaines constituaient la principale faiblesse de l’organisation sur le plan de leur disponibilité, pérennité, stabilité et qualité”.

La Fédération cherche donc à professionnaliser certains postes clés, à l’image du poste de directeur des systèmes d’information (DSI), qui toujours selon le rapport de la Cour des Comptes nécessitent des compétences rares, mais aussi une “régularité de présence (aléatoire pour les bénévoles)”. Le recrutement d’un salarié a donc été effectué, en remplacement d’un bénévole. De même, le recrutement d’un contrôleur de gestion salarié a été effectué récemment.

De la même manière, la Fédération devra répondre aux observations de la Cour des comptes qui, dans son rapport de juin 2025, observe que “la FFBA doit réformer et professionnaliser son organisation en matière d’achat et celle du réseau des BA en se dotant des compétences nécessaires, et le cas échéant en centralisant davantage cette fonction au niveau de la fédération”, cette réforme pouvant se faire en créant “une direction des achats de la FFBA avec à sa tête un directeur achat salarié” ou “une centrale d’achat du réseau des BA”.

Avoir recours au bénévolat relève de la normalité pour une association, il faut toujours avoir en mémoire que le bénévolat est au cœur du fonctionnement de la structure. La professionnalisation de certains postes à responsabilité peut se justifier si un équilibre cohérent est trouvé.

Structurer la fédération et le réseau pour augmenter leur efficacité

En plus des mutations générales des effectifs de la Fédération, la structure a connu une période particulièrement agitée, touchant en particulier sa direction. En effet, la directrice fédérale présente depuis 9 ans a quitté son poste, remplacée quelques mois plus tard par un nouveau directeur fédéral, qui n’est resté que quelques mois, pour des raisons d’incompatibilité. Dans le même temps, un changement de président a eu lieu, à l’issue de l’Assemblée Générale du 26 juin 2025.

Dans sa séance du 17 juillet 2025, le conseil d’administration de la Fédération a décidé de modifier substantiellement sa gouvernance en supprimant le poste de directeur fédéral, en créant une fonction de secrétaire général, en érigéant les anciens pôles en directions et en désignant des administrateurs référents pour chaque direction.

Cette décision “vise à renforcer le rôle du conseil dans le pilotage de la Fédération et du réseau dans son ensemble et à mieux structurer l’organisation”. Les membres du

Conseil d'Administration voient leur rôle étendu puisque chaque direction a pour référent un ou plusieurs membres du Conseil d'Administration.

Ces changements importants, qui nécessiteront sans doute une modification des statuts de l'association (ceux-ci mentionnant le poste de directeur fédéral et non celui de secrétaire général) vont subir l'épreuve de la réalité. Dès maintenant, ils amènent l'ensemble de la structure à s'adapter, que ce soit le Conseil d'Administration, le Comité de Direction, le CSE ou les salariés.

Parallèlement à ces évolutions internes, la Fédération déploie une stratégie pour consolider l'échelon régional du réseau. Elle apporte un soutien concret à la structuration d'associations régionales, avec l'objectif d'optimiser la coordination des efforts, de mutualiser les ressources et d'accroître la visibilité auprès des partenaires publics régionaux. Cette démarche s'est notamment concrétisée avec la reconnaissance par le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 31 mars 2022²³, de la nécessité de clarifier le rôle des délégations régionales. Il a été souligné l'importance de les doter d'une meilleure définition pour garantir leur efficacité opérationnelle et leur complémentarité avec l'action fédérale.

L'assemblée générale ordinaire du 24 octobre 2019²⁴ avait déjà mis en lumière l'enjeu du développement territorial et de la professionnalisation du réseau. Un point spécifique à l'ordre du jour était dédié à la présentation de la stratégie "Territoires et Proximité", marquant une volonté forte de la Fédération de renforcer son maillage local et d'adapter son action aux spécificités de chaque région. Ces associations régionales permettent, par exemple, d'harmoniser les pratiques, de faciliter les échanges de denrées entre départements au sein d'une même région, ou encore de porter des projets d'envergure régionale nécessitant une coordination dépassant le cadre d'une seule Banque Alimentaire. Elles constituent également un relais essentiel pour la Fédération, assurant une remontée des besoins du terrain et une application des orientations nationales adaptées aux réalités locales.

Pour éclairer et diriger ces évolutions, une feuille de route stratégique a été élaborée de manière collaborative avec l'ensemble des Banques Alimentaires du réseau. Cette démarche a été initiée afin de "questionner et repenser l'accès plus juste à une aide alimentaire" et de s'adapter aux défis croissants selon le Rapport d'orientations²⁵. Le processus s'est voulu inclusif, s'appuyant sur l'expertise collective et l'expérience de chacun.

²³ Relevé de décisions du CA du 31 mars 2022

²⁴ PV AGO FFBA du 24.10.2019

²⁵ Rapport d'orientations

Concrètement, la co-construction de cette feuille de route a impliqué six groupes de travail distincts, chacun se penchant sur une thématique clé pour l'avenir de la Fédération et de son réseau. Ces thèmes couvraient un large spectre, allant de la "place du réseau des Banques Alimentaires dans un environnement de plus en plus complexe en matière d'approvisionnement, de logistique, de distribution", aux "modèles économiques et financiers" ou encore à l'amélioration de l'"accompagnement social initié par les BA". D'autres groupes se sont consacrés au "développement des forces vives et à la diversification du recrutement", à la "coopération entre les réseaux de l'aide alimentaire" et à l'accroissement de la "visibilité et la notoriété du réseau". Fruit de cette réflexion collective, dix orientations majeures ont été définies. Pour l'année à venir, vingt-trois actions prioritaires ont été sélectionnées pour concrétiser ces orientations, avec l'intention de renouveler ce plan d'action annuellement pour une adaptation continue. À titre d'exemple, parmi les "23 actions priorisées pour l'année 2025"²⁶, des initiatives concrètes visent à "développer le mécénat privé" pour renforcer le financement du réseau, ou à "sensibiliser l'ensemble des gilets orange des BA et les partenaires sur les bases de la nutrition" pour garantir une alimentation de qualité. Elle est donc la concrétisation de cette "structure en pleine mutation", offrant un cadre évolutif qui permet au réseau d'affiner son action et de se projeter vers l'avenir.

En revanche, la Cour des Comptes dans son rapport 2025 sur la FFBA voit une principale limite au déploiement des actions issues de la feuille de route, à savoir "La transformation de la FFBA implique également celle de son réseau. À ce titre, la feuille de route stratégique 2023-2026 souligne la grande liberté d'action laissée aux BA qui peut être un frein au déploiement de certains projets."

Se doter d'outils garantissant la fiabilité et l'intégrité du réseau

Si la mise en œuvre de cette feuille de route repose largement sur l'initiative et l'adhésion des Banques locales, la Fédération a su, en parallèle, renforcer son positionnement institutionnel et sa capacité à mobiliser des ressources. Deux reconnaissances importantes obtenues récemment viennent conforter cette démarche, à savoir le statut de reconnaissance d'utilité publique (RUP) et le label IDEAS.

La FFBA a obtenu le statut de RUP par décret du 22 février 2023²⁷, ce qui constitue une avancée majeure pour le réseau. Cette reconnaissance par l'État atteste du caractère d'intérêt général de ses missions et de leur impact social. Elle permet notamment de recevoir des dons et des legs dans un cadre fiscal élargi, de bénéficier de subventions

²⁶ Les 23 actions priorisées pour l'année 2025

²⁷ [Décret du 22 février 2023 portant reconnaissance de l'association dite « Fédération française des banques alimentaires » comme établissement d'utilité publique - Légifrance](#)

spécifiques réservées aux associations reconnues d'utilité publique, et de renforcer la légitimité de la Fédération auprès des pouvoirs publics et des partenaires financiers.

Cette dynamique avait été précédée par

- la mise en place, en septembre 2019, d'un comité de contrôle interne, chargé de proposer la mise en place de méthodes et de procédures garantissant la conformité des actions de la Fédération aux lois et règlements,
- l'obtention du label IDEAS²⁸, accordé pour la première fois en 2021. Ce label indépendant évalue la qualité des pratiques associatives en matière de gouvernance, de gestion financière et de suivi de l'efficacité des actions. Il repose sur un référentiel exigeant et l'intervention d'experts externes. Pour la Fédération, ce label constitue un gage de rigueur et de transparence, qui rassure aussi bien les mécènes que les donateurs individuels ou institutionnels,
- la mise en place, lors de la séance du conseil d'administration du 21 mars 2022, d'une charte d'éthique constituant "un cadre de référence concernant les comportements attendus, tant des composantes du Réseau elles-mêmes que de leurs collaborateurs" et d'un comité d'éthique chargé "de conduire l'instruction des signalements et de proposer les suites à donner" auprès des "instances exécutives de la FFBA".

Ainsi, de 2019 à 2023, des étapes importantes ont été franchies dans la structuration du réseau. Elles contribuent, d'un côté, à la maturité d'un réseau associatif capable de faire face à des enjeux sociaux de plus en plus complexes, et de l'autre, à la solidité d'une organisation en mesure de mobiliser de nouvelles ressources dans un cadre clair et rigoureux. Le conseil d'administration du 17 juillet 2025 a confirmé l'intérêt d'un renouvellement du label IDEAS, facteur de confiance notamment pour les entreprises mécènes, les personnes physiques et les partenaires institutionnels du réseau. Ce renouvellement interviendrait en juin 2026."

Ces étapes ne modifient pas l'ADN des Banques Alimentaires, mais viennent plutôt renforcer leur capacité à évoluer sans oublier leurs valeurs, en s'inscrivant dans une logique d'amélioration continue, de transparence et d'efficacité au service de l'intérêt général.

c) Plus qu'une association d'aide alimentaire

Répondre à des besoins allant au delà de l'alimentation

²⁸ [La Fédération française des Banques Alimentaires obtient le LABEL IDEAS - Institut IDEAS - Label IDEAS](#)

« Ensemble, aidons l'homme à se restaurer ». Derrière cette phrase, qui accompagne le logo des Banques Alimentaires depuis leur création, se cache bien plus qu'un simple appel à nourrir. Il s'agit d'une vision large de la solidarité, qui considère que se restaurer, ce n'est pas seulement répondre à un besoin physiologique, mais aussi retrouver une place dans la société, accéder à ses droits, se projeter à nouveau. C'est dans cette logique que les Banques Alimentaires, en lien avec leurs associations partenaires, ne se contentent pas de distribuer des denrées, mais participent à un accompagnement global des personnes.

Bernard Dandrel, fondateur des Banques Alimentaires avait d'ailleurs déclaré : "Nous sommes très attachés à la notion de "partage" et de "repas partagé", c'est-à-dire à l'accueil de bénéficiaires dans les locaux où ils peuvent venir déjeuner ou dîner. Le lien social se recrée : on sait que le repas induit convivialité, chaleur et communication."

En France, l'accompagnement social est désormais contractuel à l'aide alimentaire : ce n'est pas une option, c'est une obligation. L'article L. 266-1 du Code de l'action sociale et des familles²⁹ précise explicitement que « l'aide alimentaire a pour objet la fourniture de denrées alimentaires aux personnes en situation de vulnérabilité économique ou sociale, assortie de la proposition d'un accompagnement ».

Ce cadre législatif vient formaliser une conviction de longue date portée par les Banques Alimentaires : l'aide alimentaire ne se limite pas à la distribution de denrées. Elle constitue une porte d'entrée vers un accompagnement plus large, qu'il s'agisse d'accès aux droits, de soutien budgétaire, de recherche d'emploi, de santé ou encore de lien culturel. En affirmant cette obligation d'accompagnement, la loi vient conforter ce que le réseau met déjà en œuvre sur le terrain : l'aide alimentaire comme levier, jamais comme une réponse isolée.

L'accompagnement social prend aujourd'hui une place de plus en plus importante dans le projet des Banques Alimentaires. Il ne s'agit plus uniquement d'un axe complémentaire, mais d'un volet pleinement intégré à la stratégie de développement du réseau. Cette orientation transparaît dès l'édito du président dans le rapport d'activité 2023³⁰, signe d'une volonté claire de mettre l'accompagnement au même niveau que la distribution alimentaire.

Cette dynamique s'inscrit directement dans la feuille de route stratégique. Parmi les 23 actions prioritaires identifiées pour 2025, plusieurs visent à renforcer les démarches d'accompagnement. Cela passe par la sensibilisation des bénévoles aux enjeux nutritionnels, par la structuration de liens avec les acteurs sociaux du territoire, ou

²⁹ [Article L266-2 - Code de l'action sociale et des familles - Légifrance](#)

³⁰ [Rapport d'activité des Banques Alimentaires 2023](#)

encore par la valorisation des initiatives existantes. L'objectif est toujours le même, faire de l'aide alimentaire un point d'entrée, pas une réponse isolée.

Sur le terrain, cette évolution se traduit par la mise en place de dispositifs concrets et variés. En témoigne par exemple la création en 2020 du programme Bons Gestes & Bonne Assiette³¹, qui a pour objectif de "recréer du lien social et de participer à l'amélioration de la santé des personnes en situation de précarité alimentaire." Trois types d'actions sont ainsi mises en place dans le cadre de ce programme. Tout d'abord, des cycles d'ateliers sont organisés à destination des personnes accueillies dans les associations partenaires. Le programme prévoit également le développement d'outils pédagogiques gratuits et pour tous. Enfin, des formations sont proposées « pour les acteurs de terrain ».

En 2024, 2 500 ateliers Bons Gestes & Bonne Assiette ont été organisés au profit de 23 000 participants.

Le programme « Bons gestes & bonne assiette » permet d'illustrer l'évolution de l'accompagnement social au sein du réseau des Banques Alimentaires. En intégrant des actions de sensibilisation, de formation et de participation, il marque un tournant vers une approche plus globale et préventive, où l'aide alimentaire devient un support à l'éducation à la santé, à la valorisation des compétences des personnes, et à la création de lien social.

Dans cette dynamique de renforcement de l'accompagnement social, la Fédération Française des Banques Alimentaires a lancé en 2024 un appel à projets à destination de son réseau³². L'objectif était d'encourager la mise en place d'actions concrètes visant à mieux accompagner les personnes accueillies, au plus près des réalités de chaque territoire. Seize Banques Alimentaires ont été retenues pour la qualité et la pertinence de leurs initiatives.

Les projets portés par ces Banques Alimentaires illustrent la diversité des approches et la volonté d'agir sur plusieurs leviers : la santé, l'autonomie, la participation des personnes accompagnées ou encore la valorisation des compétences des partenaires associatifs. Comme le mentionne le rapport d'activité 2024, la Banque Alimentaire de la Guadeloupe, par exemple, propose des séminaires autour de l'équilibre alimentaire et budgétaire, à destination de publics éloignés.

En 2025, cet appel à projets a été renouvelé, avec 20 projets retenus.

³¹ [Le programme "Bons gestes & bonne assiette"](#)

³² [Découvrez les Banques Alimentaires lauréates de l'appel à projets "Accompagnement social par l'alimentation"](#)

Ces actions témoignent d'une évolution dans la façon dont les Banques Alimentaires abordent leur rôle social. À côté de la distribution de denrées, elles développent désormais des initiatives plus larges d'accompagnement, construites à partir des besoins identifiés sur le terrain et des ressources disponibles localement. L'appel à projets a ainsi permis de faire émerger des démarches pensées avec et pour les personnes accompagnées, et qui visent à renforcer la qualité et l'accessibilité de l'aide alimentaire.

Dans une logique de diversification des formes d'accompagnement proposées par le réseau, de nouvelles modalités d'aide ont vu le jour pour répondre à la complexité des parcours et à la diversité des besoins.

C'est dans ce contexte que s'inscrit le lancement du dispositif Le Rayon, en complément des actions menées dans le cadre de l'aide alimentaire gratuite. Il s'inscrit dans la continuité des évolutions récentes du réseau. Comme l'indique le site internet du dispositif, "le réseau Le Rayon regroupe différents dispositifs tels que des épiceries sociales, des dispositifs dédiés aux jeunes et aux étudiants et des camions itinérants, qui permettent d'aller vers des publics vulnérables et éloignés d'une aide alimentaire". Ces espaces visent à réduire les freins liés au non-recours, à créer du lien, et à proposer des solutions adaptées aux besoins repérés sur le territoire.

En 2024, 5 846 personnes ont été accueillies dans ce dispositif.

La montée en puissance de l'accompagnement social à l'ensemble des niveaux du réseau témoigne d'une évolution dans la conception de l'aide alimentaire. Celle-ci n'est plus perçue uniquement comme une réponse à une urgence, mais elle s'affirme désormais comme un levier stratégique qui vise à restaurer le lien social, à reconstruire des parcours de vie et à soutenir les individus dans leur globalité.

Pour aller encore plus loin, le réseau des Banques Alimentaires vise le développement d'un soutien allant au-delà des formes d'accompagnement liées à l'aide alimentaire comme le sont les ateliers Bons Gestes & Bonne Assiette ou les dispositifs Le Rayon.

Investir le champ professionnel

Les ateliers et chantiers d'insertion correspondent sans doute à la forme la plus développée d'accompagnement dans le réseau. Les ACI sont gérés par certains organismes conventionnés et financés par l'Etat et les Conseils départementaux. Ils proposent une activité professionnelle salariée et un accompagnement renforcé à des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, en vue d'une insertion professionnelle durable.

Ces ACI s'inscrivent dans la politique nationale en faveur de l'emploi et plus particulièrement dans l'insertion par l'activité économique (IAE) prévue par le code du travail.

Le réseau des Banques Alimentaires s'est investi progressivement dans le dispositif des ateliers et chantiers d'insertion de diverses manières. L'implantation de ces dispositifs s'est effectuée uniquement à l'initiative locale. Historiquement, il n'y avait pas de volonté affichée de la Fédération de développer l'insertion par l'activité économique dans le réseau.

Le premier chantier d'insertion dans le réseau des Banques Alimentaires est assez ancien, créé en 1987 à Angoulême. Depuis, ce n'est que de manière progressive et échelonnée que d'autres chantiers d'insertion ont vu le jour au sein du réseau des Banques Alimentaires. Dans les années 1990, les chantiers d'insertion étaient notamment une source de développement de l'activité et de renforcement de l'insertion dans le projet des Banques Alimentaires. Au fur et à mesure des années, les Banques Alimentaires y ont vu un nouvel intérêt, avec le développement de projets annexes à la distribution de denrées aux associations, tels que les ateliers de transformation de denrées, la valorisation des déchets, ou bien encore la distribution itinérante. Une aubaine pour permettre à des personnes éloignées de l'emploi de s'en rapprocher par le biais de la création de chantiers d'insertion.

	BA 16	BA 63	BA 67	BA 44	BA 31	BA 74	BA 54
Dates de création	1987	1991	2005	2006	2011	2017	2019

En plus de ces 7 Banques Alimentaires gérant un chantier d'insertion, 4 Banques Alimentaires accueillent un chantier extérieur dans leurs locaux. Cette approche consiste à collaborer avec une structure externe, déjà conventionnée par l'État. Les salariés en insertion de cette structure réalisent les activités habituelles de la Banque Alimentaire, tout en étant encadrés par le personnel déjà en place, tel que le responsable d'entrepôt. Cette solution ne requiert donc aucun recrutement supplémentaire pour l'encadrement, puisque l'accompagnement social sera assuré par un.e conseiller.ère en insertion professionnelle de la structure externe.

Au total donc, 7 Banques Alimentaires gèrent un atelier et chantier d'insertion et 4 en accueillent un en leur sein, comme en témoigne la carte ci-contre.

Parfois, des salariés en insertion exercent également une activité dans l'annexe d'une Banque Alimentaire, comme à Saint-Nazaire ou à Crusnes.

Proportionnellement aux 79 Banques Alimentaires et leurs 29 antennes, le chiffre de 11 structures gérant ou accueillant un atelier et chantier d'insertion est encore modeste.

Les métiers exercés par les salariés en insertion dans les Banques Alimentaires sont principalement ceux de la logistique et du transport puisqu'il s'agit des activités principales du réseau. En effet, la plupart occupent des postes de manutentionnaires, caristes, trieur de fruits et légumes ou encore de chauffeurs. Cela représente un avantage comparé aux autres ateliers et chantiers d'insertion puisque ceux-ci emploient davantage dans les domaines de "l'agriculture et pêche, espaces naturels et espaces verts, soins aux animaux" et des "services à la personne et à la collectivité" selon la Dares et sa publication n°13 de février 2023 sur l'insertion par l'activité économique en 2021³³. Cela permet de limiter d'éventuelles difficultés de recrutement qui auraient pu avoir lieu dans d'autres secteurs d'activité cités précédemment, où l'environnement aurait été davantage concurrentiel.

Il existe néanmoins quelques exceptions puisque des salariés en insertion travaillent dans quelques Banques Alimentaires sur d'autres postes que ceux de la logistique et du transport. Certaines personnes sont chargées de l'accueil et du secrétariat, d'autres de l'entretien des locaux. Lorsque les structures disposent d'épiceries sociales, des salariés en insertion peuvent également être vendeurs/vendeuses.

Toutes les structures d'insertion par l'activité économique poursuivent le même objectif, à savoir de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion professionnelle.



³³ [DARES - L'insertion par l'activité économique en 2021](#)

Dans cette optique, les ateliers et chantiers d'insertion se positionnent comme une forme particulièrement approfondie d'accompagnement proposée par les Banques Alimentaires, offrant une dimension supplémentaire au soutien apporté. Alors que l'aide alimentaire de base répond à un besoin essentiel de subsistance, et que des dispositifs comme les ateliers Bons Gestes Bonne Assiette ou Le Rayon contribuent significativement à l'amélioration de la qualité de l'alimentation et de la santé, les ACI ouvrent une voie vers l'autonomie durable. Ils fournissent une opportunité concrète de retrouver un emploi, ce qui est fondamental pour permettre aux individus de se réintégrer pleinement et de s'affranchir, à terme, de la dépendance à l'aide alimentaire.

C'est donc dans ce contexte qu'une équipe dédiée aux ateliers et chantiers d'insertion a été créée à la Fédération. Un bénévole au service des ressources humaines a remarqué la connaissance nationale de ces dispositifs mais l'absence de suivi et de soutien. Pourtant d'autres programmes tels que les ateliers de transformation disposaient d'un accompagnement de la part de la Fédération. De plus, un constat a été fait qu'aucune animation du réseau n'était faite, et qu'il n'y avait aucune relation entre les différentes Banques Alimentaires gérant des ateliers et chantiers d'insertion. Finalement, les ateliers et chantiers d'insertion du réseau connaissaient et étaient en relation avec d'autres dispositifs du même type dans leur région, gérés par des organismes comme les Restos du Coeur par exemple. Pourtant, en termes d'échanges de bonnes pratiques, c'est avec leurs homologues du réseau que les Banques Alimentaires avaient le plus à apprendre.

Une équipe a donc été créée en 2022, composée de deux bénévoles et d'un alternant en Master en Economie Sociale et Solidaire à l'Université Gustave Eiffel, auquel l'auteur de ce mémoire a succédé en septembre 2023.

Cette équipe se situe dans le dernier organigramme de la Fédération dans la Direction du partenariat associatif et de l'innovation sociale , à retrouver en annexes,

L'équipe s'est créée de manière autonome, tout comme sa feuille de route et ses missions. Les missions sont présentées à la direction, puis validées ou non, mais elles sont toujours à l'initiative de l'équipe en charge.

L'équipe insertion dispose d'une certaine autonomie vis-à-vis de la Fédération et de sa direction, ce qui peut être considéré comme une force tout comme une faiblesse. Une force puisque les trois personnes concernées ont la possibilité d'imaginer des projets originaux et de s'orienter dans des directions toujours aussi variées. En revanche, trop d'autonomie pourrait justement conduire à des directions ne convenant pas forcément aux idées générales de la Fédération en cas de manque de concertation entre les différentes parties prenantes. Depuis la création de l'équipe, les idées de l'équipe ont la

plupart du temps en phase avec celles de la Fédération, ce qui a permis de ressortir les forces de ce modèle de fonctionnement plutôt que ses faiblesses.

Il est néanmoins important de souligner que le dynamisme historique d'ouverture des ateliers et chantiers d'insertion s'est significativement essoufflé depuis 2023. Cette réalité est principalement due à des restrictions budgétaires de l'État, qui seront développées ultérieurement, qui impactent directement la viabilité et le développement de ces structures.

L'équipe initialement créée pour animer le réseau des Banques Alimentaires gérant un atelier et chantier d'insertion, et soutenir les nouvelles initiatives a dû faire évoluer ses missions en conséquence. Le soutien à la création d'ateliers et chantiers dans le réseau ne pouvait plus être la priorité, ou tout au moins ne pouvait pas représenter l'essentiel de ses missions.

L'équipe a pu continuer à mener ses actions en direction des Banques Alimentaires avec ou sans ateliers et chantiers d'insertion, mais elle a dû dans le même temps élargir son champ d'action, suite au gel du financement de l'Etat en 2023.

Elle a donc imaginé d'autres types de collaborations, avec des structures pouvant appartenir ou non à l'insertion par l'activité économique, pour intégrer davantage l'insertion dans le réseau. Des collaborations avec des ESAT (Établissements ou Services d'Aide par le Travail) ou des CHRS (Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale) ont pu être imaginées. Un exemple de ce type existe d'ailleurs entre une Banque Alimentaire et un CHRS : l'équipe de la Fédération a pu soutenir l'initiative, en partageant à la structure locale des informations sur les pratiques déjà existantes dans le réseau, ou encore en transmettant un exemple de convention de partenariat existante de laquelle elle a pu s'inspirer.

L'équipe de la Fédération a également cherché à construire des partenariats avec des grands réseaux de l'insertion par l'activité économique tels que La Croix-Rouge Insertion ou encore Chantier École. Toujours dans l'objectif d'intégrer de plus en plus des dispositifs d'insertion dans le réseau, quelles que soient leurs natures.

Enfin pour illustrer l'élargissement du champ d'action de l'équipe vers le traitement de toutes les questions d'insertion dans leur globalité, la question de la création d'une identité visuelle est envisagée . En effet, l'idée est venue simultanément d'une membre de l'équipe et d'un directeur de Banque Alimentaire de créer une identité visuelle propre aux ateliers et chantiers d'insertion du réseau, voire des Banques Alimentaires touchant de près ou de loin à l'insertion. Quelques années auparavant, ce visuel n'aurait visé que les ateliers et chantiers d'insertion, tandis qu'aujourd'hui, les Banques Alimentaires

collaborant par exemple avec des structures de l'insertion par l'activité économique sont identifiées au même titre que les 7 Banques Alimentaires gérantes.

L'approche a évolué, s'est élargie pour englober davantage de dispositifs et programmes, pour in fine donner une place bien plus importante dans le réseau, bien qu'elle fasse d'ores et déjà partie intégrante du projet associatif.

2) Un environnement sectoriel et institutionnel changeant

a) L'aide alimentaire : un secteur encadré, sous tension

S'adapter à un cadre juridique plus exigeant

Le secteur de l'aide alimentaire fait l'objet d'une attention inédite, traversé par des mutations presque permanentes, à la fois du fait de la forte hausse de la précarité, mais aussi des débats récurrents sur ses limites, ses effets, et ses dérives. Les Banques Alimentaires s'inscrivent dans cet environnement en mouvement, composé de réglementations plus strictes et de tensions croissantes sur les ressources.

Bien que cet environnement soit mouvant, la base reste figée par le fait que l'accès à une alimentation de qualité et en quantité suffisante soit aujourd'hui inscrit dans la loi. L'article L.266-1 du Code de l'action sociale et des familles³⁴ rappelle que "la lutte contre la précarité alimentaire vise à favoriser l'accès à une alimentation sûre, diversifiée, de bonne qualité et en quantité suffisante aux personnes en situation de vulnérabilité économique ou sociale."

Malgré cette apparente simplicité, une partie du schéma s'avère beaucoup plus complexe, avec la législation qui encadre chaque étape, des partenariats aux achats de denrées, en passant par les dispositifs d'accompagnement. L'aide alimentaire ne se limite évidemment plus à la simple remise d'un colis, depuis la loi Egalim³⁵, l'accompagnement social n'est plus une option, il est devenu une obligation légale, comme il a été expliqué précédemment. Adoptée en 2018, la loi "Egalim" vise notamment à garantir l'accès pour tous à une alimentation saine, sûre et durable, en renforçant les obligations de qualité et d'équité dans les circuits de distribution, y compris dans l'aide alimentaire. "L'aide alimentaire a pour objet la fourniture de denrées

³⁴ Article L266-1 - Code de l'action sociale et des familles - Légifrance

³⁵ Lutte contre l'insécurité alimentaire : l'aide alimentaire ne suffit pas | vie-publique.fr

alimentaires aux personnes en situation de vulnérabilité économique ou sociale, assortie de la proposition d'un accompagnement".³⁶

Concrètement, cela veut dire que toute association, pour être habilitée à recevoir des financements publics, doit garantir un vrai parcours d'accompagnement, s'organiser pour assurer la sécurité et la traçabilité des denrées, et suivre toute une logique de contrôle et de reporting qui s'alourdit d'année en année.

L'habilitation à l'aide alimentaire se passe rarement du premier coup. Les critères s'accumulent, en effet, il faut disposer de moyens de stockage, assurer la sécurité sanitaire, s'engager dans le respect des bonnes pratiques nutritionnelles, et bien sûr mettre en œuvre un accompagnement social cohérent. Il n'y a plus de place à l'improvisation.

À ce titre, le cadre juridique est particulièrement exigeant. Selon le Code de l'action sociale et des familles, "seules des personnes morales de droit public ou des personnes morales de droit privé habilitées par l'autorité administrative peuvent recevoir des contributions publiques destinées à la mise en œuvre de l'aide alimentaire" (article L.266-2). Cette habilitation³⁷, indispensable pour accéder à tout financement public (denrées, locaux, subventions), impose également le respect de nombreuses obligations comme la capacité de traçabilité, le respect des normes d'hygiène, le reporting d'activité, et la proposition systématique d'un accompagnement. Une structure peut distribuer de l'aide alimentaire sans habilitation, mais uniquement sans financement public ou avec des dons privés non défiscalisés.

Ce système, conçu pour garantir la qualité et la destination des fonds publics, implique une certaine professionnalisation du secteur, ce qui constitue un véritable défi pour de nombreuses petites structures, qui doivent faire face à des démarches administratives, à la collecte d'indicateurs d'activité, à des contrôles ...Toutes ces démarches sont très souvent chronophages, demandent de l'énergie, et nécessitent, de plus en plus souvent, des compétences professionnelles. D'où la professionnalisation recherchée par le réseau des Banques Alimentaires évoquée précédemment, pour elles-mêmes et pour les partenaires (la Fédération soutient les associations et CCAS en leur fournissant des outils de gestion numériques et en leur proposant des formations).

Mais les Banques Alimentaires ne sont pas seulement concernées par la redistribution. Depuis 2013, comme l'indique la page 3 de leur Rapport d'Orientations 2025-2030, elles ont été impliquées dans toutes les grandes étapes de la structuration juridique de

³⁶ Article L266-2 - Code de l'action sociale et des familles - Légifrance

³⁷Le cadre juridique de l'habilitation pour l'aide alimentaire - Solidarités.gouv

la lutte contre le gaspillage alimentaire. Le pacte national³⁸, la loi Garot (2016)³⁹, la loi Egalim⁴⁰ et loi AGEC (2020)⁴¹... Chacun de ces textes vient imposer de nouvelles normes et ouvrir des opportunités.

Par exemple, la loi Garot impose à la grande distribution ($>400\text{m}^2$) de nouer des conventions de don alimentaire avec une association d'aide alimentaire, sous peine d'amende.

Ces textes, au quotidien, changent la vie des Banques Alimentaires, puisqu'ils entraînent une augmentation des volumes à traiter, la nécessité d'être capable d'assurer la traçabilité, de nouvelles formes de partenariats avec la grande distribution et avec les producteurs, mais aussi le développement de programmes pour l'achat direct de produits de meilleure qualité, comme c'est le cas avec le programme « Mieux Manger Pour Tous ».

Ce programme, lancé et financé par l'Etat depuis 2023, vise notamment à améliorer la qualité nutritionnelle et gustative de l'approvisionnement en denrées de l'aide alimentaire et à réduire l'impact environnemental du système d'aide alimentaire. La Fédération a pu conclure une convention dans ce cadre pour les années 2023 à 2025.

Toutefois, dans son rapport du 16 mai 2025⁴² sur l'aide alimentaire, la Cour des comptes recommande à l'Etat de s'interroger sur la pérennité de ce dispositif.

Des menaces sur le financement de l'aide alimentaire

A cet égard, le financement de l'aide alimentaire pourrait être mis en cause lors des prochaines années, après une forte progression des crédits publics qui lui ont été affectés. En effet, les crédits du budget de l'Etat consacrés à l'aide alimentaire sont passés de 58,7 M€ en 2019 à 159,9 M€ en 2023 (+172%), sous l'effet d'un soutien accru de l'Etat et de l'Europe aux associations, qui devaient faire face à l'augmentation de la demande générée par la crise sanitaire du Covid-19 et à l'inflation, et auxquelles il était en même temps demandé d'accroître la qualité des produits distribués. Les Banques Alimentaires ont largement profité de ces efforts budgétaires de l'Etat, les crédits qu'elles ont reçus pour cette même période augmentant de 302%.⁴³

³⁸ [Nouvelle feuille de route du Pacte national de lutte contre le gaspillage alimentaire | Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire](#)

³⁹ [LOI n° 2016-138 du 11 février 2016 relative à la lutte contre le gaspillage alimentaire \(1\) - Légifrance](#)

⁴⁰ [Lutte contre l'insécurité alimentaire : l'aide alimentaire ne suffit pas | vie-publique.fr](#)

⁴¹ [LOI n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire \(1\) - Légifrance](#)

⁴² L'aide alimentaire financée par l'Etat et les fonds européens. Exercices 2019 et suivants. Cour des comptes. 16 mai 2025

⁴³ L'aide alimentaire financée par l'Etat et les fonds européens. Exercices 2019 et suivants. Cour des comptes. 16 mai 2025

Depuis 2022, les subventions accordées aux Banques Alimentaires stagnent (le résultat de 2023 devant être corrigé par l'attribution d'une subvention exceptionnelle de 10,9 M€ pour compenser un marché d'achat de denrées infructueux, lancé par l'Etat en 2022).

Un des enjeux des prochaines années sera de trouver de nouveaux financements, notamment privés, pour compenser une probable baisse des crédits d'Etat, notamment sur le programme "Mieux Manger Pour Tous", doté de 10,8 M€ en 2024 et qui représente à lui-seul 47% du montant total des subventions reçues par la Fédération⁴⁴ et compte tenu de la hausse de certaines dépenses, comme celles afférentes au personnel (4,4 M€ en 2025, en progression de 52% par rapport à 2024).

S'ajoutent les incertitudes pesant sur le FSE+, dont la programmation s'achève en 2027. Le prochain budget de l'Union Européenne pour 2028/2035 pourrait en effet fusionner divers fonds et fixer de nouvelles priorités (défense, aide à l'Ukraine, compétitivité...) concurrentes à l'aide alimentaire⁴⁵.

Or, le FSE+ constitue une part non négligeable des subventions accordées à la Fédération (4,9 M€ en 2024, soit 21% des subventions).⁴⁶

Des acteurs plus nombreux, ne poursuivant pas les mêmes objectifs

Le secteur est aussi porté par la pluralité de ses acteurs. Les Banques Alimentaires, têtes de réseau logistiques, coopèrent avec une multitude d'associations de terrain (épiceries sociales, Restos du Cœur, Croix-Rouge, Secours populaire, etc.) qui assurent la distribution aux bénéficiaires. À côté de ces structures historiques, des initiatives émergentes se sont développées, dans le sillage de la loi "Garot" du 11 février 2016 relative à la lutte contre le gaspillage alimentaire avec la création de start-ups comme Comerso ou Phénix, mais aussi à l'image de Linkee, du Réseau Cocagne ou des collectifs citoyens qui luttent contre le gaspillage ou expérimentent de nouveaux modes de redistribution. Cette diversité traduit une dynamique forte, mais aussi une grande hétérogénéité des moyens, des visions et des pratiques.

Le réseau des Banques Alimentaires cherche à s'accommoder de ce foisonnement d'initiative, soit en passant des accords avec les nouveaux intervenants (par exemple, une convention de coopération a été signée dès 2017 avec Comerso), soit en développant ses propres outils de mise en relation entre les magasins d'alimentation et les consommateurs (plateforme Proxidon créée en 2015 par la Banque Alimentaire du Rhône, puis progressivement déployée sur le territoire).

⁴⁴ Rapport de gestion 2024 du Trésorier de la FFBA

⁴⁵ [Toute l'Europe.eu - Budget de l'Union européenne : la Commission dévoile un cadre financier de 2 000 milliards d'euros pour la période 2028-2034](https://www.toute-l-europe.eu/budget-de-lunion-europeenne-la-commission-devoile-un-cadre-financier-de-2-000-milliards-d-euros-pour-la-pериode-2028-2034).

⁴⁶ Rapport de gestion 2024 du Trésorier de la FFBA

Pour mieux affirmer sa légitimité, la Fédération Française des Banques Alimentaires a donc décroché le statut de reconnaissance d'utilité publique (décret du 22 février 2023), et le label IDEAS, tous deux censés rassurer les pouvoirs publics et les partenaires privés. Mais cette "reconnaissance" ne protège pas vraiment contre les baisses de financements, la hausse des besoins, ou la diversification des profils de personnes accueillies.

En parallèle, les exigences de reporting, d'étude d'impact, et de gouvernance ne cessent de se renforcer comme l'audit IDEAS ou les contrôles de la Cour des comptes par exemple, tirant l'ensemble du secteur vers une rigueur de plus en plus importante, mais aussi vers une pression accrue sur les équipes en charge.

Le financement européen a longtemps permis de sécuriser une partie des approvisionnements grâce au FEAD⁴⁷. Mais le passage au FSE+ début 2024 s'accompagne de nouvelles exigences, notamment le principe du cofinancement, la mise en place d'un accompagnement social obligatoire et la généralisation d'outils de suivi des publics bénéficiaires.

En France, le soutien du FSE+ repose sur quatre têtes de réseau nationales, à savoir la Croix-Rouge française, les Restos du Cœur, le Secours populaire et la Fédération Française des Banques Alimentaires. Ces grandes associations jouent un rôle de relais, en redistribuant les produits à un maillage local de structures partenaires, qui assurent ensuite la mise en œuvre concrète de l'aide alimentaire sur l'ensemble du territoire. Les denrées issues de ces dispositifs sont, en grande partie, achetées par l'établissement public FranceAgriMer⁴⁸, avant d'être réparties entre les différentes organisations selon leurs besoins et capacités de distribution.

Les Banques Alimentaires et leurs partenaires évoluent aujourd'hui dans un cadre réglementaire complexe et difficile à anticiper. Les obligations de fond se multiplient donc (qualité, traçabilité, inclusion), pendant que les ressources stagnent, voire reculent. Cette logique d'hyper-contrôle, censée professionnaliser le secteur, risque d'en fermer l'accès aux structures qui n'ont pas les épaules pour porter un tel poids administratif. Évidemment, il serait impossible de négliger les exigences de transparence et de sécurité qui sont aujourd'hui une attente forte de la société.

⁴⁷ [Qu'est-ce que le Fonds européen d'aide aux plus démunis ? - Touteurope.eu](https://www.touteurope.eu/que-est-ce-que-le-fonds-europeen-d-aide-aux-plus-demunis)

⁴⁸ FranceAgriMer

L'aide alimentaire contestée

Parallèlement, le modèle de l'aide alimentaire est interrogé au travers de critiques frontales ou d'alternatives radicales.

Certains auteurs observent déjà que la progression de l'aide alimentaire signe l'échec de celle-ci. Ainsi, Dominique Paturel, chercheuse en sciences de gestion à INRAE estime que "si l'ambition était de combattre l'insécurité alimentaire, nous avons suffisamment de recul pour juger que l'aide alimentaire est un échec total ; ce qui traduit que l'objectif n'était peut-être pas celui-ci"⁴⁹.

Ils pensent également que la loi Garot de 2016 entérine la connexion des luttes contre la précarité alimentaire et le gaspillage : désormais, les acteurs de l'offre sont fortement incités à organiser le transfert de leurs invendus à des associations conventionnées. Avec ce paradoxe relevé par un rapport auquel a participé D. Paturel pour le think tank Terra Nova : « Gaspillage et aide alimentaire fonctionnent en vases communicants et, paradoxalement, la baisse souhaitée du premier met la seconde en difficulté»⁵⁰.

Ce lien entre aide alimentaire et lutte contre le gaspillage est également dénoncé en raison de la défiscalisation dont bénéficiait les donateurs, allant jusqu'à qualifier le système de "blanchiment de la grande distribution".⁵¹

D'autres auteurs estiment que l'aide alimentaire contribue à dévaloriser les personnes qui en bénéficient : "à force d'éprouver la honte d'être là, elles se dénigrent jusqu'à ne plus rien oser revendiquer ». À cela s'ajoute un « jeu d'inversion et d'intériorisation de la faute : derrière les préconisations nutritionnelles de l'Etat, il y a un peu cette idée que si vous avez des problèmes de santé, c'est que vous mangez mal, par votre faute »⁵²

Enfin, certains membres d'associations caritatives estiment que les denrées distribuées ne sont pas d'une qualité suffisante⁵³.

Si ces critiques méritent d'être entendues, elles perdent néanmoins un peu de leur pertinence dans un contexte où le lien entre aide alimentaire et gaspillage se distend (les achats de denrées, notamment de qualité⁵⁴, sont de plus en plus nombreux et les magasins recourent davantage à la vente à prix réduit de produits à date courte) et alors que le besoin d'accompagnement à l'aide alimentaire est exprimé par 63% des personnes concernées⁵⁵.

⁴⁹ [Alimentation] Ces aides qui nourrissent la précarité

⁵⁰ Terra Nova, *Vers une sécurité alimentaire durable : enjeux, initiatives et principes directeurs*, novembre 2021, France Caillavet, Nicole Darmon, Christophe Dubois, Catherine Gomy, Dominique Paturel, Marlène Pérignon

⁵¹ Sciences et Avenir "Sécurité sociale de l'alimentation : une solution pour mettre fin au système indigne de l'aide alimentaire et réorienter notre modèle agricole. Interview de Tanguy Martin et Sarah Cohen, auteurs du livre "De la démocratie dans nos assiettes"

⁵² Bénédicte Bonzi « La France qui a faim – Le don à l'épreuve des violences alimentaires »

⁵³ <https://revue-sesame-inrae.fr/alimentation-ces-aides-qui-nourrissent-la-precarite/>

⁵⁴ le programme "Mieux manger pour tous" impose, par exemple, l'achat de produits sous label de qualité

⁵⁵ [Etude « Profils »](#)

Le risque de stigmatisation des personnes ayant recours à l'aide alimentaire amène également ses détracteurs à rejeter le système de chèques alimentaires, qui a été envisagé par le gouvernement en 2022 pour aider les personnes aux revenus modestes à faire face à l'inflation⁵⁶. Ce dispositif n'a finalement pas vu le jour, officiellement en raison de la complexité de sa mise en œuvre et de son coût. Pour sa part, la Fédération avait souligné la faiblesse d'une aide purement financière n'apportant pas l'accompagnement que l'aide alimentaire procure.

Dans ce contexte de dépassement du système actuel de l'aide alimentaire, la proposition de loi n° 386 d'expérimentation visant à instaurer une sécurité sociale de l'alimentation⁵⁷ stipule explicitement que "au sens de la présente loi, la sécurité sociale de l'alimentation s'entend d'un régime de démocratie et de solidarité alimentaire qui repose sur un principe d'universalité, permettant de garantir le droit et l'accès de chaque personne à l'alimentation".

Elle précise également son double objectif : elle "fixe les trois principes sur lesquels repose la sécurité sociale de l'alimentation et rappelle son double objectif de garantir une rémunération digne aux agriculteurs tout en démocratisant l'accès digne à une alimentation saine et de qualité pour tous."

Ce texte prévoit ensuite l'expérimentation sur cinq ans d'un système par caisses locales, qui permettra "à toute personne cotisant à une caisse primaire pour l'alimentation locale d'être bénéficiaire d'un montant lui permettant d'acheter des produits alimentaires conventionnés auprès de professionnels volontaires."

Si cette proposition de loi reste pour l'heure expérimentale et politiquement clivante, elle illustre une remise en question profonde du modèle actuel, fondé sur la charité, la sélection des publics et des dispositifs sous conditions. En proposant un droit à l'alimentation géré collectivement, dans une logique universelle et démocratique, elle vient interroger les limites de l'aide alimentaire telle qu'elle existe aujourd'hui.

⁵⁶ article 259 de la loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets

⁵⁷ [Proposition de loi d'expérimentation vers l'instauration d'une sécurité sociale de l'alimentation, n° 386, déposée le mardi 15 octobre 2024.](#)

b) L'IAE, un environnement structurel difficile à anticiper

S'adapter à l'évolution du marché de l'emploi

En 2024, la dynamique de l'emploi en France s'inscrit dans une tendance de long terme globalement favorable. Le taux de chômage (au sens du BIT, hors Mayotte) est passé de 10,5% au deuxième trimestre 2015 à 7,5% au deuxième trimestre 2025. Mais cette dégressivité s'est arrêtée en 2023 (le taux de chômage était de 7,5% au quatrième trimestre 2023).⁵⁸

Le taux d'emploi des 15-64 ans atteint 68,8 %, soit son plus haut niveau depuis 1975, selon un document de l'Insee intitulé "Une photographie du marché du travail en 2024 tandis que l'emploi des jeunes se replie et que celui des seniors continue d'augmenter"⁵⁹. Pourtant, cette progression apparente masque des réalités très contrastées selon les catégories d'âge. Comme le souligne l'Insee, « après avoir fortement crû au sortir de la crise sanitaire, le taux d'emploi des jeunes se replie », alors même que « l'emploi des seniors continue d'augmenter ». Cette évolution tient en grande partie à l'effet mécanique de la réforme des retraites de 2023, qui a repoussé l'âge effectif de départ en activité, mais elle illustre aussi un mouvement structurel d'allongement des carrières. En revanche, les jeunes actifs subissent un ralentissement assez préoccupant de leur insertion professionnelle, et ont plus de difficultés à accéder à un emploi stable, malgré la bonne santé générale du marché du travail.

C'est également le cas des personnes les moins diplômées. Le taux de chômage était de 13,8% pour les actifs ayant au plus le brevet des collèges, contre 5,0% pour ceux diplômés du supérieur.⁶⁰

Ce paradoxe met en lumière l'une des limites des indicateurs globaux, puisqu'un marché de l'emploi peut sembler dynamique dans son ensemble, tout en continuant d'exclure une partie des publics. Alors que ce sont précisément ces publics, faiblement qualifiés, jeunes ou seniors en reconversion, bénéficiaires de minima sociaux ou demandeurs d'emploi de longue durée, que l'Insertion par l'Activité Économique a pour mission d'accompagner. Les données positives sur l'emploi global ne doivent donc pas masquer la persistance d'un chômage de très longue durée, qui demeure particulièrement difficile à résorber et justifie pleinement l'existence d'un secteur dédié comme l'IAE.

⁵⁸ INSEE - L'essentiel sur ... le chômage - 8 août 2025

⁵⁹ INSEE - Une photographie du marché du travail en 2024 : L'emploi des jeunes se replie, celui des seniors continue d'augmenter

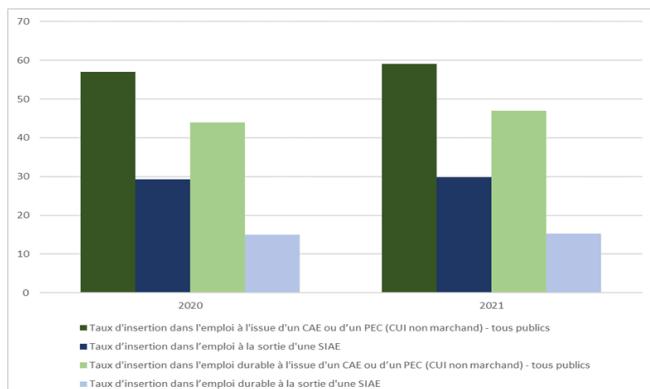
⁶⁰ INSEE - L'essentiel sur ... le chômage - 8 août 2025

En 2025, le secteur de l'IAE se trouve ainsi à la croisée des chemins. D'un côté, il bénéficie d'une reconnaissance institutionnelle de plus en plus importante : la loi pour le plein⁶¹ emploi l'a explicitement intégré dans l'écosystème France Travail, et les dispositifs de financement comme le Fonds d'Inclusion dans l'Emploi (FIE) en réaffirment la place centrale dans la lutte contre l'exclusion professionnelle. De l'autre, il reste marqué par une forte instabilité structurelle, entre réformes successives, contraintes budgétaires renforcées et exigences croissantes de résultats. Les structures, et notamment les ateliers et chantiers d'insertion, doivent composer avec des évolutions rapides de leurs conditions d'intervention, qui complexifient toute projection à moyen terme.

Ce constat rejoint d'ailleurs les analyses dressées par l'Inspection générale des affaires sociales dans son rapport de décembre 2022 sur l'IAE. Le rapport souligne les limites actuelles du secteur, en pointant un taux d'insertion encore trop faible au regard des ambitions affichées.

Comme le précise le document, le taux d'insertion dans l'emploi à la suite d'un parcours en IAE est de 30 % seulement, alors qu'il est de près de 60 % à la suite d'un emploi aidé. Ce décalage illustre bien la difficulté du secteur à répondre pleinement aux attentes de ses financeurs, surtout dans un contexte où la logique de performance et de justification des résultats prend une place toujours plus importante.

Graphique 17 : Comparaison des taux d'insertion dans l'emploi (IAE, PEC, CAE) (exprimé en %)



Source : Rapports annuels de performances 2020 et 2021 du programme 102 – retraitement mission

Au-delà de ce chiffre, l'IGAS met également en lumière un risque de fragilisation du secteur s'il devait être évalué uniquement en fonction de ses résultats quantitatifs. Le rapport indique ainsi que « l'insertion par l'activité économique ne peut être appréciée uniquement au regard du taux d'accès à l'emploi durable ; elle doit aussi être jugée à l'aune de son utilité sociale et des parcours qu'elle rend possibles ». Autrement dit, réduire la performance de l'IAE à un simple indicateur chiffré reviendrait à occulter la richesse de son action auprès des publics les plus éloignés de l'emploi. Ces observations renforcent l'idée que le secteur se déploie dans un environnement

⁶¹ LOI n° 2023-1196 du 18 décembre 2023 pour le plein emploi

structurellement instable, où l'injonction aux résultats quantitatifs entre parfois en tension avec la mission sociale profonde des structures d'insertion.

L'IAE a pourtant connu, dans un passé récent, une phase de développement inédit portée par le Pacte d'ambition pour l'IAE⁶² lancé en 2019. Ce dernier fixait des objectifs particulièrement volontaristes, visant à accroître la capacité d'accueil du secteur et à sécuriser son financement.

Il s'agissait de permettre à 240 000 personnes par an d'intégrer un parcours d'insertion d'ici 2022, grâce à une hausse sans précédent des crédits consacrés à l'IAE.

« Pour l'insertion par l'activité économique, nous porterons à 240.000 le nombre de contrats, il y en a aujourd'hui 140.000.»

Emmanuel Macron, Président de la République

Présentation de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté, 13 septembre 2018

Dans ce cadre, les SIAE ont bénéficié d'un soutien renforcé, leur permettant de créer de nouvelles places, de diversifier leurs activités et d'expérimenter des formes innovantes d'accompagnement. Cette trajectoire ascendante, combinée à une reconnaissance politique accrue, a nourri l'idée que le secteur disposait enfin d'une assise financière stable lui permettant de se projeter sur plusieurs années.

S'adapter à des politiques changeantes

C'est donc dans ce contexte que la fédération française des Banques Alimentaires a pris la décision de créer son équipe dédiée aux ateliers et chantiers d'insertion en 2022, afin qu'elle puisse apporter son soutien aux Banques Alimentaires ayant déjà créé ce dispositif, mais surtout pour développer le nombre d'ateliers et chantiers d'insertion sur le réseau. Leur nombre n'étant pas assez développé, l'opportunité de le développer était alors évidente au vue de la parution de ce Pacte d'ambition.

Or, cette dynamique s'est heurtée à un retournement brutal, révélateur de l'instabilité qui caractérise l'environnement de l'IAE.

Dans son rapport de 2022 précité, l'IGAS relevait déjà que les objectifs du Pacte d'ambition pour l'IAE (240 000 contrats en 2022) ne seraient pas atteints, avec "une sous-réalisation de 62 460 entrées (hors reconduction) par rapport à l'objectif de + 100 000 contrats entre 2018 et 2022". La stagnation des crédits d'Etat en 2023 et 2024, puis leur diminution en 2025, ont éloigné davantage la possibilité d'atteindre ces objectifs.

⁶² [Pacte d'ambition pour l'insertion par l'activité économique | Permettre à chacun de trouver sa place | Travail-emploi.gouv.fr | Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles](https://www.emploi.gouv.fr/ministere-du-travail-de-la-sante-des-solidarites-et-des-familles/pacte-dambition-pour-linsertion-par-lactivite-economique-permettre-a-chacun-de-trouver-sa-place)

Le communiqué du Collectif IAE du 14 février 2025⁶³ dénonce ainsi une baisse significative des financements prévus dans le cadre du Fonds d’Inclusion dans l’Emploi. Selon ce texte, les coupes budgétaires annoncées pour 2025 mettent en péril la capacité des SIAE à maintenir leur offre d’insertion et à accueillir les publics les plus éloignés de l’emploi. Le collectif chiffre cette réduction à environ 80 millions d’euros, ce qui correspond à une baisse notable des crédits alloués à l’IAE par rapport à 2024.

Derrière ce constat, c’est le décalage entre les ambitions affichées quelques années plus tôt et la réalité d’une rationalisation budgétaire qui constraint fortement les structures. L’impossibilité pour les SIAE d’anticiper leurs trajectoires s’en trouve renforcée : d’un plan de croissance ambitieux en 2019, elles se retrouvent en 2025 à devoir défendre l’existant, dans un contexte de contraction des marges financières et d’injonction renforcée aux résultats.

La Fédération Française des Banques Alimentaires et son équipe dédiée jusqu’alors aux ateliers et chantiers d’insertion a donc dû réfléchir aux conséquences de ces mutations sur ses missions. Le développement du nombre d’ateliers et chantiers d’insertion dans le réseau semblant de plus en plus inaccessible, l’équipe s’est vu contrainte à réduire son périmètre au soutien de ces dispositifs d’insertion existant déjà au sein du réseau, tout en n’excluant pas la possibilité d’en créer de nouveaux en cas d’opportunités.

Les missions de l’équipe ne pouvant pas se limiter à ce seul soutien, ses membres ont décidé de s’ouvrir à d’autres enjeux liés à l’insertion, ne concernant plus seulement l’insertion par l’activité économique et ses ateliers et chantiers d’insertion. Ainsi, l’équipe “ACI” est devenue l’équipe “Insertion Professionnelle”, voyant ses missions s’élargir dans le même temps. Ce changement de périmètre a été largement impliqué par l’environnement structurel très difficile à anticiper des ateliers et chantiers d’insertion.

c) L’environnement institutionnel dense des ACI

Tirer parti de la réorganisation des services déconcentrés de l’Etat

L’environnement institutionnel des ateliers et chantiers d’insertion s’est profondément transformé au cours des dernières années, à travers des réorganisations successives de l’État déconcentré. La création des DREETS (Directions régionales de l’économie, de l’emploi, du travail et des solidarités) et des DDETS (Directions départementales de

⁶³ [CP | 2025, année noire du chômage, année noire pour l’accompagnement du retour à l’emploi ? - Fédération des acteurs de la solidarité](#)

l'emploi, du travail et des solidarités) en 2021 a marqué un tournant majeur, en fusionnant plusieurs services qui relevaient auparavant de périmètres distincts. L'objectif affiché de cette réforme était de simplifier et de rendre plus lisible l'action de l'État dans les territoires en réunissant, au sein d'un même opérateur, les compétences liées à l'emploi, au travail, à la cohésion sociale et à la protection des populations. Dans les faits, cette rationalisation a certes permis aux structures de disposer d'interlocuteurs mieux identifiés, mais elle a également engendré une nouvelle complexité puisque les ateliers et chantiers d'insertion doivent désormais composer avec des directions dont le champ d'action est élargi et les priorités fortement hiérarchisées, ce qui accentue la pression en matière de suivi administratif et de reporting. Les marges d'autonomie des acteurs de terrain se sont donc réduites, et la relation avec les services déconcentrés de l'État apparaît plus verticale, centrée sur la conformité aux objectifs nationaux.

Cette fusion, au sein des DDETS, des services en charge de la cohésion sociale et de l'insertion professionnelle aurait pu avoir un effet bénéfique pour les Banques Alimentaires, notamment celles gérant un atelier et chantier d'insertion. Celles-ci agissent en effet dans le domaine social (aide alimentaire) et de l'emploi. Mais il faut constater que cette réorganisation ne permet pas toujours d'avoir une approche toujours cohérente de services poursuivant des objectifs différents. A cet égard, l'IGAS, dans son rapport de décembre 2022 sur l'insertion par l'activité économique a relevé que ces "changements n'ont pas encore produit les effets escomptés sur le champ de l'IAE d'autant que les équipes sont parfois encore éclatées sur des sites distincts".

Se repositionner en fonction de la loi pour le plein emploi

Deux ans après cette transformation touchant les services déconcentrés de l'Etat, a été adoptée la loi pour le plein emploi, qui constitue un nouveau jalon structurant. Elle a introduit la création de France Travail, successeur de Pôle emploi, chargé de devenir l'opérateur central du service public de l'emploi et de coordonner l'ensemble des acteurs du champ : missions locales, Cap emploi, collectivités, associations et structures d'insertion. Cette réforme redéfinit le rôle des ateliers et chantiers d'insertion dans un réseau institutionnel plus intégré, où la coopération est désormais une exigence, mais où la place de chacun reste en cours de stabilisation. L'un des volets les plus marquants de cette loi est le suivi renforcé des demandeurs d'emploi et notamment des bénéficiaires du RSA, désormais assorti d'une obligation d'activité hebdomadaire et d'un suivi contractualisé. Les ateliers et chantiers d'insertion, souvent en première ligne auprès de ce public, se voient donc confier un rôle accru dans la mise en œuvre concrète de ces orientations, avec pour conséquence une charge supplémentaire de coordination, de justification et de reporting.

Enfin, les réformes institutionnelles s'accompagnent d'un pilotage budgétaire de plus en plus serré, qui contribue lui aussi à densifier l'environnement dans lequel évoluent les ateliers et chantiers d'insertion. La circulaire du Fonds d'inclusion dans l'emploi 2025, publiée en avril, a réaffirmé la nécessité de rationaliser les moyens disponibles, en insistant sur l'injonction à « faire mieux avec moins ». Le projet de loi de finances pour 2025 s'inscrit dans cette même logique de contrainte, en réduisant les marges de manœuvre budgétaires et en conditionnant davantage les financements aux résultats mesurés. Ces évolutions illustrent un paradoxe bien connu des acteurs du secteur : d'un côté, les ACI sont valorisés comme des partenaires incontournables de la politique de l'emploi ; de l'autre, ils doivent composer avec un pilotage institutionnel et financier instable, où chaque réforme modifie les règles du jeu et fragilise leur capacité à se projeter à moyen terme.

3) Les enjeux relativement au territoire

a) L'aide alimentaire face aux disparités territoriales

La proposition de loi dite "Territoires Zéro Faim"⁶⁴, portée par le député Guillaume Garot, constitue une réponse législative aux disparités territoriales de l'accès à une alimentation digne. Adoptée en commission des affaires économiques le 14 février 2024, elle propose une expérimentation de mesures coordonnées sur dix territoires volontaires, réunissant TVA à 0 % sur les achats de denrées par les associations, repas à 1 € à l'université, chèque « alimentation durable », tarification sociale dans la restauration scolaire, soutien aux producteurs locaux et actions d'éducation à l'alimentation. L'objectif est de mobiliser tous les leviers à l'échelle locale pour garantir qu'"aucune personne ne souffre de la faim à l'échelle d'un territoire".

Bien qu'aucune position officielle n'ait été tenue par le réseau des Banques Alimentaires, il est évidemment concerné par chacune des mesures évoquées. Si certaines sont soutenues telles que la TVA à 0% pour les achats de denrées par les associations, d'autres vont à l'encontre de la vision du réseau. Par exemple, le chèque alimentaire permet effectivement de laisser le choix aux bénéficiaires en matière d'alimentation mais il ne permet pas l'accompagnement social proposé par les acteurs de l'aide alimentaire.

⁶⁴Proposition de loi créant, face à la précarité alimentaire, des Territoires Zéro Faim, n° 2064, déposée le mardi 16 janvier 2024

Cette ambition nationale trouve une déclinaison concrète au niveau local à travers les Projets Alimentaires Territoriaux (PAT)⁶⁵. Ces démarches, désormais inscrites dans le Code rural depuis 2014, visent à fédérer acteurs agricoles, collectivités, associations, entreprises et consommateurs autour d'enjeux sociaux, environnementaux, économiques et de santé. Depuis la crise de 2020, leur développement s'est fortement accéléré : en juillet 2024, on dénombrait 444 projets alimentaires territoriaux reconnus par le ministère de l'Agriculture, avec une montée en puissance vers des initiatives "opérationnelles". Début 2025 selon la Banque des Territoires⁶⁶, 11 nouveaux lauréats émergents ont été désignés, portant le total à 465 PAT labellisés, soutenus à hauteur d'un million d'euros.

Les impacts territoriaux de ces PAT sont déjà visibles. Par exemple, le projet alimentaire territorial des Bouches du Rhône a créé l'opération des Paniers Solidaires⁶⁷, qui consistait à "acheter des légumes et des fruits aux agriculteurs mais aussi à des grossistes et des plateformes spécialisées dans la restauration collective qui ont pu ainsi maintenir des dizaines d'emplois et éviter le recours au chômage partiel." Afin d'écouler une partie des stocks, la Métropole Aix-Marseille-Provence a acheté 20 tonnes de fruits et légumes frais qui ont été distribuées par la Banque Alimentaire des Bouches-du-Rhône.

Ces projets offrent aux Banques Alimentaires une occasion de s'ancrer dans des systèmes territoriaux alimentaires, en élargissant leurs partenariats, en adaptant leurs modèles d'action et en valorisant une alimentation saine et locale.



Le réseau créé également des dispositifs permettant de répondre à des besoins territoriaux.

L'épicerie sociale mobile "le RAYON itinérant 44"⁶⁸ permet bien d'illustrer cela puisqu'il s'agit d'un camion itinérant sillonnant les zones rurales de Loire Atlantique pour aller vers les personnes éloignées d'un dispositif et leur apporter une aide alimentaire diversifiée et de qualité à des prix de -70% à -90%.

⁶⁵ [Tout savoir sur les projets alimentaires territoriaux \(PAT\)](#)

⁶⁶ [Projets alimentaires territoriaux : 11 nouveaux lauréats, soit un total de 465 démarches labellisées](#)

⁶⁷ [Covid-19 : comment le Projet alimentaire territorial des Bouches-du-Rhône s'est-il adapté à la crise ?](#)

⁶⁸ [Le Rayon - Banques Alimentaires](#)

Des initiatives en direction de territoires ayant des spécificités peuvent également être liées à des événements exceptionnels comme le sont la Guerre en Ukraine ou le cyclone Chido qui a touché Mayotte. En ce qui concerne ce dernier, plus de la moitié des Banques Alimentaires se sont engagées, via des dons financiers, alimentaires et de première nécessité, avec à leurs côtés les Restos du Cœur et plusieurs donateurs industriels. 786 palettes ont été envoyées, pour une valeur totale de près d'1 M€, ainsi que 364 408 € de dons financiers, selon le dernier rapport d'activité.

La Banque alimentaire des Mascareignes (La Réunion) et la Fédération Française des Banques Alimentaires ont d'ailleurs annoncé la création d'une antenne à Mayotte suite à cet événement tragique. Une aide pérenne est nécessaire pour ce territoire qui, comme l'explique le directeur de la Banque Alimentaire des Mascareignes "est le département français le plus pauvre, on dit même que 75 % de la population vit en dessous du seuil de pauvreté".

b) Des constats différents dans les territoires sur l'emploi

Si l'aide alimentaire peut présenter des enjeux différents en fonction des spécificités des territoires, les caractéristiques de sa population peuvent être un élément explicatif. Parmi ces caractéristiques, le taux de chômage figure évidemment dans les éléments à observer. C'est d'ailleurs ce qui a été réalisé par l'Observatoire des Inégalités dans un article publié le 17 juin 2022 intitulé "Des taux de chômage très inégaux selon les départements"⁶⁹.

⁶⁹ [Observatoire des Inégalités - Données Des taux de chômage très inégaux selon les départements.](#)

Taux de chômage par département	
Unité : %	
Les dix départements où le chômage est le moins élevé	
Cantal	4,2
Lozère	4,7
Mayenne	4,8
Manche	5,2
Savoie	5,2
Vendée	5,2
Jura	5,3
Deux-Sèvres	5,3
Haute-Savoie	5,4
Ain	5,5
Les dix départements où le chômage est le plus élevé	
La Réunion	19,0
Guadeloupe	18,6
Guyane	14,0
Pyrénées-Orientales	12,0
Martinique	10,8
Aisne	10,5
Seine-Saint-Denis	10,3
Aude	10,2
Gard	10,1
Hérault	10,1
France (hors Mayotte)	7,3

L'organisme indique que le taux de chômage varie en France de 4 % à 19 % selon les données publiées par l'Insee pour l'année 2023, ce qui marque de fortes disparités selon les territoires. Ce sont des départements dits ruraux qui présentent les taux de chômage les plus faibles, à savoir le Cantal, la Lozère et la Mayenne alors que les départements les plus touchés par le chômage sont trois territoires d'Outre-Mer, la Réunion, la Guadeloupe et la Guyane.

Comme l'explique l'article, le taux de chômage peut s'expliquer de différentes manières, le dynamisme de l'activité économique du territoire en est sûrement la principale raison.

Les caractéristiques sociologiques de la population d'un département peuvent également jouer, comme la présence plus ou moins importante de personnes peu qualifiées et d'origine immigrée par exemple.

Ces disparités apparaissent particulièrement bien dans les études menées par les Banques Alimentaires en octobre 2024 dans les territoires ultramarins intitulées "Etude flash : impact de l'inflation sur les personnes accueillies dans le réseau de la Banque alimentaire de la Guadeloupe et de Réunion"⁷⁰. À la Réunion, l'étude flash souligne un contexte marqué par une inflation persistante, supérieure à celle observée en métropole, et par un marché du travail structurellement fragile. Le chômage, bien plus élevé que la moyenne nationale, reste un facteur aggravant de précarité.

⁷⁰ [Outre-mer : comment l'inflation impacte les personnes accompagnées | Banques Alimentaires](#)

	2022	2024
Au chômage	50%	43%
En emploi	16%	12%
Retraités	13%	18%
Étudiants	3%	9%
En inactivité	18%	18%

L'enquête révèle que la hausse des prix alimentaires a accentué la dépendance des ménages vis-à-vis de l'aide alimentaire, tout en réduisant leur capacité à se projeter vers un retour à l'emploi. Comme le démontre le tableau ci-contre issu de l'étude et présentant le profil socio-économique des personnes, les chômeurs sont surreprésentés parmi les bénéficiaires, mais on observe une

précarisation croissante des actifs en emploi, dont les revenus ne suffisent plus à couvrir des besoins alimentaires élémentaires. Dans un territoire où le taux de chômage reste structurellement élevé et où l'économie peine à absorber la jeunesse locale, l'aide alimentaire se retrouve à jouer un rôle de filet de sécurité face à un marché du travail saturé.

La situation en Guadeloupe présente à la fois des similitudes et des spécificités propres. L'étude flash publiée en octobre 2024 rappelle que, malgré un ralentissement de l'inflation générale (passée de 5 % fin 2022 à 2,5 % fin 2023), les produits alimentaires y demeurent 42 % plus chers qu'en métropole, selon les chiffres de l'Insee. Cette réalité pèse lourdement sur les ménages, dont les budgets alimentaires moyens restent très éloignés des seuils permettant de se nourrir décemment. Le profil socio-économique des personnes accueillies révèle une forte proportion de chômeurs (45 %) et de retraités (19 %), signe d'un marché de l'emploi à la fois restrictif pour les actifs et marqué par une fragilisation des revenus liés à l'âge. En parallèle, 70 % des personnes interrogées déclarent un problème de santé, souvent lié à la nutrition, ce qui illustre les conséquences cumulées de la précarité économique, alimentaire et professionnelle. Les Banques Alimentaires se trouvent donc en première ligne face à des publics dont l'accès à l'emploi stable reste compromis par un environnement socio-économique pouvant être très défavorable.

L'hétérogénéité des situations observées entre la Guadeloupe et la Réunion qui sont pourtant deux territoires pouvant avoir bon nombre de caractéristiques communes, plaide pour des réponses différencierées, capables de tenir compte des contextes économiques spécifiques, et affirme le rôle des Banques Alimentaires comme observatoires privilégiés des inégalités territoriales.

c) Les enjeux territoriaux des ateliers et chantiers d'insertion

L'enjeu fondamental d'un développement équilibré des actions d'insertion sur un territoire ne se limite pas à une répartition géographique ou institutionnelle des dispositifs. Il s'agit d'en garantir la pertinence, l'adaptation et la complémentarité au plus près des besoins locaux. À ce titre, le cadre législatif confère au comité départemental pour l'emploi (CDE), instance instituée par la loi du 18 décembre 2023 pour le plein emploi⁷¹ et remplaçant le conseil départemental de l'insertion par l'activité économique (CDIAE)⁷², une place stratégique. Ce comité, rassemblant représentants de l'État, collectivités, acteurs socio-économiques et structures d'insertion, veille non seulement à la cohérence des initiatives portées par les ateliers et chantiers d'insertion mais aussi à l'équité de leur implantation. Il est ainsi le garant d'un dialogue territorial, permettant de prévenir d'éventuels déséquilibres, comme par exemple la concentration d'ateliers et chantiers d'insertion sur certains bassins d'emploi au détriment d'autres zones moins dotées, et d'ajuster l'offre d'insertion aux spécificités sociodémographiques et économiques de chaque territoire.

La régulation locale opérée par cette instance peut toutefois être mise à mal par les politiques menées par les conseils départementaux, qui fixent parfois un objectif de recrutement de bénéficiaires du RSA et par l'action, plus ou moins volontaire, des prescripteurs à une entrée en atelier et chantier d'insertion.

Pour sa part, l'IGAS, dans son rapport susmentionné de décembre 2022, préconise une meilleure adéquation entre l'offre d'insertion par l'activité économique et les besoins socioéconomiques des territoires.

La mission propose "un modèle d'allocation dans lequel le poids du critère de besoin du territoire, aujourd'hui mesuré via la part de BRSA et de DELD, serait accru et dont les composantes seraient enrichies de deux nouveaux critères en cohérence avec le public cible de l'insertion par l'activité économique (part des moins de 26 ans sans diplôme et part de résidants en QPV et ZRR)".

Cette logique d'ajustement local se vérifie très concrètement dans les diagnostics territoriaux, et particulièrement au sein du réseau des Banques Alimentaires pilotant un atelier et chantier d'insertion. Les données issues des documents établis dans le cadre des dialogues de gestion de chaque structure locale illustrent l'ampleur des disparités existant entre structures, qu'il s'agisse du profil sociodémographique des salariés, de leur parcours d'insertion ou des problématiques rencontrées. Derrière une apparente

⁷¹ Article L. 5311-10 - Code du travail - Légifrance

⁷² Article 3 du décret n° 2024-560 du 18 juin 2024 relatif aux comités territoriaux pour l'emploi

unité des dispositifs, chaque chantier recèle finalement son propre public, ses dynamiques et ses défis.

Un simple regard sur la répartition de l'âge parmi les salariés suffit à mettre en lumière ces écarts. Lorsque la moyenne nationale des ateliers et chantiers d'insertion affiche 17% de salariés de moins de 26 ans, certaines Banques Alimentaires telles que la celle de Loire Atlantique montent à 35%, là où la Banque Alimentaire d'Auvergne plafonne à... 0% pour cette tranche. Évidemment, ces différences génèrent des besoins et des attentes spécifiques en matière d'accompagnement. Là où le recrutement de jeunes prédomine, la question du soutien socio-éducatif prend une dimension particulière, poussant les équipes à envisager l'intégration de profils d'éducateurs spécialisés pour renforcer leur action quotidienne. À l'inverse, dans les Banques Alimentaires où les seniors sont surreprésentés, la problématique centrale devient la valorisation des compétences acquises et la sécurisation des transitions vers des emplois durables.

Les écarts ne s'arrêtent pas à la variable de l'âge. La durée d'inscription à France Travail, un marqueur fort de l'éloignement à l'emploi, varie significativement selon les territoires : en 2024, entre 9% et 51% des salariés des Banques Alimentaires ayant plus de 24 mois d'inscription, là où la moyenne nationale se trouve à 34% pour les publics des ateliers et chantiers d'insertion. Plus frappant encore, la part de salariés bénéficiaires du RSA va du simple au triple selon les sites, tout comme la présence de salariés en situation de handicap (RQTH). Ces marqueurs témoignent de la capacité ou de la difficulté des ateliers et chantiers d'insertion à mobiliser des publics dits "prioritaires", une exigence qui, là aussi, doit être modulée en fonction de la réalité des territoires.

Ces écarts structurels se doublent d'une composante qualitative, tout aussi essentielle à appréhender. La présence de primo-arrivants, de personnes en situation d'illettrisme ou souffrant d'affections psychiques, vient complexifier l'accompagnement. À Nantes, l'arrivée massive de jeunes génère une réflexion sur les dispositifs RH nécessaires, mais ailleurs ce sont les carences linguistiques ou les fragilités sanitaires qui appellent une adaptation des outils et des pratiques. Ce qui réunit les Banques Alimentaires est le fait de faire face à une des problématiques communes, comme des manques de qualification, une précarité persistante, un éloignement à l'emploi...

Face à ces constats, chaque Banque Alimentaire est contrainte de développer une ingénierie d'accompagnement adaptée. À Angoulême 51% des salariés ayant travaillé en 2024 à la Banque Alimentaire étaient inscrits à France Travail depuis plus de 24 mois, cette ancienneté dans le chômage requiert le tissage de liens pérennes avec France Travail et les partenaires sociaux, alors qu'à Nantes la question de la jeunesse conduit à s'interroger sur la diversification des profils des accompagnateurs, et

potentiellement sur la forme même des projets proposés. Cette nécessité de sur-mesure n'exclut pas l'existence de points de convergence. Partout, la gestion des parcours longs, la réponse aux défis du suivi administratif (logiciels, RGPD), les tensions sur le recrutement des publics cibles et la mobilisation des entreprises partenaires sont des sujets omniprésents. Ces difficultés retrouvées dans chaque Banque Alimentaire avec ateliers et chantiers d'insertion participe d'ailleurs à renforcer le sentiment d'appartenance au réseau, et légitime les espaces d'échange comme ceux initiés lors des réunions réunissant chaque structure concernées.

II - Analyse des missions professionnelles relativement aux enjeux

1) La consolidation de l'accompagnement des ateliers et chantiers d'insertion par la communication, la structuration et l'outillage

Ce mémoire évoque naturellement le secteur de l'aide alimentaire puisque la structure étudiée œuvre principalement dans ce domaine. Analyser les enjeux de la structure sans traiter ceux liés à l'aide alimentaire aurait alors été incomplet, bien qu'ils ne correspondent pas à mes enjeux à titre personnel.

Une des raisons pour lesquelles j'ai été recruté en septembre 2023 a été, comme expliqué précédemment, la période favorable à l'expansion des ateliers et chantiers d'insertion suivant le pacte d'ambition pour l'insertion par l'activité économique. L'intitulé du poste que j'occupais était alors "Chargé de mission chantier d'insertion". Mes missions ont donc été centrées sur deux axes principaux, celui de développer le nombre d'ateliers et chantiers d'insertion et celui de soutenir ceux déjà existants.

Avant d'entamer une analyse plus poussée, il est essentiel de souligner que toutes les missions qui m'ont été confiées ont été réalisées dans un contexte de collaboration étroite. Cette collaboration permet d'améliorer la qualité du travail rendu, grâce à la complémentarité des idées des membres d'une même équipe ayant des connaissances et des expériences différentes. Néanmoins, pour chaque projet, un membre de l'équipe joue le rôle de pilote de mission.

Cette méthode de travail permet à chacun de s'impliquer davantage dans les sujets qui les intéressent et pour lesquels ils se sentent les plus compétents, tout en n'étant exclus d'aucun d'eux. Tous les membres de l'équipe conservent donc une vision d'ensemble de l'activité en ne passant à côté d'aucun sujet pour être en mesure de répondre à toutes les éventuelles questions.

L'intégration progressive des ateliers et chantiers d'insertion au sein du réseau des Banques Alimentaires répond à un double enjeu : d'une part, offrir aux personnes accueillies une perspective d'insertion professionnelle durable, et d'autre part, renforcer la capacité du réseau à diversifier ses actions sociales au-delà de la seule aide alimentaire. Ce développement reste cependant encore limité puisqu'il concerne aujourd'hui un nombre limité de structures, nécessite une ingénierie spécifique, et s'inscrit dans un environnement institutionnel marqué par des contraintes budgétaires et réglementaires fortes.

Face à cette situation, un effort particulier a été mené pour structurer l'accompagnement des Banques Alimentaires intéressées par les ateliers et chantiers d'insertion comme celles déjà convaincues, afin de leur fournir des repères structurants, des outils mutualisés ou encore une visibilité accrue.

Avant de développer l'analyse des missions liées au soutien des ateliers et chantiers d'insertion relativement aux enjeux de la structure, voyons comment l'équipe procédait pour tenter d'augmenter le nombre de sept ateliers et chantiers d'insertion dans le réseau.

Le développement d'un guide⁷³ expliquant le fonctionnement des ateliers et chantiers d'insertion et louant leurs mérites a été la mesure la plus significative allant dans ce sens. Publié début 2024 avant certaines annonces gouvernementales qui auraient pu mettre en péril le projet, le guide a permis dans un premier temps à la fédération de présenter l'existence de ce genre de dispositifs en France, tout en les informant que

certains sont déjà installés dans le réseau des Banques Alimentaires.

Composé de trois parties principales, la première partie présente le fonctionnement des ateliers et chantiers d'insertion, en expliquant qu'ils fournissent une activité salariée à des personnes éloignées de l'emploi rencontrant des difficultés professionnelles et sociales avec pour objectif leur insertion professionnelle durable. Leur conventionnement est également développé.

Sa seconde partie met en lumière tous les avantages que peut procurer l'ouverture d'un atelier et chantier d'insertion à une Banque Alimentaire, allant du fait que cela va dans le sens des valeurs du réseau à l'apport évident de main d'œuvre jusqu'à la dynamisation des équipes actuelles.

Enfin, sa troisième partie peut davantage être perçue comme le mode d'emploi pour créer un



atelier et chantier d'insertion.

L'ensemble du texte est illustré par des témoignages de professionnels et de salariés en insertion, ainsi que par des actions menées par les ateliers et chantiers d'insertion.

⁷³ Guide : Les ateliers et chantiers d'insertion - Des aventures positives en 7 étapes

Ce guide apparaît comme un support de communication pour notre équipe, puisqu'il reprend le discours que l'on tient devant les Banques Alimentaires intéressées nous sollicitant. D'ailleurs, c'est parfois ce guide qui a lancé l'intérêt de certaines structures pour les ateliers et chantiers d'insertion. Une fois celles-ci déjà initiées au sujet, l'échange que nous pouvons avoir devient d'autant plus intéressant et efficace.

L'ensemble des échanges que nous avons pu avoir avec les Banques Alimentaires intéressées par la création d'un atelier et chantier d'insertion, et plus particulièrement les arguments utilisés pour les convaincre, répondent directement aux enjeux de la fédération et de son réseau. En effet, enjeu déjà présenté précédemment, le réseau des Banques Alimentaires tend à aller bien plus loin que l'aide alimentaire en donnant à l'accompagnement social un rôle majeur. Les ateliers et chantiers d'insertion étant sans doute la forme d'accompagnement social la plus développée du réseau, l'augmentation de leur nombre devient donc par définition un de ses enjeux prioritaires. C'est d'ailleurs une idée mise en avant dans l'édito du guide avec une phrase prononcée par l'ancien président de la Fédération : "Un des objectifs de notre réseau est de développer partout sur le territoire des ateliers et chantiers d'insertion."

Ce développement répond à un second enjeu, celui de répondre aux inquiétudes évoquées précédemment face à la baisse du bénévolat en France. Les ateliers et chantiers d'insertion présentent l'avantage pour les structures qui les portent de garantir une main d'œuvre régulière avec des personnes salariées sous contrats de travail. Bien qu'il y ait un turn-over évident dû au fonctionnement même du dispositif, les salariés en insertion offrent une garantie de présence supérieure à celles de bénévoles qui n'ont aucun contrat de travail les obligeant à se rendre sur les lieux de l'activité. Cette notion est tout de même à relativiser puisque des réseaux associatifs comme celui des Banques Alimentaires peuvent compter sur des bénévoles réguliers qui n'ont pas besoin de contrats de travail pour garantir leur présence.

Le guide n'a pas été l'unique outil de l'équipe pour développer le nombre d'ateliers et chantiers d'insertion dans le réseau. Pour lui faire découvrir l'existence du dispositif, nous avons d'abord sensibilisé l'ensemble des collaborateurs de la fédération. Parmi eux, certains avaient un rôle plus important que d'autres, c'est le cas des CMR, les chargés de mission région qui incarnent le liant entre la fédération et son réseau. Lorsque ces personnes ont entendu la façon dont répondent les ateliers et chantiers d'insertion aux deux enjeux cités précédemment, ils ont pu partager l'information aux Banques Alimentaires de la région dont ils sont en charge, pour qu'ensuite elles nous contactent en cas de réel intérêt.

Évidemment, plusieurs difficultés s'imposent à nous en plus des contraintes budgétaires liées à l'Etat. Et celle apparaissant comme la plus importante est la lourdeur du

dispositif, tant dans la création que dans la gestion. Nombreuses sont les Banques Alimentaires nous ayant dit trouver les ateliers et chantiers d'insertion très intéressants et pouvant susciter un intérêt plus poussé à l'avenir. Mais le plus souvent ils ne constituaient pas un axe prioritaire dans le développement de la Banque Alimentaire concernée, surtout pour les plus petites d'entre elles qui ne pouvaient pas assurer la gestion faute de moyens humains.

Nous proposons alors une solution intermédiaire à la création du dispositif, celle d'en accueillir un géré par une structure extérieure . Cet axe de développement représente un effort moins conséquent de la part des Banques Alimentaires tant en matière de main d'œuvre que administrativement et budgétairement. Ce modèle présente l'avantage de correspondre davantage aux capacités des plus petites structures, bien qu'elles soient également adaptées aux plus grosses, et peut être envisagé comme une première étape avant la création d'un atelier et chantier d'insertion porté par sa Banque Alimentaire. Il permet de répondre aux mêmes enjeux que si la structure était elle-même conventionnée avec l'Etat pour être atelier et chantier d'insertion et donc mérite tout autant d'être communiqué à l'ensemble du réseau.

En plus de chercher à renforcer le nombre d'ateliers et chantiers d'insertion du réseau, l'équipe insertion est chargée du soutien de ceux déjà existants. Ce soutien peut prendre différentes formes, allant de la communication à l'apport d'outils et de moyens. En ce qui concerne les actions de communication, différents projets ont émergé depuis 2023. Le premier a été la parution de ce guide évoqué précédemment. Un deuxième projet de support visuel de communication a été envisagé et m'a été confié. Il a pour objectif de développer des partenariats avec des entreprises dites classiques en y présentant les différents axes de collaboration possibles. Apparaissent donc sur le flyer les possibilités pour les entreprises d'accueillir des salariés en PMSMP (périodes de mises en situation en milieu professionnel), voire de recruter définitivement en fin de parcours. Les possibilités de devenir mécène sont également présentées, que ce soit du mécénat financier, de compétences ou matériel.

Ce flyer a été réalisé en étroite collaboration avec le service communication afin qu'il corresponde aux chartes graphiques du réseau. Étant pilote de ce projet, j'ai créé le fond du flyer avant de le transmettre au service communication de la fédération pour modifier la forme. Plusieurs allers-retours ont été nécessaires avant d'établir une version finale. En plus de la sollicitation de ce service, le plus important était de consulter les Banques Alimentaires concernées pour avis et propositions de modifications. Ce travail tripartite était essentiel pour aboutir à une version correspondant aux attentes de chacun.

Autre action de communication en faveur du réseau, la création d'une page internet⁷⁴ sur le site des Banques Alimentaires présentant les ateliers et chantiers d'insertion du réseau et leur fonctionnement. Cette page n'existe pas avant la création de l'équipe, seules quelques informations isolées apparaissaient sur les sites internet de certaines des Banques Alimentaires concernées. J'ai alors été chargé de rédiger et mettre en forme cette page, répondant à un des enjeux de l'équipe insertion qui est de faire connaître les Banques Alimentaires en tant qu'actrices de l'insertion et pas seulement actrices de l'aide alimentaire. Ainsi, le grand public comme des potentiels futurs partenaires peuvent découvrir la présence de quelques ateliers et chantiers d'insertion dans le réseau, leurs localisations et nous contacter en cas de projet de collaboration.

Dans le même esprit mais ne répondant pas au même enjeu, j'ai été pilote dans la création de la page intranet des ateliers et chantiers d'insertion des Banques Alimentaires. Cette page, en plus de présenter les différentes actualités du domaine, donne un horizon complet du dispositif, son fonctionnement, son historique et comment il se traduit concrètement dans le réseau. Elle explique également de façon extrêmement détaillée comment créer ou accueillir un atelier et chantier d'insertion. Cette page donne des informations encore plus générales que le seul sujet des ateliers et chantiers d'insertion pour des raisons qui ont été évoquées précédemment mais qui seront détaillées ultérieurement.

La mise à disposition d'informations sur l'intranet donnant l'accès uniquement aux Banques Alimentaires remplit plusieurs objectifs. Celui d'informer les Banques Alimentaires non initiées au sujet évidemment, pour leur donner le maximum de clefs pour intégrer ce dispositif au sein de leur structure, de la façon qui leur correspond le mieux. La page intranet présente également l'avantage de s'adresser aux Banques Alimentaires déjà actrices de l'insertion en leur apportant des informations qui auraient pu leur échapper.

Ces informations sont issues de veilles documentaires assurées par chacun des membres de l'équipe. Evidemment, les cours que j'ai suivi cette année m'ont appris bon nombre d'entre elles mais comme le secteur est soumis à de nombreux changements en permanence, il est primordial de se tenir informé de toutes les réformes ou projets qui sont étudiés. L'abonnement à la lettre d'information de Vie-publique.fr⁷⁵ fait partie des moyens pour être à jour.

Pour clôturer les actions de communication que j'ai pu mener accompagné de l'équipe insertion, et répondant à l'enjeu de reconnaissance de la qualité d'acteur de l'insertion

⁷⁴ [Les chantiers d'insertion des Banques Alimentaires : un tremplin vers l'emploi durable | Banques Alimentaires](#)

⁷⁵ [Vie Publique - Lettre n°657 du 18 mars 2025](#)

des Banques Alimentaires, la création d'une identité visuelle a longuement été étudiée sans jamais voir le jour jusqu'à présent. L'idée est venue d'un membre de l'équipe insertion et d'un directeur de Banque Alimentaire gérant un atelier et chantier d'insertion, de créer une identité visuelle propre à toutes les structures du réseau gérant ou accueillant un atelier et chantier d'insertion ou participant à l'insertion dans son sens large. Le but n'est pas de créer une marque mais bien de rendre visible devant des partenaires les actions d'insertion menées par les Banques Alimentaires. L'exemple pris par ce directeur initiateur de l'idée est de pouvoir présenter des documents à des financeurs avec cette identité visuelle, ce logo permettant d'ancrer la structure en question dans un réseau plus large, et surtout ne concernant pas forcément l'aide alimentaire.

Ce projet n'a pas encore pu voir le jour pour des raisons de calendriers, il ne représentait pas une priorité pour la direction de la fédération en ces temps de forts changements organisationnels. En revanche, certaines actions ont déjà été entamées, par exemple l'équipe insertion a pu échanger avec la personne chargée des épiceries sociales Le Rayon à la fédération pour connaître le mode opératoire qu'elle a utilisée pour son domaine et s'en inspirer, bien que l'identité visuelle propre à l'insertion n'entrera pas dans la dimension du Rayon. Des organismes compétents en matière graphisme ont également été recherchés, avec pour résultats certaines écoles ou même des entreprises d'insertion opérant dans ce domaine.

Les actions de communication ne sont pas l'unique moyen de consolider l'accompagnement apporté aux structures locales, l'apport d'outils et de moyens en constitue un très important.

Lorsque l'on pense aux moyens, il est difficile de ne pas penser aux moyens financiers. L'équipe insertion cherche à apporter de nouvelles sources de revenus aux Banques Alimentaires accueillant ou gérant un atelier et chantier d'insertion. L'un des apports financiers majeurs en direction cette fois uniquement des structures gérant le dispositif a été la mise en place en 2024 de la possibilité de recevoir des dons de personnes relevant de l'impôt sur la fortune immobilière (IFI). Avant de mettre en place cette collecte de dons, notre équipe a rencontré son homologue aux Restos du Coeur qui nous a expliqué l'importance des dons IFI dans les revenus des ateliers et chantiers d'insertion de leur réseau et la procédure employée pour les percevoir et les répartir entre les destinataires finaux. Les dons IFI ne pouvant pas être adressés à n'importe quels types de structures, seuls les Banques Alimentaires avec ateliers et chantiers d'insertion peuvent en être destinataires dans le réseau. C'est pourquoi l'équipe insertion a été chargée de sa mise en place en collaborant avec d'autres services comme celui des dons financiers des particuliers ou encore de la communication. Les

autres services dans des missions d'ordre technique et le nôtre sur des questions comme celle du partage équitable des dons entre les Banques Alimentaires ou de leur utilisation (est ce qu'un don peut être utilisé pour du fonctionnement ou doit-il servir à financer un projet particulier ?). Ces questions ont évidemment été discutées avec les structures locales concernées. La mise en place de ce dispositif répond directement à l'enjeu de l'instabilité des financements perçus par les ateliers et chantiers d'insertion, l'Etat en assurant de moins en moins. Les structures doivent donc impérativement diversifier leurs revenus pour ne pas se retrouver dépendantes de financements qui tendent à diminuer voire disparaître pour certains.

Répondant au même enjeu, et grâce à l'aide d'autres services de la fédération comme celui en charge du mécénat, l'équipe insertion a pu proposer à ses Banques Alimentaires avec ateliers et chantiers d'insertion de créer des projets afin de répondre à des dons de certains acteurs comme Prologis, foncière dans l'immobilier et la logistique. La création de fiches projets que nous avons pu transmettre à Prologis a eu pour but de pouvoir distribuer de manière la plus équitable possible le don, ainsi que de montrer à la foncière que les fonds ont été utilisés de manière utile et surtout correspondant à leurs attentes.

Avec le même objectif, un dossier de financement d'un projet concernant l'atelier et chantier d'insertion de la Banque Alimentaire de Clermont-Ferrand a été constitué dans le cadre de l'obligation de revitalisation des territoires qui incombent aux grandes entreprises mettant en cause l'équilibre économique local, notamment suite à l'arrêt de certaines activités. J'ai participé au montage de ce dossier, qui peut apporter un financement conséquent.

Bien-sûr l'apport de moyens aux structures locales ne peut pas se résumer à la simple recherche de fonds financiers. L'équipe insertion apporte également aux ateliers et chantiers d'insertion du réseau des outils pouvant leur être utiles au quotidien. Elle a par exemple proposé aux Banques Alimentaires d'adopter un logiciel de suivi des salariés intitulé Ming. Nous avons donc sollicité plusieurs éditeurs de logiciels mais celui qui nous a le plus convaincu a été celui qui avait déjà été adopté par une Banque Alimentaire. Celle-ci a pu faire une démonstration devant les autres durant notre réunion annuelle pour présenter les avantages et inconvénients du logiciel, en expliquant pourquoi l'avoir sélectionné. Cette démonstration a convaincu quatre autres Banques Alimentaires et cinq d'entre elles l'utilisent donc aujourd'hui sur les sept du réseau. Si les deux dernières ne l'ont pas adopté, cela s'explique par le fait que ce sont des structures qui externalisent leur accompagnement socio-professionnel et donc n'en avaient pas le même besoin. Avoir les cinq Banques Alimentaires n'externalisant pas leur accompagnement qui utilisent Ming était un objectif puisque cela rend la gestion

depuis la fédération plus simple. L'équipe insertion a donc servi de lien entre les structures voulant acquérir Ming et le chargé du développement du logiciel, et a organisé les différents temps de formation.

Avant d'utiliser un logiciel de suivi, les Banques Alimentaires utilisaient des méthodes pas sécurisées comme des tableurs ou même sur des feuilles volantes. Le logiciel permet donc une meilleure confidentialité des données, tous les collaborateurs n'ont pas accès au même contenu en fonction de leur rôle dans la structure. A cette occasion, nous nous sommes interrogés sur le respect du RGPD pour ce logiciel mais aussi pour la Banque Alimentaire en général. Un cabinet d'avocats expert dans ce domaine a été contacté pour accompagner les Banques Alimentaires dans cet exercice de conformité. Une première réunion de présentation de cet accompagnement aura lieu en septembre.

Enfin, pour répondre à l'enjeu du renforcement des partenariats que peuvent avoir les ateliers et chantiers d'insertion, la fédération a entretenu des contacts avec l'entreprise Lidl, suite à une rencontre lors du Salon International de l'Agriculture. Plusieurs réunions se sont tenues avec les responsables RSE et RH de l'enseigne, d'abord pour présenter notre organisation et le fonctionnement des ateliers et chantiers d'insertion, puis pour envisager certaines formes de collaboration qui pourraient avoir lieu entre leurs structures locales et celles de notre réseau. A découlé de ces réunions une visite des deux représentantes des services mentionnés précédemment d'une Banque Alimentaire avec atelier et chantier d'insertion leur permettant de mieux envisager les enjeux d'une collaboration. Des échanges de contacts avec la structure locale de Lidl ont eu lieu, dans le but d'envisager une collaboration à plus long terme. L'objectif pour la fédération est de voir ces contacts se reproduire dans l'ensemble des Banques Alimentaires concernées, pour que l'enseigne puisse accueillir dans salariés en insertion en PMSMP, voire même recruter en fin de parcours d'insertion. Cela passait par la visite d'une structure pour montrer que les méthodes de travail d'une Banque Alimentaire préparaient les salariés en insertion à un emploi chez Lidl et la rencontre de certains d'entre eux expliquant leurs missions a permis aux deux dirigeantes de confirmer l'adéquation des deux structures.

2) Le renforcement de la dynamique collective du réseau autour des ateliers et chantiers d'insertion

Les actions de communication et l'apport d'outils et de moyens occupent une grande place parmi mes missions professionnelles. Pourtant j'ai vite compris à mon arrivée à la fédération que l'un des enjeux principaux auxquels l'équipe insertion allait devoir faire face était de renforcer le collectif autour des ateliers et chantiers d'insertion.

En effet, lors de différents échanges avec des collaborateurs des structures locales, nous avons pu nous rendre compte qu'elles entretenaient de bonnes relations avec d'autres ateliers et chantiers d'insertion de leur département ou région, mais ne connaissaient pas leurs homologues des Banques Alimentaires. C'est pourtant avec ces derniers qu'il serait le plus pertinent d'échanger sur des éléments qui nous semblent défaillants ou à améliorer puisque chaque Banque Alimentaire avec atelier et chantier d'insertion est soumis aux mêmes difficultés et l'une d'entre elles a possiblement trouvé une solution pour y remédier. Bien que les difficultés rencontrées par les structures d'insertion des autres réseaux peuvent correspondre et méritent donc d'être discutées, il n'y a pas de meilleur interlocuteur que son homologue aux Banques Alimentaires. Les premières actions que l'équipe insertion de la fédération a mené ont donc été destinées à faire rencontrer les collaborateurs des structures locales. Pour cela, chaque année nous organisons une ou deux réunions en visio en fonction des besoins, en préparant quelques thématiques sur lesquelles nous pouvons échanger, et en sondant les Banques Alimentaires si des sujets étaient d'actualité. Ces rencontres ont permis aux différents collaborateurs de se rencontrer, d'observer la similitude dans leurs problématiques et de partager les réponses qui y ont été apportées.

Bien sûr, rien de tel que la rencontre en physique pour mettre des échanges plus fructueux. C'est pourquoi chaque année, l'équipe insertion organise une réunion en présentiel, dans une Banque Alimentaire. Ces moments sont l'occasion pour chacun de se rencontrer et partager des moments de travail enrichissants. Comme pour les réunions en visio sont évoquées différentes thématiques sur lesquelles les collaborateurs peuvent réagir. Dans cette réunion, nous incitons à ce que des profils diversifiés se déplacent afin que toutes les fonctions soient représentées, allant du président ou de la présidente aux encadrants ou encadrantes techniques. Nous avons souvent observé des échanges entre personnes de mêmes fonctions pendant ces réunions, comme des conseillères en insertion professionnelle s'interrogeant sur les spécificités de leurs territoires.

De plus, nous tenons au fait d'organiser les réunions en présentiel dans une Banque Alimentaire à chaque fois et non à Paris à la fédération car cela donne plus de sens, d'autant qu'une visite de la Banque Alimentaire est proposée pour débuter ces journées, donnant lieu à des questions et remarques de la part des visiteurs d'un jour sur l'organisation de l'entrepôt, ou des locaux en général. Ces visites de Banques Alimentaires voisines ne sont pas très pratiquées dans le réseau. Les rencontres entre ateliers et chantiers d'insertion permettent donc de le faire, pour traiter des questions d'insertion comme de logistique ou d'approvisionnement par exemple.

Pour que ces liens perdurent dans l'année une fois les réunions thématiques terminées, nous avons créé un annuaire qui sera transmis à chacun des collaborateurs agissant de près ou de loin dans l'intérêt de l'atelier et chantier d'insertion.

En plus de renforcer un collectif interne au réseau, voire de la créer, il est nécessaire d'améliorer le collectif autour des ateliers et chantiers d'insertion. Nous avons donc décidé d'entamer des démarches pour rencontrer d'autres réseaux afin de créer des partenariats nationaux pouvant bénéficier aux structures locales.

Nous avons par exemple rencontré à plusieurs reprises des représentants du réseau Chantier École, dans un premier temps pour faire de l'interconnaissance, connaître les spécificités de chaque réseau et leurs activités respectives. De ces échanges ont suivi des réflexions sur différentes actions que l'on pourrait mener en commun pour rapprocher nos deux réseaux et faire rencontrer les structures locales entre elles.

Les sujets d'insertion sont toujours la base des échanges puisque que c'est notre équipe qui est à l'initiative des échanges, mais il est évident que d'autres sujets sont évoqués. De ces réunions ont abouti différentes idées de collaboration, qui peuvent aller de l'accueil de salariés en insertion du réseau Chantier École dans les Banques Alimentaires pour y exercer des activités de la logistique et du transport jusqu'à l'achat de denrées alimentaires par les Banques Alimentaires auprès de structures d'insertion du réseau Chantier École. La connaissance des autres domaines comme celui de l'aide alimentaire est primordiale pour être en capacité de répondre à nos différentes interlocuteurs qui sont susceptibles de s'intéresser à un domaine autrement plus large que celui relatif à nos missions. Nous avons d'ailleurs pu intégrer d'autres collaborateurs de la fédération une fois certains sujets évoqués pour que les échanges aillent plus loin et aboutissent. Aa par exemple été invité une personne chargée de la sécurité dans les Banques Alimentaires suite à la proposition de Chantier Ecole de former à l'éco-conduite le personnel des Banques Alimentaires.

Dans le même objectif que la collaboration avec Chantier Ecole et répondant aux mêmes enjeux, nous avons pris contact avec la Croix Rouge Insertion pour que nos deux réseaux apprennent à se connaître, au niveau national d'abord pour aboutir à une interconnaissance au niveau local. L'ensemble de notre travail jusqu'alors a été de recenser les Banques Alimentaires, gérant des ateliers et chantiers d'insertion ou non étant proches géographiquement des structures locales de la Croix Rouge Insertion et de comprendre quelle était la nature de leur relation. Nous avons donc transmis un formulaire à nos réseaux respectifs les questionnant sur la connaissance de l'autre et si oui, la nature de leur relation, la fréquence ... Nous avons encouragé les Banques Alimentaires ne connaissant pas la structure correspondante du réseau de la Croix

Rouge Insertion à la contacter, et vice-versa pour envisager des modèles de collaboration. Un bilan de ces actions sera fait ultérieurement. Les bonnes relations entretenues avec ce dernier se sont matérialisées par une invitation à leur Assemblée Générale, qui nous a permis d'améliorer notre connaissance de leur réseau et de leurs actions.

Les actions de l'équipe insertion de la fédération ont pour objectif de développer les partenariats externes des Banques Alimentaires avec ateliers et chantiers d'insertion, mais également de celles n'en gérant ou n'en accueillant pas. Ces démarches sont chronophages, les collaborateurs des Banques Alimentaires n'ont souvent pas ce temps, pourtant les démarches sont précieuses et permettent souvent d'aboutir à des types de collaborations qui ne nécessitent peut être qu'une demande de contact. Bien sûr la difficulté de la fédération réside dans le fait qu'une fois les démarches entreprises pour faire connaître les différents acteurs, seules les Banques Alimentaires localement peuvent faire en sorte que les échanges se poursuivent et que des projets fleurissent. Ce n'est pas le rôle de la fédération de prendre les contacts localement, en revanche, son rôle peut consister à les inciter à le faire et à donner une liste d'idées de collaborations qu'ils pourront mettre en place, que ce soit à court terme si possible, mais aussi sur le long terme, en fonction des priorités et des réalités des structures locales.

3) Vers une insertion élargie : diversification des partenariats et adaptation aux nouvelles orientations de l'emploi

Comme l'illustre ce début de collaboration avec le réseau de la Croix Rouge Insertion, mes missions ainsi que celles des autres membres de l'équipe ne concernent pas que les Banques Alimentaires gérant ou accueillant des ateliers et chantiers d'insertion, en tous cas elles ne les concernent plus uniquement. Depuis les baisses budgétaires évoquées précédemment et la prise de conscience que la création de ces dispositifs deviendrait de plus en plus difficile pour ne pas dire impossible, l'équipe a pris la décision d'élargir ses missions pour maintenant traiter de toutes les questions d'insertion que pourraient traiter des Banques Alimentaires, et non pas seulement celles relatives aux structures de l'insertion par l'activité économique. Notre équipe alors connue dans la fédération pour être l'équipe "chantier d'insertion" est devenue l'équipe "insertion". Cela s'est d'ailleurs traduit dans toutes nos missions, comme certaines évoquées précédemment puisque la page intranet a été créée dans le but de traiter de l'insertion et non plus uniquement des ateliers et chantiers d'insertion par exemple. Il en est de même de l'identité visuelle qui rassemblera vraisemblablement toutes les Banques Alimentaires agissant pour l'insertion au sens large et non plus nos douze

Banques Alimentaires accueillant ou gérant un dispositif de l'insertion par l'activité économique. Dans ce sens, nous avons décidé d'intégrer de nouvelles thématiques que nous avons estimé entrer dans notre nouveau périmètre d'action.

C'est par exemple le cas de la loi du 18 décembre 2023 pour le plein emploi qui a créé un nouveau réseau pour l'emploi, une inscription automatisée auprès de France Travail de l'ensemble des personnes sans emploi (dont les bénéficiaires du RSA) et la conclusion avec le demandeur d'emploi d'un contrat d'engagement prévoyant un plan d'action précisant les objectifs d'insertion sociale et professionnelle. Pour les bénéficiaires du RSA, ce plan prévoit une durée d'activité de 15 heures hebdomadaires minimum. Ces mesures, dont certaines prennent effet le 1er janvier 2025, ont interrogé notre réseau sur la place qu'il entend réservé aux actions d'insertion socioprofessionnelles. Une plus grande affirmation de notre vocation à agir dans le domaine de l'insertion socioprofessionnelle est encore plus nécessaire au regard des évolutions de la politique pour l'emploi. La fédération et son réseau devraient savoir saisir cette opportunité. De fait, les Banques Alimentaires vont être davantage impliquées dans ce secteur car elles sont en capacité de connaître, au travers de l'aide alimentaire via les associations partenaires et les nouveaux lieux de distributions directe, une partie du public dit invisible, ciblé par les politiques de l'emploi et de l'insertion lancées par France Travail. En outre, les Banques Alimentaires vont en particulier être sollicitées dans le cadre de l'obligation qu'auront les bénéficiaires du RSA d'accomplir 15 heures d'activité. Le rôle des Banques Alimentaires pourrait d'ailleurs être plus large. En effet, la loi pour le plein emploi a eu pour effet la création d'un nouveau réseau chargé d'actions de repérage et remobilisation, dit Offre de repérage et de remobilisation (O2R), appelé à intervenir en complémentarité des acteurs du réseau pour l'emploi. Des appels à manifestation d'intérêt ont été lancés pour sélectionner des acteurs capables de repérer les personnes sans travail, mais non inscrites comme demandeuses d'emploi et donc pas accompagnées. L'objectif de notre équipe insertion est donc de se positionner de façon opportune lors des évolutions et accompagner les Banques Alimentaires volontaires.

Des collaborations avec des structures hors de l'insertion par l'activité économique sont apparues comme par exemple celle d'une collaboration entre une Banque Alimentaire et un Atelier d'Adaptation à la Vie Active. En effet, la Banque Alimentaire de Rennes nous a contactés pour nous informer de la future mise en place d'un partenariat avec un Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS) porté par l'association AFSAD qui développe de nombreuses activités dans les domaines de la lutte contre les violences conjugales et intrafamiliales, de l'hébergement, de l'accueil des petits enfants, de l'insertion professionnelle des personnes très éloignées de l'emploi et, dans un cadre protégé, l'accueil des enfants et de leurs parents. L'association et la Banque

alimentaire ont initié un projet d'atelier cuisine de reconditionnement et de transformation sur le site de la Banque Alimentaire. Cet atelier cuisine a pour ambition de croiser trois enjeux : l'insertion socio-professionnel grâce à l'activité des Ateliers d'Adaptation à la Vie Active portés par l'Asfad, une action d'aide alimentaire par une production destinée aux associations qui viennent en aide aux plus démunis, la réduction importante des rebuts générés par la Banque Alimentaire par un reconditionnement ou une transformation. Le rôle de l'équipe insertion a été de transmettre un exemple de convention avec un organisme extérieur à la Banque Alimentaire pour qu'elle puisse s'en inspirer et la personnaliser. N'ayant pas encore eu de partenariat de cette nature dans le réseau, aucune convention ne correspondait parfaitement avec la situation, nous avons donc envoyé une convention passée entre une Banque Alimentaire et un atelier et chantier d'insertion externe, ainsi que des éléments devant figurer dans ce nouveau type de convention. La convention a fait différents allers-retours entre la fédération et la Banque Alimentaire en question, ainsi qu'avec l'association AFSAD, pour aboutir à une convention correspondant à toutes les parties prenantes. Le soutien apporté à la Banque Alimentaire de Rennes est l'illustration des nouveaux enjeux auxquels l'équipe insertion de la fédération a commencé à répondre depuis l'élargissement de ses missions.

L'équipe a d'ailleurs prévu de commencer à se renseigner à partir de septembre 2025 sur d'autres types de collaborations que pourraient envisager certaines Banques Alimentaires avec des organismes du secteur du handicap, comme des Établissement et Service d'Accompagnement par le Travail (ESAT). Une des difficultés d'une fédération est la remontée d'informations de la part de son réseau, c'est pourquoi nous pouvons envisager la possibilité que certaines Banques Alimentaires exercent déjà ce genre de partenariats. Si cette possibilité se confirme, alors nous pourrons nous inspirer de conventions déjà existantes, de bonnes pratiques ainsi que de témoignages pour accompagner de nouvelles Banques Alimentaires dans des projets d'insertion liés au handicap. Dans l'autre cas, nous aurons l'occasion de créer des exemples de convention et de nous inspirer d'initiatives déjà existantes dans d'autres réseaux associatifs. Le secteur du handicap est à ce jour pas encore traité par la fédération et son réseau, l'équipe insertion peut donc l'inscrire dans son périmètre élargi puisqu'il répond au même enjeu d'insertion des personnes dans son sens large.

III - Un profil professionnel au service d'une structure et d'un parcours

Construire un profil professionnel consiste à articuler un parcours académique, des expériences de terrain et une vision personnelle pour répondre tant aux besoins d'une organisation qu'aux siens. Le Master Insertion et Entrepreneuriat Social et Solidaire (IESS) de l'Université Gustave Eiffel, suivi en alternance pendant deux années au sein de la Fédération Française des Banques Alimentaires (FFBA) en tant que chargé de mission insertion, m'a permis d'acquérir une compréhension globale du secteur de l'économie sociale et solidaire et de ses enjeux. Ce parcours se prolonge aujourd'hui avec mon embauche en contrat à durée indéterminée à partir de septembre 2025, sur un poste aux responsabilités élargies intitulé "Conseiller RH et Insertion".

Le Master IESS a constitué le premier socle de ce profil. Par la diversité de ses enseignements, il m'a apporté une vision d'ensemble de l'insertion et des politiques publiques qui l'accompagnent. Les cours consacrés à l'ingénierie de projet, à l'insertion par l'activité économique ou encore à l'ingénierie de l'insertion m'ont permis d'acquérir une capacité d'analyse stratégique du secteur,. De nombreuses compétences théoriques ont trouvé une application directe dans mon expérience professionnelle, comme la compréhension des mutations de l'insertion par l'activité économique, des réformes récentes, l'identification des leviers de financement ou de partenariat ...

Ce bagage académique s'est concrétisé et enrichi au cours de deux années d'alternance à la Fédération Française des Banques Alimentaires. Dès septembre 2023, j'ai intégré une équipe récemment créée pour structurer l'accompagnement national des ateliers et chantiers d'insertion du réseau. La Fédération avait identifié la nécessité de soutenir davantage ces initiatives locales, qui constituent un prolongement naturel de l'aide alimentaire vers l'insertion professionnelle durable. Dans ce contexte, j'ai participé à l'animation d'un réseau composé de Banques Alimentaires gérant ou accueillant un chantier d'insertion. Mon rôle a consisté à organiser des temps d'échanges thématiques, à favoriser le partage de pratiques et à faire circuler des outils communs. J'ai également apporté un appui individualisé à plusieurs structures, les conseillant dans le montage de projets, la recherche de financements et l'identification de partenaires pertinents. Cette mission m'a conduit à dialoguer avec des acteurs aux profils variés, des salariés permanents, bénévoles, représentants institutionnels, responsables d'associations partenaires, et à développer une posture d'écoute et de conseil.

En parallèle, une veille régulière sur les évolutions réglementaires et sur les initiatives du secteur m'a permis de comprendre les impacts de la loi Plein Emploi et d'en traduire

les effets pour les Banques Alimentaires. Enfin, j'ai contribué à la communication interne et externe sur les actions d'insertion, afin de renforcer leur visibilité et leur reconnaissance. Ces expériences m'ont appris à diagnostiquer la situation d'une structure, à comprendre ses besoins et à proposer des réponses adaptées, tout en respectant son autonomie.

J'ai compris durant ces deux années que la Fédération Française des Banques Alimentaires, tout comme son réseau, reposent sur une organisation originale, mêlant bénévolat, salariat, volontariat et dispositifs d'insertion. J'ai pu mesurer combien cette diversité humaine constitue une richesse, mais aussi un défi, dans un contexte de professionnalisation progressive. Il faut concilier l'esprit associatif avec l'exigence d'efficacité et de rigueur qui s'impose face à l'augmentation des besoins sociaux. Cette expérience m'a permis de développer une compréhension fine des équilibres à préserver au sein d'un réseau associatif national.

L'embauche en CDI à compter de septembre 2025 marque une étape significative dans ce parcours. Le poste évolue vers des responsabilités élargies, en cohérence avec les compétences acquises et les besoins actuels de la Fédération. Il s'agira désormais, en plus des missions que j'ai exercé durant mes deux années d'alternance, de gérer et de coordonner des dispositifs tels que le Service Civique et les Travaux d'Intérêt Général, qui sont des dispositifs méritant une gestion et animation accrue, et de conseiller les Banques Alimentaires sur des problématiques liées aux ressources humaines (GPEC, sources de recrutement, situations particulières individuelles ou collectives ...).

Cette évolution confirme l'adéquation entre le profil développé et les besoins de la Fédération. L'expérience acquise en alternance, associée aux compétences théoriques issues du Master IEES, répondent évidemment aux attentes découlant des missions que j'ai exercées durant mes deux premières années, mais également à celles liées aux nouvelles missions assignées au poste. Le réseau a besoin de personnes capables de conjuguer expertise technique, sens du collectif et engagement au service de la solidarité.

Au terme de ce parcours, le profil qui se dessine présente trois traits majeurs. D'abord, une compréhension globale des enjeux sociaux, institutionnels et économiques de l'insertion, qui permet d'inscrire toute action dans une vision d'ensemble. Ensuite, une capacité à traduire ces enjeux en actions concrètes, grâce à une expérience directe d'accompagnement de projets et de coordination nationale. Enfin, un engagement durable au service d'un réseau associatif, fondé sur des valeurs de solidarité, de partage et de professionnalisme.

Ce profil répond aux besoins actuels de la fédération, qui doit concilier une organisation fondée sur l'engagement bénévole et la nécessité d'intégrer des compétences spécialisées pour gérer la complexité croissante de ses missions. Il ouvre donc des perspectives à court terme et à plus long terme. Consolider la structuration du réseau autour des actions d'insertion et renforcer la reconnaissance du rôle joué par les Banques Alimentaires est la perspective à plus court terme. A plus long terme viendra le développement d'une expertise en ressources humaines interne qui servira de référence à l'ensemble des structures locales.

Conclusion

Ce mémoire avait pour objectif d'analyser les enjeux auxquels la Fédération Française des Banques Alimentaires est confrontée, de situer les missions réalisées durant deux années d'alternance dans ce contexte, puis de dégager un profil professionnel construit à partir de cette expérience.

L'étude approfondie de la structure et de son environnement a permis de comprendre que le réseau des Banques Alimentaires traverse une phase de mutation profonde. Face à l'augmentation continue de la précarité alimentaire, à l'évolution des financements publics, à la professionnalisation nécessaire de certaines fonctions et aux transformations du bénévolat, la fédération doit adapter son organisation et ses modes d'action. La mise en évidence de ces enjeux a permis de replacer les actions locales et fédérales dans une dynamique plus large, marquée par la recherche de nouveaux partenariats, le développement d'outils partagés et le renforcement des compétences internes.

L'analyse de mes missions réalisées en alternance a montré comment un poste fédéral peut contribuer concrètement à répondre à ces défis. L'animation du réseau autour des ateliers et chantiers d'insertion, l'accompagnement individualisé des Banques Alimentaires, la veille réglementaire et la diffusion de pratiques communes ont constitué autant de leviers pour renforcer la cohésion et la visibilité du réseau. Ces missions ont illustré la valeur ajoutée d'un travail de coordination nationale, capable d'apporter un soutien ciblé aux structures locales tout en inscrivant leur action dans une stratégie commune.

Enfin, la réflexion sur le profil professionnel construit à travers ce parcours a mis en lumière la complémentarité entre la formation académique du Master IESS et l'expérience pratique acquise sur le terrain. Les enseignements que j'ai reçus ont apporté une capacité d'analyse et de compréhension globale du secteur de l'insertion, tandis que l'alternance m'a permis de développer une posture opérationnelle, faite d'écoute, de conseil et de réactivité. Cette combinaison a abouti à un profil aligné sur les besoins actuels de la fédération, menant à mon embauche.

Ce mémoire ne se résume pas à la description d'un parcours individuel. Il met en lumière la manière dont l'évolution d'un réseau tel que celui des Banques Alimentaires s'appuie à la fois sur des orientations stratégiques portées collectivement et sur l'investissement de celles et ceux qui les mettent en œuvre chaque jour. En reliant l'analyse des enjeux, l'étude de mes missions concrètes et la construction progressive d'un projet professionnel, il montre comment la combinaison entre formation et

expérience professionnelle, se complètent pour renforcer l'efficacité d'une organisation. Cette dynamique contribue, plus largement, à répondre à un impératif social majeur : combattre la précarité et créer des parcours d'insertion durables.

Bibliographie

accueil. (s. d.). FranceAgriMer. <https://www.franceagrimer.fr/>

Accueil | FSE. (s. d.). Accueil | FSE. <https://fse.gouv.fr/>

Andes. (2025, août 19). *Les financements - Andes.*

<https://andes-france.com/nos-services/les-financements/>

Arrêté du 3 décembre 2021 relatif à la liste des personnes morales retenues pour bénéficier des denrées obtenues des crédits du Fonds social européen plus (FSE+) en faveur de la lutte contre la privation matérielle prévu par le règlement (UE) 2021/1057 du Parlement européen et du Conseil du 24 juin 2021 instituant le Fonds social européen plus (FSE+). (2021, 3 décembre). Légifrance.

<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000044501258>

Article L266-1. (2018, 30 octobre). Légifrance.

https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000037550332

Article L266-2 - Code de l'action sociale et des familles. (2021, août 22). Légifrance.

https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000043978755

Article L266-2 du Code de l'action sociale et des familles. (2021, août 25). Légifrance.

https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000043978755#:~:text=Version

https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000043978755#:~:text=Version%20en%20vigueur%20depuis%20le%202025%20ao%C3%BBt%202021,-Modifi%C3%A9%20par%20LOI&text=L%27aide%20alimentaire%20a%20pour,la%20proposition%20d%27un%20accompagnement.

Article R5132-27 du Code du Travail. (2024, 18 juin). Légifrance.

https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000049754344

Assemblée nationale. (s. d.). *Face à la précarité alimentaire, des Territoires Zéro Faim.*

Assemblée Nationale.

https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/16/dossiers/territoires_zero_faim

Au deuxième trimestre 2025, le taux de chômage est stable à 7,5 % - Informations rapides - 198 | Insee. (s. d.).

[https://www.insee.fr/fr/statistiques/8627586#:~:text=Informations%20Rapides%20%C2%B7%20ao%C3%BBt%202025,enqu%C3%A9e%20Emploi\)%20%2D%20deuxi%C3%A8me%20trimestre%202025](https://www.insee.fr/fr/statistiques/8627586#:~:text=Informations%20Rapides%20%C2%B7%20ao%C3%BBt%202025,enqu%C3%A9e%20Emploi)%20%2D%20deuxi%C3%A8me%20trimestre%202025)

Avec le MIN de Bordeaux Brienne | Banque alimentaire de Bordeaux et de la Gironde.
(s. d.). Banque Alimentaire de Bordeaux et de la Gironde.
<https://ba33.banquealimentaire.org/avec-le-min-de-bordeaux-brienne-5650>

Carennews INFO. (2025, 8 juillet). François Bayrou rassure les associations sur les déductions fiscales liées aux dons |. Carennews.
<https://www.carennews.com/carennews-info/news/francois-bayrou-rassure-les-associations>

COCOLUPA : le Comité national de coordination de la lutte contre la précarité alimentaire s'est à nouveau réuni ce jour avec une ambition : élaborer, avec les associations de solidarité, un plan d'action national de lutte contre la précarité alimentaire. (s. d.). solidarites.gouv.fr | Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles.

<https://solidarites.gouv.fr/cocolupa-le-comite-national-de-coordination-de-la-lutte-contre-la-precarite-alimentaire-s'est-nouveau-reuni-ce-jour-avec-une-ambition-elaborer-avec-les-associations-de-solidarite-un-plan-daction-national-de-lutte-contre-la-precarite-alimentaire>

Cornu, S. (2021, 9 décembre). *La Fédération française des Banques Alimentaires obtient le LABEL IDEAS - Institut IDEAS - Label IDEAS.* Institut IDEAS - Label IDEAS.
<https://ideas.asso.fr/actualites/actualites-ideas/federation-francaise-banques-alimentaires/>

Covid-19 : comment le Projet alimentaire territorial des Bouches-du-Rhône s'est-il adapté à la crise ? (s. d.). Ministère de L'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire.
<https://agriculture.gouv.fr/covid-19-comment-le-projet-alimentaire-territorial-des-bouches-du-rhone-s'est-il-adapte-la-crise#:~:text=Le%20Projet%20alimentaire%20territorial%20des%20Bouches%2Ddu%2DRh%C3%ACne%20est%20le,de%20la%20M%C3%A9tropole%20Aix%20Marseille>

CP | 2025, année noire du chômage, année noire pour l'accompagnement du retour à l'emploi ? - Fédération des acteurs de la solidarité. (2025, 10 avril). Fédération des Acteurs de la Solidarité.
<https://www.federationsolidarite.org/actualites/2025-annee-noire-du-chomage-annee-noire-pour-laccompagnement-du-retour-a-lemploi/>

Découvrez les Banques Alimentaires lauréates de l'appel à projets “Accompagnement social par l'alimentation” | Banques Alimentaires. (s. d.). Banques Alimentaires.
<https://www.banquealimentaire.org/dcouvrez-les-banques-alimentaires-laureates-de-la-pappel-projets-accompagnement-social-par-6687>

Décret du 22 février 2023 portant reconnaissance de l'association dite « Fédération française des banques alimentaires » comme établissement d'utilité publique. (2023, 22 février). Légifrance.

<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000047219371#:~:text=Par%20d%C3%A9cret%20en%20date%20du,%281%29%20de%20cette%20association>.

Décret n° 2024-560 du 18 juin 2024 relatif aux comités territoriaux pour l'emploi. (2024, 18 juin). Légifrance. <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000049746070>

Etude « Profils » qui sont les personnes accueillies à l'aide alimentaire ? (2025). Dans *Fédération Française des Banques Alimentaires*.

Etude sur la santé et les habitudes alimentaires des personnes accueillies dans les ateliers “Bons gestes & bonne assiette”. (2024). Dans *Fédération Française des Banques Alimentaires*.

European Food Banks Federation – FEBA. (s. d.). <https://www.eurofoodbank.org/>

Guide : Les ateliers et chantiers d'insertion - Des aventures positives en 7 étapes. (2024). Dans *Fédération Française des Banques Alimentaires*.

Hue, C. (2022, 20 décembre). *Adhésion des Banques Alimentaires à France Générosités*. France Générosités.

<https://www.francegenerosites.org/adhesion-des-banques-alimentaires-a-france-generosites/>

La Fédération française des banques alimentaires. (s. d.). Cour des Comptes. <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/la-federation-francaise-des-banques-alimentaires>

La France Bénévole : Evolutions et perspectives. (2022). Dans *Recherches et Solidarités*.

<https://recherches-solidarites.org/wp-content/uploads/2022/03/LFB-etude-24-05-2022.pdf>

L'aide alimentaire financée par l'État et les fonds européens. (s. d.). Cour des Comptes. <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/laide-alimentaire-financee-par-letat-et-les-fonds-europeens>

Le cadre juridique de l'habilitation pour l'aide alimentaire. (s. d.). Dans *Solidarités.gouv*.

Le don de produits | Banques Alimentaires. (s. d.). Banques Alimentaires. <https://www.banquealimentaire.org/le-don-de-produits-215>

Le programme « Bons gestes & bonne assiette » | Banques Alimentaires. (s. d.). Banques Alimentaires.
<https://www.banquealimentaire.org/le-programme-bons-gestes-bonne-assiette-6293>

Le rapport d'activité 2023 des Banques Alimentaires. (2023).
https://www.banquealimentaire.org/sites/default/files/2024-07/BANQUES_ALIMENTAIRE_RA_2023_41_CS_compressed_1.pdf

Lequeux, V. (2025, 31 juillet). Budget de l'Union européenne ; : la Commission dévoile un cadre financier de 2 000 milliards d'euros pour la période 2028-2034.

Touteurope.eu.

<https://www.touteurope.eu/fonctionnement-de-l-ue/budget-de-l-union-europeenne-la-commission-devoile-un-cadre-financier-de-2-000-milliards-d-euros-pour-la-période-2028-2034/#:~:text=L%27ex%C3%A9cutif%20europ%C3%A9en%20a%20pr%C3%A9sent%C3%A9,pour%20r%C3%A9pondre%20aux%20d%C3%A9fis%20actuels>

Les 23 actions priorisées pour l'année 2025. (s. d.). Dans *Fédération Française des Banques Alimentaires.*

Les chantiers d'insertion des Banques Alimentaires : un tremplin vers l'emploi durable | Banques Alimentaires. (s. d.). Banques Alimentaires.

<https://www.banquealimentaire.org/les-chantiers-dinsertion-des-banques-alimentaires-un-tremplin-vers-lemploi-durable-6186>

L'essentiel sur. . . la pauvreté | Insee. (s. d.). <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5759045>

Lettre n°657 du 18 mars 2025. (2025, 18 mars). Vie Publique.
https://www.vie-publique.fr/lettre_VP/657

L'insertion par l'activité économique en 2021. (2023). Dans *DARES.*

LOI n° 2016-138 du 11 février 2016 relative à la lutte contre le gaspillage alimentaire. (2016, 11 février). Légifrance.
<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000032036289/>

LOI n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire. (2020, 10 février). Légifrance.
<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000041553759/>

LOI n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets. (2021, août 22). Légifrance.
<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043956924>

LOI n° 2023-1196 du 18 décembre 2023 pour le plein emploi. (2023, 18 décembre).
Légifrance. <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000048581935>

Lutte contre la précarité alimentaire : faut-il reconnaître un droit à l'alimentation ?
(2022, 4 novembre). Vie Publique.

<https://www.vie-publique.fr/en-bref/286977-lutte-contre-l-insecurite-alimentaire-laide-alimentaire-ne-suffit-pas#:~:text=L%27article%20L266%2D1%20du,personnes%20en%20situation%20de%20vuln%C3%A9abilit%C3%A9>

Megglé, C. (s. d.). Projets alimentaires territoriaux : 11 nouveaux lauréats, soit un total de 465 démarches labellisées. *Banque des Territoires*.

<https://www.banquedesterritoires.fr/projets-alimentaires-territoriaux-11-nouveaux-laureats-soit-un-total-de-465-demarches-labellisees>

Meyer, L. M. (2022, 14 novembre). *[Alimentation] Ces aides qui nourrissent la précarité.* Revue SESAME.

<https://revue-sesame-inrae.fr/alimentation-ces-aides-qui-nourrissent-la-precarite/>

Nos sources d'approvisionnement | Banque Alimentaire de Paris et d'Ile-de-France. (s. d.). Banque Alimentaire de Paris et D'Ile-de-France.

<https://bapif.banquealimentaire.org/nos-sources-dapprovisionnement>

Nous trouver – le rayon. (s. d.). <https://lerayon.banquealimentaire.org/nous-trouver/>

Nouvelle feuille de route du Pacte national de lutte contre le gaspillage alimentaire. (s. d.). Ministère de L'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire.

<https://agriculture.gouv.fr/nouvelle-feuille-de-route-du-pacte-national-de-lutte-contre-le-gaspillage-alimentaire>

Outre-mer : comment l'inflation impacte les personnes accompagnées | Banques Alimentaires. (s. d.). Banques Alimentaires.

<https://www.banquealimentaire.org/oultre-mer-comment-linflation-impacte-les-personnes-accompagnees-6852>

Pacte d'ambition pour l'insertion par l'activité économique | Permettre à chacun de trouver sa place. (s. d.). Travail-emploi.gouv.fr | Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles.

<https://travail-emploi.gouv.fr/pacte-dambition-pour-linsertion-par-lactivite-economique-permettre-chacun-de-trouver-sa-place>

Proposition de loi, n° 386. (s. d.). 17e Législature - Assemblée Nationale.

https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/textes/l17b0386_proposition-loi#D_Article_1er

PV AGO FFBA du 24.10.2019. (s. d.). Dans *Fédération Française des Banques Alimentaires*.

Question écrite n° 7819. (s. d.).

<https://questions.assemblee-nationale.fr/q17/17-7819QE.htm>

Rapport de gestion 2024 du Trésorier de la FFBA. (s. d.). Dans *Fédération Française des Banques Alimentaires*.

Rapport d'orientations. (s. d.). Dans *Fédération Française des Banques Alimentaires*.

Relevé de décisions du CA du 31 mars 2022. (s. d.). Dans *Fédération Française des Banques Alimentaires*.

Retour sur les Jeux Olympiques avec les Banques Alimentaires | Banques Alimentaires. (s. d.). Banques Alimentaires.

<https://www.banquealimentaire.org/retour-sur-les-jeux-olympiques-avec-les-banques-alimentaires-6703>

Schneider, V. (2025, 16 avril). Des taux de chômage très inégaux selon les départements. *Observatoire des Inégalités*.

<https://www.inegalites.fr/Des-taux-de-chomage-tres-inegaux-selon-les-departements#:~:text=Du%20Cantal%20%C3%A0%20La%20R%C3%A9union,de%20ch%C3%B4mage%20inf%C3%A9rieurs%20%C3%A0%205%20%25>

Sébert, A. (2024). Bénédicte Bonzi, La France qui a faim : le don à l'épreuve des violences alimentaires. *Lectures*. <https://doi.org/10.4000/lectures.63503>

Sécurité sociale de l'alimentation : une solution pour mettre fin au système indigne de l'aide alimentaire et réorienter notre modèle agricole. (2024, 10 mai). Sciences et Avenir.

https://www.sciencesetavenir.fr/nutrition/securite-sociale-de-l-alimentation-une-solution-pour-mettre-fin-au-systeme-indigne-de-l-aide-alimentaire-et-reorienter-notre-modele-agricole_178288

Tout savoir sur les projets alimentaires territoriaux (PAT). (s. d.). Ministère de L'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire.

<https://agriculture.gouv.fr/projets-alimentaires-territoriaux>

Toute l'Europe. (2021, 21 janvier). Qu'est-ce que le Fonds européen d'aide aux plus démunis? ? *Toutelurope.eu*.

<https://www.toutelurope.eu/economie-et-social/qu-est-ce-que-le-fonds-europeen-d-aide-aux-plus-demunis/>

Une photographie du marché du travail en 2024 - Insee Première - 2044. (s. d.).
[https://www.insee.fr/fr/statistiques/8391807#:~:text=Une%20photographie%20du%20march%C3%A9du%20travail%20en%202024%20L%27emploi,des%20seniors%20continuer%20d%27augmenter&text=En%202024%2C%20en%20France%2C%2068,international%20du%20travail%20\(BIT\).](https://www.insee.fr/fr/statistiques/8391807#:~:text=Une%20photographie%20du%20march%C3%A9du%20travail%20en%202024%20L%27emploi,des%20seniors%20continuer%20d%27augmenter&text=En%202024%2C%20en%20France%2C%2068,international%20du%20travail%20(BIT).)

Vers une sécurité alimentaire durable : enjeux, initiatives et principes directeurs | Terra Nova. (2021, 10 novembre). Terra Nova : Think Tank Progressiste Indépendant.
<https://tnova.fr/societe/alimentation/vers-une-securite-alimentaire-durable-enjeux-initiatives-et-principes-directeurs/>

XPO et les Banques Alimentaires signent un partenariat pour la chaîne d'approvisionnement des produits d'aide alimentaire. (s. d.).
<https://europenews.xpo.com/fr/2992/xpo-et-les-banques-alimentaires-signent-un-partenariat#:~:text=Le%20partenariat%20avec%20XPO%20Logistics,d%C3%A9pendent%20de%20l%27aide%20alimentaire.>

Annexes

Organigramme Fédération Française des Banques Alimentaires

