



Epi St.Gilles ASBL
Rapport d'activité 2024

1. D'ÉPICERIE SOCIALE À SUPERMARCHÉ À FINALITÉ SOCIALE	3
1.1. D'un projet d'économie solidaire à un projet d'économie sociale	3
1.2. Epi St.Gilles, opérateur d'un supermarché social Rue Verhaegen 164 en 2027	4
1.3. Epi St.Gilles, dans le futur, c'est quoi ?	5
1.4. Les valeurs d'Epi St.Gilles	5
1.5. Les marqueurs politiques	5
1.6. Le futur proche : Revisiter la gouvernance et le modèle économique et financier	8
2. VIE DE L'ASBL	11
2.1. Vie associative	11
2.2. Organisation interne	11
2.3. Finances	11
2.4. Logistique	13
3. FORMATS D'AIDE ET FRÉQUENTATION	14
3.1. Les publics cibles	14
3.2. Les formats d'aide	16
3.3. La fréquentation chiffrée	17
4. ACTIVITÉ D'ACHATS VENTES	23
4.1. Passage à une ouverture continue en journée	23
4.2. Les capacités d'accueil et de réassort	23
5. ACTIVITÉ CONSOMMATION ET PARTICIPATION	25
5.1. Les marqueurs	25
5.2. Les réalisations en 2023	27
6. ACTIVITÉ ISP	31
6.1. Meilleure occupation et croissance du nombre de postes d'insertion	31
6.2. Formations	33

1. D'ÉPICERIE SOCIALE À SUPERMARCHÉ À FINALITÉ SOCIALE

Epi St.Gilles a requestionné ses fondamentaux courant 2023. Cela s'est fait dans le cadre de l'accompagnement Innovate conduit par Coopcity. Ce travail a permis de préciser la vision de l'ASBL et ses valeurs. Il a également permis de préciser/clarifier/confirmer des positionnements politiques relatifs à son public, ses produits, ses fournisseurs et ses financeurs.

Ce travail s'inscrit dans une dynamique entamée en 2019 d'évolution du projet de l'ASBL.

1.1. D'un projet d'économie solidaire à un projet d'économie sociale

1.1.1. Au démarrage, un dispositif « coup de pouce »

Epi St.Gilles est né de la volonté d'acteurs sociaux et de l'aide alimentaire saint-gillois (via la Coordination de l'Action Sociale : Entraide, Seso, Resto du Cœur) de déployer une épicerie sociale pour mailler davantage l'offre d'aide alimentaire, voire de la faire évoluer : Epi a pris le relais de l'Autre Epice, petite épicerie sociale portée par l'Entraide et du service de colis porté par le Seso. Il y avait l'ambition de déployer un service qui puisse dépasser les critiques habituellement faites à l'aide alimentaire classique (colis) : permettre au bénéficiaire de choisir les produits qu'il achète, d'agir comme consommateur faisant un acte d'achat et de lui proposer davantage de qualité dans les produits proposés. Le dispositif, pensé par des organismes sociaux, est descendant, pensé et développé, pour les bénéficiaires qui ont la qualité de client.

Parce que les moyens étaient limités, l'objectif était de donner un « coup de pouce » en donnant l'accès à des produits de base d'alimentation, hygiène et entretien, en complément de ce que les bénéficiaires achètent ailleurs. Une limite d'achat mensuelle était définie pour permettre au ménage de couvrir sur quelques mois 50% de ses besoins. L'offre des supermarchés était alors la référence et il s'agissait de transmettre des trucs et astuces sur la consommation permettant aux ménages d'éclairer leurs choix d'achat (dans les supermarchés donc).

1.1.2. Depuis fin 2019, une orientation vers davantage de durabilité et de coopération

La verticalité du modèle en place où le client n'était que client entrain en contradiction avec le travail fait sur la consommation par ailleurs. Comment rendre le client acteur de changement, s'il n'est que visé par des conseils externes ? L'offre de produits issue de l'agro-industrie entre également en contradiction avec l'idée d'un accès à une alimentation saine, de qualité, durable.

Epi St.Gilles n'est plus un lieu d'approvisionnement complémentaire. Pour de nombreux ménages, il est devenu le lieu premier où ils font leurs courses, rendant pertinent la recherche d'une offre propre.

Enfin, la nécessité d'un cofinancement des achats limite l'accès des ménages (limite d'achat mensuelle et limite de durée d'accès), les capacités d'orientation des organismes sociaux partenaires ou l'accès à une grande partie des précaires saint-gillois parce que non accompagnés par les organismes sociaux partenaires.

Ces constats et critiques ont poussé le Conseil d'Administration à décider de faire évoluer le modèle afin de :

- Compléter l'offre (ou remplacer l'offre de qualité de l'agro-industrie) par des produits durables achetés directement chez des grossistes locaux
- Permettre la vente à prix coutant (donc en s'appuyant sur une gamme de qualité mais à faible prix) et donc l'accès à de nouveaux publics, voire de permettre à ceux ayant déjà accès de poursuivre leurs achats sans cofinancement.
- Rechercher la coopération, le regard, voire l'implication du client. Envisager dans l'ASBL la qualité d'adhérent et de membre effectif.

1.1.3. Viser la « Double qualité » et la cohésion sociale

L'implication des clients doit être recherchée. Il s'agit de viser la « Double qualité » d'économie sociale : être bénéficiaire et porteur du projet. Celle-ci s'envisage :

- En termes opérationnels, dans la définition de l'offre et de la définition des services (nouveau service de livraison aux ménages avec problème de mobilité par exemple),
- Dans le quotidien du supermarché (information et sensibilisation des clients sur telle ou telle problématique de consommation)
- En termes stratégiques, dans le pilotage du supermarché (en AG, dans le CA, dans des groupes de travail).

La contrainte prix est la contrainte première chez les précaires mais la précarité est en général le croisement de contraintes multiples sur le budget, la santé, le logement, la formation, l'isolement, etc. Ainsi, si l'implication de tous les clients doit être envisagée, celle-ci doit s'envisager de façon flexible et inclusive. La possibilité doit être donnée à chacun de participer à la hauteur de ce qu'il peut/veut. Chacun doit pouvoir choisir entre être adhérent et client et être membre effectif. Chaque ménage doit pouvoir, au minimum, venir faire ses courses et bénéficier de l'ensemble des services proposés. En plus, il doit pouvoir, s'il le souhaite, s'investir, ponctuellement ou non, dans le développement du projet.

Le développement d'Epi St.Gilles vise in fine la cohésion sociale, où la précarité s'envisage comme un enjeu de société, et qui concerne donc l'intérêt général. La coopération ne doit pas être une condition nécessaire et la solidarité ne doit pas se limiter aux clients entre eux.

Dans la mesure du possible (logistiques essentiellement, l'accès au plus grand nombre pourrait s'envisager. Il convient cependant de partir des besoins et de l'implication des précaires et de faire en sorte que la gouvernance soit marquée par cette priorité.

1.2. Epi St.Gilles, opérateur d'un supermarché social Rue Verhaegen 164 en 2027

Sur le site d'un ancien garage situé rue Théodore Verhaegen 164, la Commune de Saint-Gilles a pour ambition de créer un pôle exemplaire et innovant en alimentation durable et solidaire. Elle souhaite y voir être déployé un ensemble d'activités complémentaires. L'objectif est de créer un carrefour de rencontres entre acteurs de l'alimentation durable et publics représentatifs du quartier (entreprises, habitants, associations, etc.).

Il est notamment prévu que s'y déploie un espace de vente d'environ 350 m². Etant donné l'affectation du bâtiment (équipement d'intérêt collectif), le projet pour l'espace de vente devra donc avoir une dimension sociale (coopérative, ASBL, etc.).

L'évolution du projet communal et l'évolution du projet d'Epi St.Gilles se rencontrant, la Commune a désigné Epi St.Gilles comme étant l'opérateur du futur espace de vente.

Cette perspective permettra à l'ASBL de toucher davantage de public, déployer plus efficacement ses services auprès du public, atteindre une taille critique suffisante pour se financer. Il pourrait devenir un espace de transformation sociale. En s'ouvrant davantage sur le quartier, cela permettra, tout en ayant pour publics prioritaires les précaires et les vulnérables, de s'adresser à tous dans une logique d'universalisme proportionné. L'accès à des produits de qualité pourra s'appuyer sur la structuration de filières via l'économie d'échelle permise et sur la possibilité de créer une caisse de solidarité entres membres.

Fin 2027 semble être l'horizon pour l'ouverture du lieu.

1.3. Epi St.Gilles, dans le futur, c'est quoi ?

Epi St.Gilles a déménagé (par rapport à son lieu actuel) dans un lieu plus grand, plus accessible mais toujours dans le quartier et est devenu un supermarché.

Le public est de trois types : précaire (manque d'argent), vulnérable (risque de précarité) et reste du quartier (sans que ce 3^{ème} public cible ait un impact sur les deux autres) ; et les prix sont associés à chaque public mais avec un affichage du prix coûtant, correspondant au public vulnérable.

Les produits ne sont pas issus du système agro-industriel et répondent à des critères tels que local, durable, bio, ... sans être « extrémiste » (les « portes d'entrée » sont le budget et la santé).

Le magasin est un lieu de vie avec espace convivial où les contacts sont facilités et où les discussions « sur la vie » peuvent prendre place. L'animation se fait dans le magasin et s'appuie sur les rayons et produits. Les animations/actions sont collectives, communautaires et individuelles et la programmation thématique est construite avec le public (y compris les travailleurs en insertion), en liens avec d'autres associations.

Le magasin organise également des livraisons.

L'accès au magasin ne se fait plus via un service social exclusivement : il peut se faire « en direct » et le service social est activé ultérieurement.

La gouvernance est inspirée d'un « universalisme proportionné » (pour les précaires et vulnérables) qui inclut différents « collègues » (institutionnels, citoyens, etc.).

Les travailleurs, dont ceux en insertion, sont plus nombreux qu'aujourd'hui (20 personnes) avec un encadrement suffisant.

1.4. Les valeurs d'Epi St.Gilles

- Accessibilité

Epi St.Gilles vise à rendre accessible le local, le durable et les aspirations écologiques tout en restant bon marché (en combinant qualité et prix) et en respectant la dignité des bénéficiaires/clients. Le personnel de Epi St.Gilles est accueillant, souriant et efficace. L'accessibilité aux produits se fait dans le respect des bénéficiaires/clients en veillant à répondre à leurs besoins et en étant transparent et cohérent tant dans nos actions que dans notre offre. Epi St.Gilles participe à la promotion et à l'accès à la santé

- Transformation sociale

Epi St.Gilles veut transformer la société en montrant la possibilité d'une approche sociale et solidaire de la consommation en impliquant les bénéficiaires et les travailleurs en insertion. Epi St.Gilles veut transformer la relation à l'aide alimentaire « classique » qui s'appuie sur les invendus et la lutte contre le gaspillage et où les précaires ont accès à une alimentation de faible qualité. Epi St.Gilles veut contribuer au dépassement du système alimentaire « agro-industriel » générateur de précarité chez les producteurs autant que chez les consommateurs.

- Emancipation

Epi St.Gilles contribue à l'émancipation des travailleurs et des clients/bénéficiaires en développant, avec pédagogie leurs compétences et capacités, notamment au travers de formations et ateliers

1.5. Les marqueurs politiques

1.5.1. Public cible

En termes de personnes :

- Pas d'exclusion, ni de restriction liée au genre, orientation sexuelle, croyances, apparences physiques.
- Pas de limite en ce qui concerne les signes extérieurs religieux, politique ou d'orientation sexuelle (c'est permis).
- Les personnes faisant preuve d'agressivité ainsi que les personnes alcoolisées ne sont acceptées dans le magasin parce qu'elles troublent l'ordre public

De manière générale, Epi St.Gilles est ouvert à tous dans le cadre de la Loi et du règlement intérieur.

En termes de comportement dans le magasin :

- Se conformer à l'ordre public
- Respecter les règles et conditions d'accès
- Respecter les consignes de l'équipe (voir ROI et charte)

De manière générale, respect entre clients et entre clients et travailleurs.

Les travailleurs doivent respecter des critères supplémentaires qui sont décrits dans le règlement de travail : pas de considérations personnelles à l'égard des clients.

Epi St.Gilles cherchera à maintenir un « équilibre » entre public précarisé et non précarisé (éventuellement en appliquant ou veillant au respect de quotas – à intégrer dans le nouveau modèle économique – vérifier la proportion 70/30).

Le public est saint-gillois, doit fournir des informations de base sur s personne (carte d'identité, données financières) et pour les précaires à un accès limité dans le temps en fonction des limites appliquées par les associations partenaires.

Les communications écrites affichées dans le magasin sont en Français et en Néerlandais.

1.5.2.Produits

Application de 2 critères successifs/cumulatifs pour introduire un produit dans la gamme de Epi.

- Est-ce qu'il y a une demande du client ?

Cette demande doit être qualifiée, c'est-à-dire que Epi St.Gilles doit pouvoir décrire le produit demandé de manière suffisamment précise et vérifier, dans la mesure du possible, que la présence du produit dans le magasin déclenchera un acte d'achat.

Cela implique, d'une part, une démarche proactive de Epi pour régulièrement interroger la clientèle sur ses souhaits en termes de produits et, d'autre part, de mettre en place des périodes de test pour valider que le produit nouvellement introduit se vend.

- Est-ce que le produit respecte des critères durables ?

L'idée est que chaque produit proposé par Epi soit le plus durable possible. Le niveau de durabilité varie de produit à produit mais un minimum acceptable devra être défini. En-dessous de ce minimum, le produit ne peut pas être mis en magasin, même s'il est demandé par la clientèle.

A ces 2 critères, s'ajoute un principe de « neutralité religieuse » : si un produit « avec certification religieuse » est accepté sur base des deux critères, Epi St.Gilles veillera à introduire dans sa gamme un

ou des produits similaires non certifiés d'un point de vue religieux afin de proposer un même type de produits à tous les clients.

Toute décision d'accepter ou de refuser un nouveau produit devra être expliquée. Il est primordial d'avoir une communication transparente sur ce qui est disponible en magasin.

Epi St.Gilles ne vendra pas d'alcool car ce n'est pas considéré comme un produit de première nécessité et cela va à l'encontre de la protection de la santé.

1.5.3.Financement

La recherche de subsides fait l'objet d'une veille continue par la Coordinateur et mérite d'être poursuivie, dans le but d'identifier de nouveaux subsides / pouvoirs subsidants ou de transformer des subsides temporaires en financements permanents.

Epi St.Gilles n'ira pas « chercher » des fonds européens car cela demande trop de ressources (pour construire le dossier et pour assurer le suivi une fois le subside accordé).

En ce qui concerne les financements privés :

- Il n'y a pas d'exclusive de principe en ce qui concerne les financeurs, sauf :
 - o Pas de partis politiques
 - o Pas d'organismes ou groupes religieux prônant des positions extrêmes
 - o Pas d'entreprises dans le secteur des armes, du tabac, ni de l'énergie carbone
- Sont donc acceptés comme financeurs
 - o de grandes entreprises industrielles et financières
 - o des organismes et groupes religieux (en suivant la manière dont ils communiquent sur le projet Epi St.Gilles)
- L'apport d'argent des citoyens est accepté mais sans que cela soit une priorité ni qu'une stratégie précise de collecte d'argent citoyen soit organisée dans un premier temps
 - o La Coordinateur investiguera la possibilité pour Epi St.Gilles de proposer la « déductibilité fiscale » pour les legs et dons
 - o Lorsque cette possibilité de « déductibilité fiscale » sera effective, une stratégie de communication adaptée sera développée

En termes de processus et de principes

- Il faut veiller à ce que Epi St.Gilles ne perde pas son indépendance (en acceptant des financements importants donnant un pouvoir démesuré à un financeur)
- Il faut rechercher la diversité des sources de financements
- Il n'y a pas de pourcentages ou seuils prédéfinis par type de financement
- Il faut rester ouvert en fonction des circonstances
- Si Epi St.Gilles a deux offres de financement répondant à ses besoins, elle privilégiera la plus éthique
- Epi St.Gilles adopte une démarche proactive dans la recherche de financement. L'ASBL n'attend pas d'être approchée par des financeurs mais va les solliciter en fonction de ses besoins de financement. De manière générale, ce n'est pas l'obtention de fonds supplémentaires qui décide du niveau de croissance, ce sont les plans de développement de l'épicerie qui déterminent les montants à aller « chercher ».

- Quel que soit le montant d'un nouveau financement proposé, Le Coordinateur doit en référer au CA qui a un rôle de contrôle (des principes et de l'indépendance d'Epi St.Gilles).

1.5.4. Fournisseurs

Aujourd'hui la grande industrie représente environ 85% des fournisseurs. L'objectif est d'atteindre le plus rapidement possible une représentation nulle (0%) de l'industrie agro-alimentaire.

Les critères de choix des fournisseurs sont le « bio » et le « local », avec n travail sur l'équité (des prix) vis-à-vis des producteurs.

Le principe est de systématiquement essayer d'avoir le circuit le plus court possible.

Une analyse est en cours pour définir des critères de sélection des intermédiaires.

Pour certains produits, il est à l'heure actuelle impossible de trouver des solutions durables (notamment des produits d'hygiène).

Une liste de ces exceptions devra être constituée.

1.6. Le futur proche : Revisiter la gouvernance et le modèle économique et financier

Un accompagnement [Innovate](#), piloté par Coopcity, a été engagé en 2022. Il s'agit notamment de questionner le modèle économique et financier actuel et les perspectives envisagées avec la réorientation du projet associatif vers plus de coopération et de durabilité, et ce, dans la perspective de l'occupation d'un magasin de 300 m² sur le site communal Rue Verhaergen 164 à l'horizon 2026.

L'accompagnement a permis de confirmer en 2023 les fondamentaux de modèle actuel tout en caractérisant des enjeux auxquels il sera impératif de répondre dans les 3 ans :

- Séparation du financement du fonctionnement de l'activité d'achat/vente. Cela nécessite toutefois impérativement de trouver des financements pérennes pour l'animation (comme identifié plus haut). Les financements pertinents existent (Cohésion sociale, Education permanente et Promotion de la santé notamment). L'enjeu sera ainsi dans les trois ans de les obtenir.
- Développement d'une gamme de produits en circuit court permettant via la réduction du nombre d'intermédiaires et la limitation des marges successives de réduire les prix afin de les rendre compétitifs avec les produits issus de l'agro-industrie. Une première gamme est déjà présente dans le magasin. Il s'agira dans les trois ans de faire émerger des filières permettant de remplacer la gamme issue de l'agro-industrie présente dans le magasin. Toutefois, si le circuit court permet de réduire sensiblement les prix, il ne permet pas de rendre accessibles tous les produits selon des critères de durabilité identiques. Il s'agira ainsi de questionner une grille de critères de durabilité permettant d'obtenir une gamme large à prix abordables en comparaison des prix pratiqués des entrées de gamme des supermarchés ou des Abattoirs. Un travail de réflexion a été entamé avec Groupe One via l'appel à projet Transition de la Cocof. Dans le cadre du programme Innovate, il s'agira aussi en 2024 de questionner la structuration de filières, c'est-à-dire d'identifier les fournisseurs potentiels, rechercher des références intéressantes et questionner en fonction des conditions de livraison, la possibilité de mutualiser des achats.
- Extension du public clientèle à la « classe moyenne » dans une logique d'universalisme proportionnée pour la mise en place d'une caisse de solidarité. Via le circuit court, une gamme de produits de qualité accessible émerge. Le public vulnérable (en risque de pauvreté), qui a accès aux services de l'ASBL, à son magasin, sans réduction, peut progressivement accéder à cette nouvelle gamme. Avec la mise en place d'une caisse de solidarité (un tiers du public

« classe moyenne » paie 20% plus cher, permettant aux deux autres tiers de payer 10% moins cher) permettra de renforcer l'accessibilité de la gamme en circuit court. En 2024, un groupe de ménages « classe moyenne » aura accès au magasin de l'ASBL (avec des prix +20%) afin de tester le système, en ce compris l'intérêt pour ce nouveau public de l'offre de produits et des services de l'ASBL. Il s'agira en effet de maintenir le développement du projet en premier lieu à destination des publics précaires et vulnérables. Sur base du test en 2024 il sera envisagé la mise en place de la caisse de solidarité en 2025.

- Il est envisagé la mise en place, au moment du déménagement Rue Verhaegen 164, d'un service traiteur. Ouvert sur le quartier et les activités organisées sur le lieu de la « Halle Alimentaire », ce service permettra de proposer des sandwiches à des prix différenciés. Du fait des matières premières achetées à prix abordables et des frais de personnels faibles (ISP), il permettra de dégager une capacité d'autofinancement pour l'ASBL en cas de difficulté à trouver des financements pérennes par ailleurs et/ou de renforcer l'accessibilité des produits du magasin.

Une demande d'accompagnement Innovate complémentaire a été faite fin 2024. Il s'agira de préciser et confirmer les possibles : d'inscrire la nouvelle relation aux clients dans les pratiques et la gouvernance, de préciser ce que le fondamentaux du modèle économique permettent et de préciser les leviers financiers.

- En termes de gouvernance, il s'agira :
 - o D'accentuer le travail d'animation visant l'implication des clients. Il s'agira notamment de prévoir la sollicitation des clients dans l'aménagement du magasin et des futurs locaux.
 - o De produire les outils à employer dans la pratique pour garantir cette nouvelle gouvernance : Statuts, organisation interne croisant verticalité liée à un modèle ISP et horizontalité visant l'implication, programmation-type d'animations mêlant actions individuelles / communautaires / collectives, actives/passives, sur des thématiques de consommation ou simplement de cohésion sociale.
- Par rapport au modèle économique et organisationnel, il s'agira de :
 - o Questionner les filières d'approvisionnement dans un contexte de crise du secteur « bio » et local. Alors que les prix des produits de qualité tendent à augmenter en soi et davantage que les produits issus de l'agro-industrie, il s'agira de rechercher les solutions les plus à même de lier prix bas pour une clientèle en précarité et équité avec la chaîne d'approvisionnement ; voire de voir dans quelle mesure il conviendra d'assumer les ambitions sur la durabilité tout en ne perdant pas le public précaire. Ces questionnements devront s'envisager avec le concours des clients. Il s'agira ainsi d'approfondir un mapping des fournisseurs/intermédiaires autant que de rechercher leur concours dans le développement d'articulations (plateforme d'aide alimentaire Solifood ou de l'économie sociale comme Cabas).
 - o Questionner la relation entre souhait de services qualitatifs (au-delà d'une expérience d'aide alimentaire (et donc de « faire beaucoup avec peu ») pour garantir un travail apportant de la dignité aux plus fragiles et un intérêt pour les publics davantage en attente de qualité tant dans les services que dans les produits. Il s'agira notamment de préciser jusqu'à quel niveau de qualité il est possible de porter les services avec une organisation fondée sur l'ISP. Un benchmark du secteur liant ISP et Horeca sera conduit pour ce faire. Les Ateliers du Midi, Arpège et le Carolostore sont des acteurs qu'il s'agira notamment de solliciter. Il s'agira de préciser les compétences et les tâches autant que de réaliser des scripts de fonctionnement des services, en partant

de l'existant et en prenant donc en compte les limites structurelles des fondamentaux ISP et Aide alimentaire du modèle.

- Quant au modèle financier :

- Le modèle renouvelé prévoit en complément des financements pérennes d'insertion l'appel à des subsides structurels comme la Cohésion sociale, l'Education permanente ou la Santé. S'ils sont clairement identifiés, il n'est cependant pas certain que ces financements soient obtenus. L'ASBL est en outre fortement dépendante des subsides pour son fonctionnement. Il est nécessaire de questionner des modes de financement autres. Il s'agira ainsi notamment de questionner l'intérêt du développement d'un appel au don permettant une déduction fiscale.
- Il s'agira également de questionner les financements possibles pour les investissements à conduire dans le cadre du nouveau supermarché. S'il existe des financements publics, vu le contexte des finances publiques, il n'est pas certain qu'ils soient toujours disponibles ou suffisants, alors même qu'en général des financements de ce type sont en général des cofinancements.

2. VIE DE L'ASBL

2.1. Vie associative

Le CA s'est réuni trois fois : 8 mars, 15 mai et 27 novembre.

L'AG s'est réunie le 30 mai.

Le CA, nommé en 2023 pour un mandat de trois ans se compose comme suit :

- CPAS de Saint-Gilles, représenté par Mathieu Roper et Eléonore Cotman
- Diaconia, représenté par Koffi Lawson
- Nathan Lallemand, Président et Trésorier
- Les Amis du Resto du Cœur de Saint-Gilles, représentée par Jeannine De Decker, Secrétaire

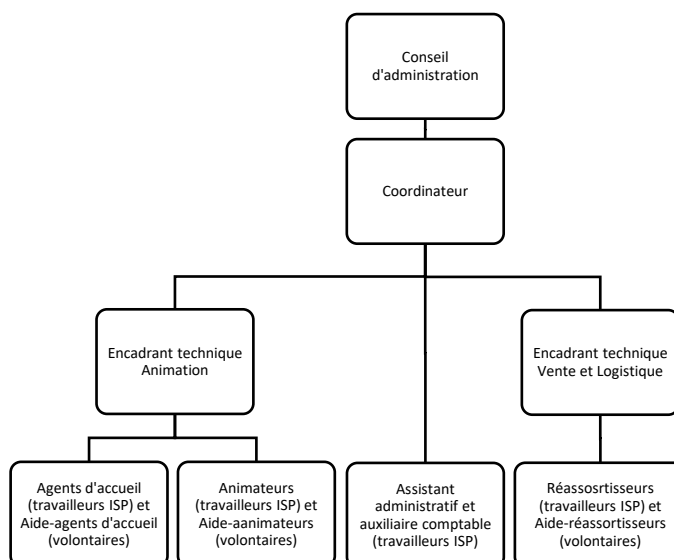
Deux réunions d'équipe ont été réservées pour présenter les comptes (14 juin) et le Rapport d'activité (21 juin) à l'équipe.

2.2. Organisation interne

Pilotage stratégique

Pilotage opérationnel

Exécution



L'organisation interne a été revue en relation avec le nouveau conventionnement ISP validé par la Région en novembre 2023. 15 postes en insertion sont reconnus dans le nouveau conventionnement en place à partir du 1^{er} janvier 2024. Un poste d'Encadrant technique Animation viendra s'ajouter à celui d'Encadrant technique Vente et Logistique. Le recrutement est prévu pour mars/avril 2025. Le délai pour ce recrutement vient de la nécessité de boucler le financement du poste. Cela a été fait fin 2024 avec l'obtention d'une aide à l'emploi Maribel Social.

2.3. Finances

2.3.1. 2024 avec un important mali et un problème de fonds propres

L'exercice 2024 présente un fort déficit (environ 57.000€). Plusieurs raisons l'expliquent :

- L'ASBL suit le barème ISP de la CP329.02 pour l'établissement de la prime de fin d'année. Elle est constituée d'une part fixe et d'une part variable dont la somme est sensiblement équivalente au calcul réalisé au CPAS de Saint-Gilles. Une prime unique sectorielle peut être

octroyée. Une telle prime a été décidée courant décembre 2024. Peu de jours sont passés entre la communication sur le montant de la prime et le paiement fait aux travailleurs ayant quitté l'ASBL. Cela a généré un surcout en frais de personnel de plus de 20.000€.

- La hausse des frais de personnel des postes « Ecosoc » s'est conjuguée à la limitation de la couverture par Actiris ; les calculs étant établis par trimestre et non par année.
- La réduction des charges ONSS « Premières embauches » pour le poste de Coordinateur est passée de 4.000€ par trimestre à 2.700€ par trimestre à partir du second trimestre 2024.
- Nombreuses ont été les pertes et le vol de marchandises. Il était attendu que le stock soit valorisé à 19.000€ au 31/12/2024. Or il est à 12.600€.
- La faiblesse de l'activité d'achat/vente n'a pas permis de générer un fort autofinancement.
- Le CPAS a informé l'ASBL en novembre que l'octroi d'une aide au financement du fonctionnement équivalent à 20% du cout du poste de Coordinateur (15.000€ budgétés mais 17.000€ projetés du fait de la prime unique de fin d'année) ne serait sans doute pas possible.

2.3.2. La problématique de la trésorerie toujours présente

Comme l'ASBL dispose de peu de fonds propres et comme elle dépend fort des subsides pour son fonctionnement, elle a un problème structurel de trésorerie. Au cours du temps toutefois, celui-ci tend à se réduire.

Si en 2022 et 2023, le besoin en trésorerie a diminué, il a augmenté en 2024. Cela s'explique par

- L'augmentation du mandat ISP générant plus de dépenses en 2024 alors que l'acompte lié n'arrive qu'à la mi année et que le solde n'arrivera qu'en 2025.
- Une forte détérioration de la situation financière en cours d'année (voir 2.3.1.)



L'ASBL s'appuie de façon récurrente sur une ligne de crédit auprès de Belfius pour répondre au besoin. Une ligne de 60.000€ était en place jusque fin 2024. En raison de la dégradation de la situation financière en 2024 et des incertitudes politiques régionales quant à la pérennité des financements (ISP notamment), Belfius, pour prolonger et étendre sa ligne de crédit en 2025 a demandé une garantie de la part du CPAS ou de la Commune de Saint-Gilles.

2.3.3. Problème d'équilibre du fonctionnement mais une pérennité assurée

La situation financière de l'ASBL s'est dégradée en 2024 pour des raisons essentiellement conjoncturelles. Le financement du fonctionnement reste cependant structurellement incomplet.

Le reconventionnement lié au mandat ISP revu à la hausse et le subsidie facultatif de le Cocom défini de façon pluri annuelle (3 ans) à présent permettent de sécuriser les financements et donc la base de financement du fonctionnement de l'ASBL. Avec l'octroi d'une aide à l'emploi Maribel Social, les activités sont à présent financées.

Avec la perspective de se passer des produits issus de l'agroindustrie, l'autofinancement généré chaque année via les ristournes professionnelles octroyées par les fournisseurs, et qui permet chaque année de réduire (sans le compenser) le besoin en financement du fonctionnement, devrait se réduire pour in fine disparaître. Il s'agit dès lors de trouver des sources de financement permettant d'assurer pleinement le financement du fonctionnement.

La mise en place de prix différenciés et la mise en place d'un service traiteur à l'horizon 2027 (ouverture du supermarché), permettra de répondre à cet enjeu de financement du fonctionnement. Dans le cadre de l'accompagnement Innovate à venir en 2025, en plus des travaux prévus, un volet « mécénat » sera ajouté. Il s'agira de permettre de lever des fonds pour le financement du fonctionnement quand les subsides seront insuffisants, en particulier avant l'ouverture du supermarché, ainsi que pour permettre le financement des investissements à venir liés au déploiement du supermarché.

2.4. Logistique

2.4.1. Occupation des locaux

Epi St.Gilles occupe les locaux dits du « Pigeonnier » sur le site « Bernier » du CPAS de Saint-Gilles depuis septembre 2020. Un bail a été conclu avec le CPAS pour cette occupation. Dans ce cadre, l'ASBL bénéficie d'un espace magasin et d'un stock d'une centaine de mètres carrés. Un bureau est également mis à disposition de l'ASBL. Elle a également accès aux salles de réunion et ses travailleurs ont accès à l'ensemble des commodités auxquels les travailleurs du CPAS ont accès (toilettes, réfectoire, cuisine, garage vélo, etc.).

Le bail prévoit également que le parc informatique est fourni et maintenu par le CPAS de Saint-Gilles. L'ASBL a à sa charge les frais liés aux outils de gestion et de comptabilité installés sur le matériel du CPAS.

Des contraintes dans l'emploi de ces locaux sont présentes. Un problème de température est présent pendant la saison chaude, impactant la qualité des conditions de travail d'une part et les capacités à conserver les fruits et légumes frais, occasionnant de nombreuses pertes.

2.4.2. Charroi

L'ASBL dispose de quatre triporteurs et deux vélos à assistance électrique. Ces machines sont employées au quotidien pour effectuer les rotations chez les fournisseurs.

En 2024, les pannes ont été nombreuses, générant des frais importants pour les réparations. Elles sont le fait pour une part des machines qui prennent de l'âge. Elles proviennent également d'un mal emploi. Cet enjeu de l'emploi n'est pas nouveau. Des formations ont été mises en place avec le Gracq en 2024 pour accompagner les travailleurs à entretenir le matériel et prévenir les problèmes. L'organisation a également été revue afin de prévoir des binômes en charge de chacune des machines. Les procédures ont également été révisées afin de permettre un suivi quotidien de l'emploi des machines. Ce travail sera poursuivi en 2025 afin de garantir l'activité autant que la sécurité.

3. FORMATS D'AIDE ET FRÉQUENTATION

3.1. Les publics cibles

3.1.1. Les marqueurs fondamentaux

Les services de l'ASBL s'adressent aux ménages de Saint-Gilles, voire des communes proches (depuis 2018), orientés par des services sociaux partenaires et qui satisfont les critères suivants :

- Ils sont engagés dans un travail de fond avec le service social du partenaire
- Ils disposent d'une cuisine (ou d'un accès à) et l'utilisent
- Ils sont sensibilisés à questionner/adapter leur mode de consommation
- Ils disposent d'un budget faible mais stable dans le temps (ressources régulières)

Des outils d'orientation communs sont employés, notamment pour l'établissement de l'éligibilité budgétaire. Ces outils sont cependant des aides au travail social conduit par les services. C'est eux qui définissent in fine l'opportunité d'orienter.

En 2024, Epi St.Gilles a donné l'accès à ses services aux bénéficiaires des organisations et services sociaux suivants :

- Service social de l'Association des Œuvres Paroissiales de Saint-Gilles (devenu Diaconia) – Section Entraide
- Service social des Solidarités (Seso ASBL)
- Département social (Service social général, Collectif Violette) et Secteur Emploi (Service Passerelle) du CPAS de Saint-Gilles
- Service Médiations de dettes du CafA ASBL
- La Trace ASBL
- Le Petit Vélo Jaune
- La Maison Médicale Asaso
- La Maison Médicale Galilée.
- La Maison Médicale Les Primeurs

L'intégration d'une gamme en circuit court pour des produits de qualité petits prix réduits, compétitifs avec les produits des supermarchés ou des Abattoirs permet d'élargir l'intérêt pour des accès sans réduction pour des usagers de services sociaux locaux (cas des quatre dernières organisations précitées). Des conventions sont progressivement établies avec ces organisations locales. Il est à noter toutefois qu'en soi, toute organisation sociale peut orienter son public vers Epi St.Gilles et peut ou non financer des réductions.

3.1.2. Elargissement du public aux vulnérables, et modulation de la réduction

Epi St.Gilles a été défini à l'origine comme un dispositif destiné aux « précaires ». Il n'a pas été envisagé pour les plus précaires parce que le Resto du Cœur voisin vise déjà à répondre aux besoins de ce public via ses colis. A l'opposé, n'ont été envisagés historiquement que les ménages ne disposant pas de ressources suffisantes. Le public disposant de ressources limitées (cas des ménages bénéficiant du Revenu d'intégration du CPAS mais habitant des logements sociaux) n'était pas éligible.

La revisite du modèle de l'ASBL permet d'élargir le public cible aux vulnérables (en risque de pauvreté). En intégrant une gamme de produits de qualité – biologiques notamment – concurrentiels – voire

moins chers – que l'offre agroindustrielle, elle peut intéresser ce public nouveau sans avoir besoin d'une réduction à faire prendre en charge par un partenaire.

En parallèle, à partir de mai 2022, a été mis en place la modulation de la réduction pour les usagers du CPAS de Saint-Gilles. Il s'est agi de prendre davantage en compte la situation financière du ménage pour lui octroyer une réduction soit de 50, 40, 30 ou 0%. Cela vise notamment à réduire l'impact financier du cofinancement des achats par le CPAS, augmentant fortement depuis plusieurs années. L'objectif est une stabilisation du cofinancement pour un accès à toujours plus de bénéficiaires.

3.1.3. Elargissement du public aux « classes moyennes »

L'ASBL réfléchit à la mise en place d'une caisse de solidarité à l'horizon 2025. En s'ouvrant aux « classes moyennes »¹, si ceux-ci représentaient à terme un tiers du public, en payant 20% plus cher, ils permettraient aux deux autres tiers de réduire de 10% le coût de leurs achats. Cela permettrait d'augmenter l'accessibilité des produits de qualité proposés, à favoriser l'accès à plus de ménages vulnérables accompagnés (ou non) par des services sociaux locaux et à moyens constants d'augmenter les capacités des partenaires financeurs de réductions à renforcer l'accès de leurs usagers précaires.

Il était prévu en 2024 que cinquante ménages « classes moyennes » aient accès pour tester leur intérêt dans la gamme de produits proposés. 10 ont finalement bénéficié de l'accès à l'ASBL. Il s'agissait également de tester une méthode de catégorisation du public (qui doit payer +20% ?), sans que cela n'implique de soumettre les futurs clients à devoir justifier de leur possible condition précaire/vulnérable. La procédure est en place. Lorsqu'un ménage n'est pas orienté par une organisation sociale partenaire (qui justifie de la vulnérabilité ou de la précarité de la situation du ménage), une voire deux questions sont posées :

« Disposez vous à la fin du mois de suffisamment dans votre frigo » ? Si non, l'accès est donné à prix coutant (0%). Si oui, une deuxième question est posée : « Vous trouvez vous dans une situation difficile (chômage, au CPAS, temps partiel peu rémunérateur, etc.) ? ». Si oui, l'accès est donné prix coutant (0%). Si non, l'accès est donné à « +20% ».

3.1.4. Accès via le magasin et via la livraison

Le Magasin de l'ASBL se situe dans le bas de Saint-Gilles, dans un quartier populaire, où son public est fortement représenté. Une partie de celui-ci n'a cependant pas accès à ses services ou il est envisagé que la petitesse des locaux actuels empêche de répondre toujours plus aux besoins et donc à l'accès de tous.

Un service de livraison a été mis en place. Il a été mis en place à destination des ménages ne pouvant accéder au magasin (ou avec difficulté) comme les ménages en perte d'autonomie ou les malades. Il est activé sur demande d'un service social partenaire pour l'un de ses usagers.

Le service est fonctionnel mais des moyens complémentaires seront nécessaires pour élargir son emploi. Il s'agit surtout d'envisager un nouvel outil de gestion permettant d'une part de gérer le suivi en interne ce service, de la commande à la livraison et son paiement. Il s'agira aussi de rendre le service accessible via une interface web/smartphone permettant a minima au ménage d'accéder à l'offre de produits.

¹ Il est utilisé ici le terme de « classe moyenne » mais il pourrait tout autant être employé « catégorie intermédiaire ». Il s'agit surtout de définir ceux qui ne sont pas précaires ou vulnérables (en risque de pauvreté)

3.2. Les formats d'aide

3.2.1. Les quotités

C'est en fonction de la composition du ménage et de son budget pour l'alimentation, l'hygiène et l'entretien rapporté à un budget minimum théorique (sur base de quotités) qu'est identifié

La limite d'achat mensuelle d'un ménage est calculée en fonction de sa composition de ménage et de quotités. Ces dernières ont été définies pour pouvoir caractériser les besoins du ménage.

	Entraide et Seso	CPAS, Resto du Cœur et Cafu
Isolé	210 €	252 €
Couple	390 €	468 €
Enfant 0-3	150 €	180 €
Enfant 3-11	125 €	150 €
Enfant 11-15	175 €	210 €
Enfant 15-18	210 €	252 €

C'est sur base de ces quotités également qu'il peut être envisagé une réduction.

3.2.2. Le calcul des limites d'achat et des réductions

Les caractéristiques des limites d'achat mensuelles sont les suivantes :

- La limite d'achat mensuelle vise à couvrir 50% au maximum des besoins des ménages isolés ; afin de prendre en compte les fortes charges supportées par ce type de ménage.
- Un plafond d'achat mensuel fixé à 320 € (hors réduction) ; ceci afin de répondre à la nécessité de limiter le volume d'achat afin que tous les ménages aient accès à toute la gamme de produits proposés.
- Pour les usagers du CPAS, la limite d'achat mensuelle vise à couvrir 40% au maximum des besoins des ménages (hors isolés). Pour ceux de l'Entraide et le Seso, c'est 30%.
- La durée d'accès était de 6 mois avec possibilité de le renouveler avec une nouvelle enquête six mois après le terme du précédent. Fin 2018, cette durée est passée à un an pour les usagers du CPAS. Elle est passée à 25 mois en 2020.

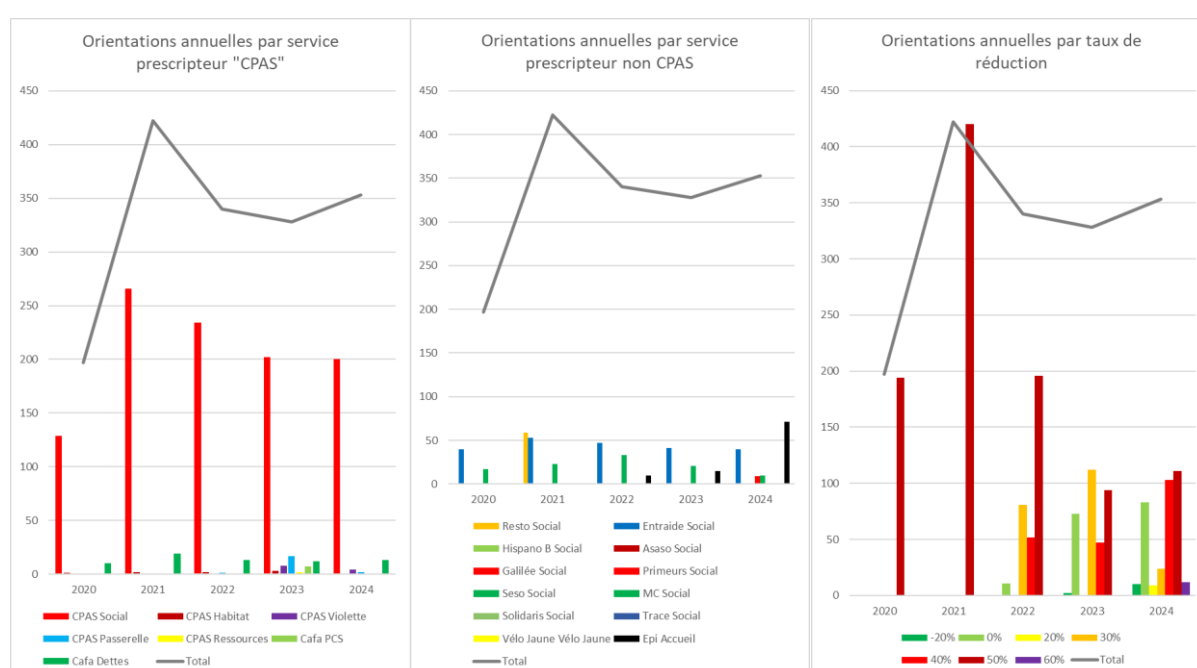
Sur cette base, les services partenaires proposent ou non des réductions : 50% pour le Seso, le Cafu et l'Entraide, 0, 40, 50 ou 60% pour le Service social du CPAS, 20% pour la Maison Médicale Les Primeurs. Si les premiers emploient des grilles budgétaires permettant de mettre en avant un budget insuffisant et d'activer une réduction et donc un accès, dans le cas du Service social du CPAS, le taux de réduction va dépendre de la pression des charges principales du ménage (loyer, énergie, téléphonie) sur ses ressources. Quand la moitié des ressources sert au moins à financer ces charges, 30% de réduction sont octroyés. Plus la part des ressources augmente pour ce financement, plus la réduction augmente également. Il est à noter que les taux de réduction octroyés par le CPAS ont été revus en cours d'année. Ils ont été remontés de 10 points chacun. Cela visait à renforcer l'attractivité et donc l'accessibilité du magasin aux usagers du CPAS.

La durée varie d'un service à l'autre. CPAS et Cafa octroient des accès de 24 mois pour leurs usagers. L'ASBL et le CPAS donnent accès à leurs travailleurs en insertion pour la durée de leur contrat. Seso et Entraide peuvent orienter pour 3, 6, 12 mois, avec des pauses ou non entre.

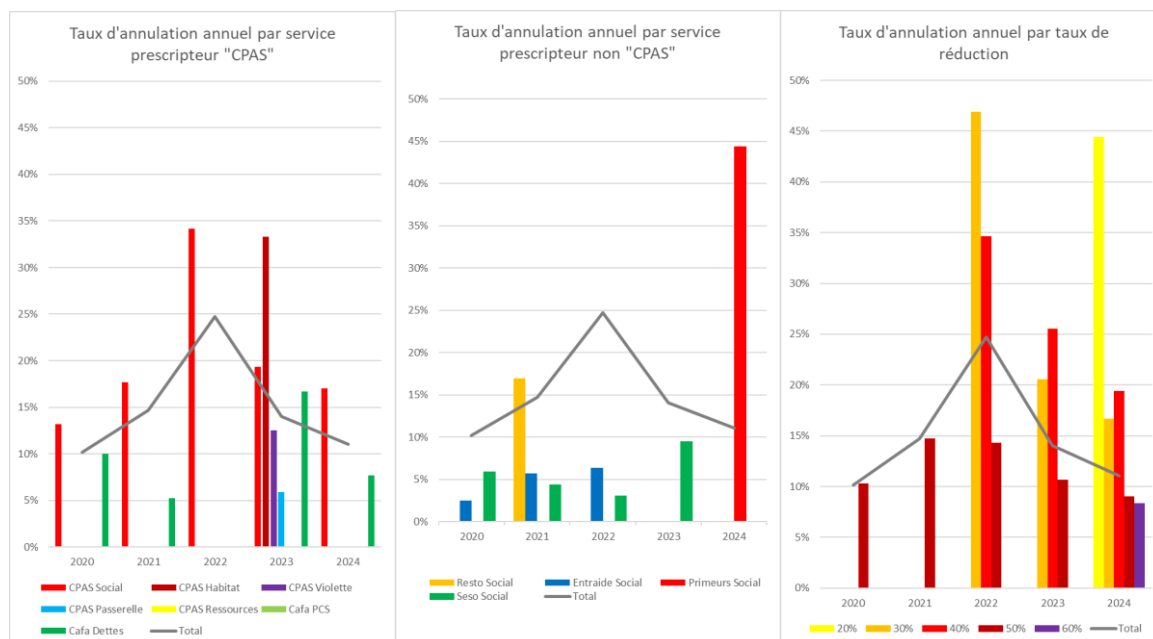
3.3. La fréquentation chiffrée

Nota : les chiffres présentés ici sont issus de la base de données d'Epi St.Gilles. S'ils permettent de donner une vision générale et des tendances de fréquentation et de consommation, ils ne peuvent en eux-mêmes expliquer ces mêmes fréquentations et consommations. Il conviendrait en effet de les rapprocher d'autres éléments quantitatifs et qualitatifs des accompagnements sociaux conduits par les services prescripteurs.

3.3.1. Orientations



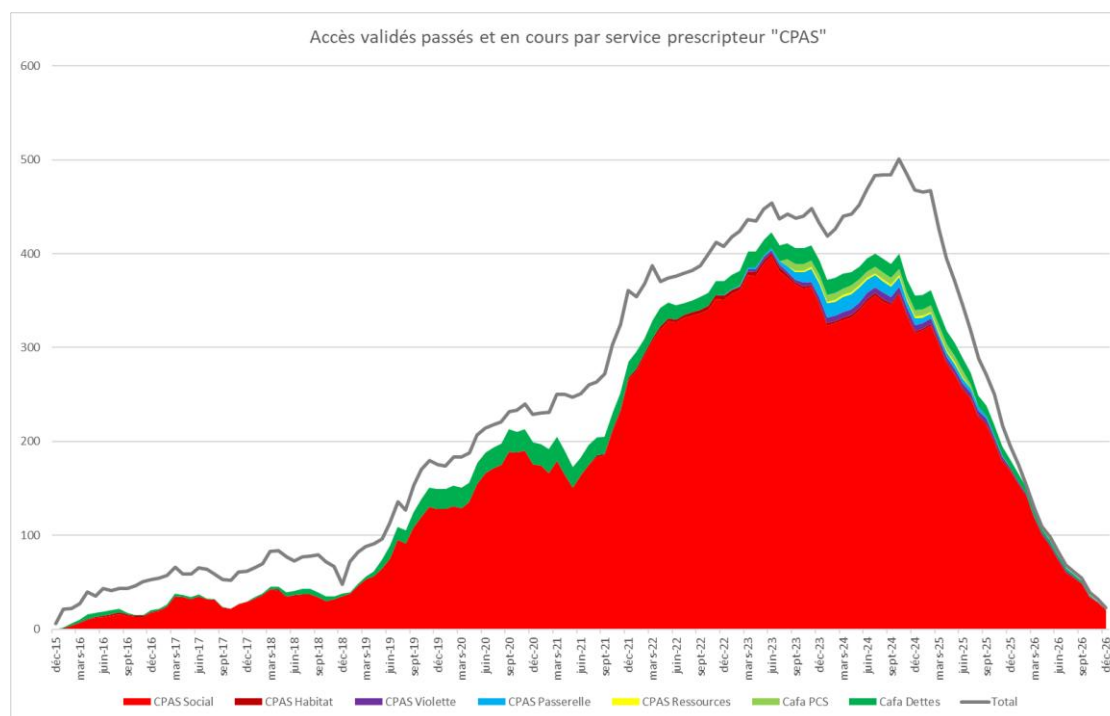
Le nombre d'orientations est resté stable en global. Le nombre d'orientations à « taux 0 » (sans réduction/augmentation) a fortement cru en un an.

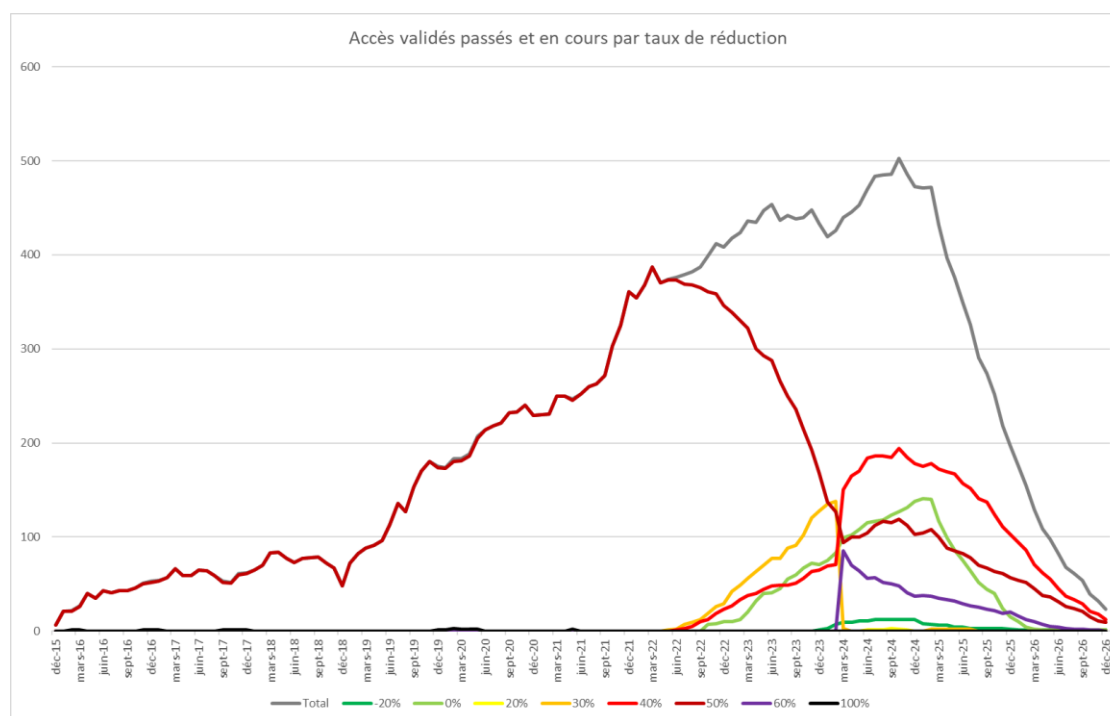


Le taux d'annulation (nombre d'orientations aboutissant à la venue des ménages) se réduit en 2024 par rapport à 2023. On constate un taux d'annulation important dans le cas des accès en provenance de la Maison Médicale Les Primeurs. Cela s'explique par la nouveauté du partenariat. Cette ASBL donne accès à différents dispositifs d'aide alimentaire/accès à l'alimentation. Un travail critique des orientations conduite sera conduit début 2025 pour préciser quel public est à orienter en priorité vers Epi St.Gilles. Il s'agira aussi de préciser le pourcentage de réduction prise en charge par la Maison Médicale.

3.3.2. Accès validés, fréquentation et consommation

Lorsqu'un ménage se présente à l'épicerie suite à une orientation, les services de l'ASBL lui sont présentés et une carte d'accès lui est donnée. Il s'agit alors d'un « accès validé ».

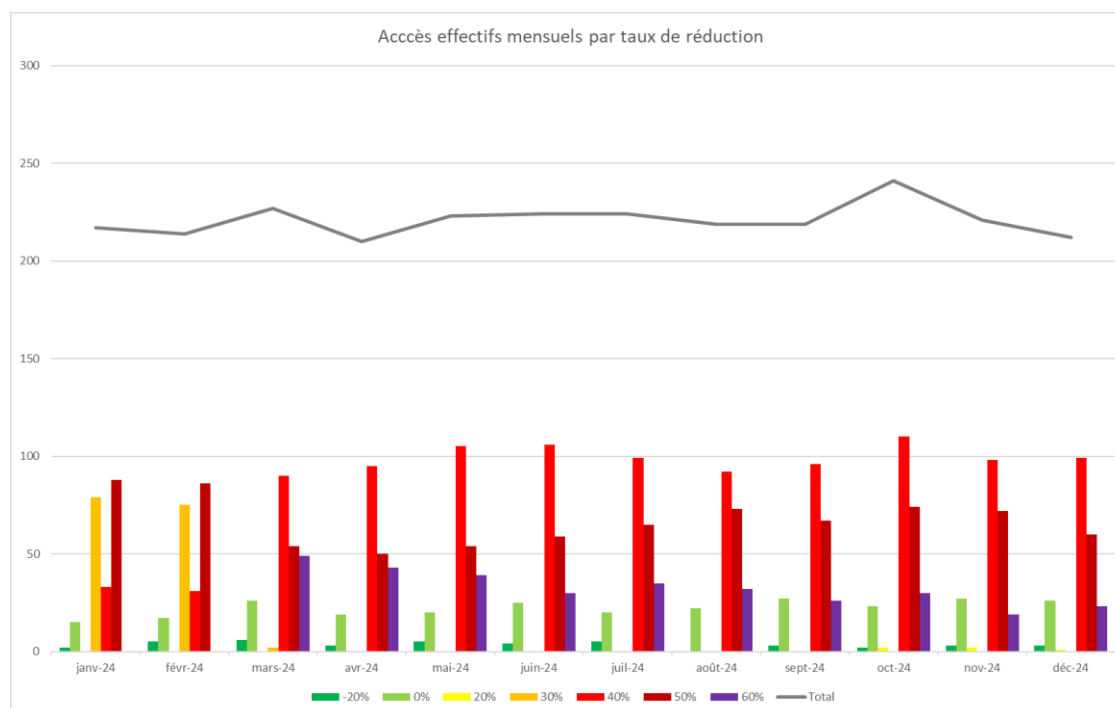


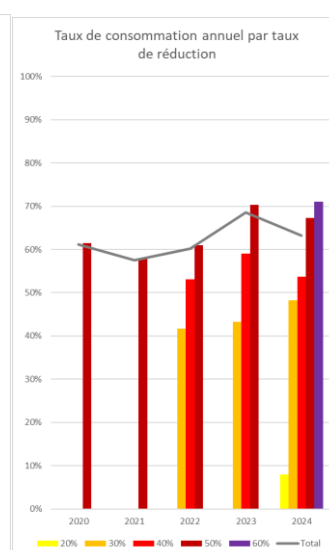
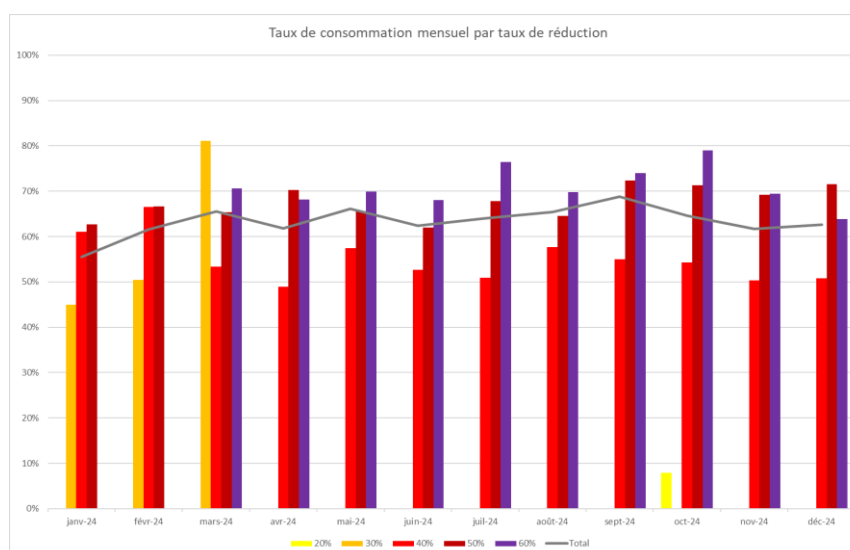
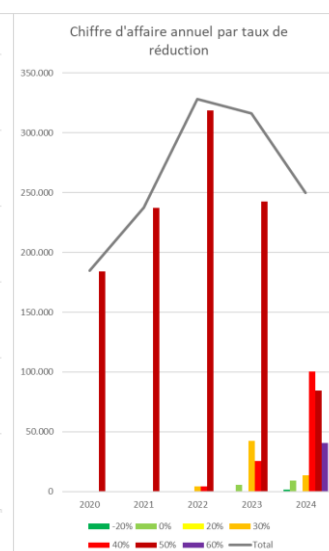
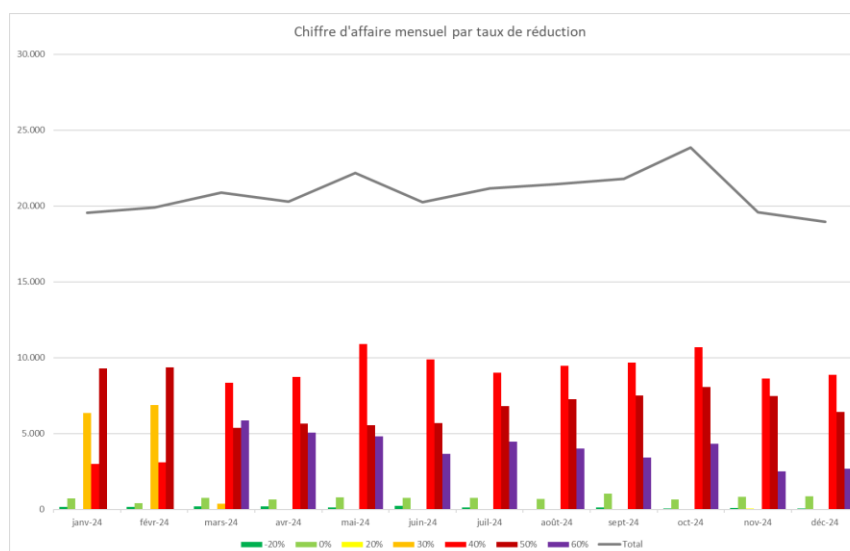
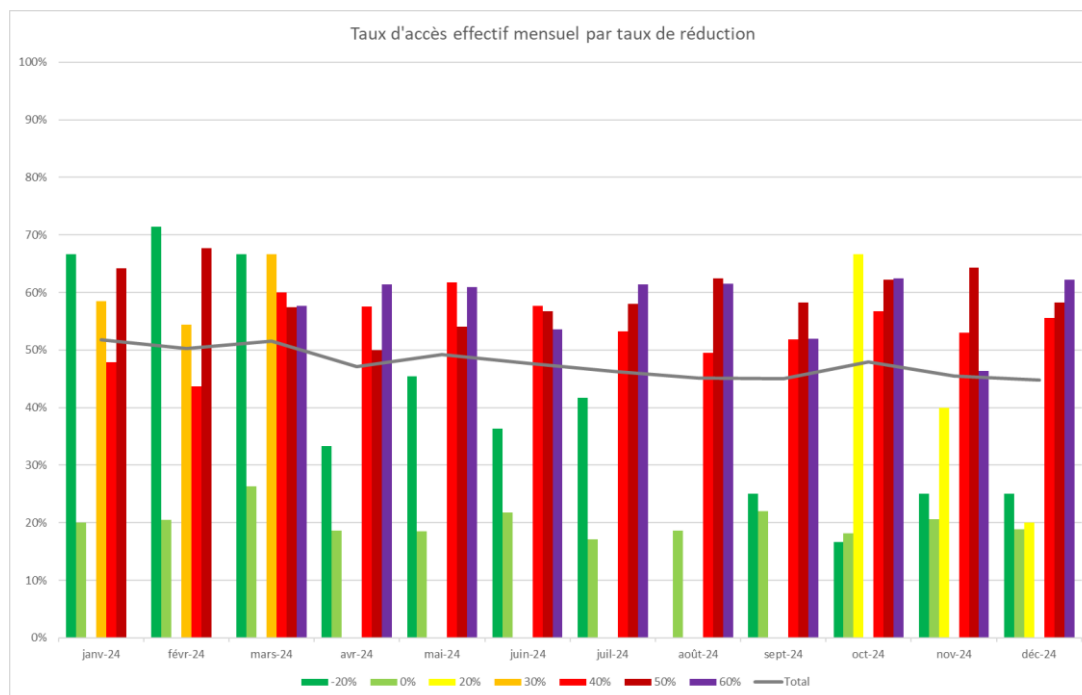


Le nombre d'accès validés a atteint un « plafond » 503 en octobre 2024. La réhausse de 10 points des taux de réduction pour les accès du CPAS se constate à partir de mars 2024.

Un rééquilibrage du nombre d'accès par taux de réduction a lieu depuis 2022 et la mise en place de taux de réduction différenciés. La part des accès validés avec une réduction à 50% puis 60% à partir de mars 2024 tend à diminuer alors que ceux avec des réductions plus faibles croît.

On constate également une augmentation constante du nombre d'accès à prix coutant (0%), lié aux sollicitations en direct des services de l'ASBL, sans orientation par une organisation sociale. Il est attendu que cette croissance se poursuive à un rythme soutenu en 2025 avec le déploiement de la gamme de qualité à petits prix en vrac. Il est prévu de communiquer dans l'ensemble du bas de Saint-Gilles. Cela devrait favoriser également la croissance des accès à « +20% ».





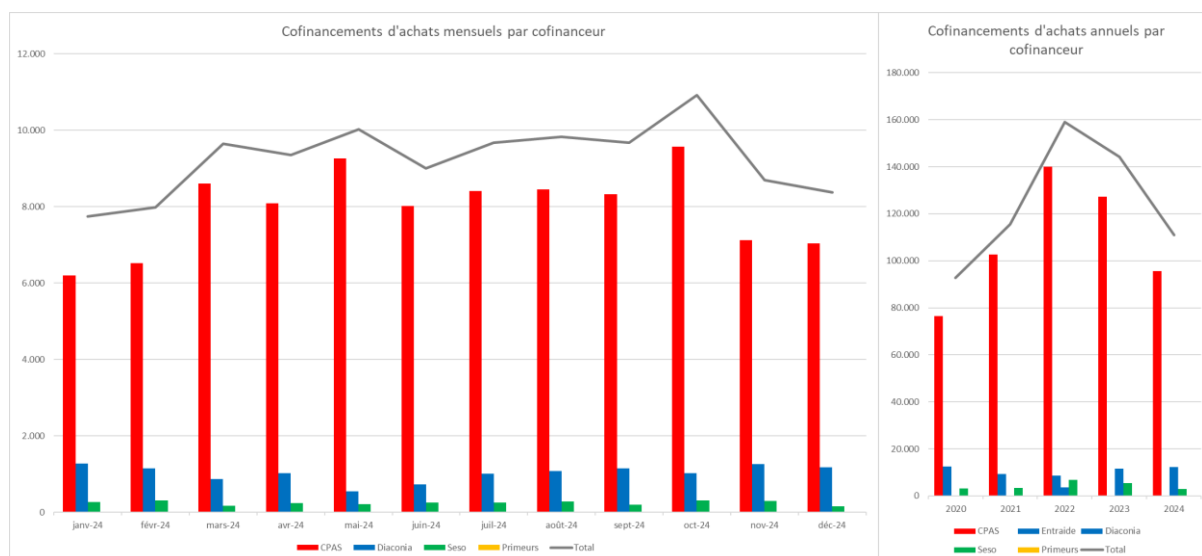
Le nombre d'accès effectifs (nombre de ménages venant faire des courses) diminue en 2024. Il était de 514 en 2013. Il est de 471 en 2024. Cette évolution s'explique par un nombre d'accès se terminant plus important que le nombre d'orientation se concrétisant par un accès. La très grande majorité des ménages orientés proviennent du CPAS de Saint-Gilles. Or, si celui-ci est volontaire pour orienter, il est limité par les moyens dont il dispose pour ce faire. Une piste envisagée pour employer le dispositif d'épicerie sociale pleinement serait de rallonger la durée d'accès.

On constate une baisse continue en cours d'année du taux d'accès effectif (rapport entre le nombre de ménage venant faire des courses et le nombre de ménages pouvant venir faire des courses et donc disposant d'une carte d'accès). Cela s'explique par le nombre d'accès se terminant plus important que celui de nouveaux accès effectifs.

Il est à noter que le taux d'accès « +20% » a diminué au cours du temps. C'est sans doute la conséquence de la concrétisation des accès en début d'année et une volonté chez les ménages de consommer. Il est supposé que la diminution qui suit s'explique par une insatisfaction de l'expérience client. En 2024, il a en effet été difficile d'une part d'accéder à une offre complète de qualité à petit prix. La qualité des produits a été en baisse. Il y a eu un faible turn over des produits, générant une faible consommation. Cela est dû tant au conditionnement (reconditionnement de vrac) et à la chaleur dans le magasin. Il est espéré que la mise en place de rayons vrac adaptés changent la qualité de la mise en vente et donc que cela génère une hausse des ventes. Il est à noter toutefois que la diminution du taux d'accès « +20% » impacte faiblement le taux d'accès général au magasin, la part des clients « +20% » étant faible. Cela donne cependant des indications sur les points de vigilance et d'amélioration pour la vente de produits de qualité à petits prix, en particulier si au-delà des classes moyennes il est souhaité un report des achats d'une gamme agro-industrielle à la gamme circuit court.

Courant 2024, le taux de consommation et le chiffre d'affaire est resté stable. Cependant en regard de 2023, la tendance est à la baisse. La tendance du chiffre d'affaire (montants dépensés par les ménages + cofinancement des réductions) et du taux de consommation (rapport entre ce que les ménages dépensent et ce qu'ils peuvent dépenser) sont stables sur 2024. Annuellement, il y a une baisse substantielle par rapport à 2023. Il est à noter qu'il n'est possible de suivre l'évolution d'un « taux d'accès à taux 0 » puisque les ménages avec un tel accès n'ont pas de limite d'achat.

Si le taux de consommation (rapport entre ce que les ménages dépensent et ce qu'ils peuvent dépenser) est stable, on notera que plus le taux de réduction est faible, moins le taux de consommation est élevé. Cela s'explique très certainement par la moindre attractivité des produits si la réduction est faible.

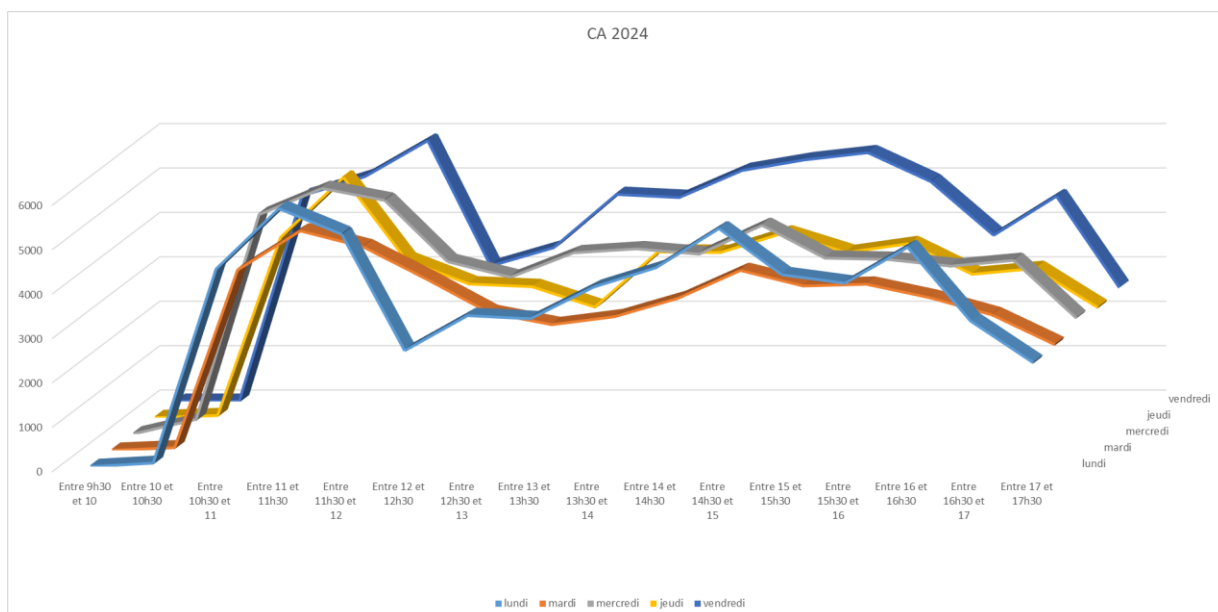
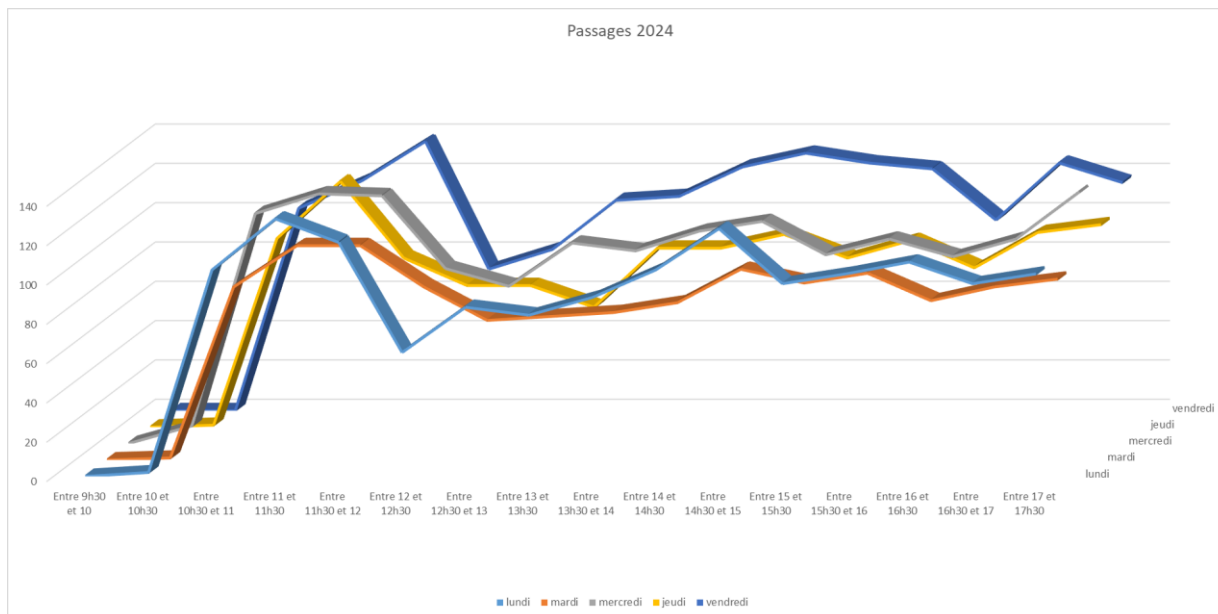


La prise en charge des réductions octroyées (cofinancements des achats) tend à se contracter et est le fait du CPAS. Cela s'explique par le phénomène observé précédemment d'un nombre d'accès se terminant plus important que le nombre d'accès débutant.

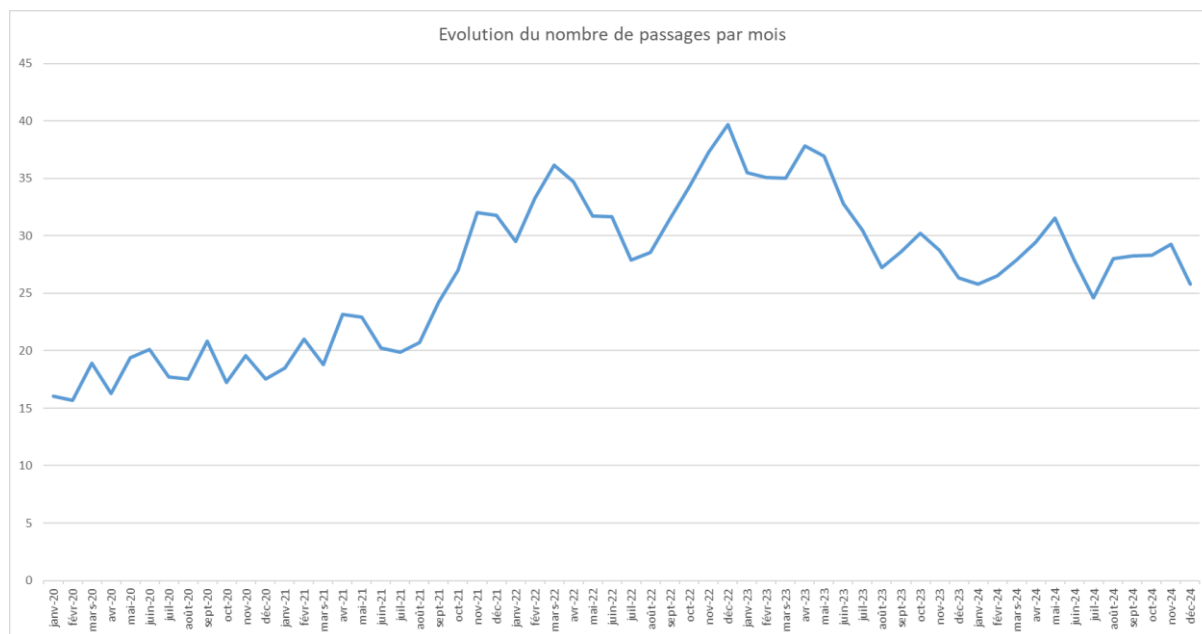
4. ACTIVITÉ D'ACHATS VENTES

4.1. Les horaires

Le magasin est ouvert du lundi au vendredi de 10h30 à 17h. Il n'y a pas de fermeture sur le temps du midi. Si la fréquentation est plus faible à ce moment de la journée, elle reste substantielle. On constate que le vendredi reste la journée de plus grande fréquentation.



4.2. Les capacités d'accueil et de réassort



Le nombre de passages quotidiens a diminué courant 2024 par rapport à 2023. Cela s'explique par la contraction du nombre de ménages venant faire leurs courses. Il s'agit d'un point d'attention important. Il est possible d'accueillir davantage de public. Le dispositif a été prévu pour assurer une centaine de passages par jour.

5. ACTIVITÉ CONSOMMATION ET PARTICIPATION

Epi St.Gilles déploie depuis sa création une activité d'animation sur la consommation (dont le budget et la santé en sont ses deux portes d'entrée) qui a glissé vers la promotion de la santé et la coopération. Le glissement est lié au redéploiement du projet de l'ASBL vers plus de durabilité et de coopération.

L'objectif poursuivi depuis l'origine est de permettre aux ménages de déconstruire leur consommation pour mieux s'en saisir. Ce faisant, il s'agit de lutter contre les phénomènes de précarité liant alimentation et santé, et de favoriser l'accès à une alimentation saine et de qualité. A l'origine, il s'agissait surtout de s'orienter dans les supermarchés ; Epi St.Gilles s'envisageant à l'époque comme lieu « coup de pouce », complémentaire aux lieux d'approvisionnement classiques (grandes surfaces).

Aujourd'hui, le magasin est devenu un lieu principal d'achat et avec l'évolution du modèle, l'implication du client ne vise plus seulement la revisite de son mode de consommation. Il s'agit en plus à présent qu'il s'approprie l'ASBL elle-même, son offre de produits, ses services. L'animation sur la consommation s'envisage ainsi à la fois en termes de cohésion sociale, d'éducation permanente et de promotion de la santé.

5.1. Les marqueurs

5.1.1. Rendre aux clients leurs choix de consommation, d'achat, en intervenant sur « les déterminantes intermédiaires de la santé »

Se nourrir et nourrir les siens est une préoccupation majeure et parfois source d'anxiété pour les plus pauvres, d'insécurité alimentaire. Mais cette préoccupation peut se transformer en une chance lorsqu'elle débouche sur un accès durable à cette dynamique essentielle qu'est l'acte de se nourrir : un élément fondateur de l'identité individuelle, du lien social et de l'appartenance citoyenne. Si l'alimentation est un excellent moteur d'inclusion sociale pour les individus, ce moteur présente des faiblesses lorsqu'il s'agit de personnes vivant les continues ruptures engendrées par la misère et la précarité. C'est d'autant plus vrai quand il s'agit d'accéder à une alimentation de qualité, favorable à la santé, durable qui peut apparaître comme une injonction sociale et être source de frustration quand on n'y accède pas. L'ASBL répond à la contrainte budgétaire via le déploiement d'une double offre à faible prix : par produit, une variante davantage orientée santé que budget et une autre davantage orientée budget que santé. Cette activité de vente permet ainsi d'intervenir sur les conditions matérielles des clients, déterminant intermédiaire de la santé.

Au-delà toutefois de la question budgétaire, les contraintes externes peuvent être nombreuses : difficultés à lire et/ou à comprendre les informations sur les produits, barrière symbolique du bio (perçu comme un marqueur social – celui du riche – auquel on n'a pas accès et non comme un marqueur de qualité du produit), limites de conservation (petite cuisine, pas de lieux de stockage, de surgélateur, ...), etc. Mais il y a aussi les contraintes propres aux gens : les habitudes de consommation ancrées, qu'il s'agisse de l'habitude de manger pour absorber de l'énergie et non répondre à ses besoins nutritionnels, de l'envie de manger gras, sucré et/ou salé, d'influences culturelles, ou autres. Il peut y avoir également une contrainte liée à l'éducation, l'accès et la compréhension à l'information. Enfin, le repli sur soi, la désaffiliation sociale marque également le mode de consommation où l'alimentation n'a plus trait qu'à la satiété, déconnecté des autres dimensions de l'alimentation : le plaisir, le partage, la santé, le bien être, etc.

L'animation à Epi St.Gilles vise à (contribuer à) lever ces contraintes, à rendre aux clients leurs choix de consommation, d'achat, à leur permettre (la reprise d') une autonomie alimentaire et l'accès à une alimentation saine, moteur d'inclusion sociale. Cette activité vise ainsi à intervenir sur les déterminants intermédiaires de la santé comportements et facteurs psychosociaux.

5.1.2. A partir du magasin, articuler actions individuelles, collectives et communautaires

Depuis le lancement du projet, la place du client est au centre de l'attention. Le travail sur la consommation vie à partir de ses besoins/difficultés et d'avancer en fonction de ses capacités (matérielles, temps, budget, compréhension, motivation, etc.). Son implication démarre avec sa venue pour faire des achats. Il peut ne vouloir « que » faire des achats. Si l'ambition de l'ASBL est d'impliquer, si elle stimule à l'implication, cela s'envisage sur une base volontaire. Les phénomènes de précarités ne rendent pas forcément disponibles les clients. Ainsi donc, si recherche d'implication il y a, elle ne conditionne pas l'accès.

Le magasin d'Epi St.Gilles se trouve sur le chemin de consommation de ses clients. Il n'est pas aisé d'attirer l'attention de quelqu'un lorsque cela nécessite de le faire dévier de son chemin habituel. A Epi St.Gilles, le travail d'animation part des rayons du magasin, au moment des choix d'achat des clients. Ainsi, dans le magasin, des actions d'information/sensibilisation sont conduites sur des produits. Les clients sont sollicités pour répondre aux sondages, donner leur avis, échanger sur les thématiques visées. Ce travail permet d'alimenter les réflexions menées par ailleurs. Lorsqu'une problématique concerne plusieurs clients, il peut être décidé de faire une action collective et/ou communautaire. Les actions communautaires s'envisagent comme partant également d'un besoin identifié par plusieurs ménages. Les actions collectives s'envisagent sur base de difficultés récurrentes comme des actions simples visant la transmission d'informations simples.

5.1.3. Les travailleurs en insertion comme relais

Les travailleurs en insertion de l'ASBL sont également un public cible (relais) de l'animation. C'est en effet par leur intermédiaire que le travail s'envisage. Leurs bagages culturels et socio-économiques autant que leurs regards sur la consommation, leurs besoins et les réponses à apporter (dans le fond comme dans la forme) sont proches de ceux des clients de l'ASBL et permettent de préciser les angles de travail, les thématiques à envisager, les outils à construire et employer. Les travailleurs en insertion sont aussi le public cible parce que le conseil clientèle est une tâche (principale ou secondaire) de l'ensemble de l'équipe. Il est nécessaire de leur donner les connaissances sur la consommation autant que les compétences de contact.

5.1.4. Littératie et expertise professionnelle

La littératie fait partie des ressorts du projet puisqu'il s'agit notamment de donner les moyens aux clients pour déconstruire leur mode de consommation et poser des choix d'achat et de consommation éclairés. C'est également un marqueur du travail conduit avec les travailleurs.

Il s'agit ainsi d'identifier avec les travailleurs et les clients impliqués sur des travaux thématiques les besoins en savoirs à leur transmettre puis, après avoir récupéré ces savoirs, de les leur retourner, et ce, dans la forme la plus adéquate pour qu'ils s'en saisissent. C'est sur cette base que les travaux peuvent se poursuivre.

Lorsqu'une animation est conçue, qu'un outil est produit, à destination des clients dans leur ensemble, via le magasin, il est au préalable testé leur adaptation au public. Il s'agit ici encore de rendre disponible et compréhensible l'information, et de s'assurer que c'est le cas. Il s'agit en outre d'améliorer les connaissances des travailleurs en insertion (littératie organisationnelle).

5.1.5. Travailler en mode projet

Le principal enjeu du service d'animation au cours du temps a été le maintien et le développement de l'expertise. Du fait de l'appui sur l'ISP, il est régulier que des compétences disponibles ne le soient plus ensuite, parce que les travailleurs suivants ne les ont pas et/ou parce qu'il y a une non occupation des

postes. Cela est d'autant plus vrai que les animations sont pensées pour fonctionner en appui sur l'ensemble de l'équipe en insertion et non seulement sur les Animateurs.

Ainsi, pour chaque action, un mode « projet » est envisagé. Il s'agit de définir une fiche projet identifiant objectifs, moyens et notamment procédures : qui fait quoi à quel moment avec quels outils.

Ce travail en mode projet permet de stimuler l'action de l'ensemble des travailleurs concernés, de les impliquer autant que de renforcer les compétences de chacun.

5.2. Les réalisations en 2024

5.2.1. Favoriser le lien et la cohésion sociale

L'accent a été mis en 2024 sur la recherche de lien avec le public. Les actions d'animations ne se sont pas limitées aux produits, aux achats stricto sensu. Il s'est agi de favoriser la prise de parole des clients afin de favoriser leur appropriation du lieu :

- Une boîte à idées a été placée dans le magasin, permettant aux clients de remonter des idées, des envies, voire des critiques. Pour beaucoup, il s'est agi de demander de nouveaux produits, de féliciter et de transmettre des messages. Des dessins ont notamment été fait par des enfants. Une veille est assurée par les services Accueil et Animation pour relever et traiter les idées transmises.
- Les devinettes : chaque semaine, une devinette (donc 52 sur l'année) a été diffusée sur les réseaux sociaux de l'ASBL. Il s'agissait de stimuler les clients pour deviner un légume ou un fruit. Il est prévu de poursuivre en 2025 via l'emploi de l'outil de sondage dans Whatsapp ; permettant de rendre l'échange davantage collectif.
- Les thématiques périodiques. A l'automne 2024, un nouveau cycle d'animations a été mis en place. Il s'agit tous les deux/trois mois de décorer le magasin en fonction du moment. Le magasin a ainsi été décoré pour Halloween et les fêtes de fin d'année. Il est prévu pour 2025 de poursuivre avec la Saint-Valentin notamment. Pour les fêtes de fin d'année, l'octroi d'un financement par le Cera a permis de financer de la décoration et des friandises (speculoos et sucres d'orge) à distribuer aux clients.

5.2.2. Emploi des réseaux sociaux pour communiquer avec les clients

Les réseaux sociaux sont investis pour assurer l'échange : [Facebook](#) et Whatsapp. Y sont postés :

- Des informations pratiques sur le magasin
- Le détail des fruits et légumes arrivés chaque semaine et mis en vente (avec photo des prix)
- Des bons plans conso, des portraits de clients/travailleurs (avec recettes employant les produits du magasin par exemple)
- Toute autre communication utile permettant de faire vivre le lien

5.2.3. Absence de sondages et de focus group en 2024

Il n'a pas été possible de conduire des sondages et de mettre en place des focus group en 2024. Plusieurs raisons l'expliquent :

- Les sondages s'envisagent quand de nouveaux produits arrivent. En 2024 cependant, la gamme en circuit court n'a pas changé. Des problèmes de conditionnement de celle-ci ne rendaient pas cette gamme suffisamment attractive pour mettre le fous dessus.

- Les focus groups impliquent des compétences et un énergie non disponibles en 2024 malheureusement.

5.2.4. La dégustation comme outil d'animation, de cohésion sociale et d'articulation

Des dégustations des produits de la gamme en circuit court ont eu lieu au premier semestre 2024, mais pas au second du fait de la difficulté à financer les produits à promouvoir, mais surtout de la difficulté de gestion de la gamme en circuit court elle-même.

En 2025, il est projeté la mise en place d'un nouveau mobilier permettant la vente facilitée de vrac. Cela devrait favoriser la vente de la gamme en circuit court. Un financement est en outre activement recherché pour assurer la fourniture de produits pour les dégustations.

La dégustation doit servir en outre comme outil de base à l'extérieur des locaux de l'ASBL, pour promouvoir ses services.

5.2.5. Un travail à l'image des compétences disponibles : un triptyque théorie / communication / contact

En 2024, trois postes d'Animateur ont été occupés. Le travail a été envisagé en s'appuyant sur les compétences des différents travailleurs : la théorie, la communication et le contact. Une Animatrice disposait d'un Master en Environnement, permettant de faire les recherches utiles sur les thématiques abordées, identifier les points principaux et évacuer les a priori. Une autre Animatrice disposait d'un solide bagage en communication visuelle (graphisme et réseaux sociaux). Le dernier poste a été occupé successivement par deux travailleurs dont la personnalité a permis de garantir un contact privilégié quotidien avec les clients.

5.2.6. Les animations à destination des clients

Une programmation d'animation est en construction. Elle vise à alterner et articuler des actions hebdomadaires, mensuelles, trimestrielles et annuelles. En 2024, il y a eu notamment :

- **Coup de cœur** : Présentation d'un produit « coup de cœur » d'un des travailleurs, avec un petit post it en magasin et une courte description des avantages du produit sur les réseaux, une fois tous les deux mois en alternance avec les portraits, dernier vendredi du mois
- **Kit de graines** : Projet printemps 2024, reproduction de projet 2023 : distribution en magasin d'une enveloppe fournie par GoodFood, de pots et de terreaux fournis par la pousse qui pousse réunis et assemblés par les soins des travailleurs et travailleuses, ainsi que d'une fiche explicative formant un kit tout prêt à planter pour encourager les usagers à cultiver eux même
- **Portraits** : Sur base d'une courte interview préparée ainsi que d'une photo/dessin, portait de clients ou clientes, travailleurs ou travailleuses et services, afin de créer une interaction avec le public et une meilleure compréhension du fonctionnement de l'épicerie, sur les réseaux, le dernier vendredi du mois, en alternance avec le coup de cœur
- **Thème de saison** : Création et mise en place de décorations faites main lors des différentes périodes de fêtes (ex. : Saint-Valentin, Fêtes de fin d'année, Halloween, etc.).
- **Bibliothèque** : Mise en place (2023) dans le magasin d'une bibliothèque autour de l'alimentation, sur base de livres de recettes achetés en seconde main ou récupérés, parfois avec des thématiques précises (maternité, diabète, écologie...) afin d'éclairer et d'indépendantiser les usagers
- **Commission produits** : Réunion d'équipes autour des produits : quels sont ceux à ajouter à notre gamme (suggestions de la boîte à idées, désirs clients, etc...), pertinents à l'avenir ? Possibilité de centraliser les informations entre les équipes

- **Livret de présentation circuit court** : Descriptif par un court livret visuel des enjeux de l'épicerie, à distribuer aux nouveaux clients et clientes, à l'extérieur ou lors du tout boîte prévu pour 2025 dans le quartier
- **Recettes** : À partir des ingrédients du magasin pour différentes thématiques : Alimentaires, Ménage, Hygiène et esthétique et « fiches individuelles » (descriptif d'un produit en particulier), encourager les usagers et usagères à préparer des plates maisons, se renseigner sur le contenu de leurs assiettes, s'alimenter mieux en se faisant plaisir, adaptables à la saison, en magasin et sur les réseaux 1x/semaine
- **Livret de recettes** Sur base des recettes créées
- **Livret de ménage** : Guide pratique de nettoyage de la maison pièce par pièce, à partir de recettes maison, écologiques et économiques
- **Livret de règles** : Guide des différents produits de protections menstruelles, leurs différentes utilisations et entretien ainsi que des tips d'hygiène intime
- **Affiches** : Diverses illustrations en magasin pour éclairer les clients et clients sur le bon fonctionnement de l'épicerie

5.2.7. Les animations à destination des travailleurs

Au travers de différents moyens (jeux, analyses, présentations, échanges dirigés, etc.) une sensibilisation sur différents thèmes liés à l'alimentation et la santé a été développée. Cela a inclus une réappropriation des fiches informatives développées par le passé (2020) afin de sensibiliser sur ces sujets de manière plus ludique.

Entre 9h et 10h30, le magasin est fermé. Ce créneau sert notamment à des travaux collectifs avec les travailleurs en insertion visant le transfert de connaissances et de compétences. Il s'agit d'outiller les travailleurs pour qu'ils assurent un conseil clientèle auprès des clients. Il s'agit de leur donner les connaissances utiles sur les produits autant que la façon d'aborder et échanger.

Les animations commencent en général par une animation « brise glace » visant à stimuler la participation des travailleurs en début de journée.

Les animations de transmission de compétences conduites en 2024 :

- Jeu de rôle conseil clientèle : Sensibiliser les travailleurs au fonctionnement de l'épicerie et aux rôles de chacun, autant que se tester dans les différentes situations possibles.
- Bouche à oreille : Développer la communication et encourager le partage d'informations utiles.
- Ecoute active : Travailler sur l'écoute bienveillante et la reformulation pour mieux comprendre les besoins des autres.

Les animations de transmission de connaissances conduites en 2024 :

- Timeline agriculture : Informer sur les grandes lignes de l'alimentaire.
- Dobble : Tester la rapidité et la connaissance des produits.
- Epi quizz : Apprendre sur la consommation et l'utilisation des produits de l'épicerie.
- Apports nutritifs : Informer les travailleurs et travailleuses des différents apports nutritifs des aliments.
- Débat Epi : Créer des débats et des discussions autour des habitudes de thématiques, produits et concepts liés à l'Epi et aux travailleurs et travailleuses
- Courses en magasin : Gérer un budget sous contraintes.
- Ingrédients : Explorer toutes les manières dont un produit peut être consommé ou utilisé.
- Jeu du Singe : Développer les capacités de déduction et favoriser l'interaction ludique
- Organisation d'un frigo : Sensibiliser aux bonnes pratiques de stockage et de gestion des aliments.

- Jeu des règles : Approfondir les connaissances sur le cycle menstruel et les syndromes prémenstruels.
- Juste prix : Prendre conscience de la valeur des produits.

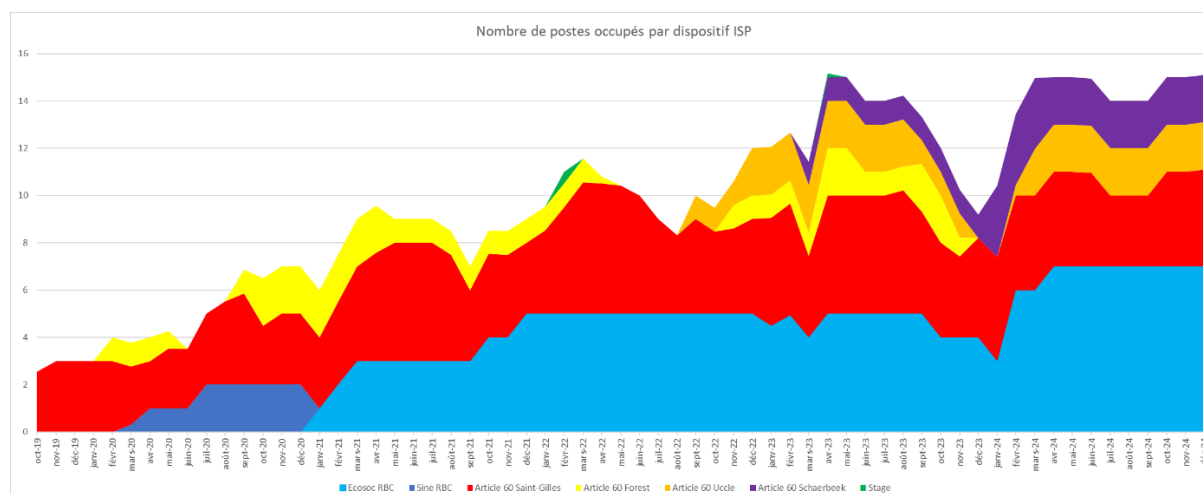
6. ACTIVITÉ ISP

6.1. Meilleure occupation et croissance du nombre de postes d'insertion

6.1.1. Un format d'insertion s'appuyant sur les dispositifs Ecosoc et Article 60

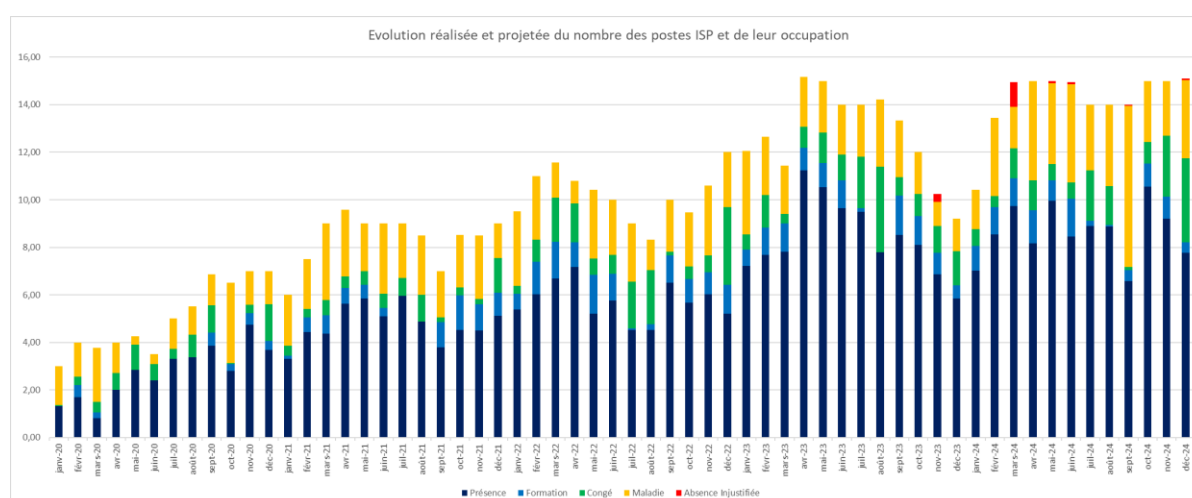
Epi St.Gilles est agréée Entreprise Sociale et Démocratique et mandatée en Insertion par la Région bruxelloise pour 15 postes en insertion depuis le 1^{er} janvier 2024 (8 auparavant).

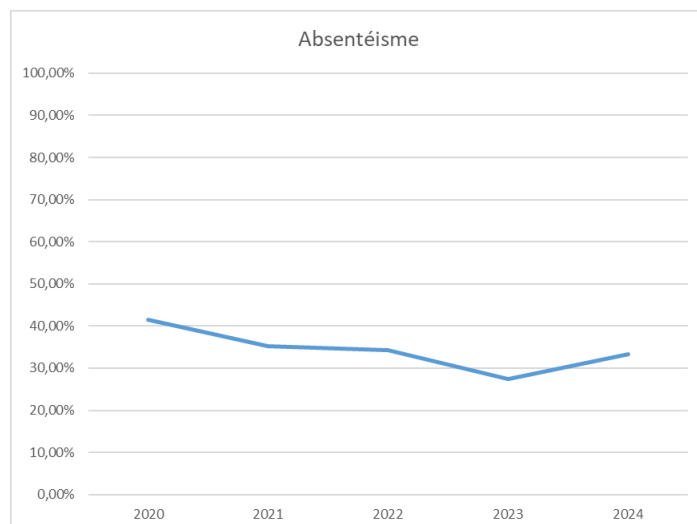
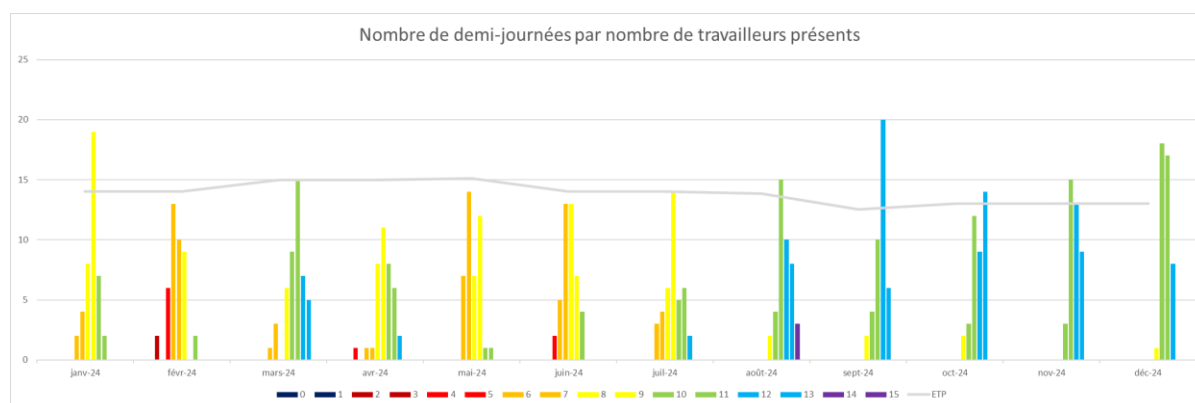
Dans ce cadre, une convention avec Actiris prévoit des aides à l'emploi Ecosoc Transition pour 7 postes : 5 postes de Réassortisseur (assurant les tâches de vente et de réassort), 1 poste d'Animateur et 1 poste d'Assistant administratif et comptable).



L'ASBL s'appuie en outre dans le cadre de ce mandatement ISP sur le dispositif Article 60 avec trois CPAS (Saint-Gilles pour 6 postes, 3 postes pour Schaerbeek et 3 postes pour Uccle). Conventionner autant de postes avec autant de CPAS permet d'assurer une occupation suffisante des postes. Avant 2021, le taux d'occupation était relativement faible, en raison des difficultés pour les CPAS de proposer des candidats pour occuper les postes. En 2024, l'occupation maximale prévue conventionnellement (15) a presque été atteinte (14,24 en moyenne annuelle). Le creux visible entre fin 2023 et début 2024 correspond à la période où les CPAS partenaires n'avaient plus la possibilité de mettre à disposition des travailleurs ; leurs quotas « économie sociale » étant atteints.

6.1.2. Occupation des postes et gestion de l'activité





L'augmentation du nombre de travailleurs en insertion a permis d'accompagner la croissance de l'activité.

L'occupation effective des postes, du fait des formations, congés et maladies s'établit à 10-12 postes par jour. L'organisation permet d'assurer tant l'activité que la possibilité de régulièrement libérer les travailleurs pour suivre des formations à l'extérieur. La montée en compétences des travailleurs s'articule sur l'accompagnement au quotidien par les Encadrants techniques et le travail d'équipe (comprenant l'appui, l'explication, par les collègues directs) et la formation à l'extérieur. Des formations collectives sont aussi prévues en fonction des besoins : en 2024, un cycle de formation d'entretien du charroi et de conduite dans le trafic a été organisée avec le Gracq.

6.1.3. Encadrement et responsabilisation

L'activité d'insertion implique une verticalité hiérarchique. Cette verticalité était les premières années du projet essentielle afin de garantir la gestion de l'activité. Aujourd'hui, du fait du travail conduit à destination des clients en s'appuyant sur les travailleurs en insertion rend nécessaire une certaine horizontalité. Cela permet d'appuyer un travail de responsabilisation des travailleurs. Cela implique toutefois un renforcement des capacités de management pour s'assurer que le travail délégué est assuré d'une part et cela implique d'autre part un changement dans la façon dont le management est conduit.

Le renforcement du management s'envisage via le recrutement d'un Encadrant technique Animation qui aura pour tâches notamment de stimuler et accompagner l'ensemble de l'équipe sur le travail d'animation auprès des clients (en plus de l'accompagnement en direct d'Animateurs en insertion). La création de ce poste était envisagée en 2023 mais n'a pu être concrétisée du fait des financements non obtenus. Avec la confirmation du nouveau mandatement, le besoin en financement se réduit et

permet d'envisager un recrutement en 2024. L'octroi d'un financement Maribel Social fin 2024 permet de boucler le financement du poste et de lancer le recrutement. Le poste sera occupé le 1^{er} avril 2025.

6.2. Formations

La volonté à Epi St.Gilles est de favoriser l'acquisition des compétences et connaissances utiles au métier sur lequel le travailleur est occupé et/ou de favoriser cette acquisition en relation avec le projet professionnel visé (qui n'est donc pas forcément celui correspondant au poste occupé).

En interne, les travailleurs sont mis en situation pour assurer l'ensemble des tâches de leur fonction. Le coaching quotidien s'envisage de deux façons : de l'Encadrant technique (voire le Coordinateur) vers le travailleur ou d'un collègue vers le travailleur. Cela permet de valoriser les savoirs et compétences déjà acquises par le collègue.

Il est à noter aussi que les outils employés à Epi St.Gilles sont fortement tournés vers le numérique. L'ensemble des travailleurs emploient au quotidien des outils informatiques, des outils de bureautique (Excel, Outlook, Word) à un outil de gestion spécifique (Winbooks Logistics).

Un socle de formations « Tronc commun » (valables pour quasi tous les métiers) est soumis aux travailleurs. L'idée est de partir de ce socle pour questionner leurs envies de formation. D'autres formations plus spécifiques peuvent être envisagées, fonction du lien fait avec la fonction occupée, de la pertinence par rapport au projet professionnel défini (si celui-ci l'est).

Formations externes suivies en 2024 :

Formations (2024)	Intitulé	Nb d'heures	Nb de particip.	Suivi jusqu'au terme
Externe certifiée /reconnue	Certification Employé administratif	462	3	Oui
Externe autre	Gérer son budget /Dettes	7	1	Oui
	Hygiène et Sécurité de la chaîne alimentaire: notions de base	29	11	Oui
	Précarité menstruelle	7	2	Oui
	Atelier pratique de gestion du stress	14	1	Oui
	L'assertivité comme outil de travail	21	1	Oui
	M'organiser, gérer mon temps et mes priorités	14	1	Oui
	Motivation	14	1	Oui
	Gestion de l'agressivité et des conflits	28	1	Oui
	Se former à l'écoute active	21	1	Oui
	Néerlandais 0	238	5	Oui/Non
	Français 3	357	5	Oui
	Premiers pas avec un PC	140	6	Oui
	Seconds pas avec un PC	74	4	Oui
	Excel - Bases	42	4	Oui
	Excel - Intermédiaire	28	2	Oui
	Outlook	7	1	Oui
	Word - Intermédiaire	14	1	Oui
	Formation manutention (prévention des lombalgies, manutention et école du dos)	7	1	Oui
	Entretien/mécanique vélo	105	10	Oui
	Rouler à vélo	105	10	Oui
	Secourisme (dont recyclages)	84	4	Oui
	Certification Employé administratif	462	3	Oui
	Renouez avec l'orthographe, améliorer vos écrits	28	1	Oui
	Formation aux techniques d'animation	56	3	Oui
	Facilitation de groupe : l'art de faciliter les réunions et le travail de groupe	21	1	Oui
	Comment mieux s'adresser à un groupe	14	1	Oui
	Facilitation visuelle	42	2	Oui
	Mind mapping	7	1	Oui
	La conduite de réunions	14	1	Oui
	Mes premières capsules vidéos	14	1	Oui
	Créez votre site web en 2 jours	14	1	Oui
	Gérer une équipe, tout un programme !	21	1	Oui
	Les 10 outils de base de la gestion de projets	35	1	Oui
	Je comprends le fonctionnement et l'encodage de la comptabilité en partie double	14	2	Oui
Interne	Pas de formations collectives ou individuelles séparées des tâches. Accompagnement formatif continu			