



UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES

Université Libre de Bruxelles

Institut de Gestion de l'Environnement et d'Aménagement du Territoire

Faculté des Sciences

Master en Sciences et Gestion de l'Environnement

---

## ENVI-F501 – Projet interdisciplinaire

*Leviers et freins à la création et au développement de magasins alimentaires alternatifs et à l'accessibilité de certaines populations à l'alimentation Good Food en Région de Bruxelles Capitale*

ASSCHERICKX Rosie

DEROUBAIX Augustin

KAJJAJ Souhaïb

LEGUAY Thierry

SLAOUTI Inès



GoodFood.brussels 

Année académique 2023-2024

## Table des matières

<b>Présentation du projet.....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>4</b>
<b>Méthodologie.....</b>	<b>6</b>
<b>Executive summary.....</b>	<b>8</b>
<b>Présentation des structures rencontrées.....</b>	<b>12</b>
Alimentation géniale.....	12
Bloum.....	14
Cabas.....	16
La Vivrière.....	17
Le Pédalo.....	19
Le Bionheur.....	20
Les Capucines.....	21
L'épi à Uccle.....	21
wAnderCoop.....	23
<b>Huit axes généraux.....</b>	<b>25</b>
<b>Création de la structure.....</b>	<b>25</b>
Origine du projet.....	25
Statut juridique.....	25
Financement et aide non-financière.....	25
<b>Implantation, localisation.....</b>	<b>26</b>
La localisation/implantation.....	26
Le local.....	27
<b>Fonctionnement et organisation interne.....</b>	<b>28</b>
Coopérateurs - Cotation - Collaboratif - salariés.....	28
Magasin, e-shop et livraison.....	29
Assemblée générale et groupe de travail.....	29
<b>Approvisionnement.....</b>	<b>30</b>
Nature et diversification des approvisionnements.....	30
Relations avec les producteurs et les fournisseurs.....	31
Négociations tarifaires.....	31
Approvisionnement en réseaux (inter-coopératives, inter-producteurs).....	32
<b>Construction de l'offre.....</b>	<b>33</b>

Une offre large dès le départ.....	33
Evolution de l'offre progressive sur la base de la demande des clients, sur la base de la capacité financière et du personnel.....	34
Diversification ou réduction de l'offre.....	35
<b>Politique des prix.....</b>	<b>37</b>
Pas de prix libre ou différencié .....	37
... mais des marges unique ou différenciée.....	37
Le rôle du circuit court.....	39
Remise, promotion, soldes.....	39
<b>Clientèle.....</b>	<b>40</b>
Profil type.....	40
Mixité sociale et économique.....	41
<b>Accessibilité.....</b>	<b>42</b>
Accessibilité socio-culturelle.....	42
Aide aux personnes en difficulté et solidarité.....	42
<b>SSA et la création de CCPA.....</b>	<b>43</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>45</b>
<b>Annexe.....</b>	<b>52</b>
<b>Annexe : le questionnaire.....</b>	<b>52</b>

# Présentation du projet

La stratégie Good Food 2 (SGF2), approuvée en juin 2022, vise un basculement structurel du système alimentaire vers plus de durabilité à l'horizon 2030. Il s'agit de requalifier notre système alimentaire, de la production à la consommation, vers un modèle respectueux de l'humain et des autres espèces, régénérateur de biodiversité et créateur d'emplois de qualité tel que décrits dans le cadre de la stratégie Shifting Economy. Celle-ci vise à opérer une transition des activités économiques bruxelloises afin notamment de contribuer aux défis sociaux et environnementaux locaux et globaux ainsi qu'à la création et au maintien d'emploi de qualité pour les Bruxellois. Pour permettre cette transformation, les soutiens économiques (accompagnements, financements, hébergements, etc.) seront réorientés afin que l'activité économique soit ré-ancrée territorialement et ait une finalité sociétale.

Au sein de ces deux stratégies, le soutien aux modèles alternatifs de distribution est une nécessité afin de répondre à la demande de tous les Bruxellois quels que soient leurs profils socio-économiques. Il est donc nécessaire de stimuler le développement de structures innovantes et d'essaimer les modèles rentables.

Il existe actuellement à Bruxelles des projets commerciaux avec des modèles alternatifs de distribution, comme par exemple :

- Prix libres : Le consommateur décide du montant qu'il souhaite payer pour avoir accès au produit ou au service.
- Prix différenciés : Le consommateur, en fonction de ses revenus, choisit d'acheter soit au prix correspondant au prix d'achat, soit au prix qui est inférieur ou supérieur à ce dernier dans une fourchette qui lui est proposée.
- Modèle de coopérative : Implique une participation des coopérateurs dans le fonctionnement du supermarché (réduit les coûts en personnel).
- Mécanismes de réduction du prix d'achat : Marge fixe (ex : wAnderCoop), achat en vrac (réduction des coûts d'emballage), double gamme de prix de produits, mise en place d'actions 'suspendues' ou une réduction du prix de l'action et la mise en place d'une caisse de solidarité pour financer une partie des achats soit d'une association soit de personnes au CPAS, initiatives de réduction du gaspillage alimentaire, etc.

Bruxelles Environnement aimerait faire une analyse des différents modèles qui existent, de leurs pratiques, des difficultés rencontrées, de leur répliquabilité,...

Par ailleurs, nous aimerions obtenir un relevé des initiatives qui existent à l'étranger, de leur succès ou échec et des raisons.

# Introduction

L'évolution des considérations sociales, économiques et environnementales que connaissent nos sociétés a aussi des conséquences et des impacts importants sur le secteur de la distribution alimentaire, ce modèle dominant jusqu'aux années 1990 connaissant une crise due à son développement et à son caractère hégémonique et une critique de son fonctionnement, de son organisation, du rapport à la consommation, y compris qu'il implique, et donc de son impact sur le secteur agricole. La résurgence de l'agriculture biologique<sup>1</sup> vers les années 1980/1990 a conduit progressivement une partie toujours plus large de la population et de la société à davantage prendre conscience des impacts et des conséquences des habitudes d'achat et de consommation, des conditions et des difficultés de production agricole et de commercialisation des produits alimentaires et de créer progressivement des liens entre produits, agriculteurs, producteurs, magasins et consommateurs, pour moins dépendre des acteurs de la grande distribution alimentaire.

Ainsi progressivement, le paysage alimentaire a vu se développer, entre autres, les paniers bio (le mouvement belge des GAA, qui recouvrent les GAC, GAS et GASAP), différentes formes de soutien à l'agriculture paysanne ou biologique afin de lui fournir plus facilement un débouché et des revenus plus rémunérateurs (dans la plupart des cas), les magasins bio et les magasins à la ferme offrant aussi des produits issus de fermes environnantes, les marchés bio dans les grandes villes, puis l'irruption du numérique, avec pour la France et la Belgique, le développement de la plate-forme "La Ruche Qui Dit Oui". En 2015, le succès du film documentaire "Demain" va impulser le développement des coopératives alimentaires, avec la présentation de la coopérative new-yorkaise Park Slope Food Coop, existant depuis 1973. Celle-ci va faire des émules en Europe suscitant des projets, comme La Louve à Paris, Bees Coop à Bruxelles. A peu près à la même époque, vont apparaître et se développer à Bruxelles, et ailleurs en Belgique, de nouvelles chaînes de distribution alimentaire alternative à la grande distribution, comme Färm, The Barn, Sequoia, s'appuyant sur la demande de produits alimentaires plus sains, équilibrés, plus respectueux de l'environnement et des agriculteurs. Ces développements commerciaux vont aussi donner une nouvelle visibilité au secteur du maraîchage, se développant avec des initiatives récentes comme l'agriculture soutenue par la communauté (contre le paiement d'un montant fixé selon des barèmes, les adhérent.es viennent auto-récolter les aliments/denrées disponibles - cf. Perkuus).

Une certaine similitude apparaît entre ces différentes formes de structures alimentaires alternatives. L'apparition des coopératives d'alimentation saine, respectueuse de l'environnement et du social, et de qualité semble vouloir nuancer cette ressemblance, en se situant dans la continuité des critiques de la distribution alimentaire conventionnelle, mais aussi dans une approche critique de la démarche commerciale des magasins bio (une offre de produits bio à des consommateurs attentifs aux modes de production agricole et/ou à leur santé) et des chaînes de distribution alimentaire alternative (peu ou prou la démarche des magasins bio, en empruntant aussi certains traits des coopératives).

Les coopératives d'alimentation remettent au goût du jour le modèle coopératif tel qu'il s'est développé en Europe, en Belgique notamment, à la fin du 19<sup>e</sup> siècle et qui a existé jusqu'au lendemain de la 2<sup>e</sup> Guerre Mondiale. Mais en l'adaptant aux contextes actuels, notamment

---

<sup>1</sup> Apparition de ce terme en 1924 - cf. <https://www.celagri.be/quelle-est-lorigine-de-lagriculture-bio/>

celui de l'accès à une alimentation saine, respectueuse de l'environnement et du social, et de qualité, en lien avec la critique toujours plus forte de l'agro-industrie, d'une agriculture largement néfaste pour la nature et la biodiversité, mais aussi pour le climat. Toutefois, des magasins de détail conventionnels se sont aussi développés, partageant une large partie de l'approche des coopératives.

Notre étude ne vise pas à tenter de corroborer, ou non, l'approche qui semble être celle des coopératives d'alimentation, mais de tenter de déterminer les conditions à la création et au développement des magasins alimentaires alternatifs de détail, les leviers et les freins qui peuvent exister, mais aussi d'examiner quelle est l'accessibilité de cette alimentation pour les populations défavorisées ou aux revenus modestes.

# Méthodologie

Notre étude a pour objectif de déterminer les leviers et les freins à l'installation et au développement des commerces alimentaires alternatifs de détail, quelles conditions peuvent permettre l'essaimage ou la duplication de ce type de magasins en Région de Bruxelles Capitale (RBC). Par ailleurs, elle enquête sur les conditions d'accessibilité de la population la plus large possible à ce type d'alimentation. Cette étude vise dans une certaine mesure à déterminer quelle peut être la corrélation entre ce genre de magasins et le type de clientèles qui les fréquentent et des raisons pouvant conditionner la fréquentation constatée.

En accord avec le commanditaire, nous avons exclu du champ de cette enquête les Gasap, les marchés bio y compris ceux dans des bâtiments, les grossistes et les fournisseurs, les plateformes numériques et les chaînes de distribution d'aliments sains, respectueux de l'environnement et de qualité. Nous n'avons pas rencontré la coopérative Bees Coop, car la stratégie Good Food travaille étroitement avec ce supermarché coopératif.

Nous avons inclus la rencontre avec deux épiceries sociales, Les capucines dans les Marolles et l'EPI de Saint-Gilles ; nous n'avons pu rencontrer que la première, la seconde n'ayant pas le temps pour ce faire.

Notre étude a consisté à identifier dans un premier temps les magasins en région bruxelloise qui se sont créés et développés depuis 2015, en procédant à une recherche documentaire, principalement sur internet, sur la base d'annuaires sur les commerces bio et des mots clés en lien avec le champ de notre étude, mais aussi sur le constat du développement des coopératives d'alimentation. Cette première étape nous a permis d'établir une première photographie, partielle, du paysage de la distribution alimentaire alternative de détail en RBC. Mais il s'est avéré que malgré des informations assez abondantes, notamment grâce aux sites internet des établissements visés, les données et informations récoltées ne nous permettaient pas de comprendre et d'établir les raisons et les conditions d'émergence de tels projets commerciaux, de leurs créations, de leurs installations et de leurs développements, et encore moins sur leurs fonctionnements concrets, leurs clientèles, leurs membres pour ce qui concerne les coopératives, leurs modes d'approvisionnement, leurs chiffres d'affaires, tous restant muets sur les difficultés qu'ils pouvaient rencontrer ou des activités sociales qu'ils pouvaient développer.

Nous ne nous sommes pas limités à rencontrer des coopératives d'alimentation alternative ; il nous est apparu nécessaire d'avoir des entretiens avec des personnes travaillant dans des magasins alimentaires alternatifs conventionnels, car ce type de commerce n'est pas rare en région bruxelloise, et se distingue de commerces bio tels qu'ils se sont développés au milieu des années 2000.

Dans un deuxième temps, nous avons donc décidé de rencontrer des personnes travaillant ou ayant un rôle particuliers dans différents établissements identifiés dans la première étape, sur la base d'un choix opéré avec la responsable de la stratégie Good Food au sein de Bruxelles Environnement.

Pour ce faire, nous avons élaboré un questionnaire large (cf. annexe I) couvrant différentes thématiques allant de l'initiation des différents projets à leurs développements, en passant

par le type de local, la localisation, leur statut juridique, le type de clientèle, la formation des prix et de l'offre de produits, les conditions ayant conduit à leur développement et à leur pérennité, leurs rythmes de développement, etc.

Notre projet avait aussi pour objectif de tenter d'examiner des projets de même nature dans les autres régions de Belgique, mais aussi, dans la mesure du possible, à l'étranger, afin d'apporter des réponses éventuelles pouvant aider au développement des magasins alimentaires alternatifs en région bruxelloise.

Nous avons sollicité des entretiens auprès de coopératives d'alimentation alternative en Wallonie. Faute de réponse à nos mails, nous leur avons envoyé ledit questionnaire ; aucune ne nous a répondu. Cela tient peut-être au fait que le questionnaire est long et demande du temps pour y répondre. Les seuls entretiens que nous avons eu en dehors de Bruxelles ont concerné la Saw-B et une personne travaillant dans la mise en œuvre de la stratégie wallonne "Manger Demain".

Nous n'avons pas contacté de magasins alimentaires alternatifs en Flandre, car aucun membre de notre équipe ne maîtrise suffisamment bien le néerlandais pour traduire le questionnaire ou pour avoir des entretiens avec des personnes travaillant dans des magasins en Flandre.

Nous n'avons pas examiné la situation dans d'autres pays européens, faute de temps disponible.

Nous avons mené des entretiens semi-directifs avec des représentants des commerces alternatifs, essentiellement des personnes travaillant dans des commerces, mais aussi quelques personnes impliquées dans le conseil d'administration ou un groupe de travail d'une coopérative. La réalisation d'entretiens semi-directifs avec des représentants de ces magasins ont eu pour objet d'étudier les motivations, les fondements, les pratiques commerciales, leur éventuelle diversité, leurs évolutions qui permettent de caractériser les magasins alimentaires alternatifs et les leviers et les freins à leur création et développement.

Notre livrable se structure en deux parties :

- La présentation des structures et des informations recueillies lors des entretiens avec des représentants de celles-ci, pertinentes avec le champ de notre étude,
- L'analyse de ces informations sur la base de huit leviers issus de l'examen des entretiens, qui nous semblent opérants pour tenter de comprendre les leviers et les freins à la création de magasins alimentaires alternatifs et à l'accessibilité de la population la plus large possible à une alimentation saine, respectueuse de l'environnement et du social, et de qualité.

## Executive summary

Notre projet d'étude ne fait pas émerger un modèle, dans la mesure où il n'existe pas une façon de faire commerce alimentaire autrement, une même organisation, une même structuration et un même fonctionnement des magasins alimentaires alternatifs. Cependant, un système alimentaire alternatif commence à exister dans lequel il existe différents modèles, différents formats commerciaux présentant de très larges traits communs (cf. infra).

Si un modèle n'émerge pas en tant que tel, il ressort deux grands modèles de magasins alimentaires alternatifs : d'une part les coopératives, d'autre part des magasins conventionnels qui partagent certaines mêmes inspirations et objectifs que les coopératives : des magasins qui ne font pas de l'alimentation saine, durable, de qualité un argument marketing, profitant du souhait de consommateurs de manger bien, bon, sain et de qualité.

Cette pluralité de modèles peut représenter une difficulté pour le développement des magasins alimentaires alternatifs, mais c'est une richesse qui permet, dans une certaine mesure, de répondre à un public divers recherchant une alimentation plus saine et de qualité ou conscients des problèmes environnementaux et/ou des crises du secteur agricole.

Au sein des modèles coopératifs, notre étude permet de distinguer quatre formes d'organisation et de fonctionnement :

- **Les coopératives collaboratives**, dont les membres s'engagent à s'investir dans le fonctionnement et l'organisation du magasin en faisant des "shifts" chaque mois ;
- **La coopérative à cotisation mensuelle**, dont les membres n'ont pas à prester des shifts, la cotisation mensuelle permettant de couvrir une part plus ou moins conséquente des frais fixes de la structure.

Seuls les membres de ces deux types de coopérative peuvent s'approvisionner dans la coopérative dont ils sont membres.

- **Les coopératives qui ne limitent pas l'accès à leur magasin à leurs seuls membres** (La Vivrière et Cabas). Dans le cas de Cabas, les coopérateurs bénéficient d'une remise à la caisse sur leurs achats (à la différence des non coopérateurs) et n'ont pas de "shifts" à faire ; dans le cas de La Vivrière, les clients devenant coopérateurs marquent leur attachement à ce magasin et peuvent s'investir dans l'évolution du magasin. Ces deux magasins présentent aussi la particularité d'avoir un e-shop, donc de commandes en ligne.
- **Les magasins conventionnels** que nous avons visités, se distinguent des magasins bio par le fait de choisir leurs produits mis en vente selon une charte ou des principes qui rejoignent ceux des coopératives, d'être attentifs aux demandes de leurs clients et de fournir des conseils et des informations sur les produits à leurs clientèles qui ne sont pas seulement consommatrices de produits bio.
- Qu'elles soient captives du fait de devoir être coopérateurs pour pouvoir s'approvisionner auprès de la coopérative, ou pas, les clientèles sont stables, régulières et en hausse : le moyen des magasins alimentaires alternatifs de parvenir à cela est de créer un sentiment d'engagement et d'appartenance à la structure, passant par le soutien à une agriculture respectueuse de l'environnement et du

social, par une information plus ou moins forte sur les producteurs et les produits et l'origine de ceux-ci, les modes de production, etc.

Notre étude fait donc apparaître des éléments convergents aux différents modèles de magasins alimentaires alternatifs :

- une charte ou un guide de principes pour le choix des produits mis en vente selon leurs origines et leurs modes de production,
- l'importance et la qualité des relations avec les producteurs,
- les coopérateurs sont considérés comme des membres porteurs des structures,
- l'emploi d'étudiants et de bénévoles leur permet de réduire certains frais,
- les clients qui ne sont pas perçus que comme des consommateurs,
- l'inversion de la logique commerciale : c'est-à-dire que l'offre de produits répond à la demande des coopérateurs, de produits utiles, efficaces et largement désirés par les membres, à la différence de la distribution classique qui met une offre à disposition cherchant à la vendre selon différents moyens,
- les capacités assumables en termes de personnel, de surface disponible, de finances nécessaires pour l'augmentation de l'offre de produits,
- une démarche de croissance et de développement progressifs et organiques, c'est-à-dire que les différents aspects et composantes de l'activité commerciale se soutiennent et s'alimentent mutuellement,
- la mise en œuvre de moyens internes à chaque magasin et de modes d'approvisionnement permettant de maîtriser autant que faire se peut la formation des prix de vente en magasin,
- le souci de fournir à ses membres un accès à la nourriture, en ne cherchant pas à faire de bénéfices en menant cette activité commerciale (cf. coopérative à finalité sociale), mais à la pérenniser ; les magasins ne sont pas un service individuel de vente de produits pour un public plus ou conscientisé,
- la volonté de ne pas faire du prix le principal moyen d'accès à une alimentation saine et de qualité, et un axe de communication, mais un élément de rémunération aussi juste que possible des producteurs et de rétribution des membres et des clients soutenant une agriculture produisant une alimentation saine, de qualité, respectueuse de l'environnement et des conditions sociales,
- une approche militante qui n'est pas seulement de fournir un accès à la nourriture, mais de montrer qu'il est possible de s'approvisionner autrement que dans les (super)magasins conventionnels, en rémunérant aussi justement que possible les producteurs et en permettant aux membres et aux clients de s'approvisionner à des prix abordables.

**Un élément semble jouer un rôle important dans les perspectives de viabilité des magasins alimentaires alternatives** : l'existence d'un groupe initiateur soudé qui se donne le temps et les moyens de réfléchir mûrement au projet de magasin alimentaire alternatif qu'il souhaite créer, qui va se donner le temps de l'élaboration, de l'information, de la recherche de conseils auprès d'organismes spécialisés pour définir au mieux possible le projet, ses objectifs à court et moyen termes. Intervient aussi le fait d'élargir le groupe initiateur à d'autres personnes habitant dans les environs et intéressées par une telle initiative. Il convient aussi de repérer les compétences internes aux participants à l'élaboration et la définition du projet.

Aujourd'hui, les projets mentionnés dans cette étude, mais aussi d'autres magasins comme la Bees coop, des organismes comme la SAW-B ou Coopcity par exemple, et de nouvelles structures nées de la coopération entre ces magasins alimentaires alternatifs, d'initiatives citoyennes, comme le Collectif 5C, représentent une aide appréciable pour élaborer des projets d'alimentation alternatives.

Notre étude fait apparaître des **points de vigilance** :

- le niveau de la part coopérateur est élevé, sauf pour un magasin coopératif qui l'a baissé ; la plupart des coopératives permettent un échelonnement du paiement de la part, mais même ce dispositif ne facilite pas forcément l'adhésion, des familles ayant des budgets très serrés,
- le système collaboratif :
  - pour les magasins rencontrés, le nombre de "shifteurs" est tout juste suffisant pour assurer le bon fonctionnement des coopératives collaboratives. La tentation est d'augmenter le nombre de coopérateurs pour garantir le bon fonctionnement, mais cette augmentation des adhésions peut avoir d'autres implications sur l'organisation, le fonctionnement, la superficie nécessaire afin de satisfaire une clientèle plus nombreuse, et l'activité du magasin ;
  - clarifier le cadre et les limites à mettre au collectif afin que celui-ci ne devienne pas un frein au développement et à la pérennisation de la coopérative, être conscient des limites du fonctionnement collectif ou collaboratif, à savoir que tous les membres ne participeront pas au fonctionnement de la structure => quel système de sanctions, comment le faire appliquer ?
- les coopératives avec cotisation mensuelle des ménages/mangeurs : le montant de la cotisation mensuelle peut être un frein à l'adhésion,
- La formation et l'évolution de l'offre, notamment la part des doublons, c'est-à-dire, les produits d'une même gamme proposés par deux marques.

Le point sur **les prix et les marges bénéficiaires pratiqués** doit aussi être souligné.

Les magasins visités ne pratiquent pas de prix libre ou différencié, comme le fait la boulangerie Le pain levé. La raison est de maîtriser les recettes de la structure et d'assurer ainsi sa pérennité.

La très grande majorité des magasins de cette étude pratique des marges bénéficiaires différenciées. Seuls deux magasins (Bloum et wAnderCoop) pratiquent une marge unique, de 20%, avec quelques petites variations pour wAnderCoop. La raison mentionnée par Bloum est une volonté de transparence sur la formation des prix, de rétribuer d'une certaine façon ses membres.

La pertinence de la marge différenciée se justifie du point de vue de la rentabilité, mais elle apparaît problématique du point de vue des membres et/ou des clients, de la lutte contre le gaspillage et du rôle de l'alimentation saine et de qualité dans l'état de santé des personnes et des populations : les fruits et légumes sont globalement plus chers à l'achat que les autres produits alimentaires, l'inflation ayant particulièrement dégradé leur accessibilité.

Enfin, nous avons constaté que les magasins pratiquant une marge unique ont une marge bénéficiaire inférieure aux marges moyennes pratiquées par les établissements pratiquant

des marges différenciées (sauf en ce qui concerne Bees Coop) à notre connaissance : dans le premier cas elle est de 20%, dans le second cas elle se situe entre 30% et 35%, selon nos interlocuteurs. L'écart entre ces deux types de marge est donc considérable.

A en juger par ce que nous avons observé, les **principaux freins dans l'accessibilité** seraient : le montant de la cotisation (chez Bloum), le montant de la part de coopérateur et l'engagement dans les shifts mensuels. Par ailleurs, nous retrouvons des entraves liées à la localisation du magasin. En effet l'investissement et l'implication d'habitants du quartier dépend vivement de leur intérêt pour ce type de projet d'alimentation durable. Certes, s'ils ont un capital culturel en mains, cela favoriserait davantage d'attrait et donc de dédication pour ce type de projet. Mais un contexte socio-économique favorable ne suffit pas à favoriser l'adhésion à des coopératives d'alimentation ou à l'achat de produits sains et de qualité dans des magasins alimentaires alternatifs ; ce n'est pas parce que les CSP+ constituent la majorité de la clientèle de ce type de magasin que les CSP+ et au-delà sont plus enclines que d'autres catégories sociales ou socio-professionnelles à acheter des aliments de qualité, sain, d'origine locale. D'autres facteurs participent à ce genre d'actes d'achats.

Les magasins rencontrés semblent être viables, et réfléchissent sur eux-mêmes, à leur fonctionnement et leur organisation, à l'adéquation de ceux-ci avec leur viabilité et leur pérennité, mais aussi en lien avec leur environnement direct (le monde agricole, les autres acteurs de la distribution, l'évolution de la situation socio-économique) ; toutefois la viabilité de la structure semble faciliter par l'élaboration aussi minutieuse que possible du projet, par une réflexion poussée et longue pour définir l'objet et le but essentiels du projet et l'adéquation entre les moyens mis en œuvre depuis l'installation et le développement de la structure et l'ambition et l'objet initiaux.

Force est de constater que ces différentes initiatives ne facilitent pas l'accès à l'alimentation des populations les plus en difficulté ou ayant des revenus faibles ou modestes. Toutes les structures rencontrées sont conscientes de cette impasse et le regrettent. Deux d'entre elles ont reconnu qu'elles ne connaissent pas les solutions permettant d'améliorer ou de faciliter cette accessibilité et qu'elles ont renoncé à réfléchir aux solutions possibles après des tentatives infructueuses.

Si les suggestions ci-dessus concernent les magasins alimentaires alternatifs, elles concernent aussi dans une certaine mesure la stratégie Good Food. **Les deux suggestions suivantes intéressent directement la stratégie Good Food.** Nous sommes conscients de dépasser le cadre de la demande qui nous a été faite, mais elles répondent à une attente qui nous a été adressée.

Il nous semble que les réflexions en cours sur l'instauration d'une **Sécurité sociale de l'alimentation (SSA)** menées par différents organes et associations doivent être suivies par la stratégie Good Food. Il nous semble aussi pertinent de suivre des initiatives plus concrètes de la SSA que sont des initiatives de sécurité sociale alimentaire développées au niveau local. Concernant la SSA, nous nous bornons à rappeler les critiques formulées par des associations de lutte contre la pauvreté, notamment le caractère universel de l'allocation alimentaire, soit un même montant indépendamment des revenus de chaque personne.

L'objet qui nous semble être un moyen, assez rapide, pour élaborer des pistes de solutions pour améliorer l'accessibilité des personnes les plus en difficulté ou ayant des revenus faibles ou modestes est la **création de conseils citoyens de politiques alimentaires (CCPA)** au niveau de la région bruxelloise et des communes. Ici il conviendrait de veiller notamment à ce que les associations de lutte contre la pauvreté, celles représentant les communautés étrangères et des fédérations des travailleurs sociaux et des maisons médicales soient pleinement associées aux CCPA. Il convient aussi de leur allouer les moyens de fonctionner et de mener le travail réflexif nécessaire, et de veiller à la bonne interaction et relation entre les CCPA communaux et celui de la région bruxelloise.

\*\*\*

## Présentation des structures rencontrées

Nous avons rencontré des représentants de neuf magasins ou établissements : six magasins coopératifs, dont un a arrêté son activité au cours de l'année 2022 ; deux magasins alimentaires alternatifs conventionnels et une épicerie sociale.

Les présentations de ces structures visent à mentionner les éléments importants, saillants permettant de comprendre leur organisation, leur fonctionnement, leurs difficultés, leurs particularités, et leurs éventuels besoins.

### Alimentation géniale

Alimentation géniale est un magasin conventionnel (SRL) qui a évolué en plusieurs étapes. À l'origine, sept amis ont décidé de se lancer dans la livraison de paniers bio personnalisables. Ils décident d'éviter tout intermédiaire en se rendant directement chez des producteurs belges à proximité de Bruxelles. Une fois leurs vélos achetés, ils lancent leur structure de livraison de paniers bio L'Heureux Nouveau en 2011. En deux ans, ils ont réussi à passer à 300 paniers livrés par semaine.

En 2015, ils décident d'ajouter à la livraison de paniers, la vente de leurs produits le dimanche. Là aussi sans aucun subside, uniquement par leur propre financement et de l'aide d'amis et des membres de leur famille, ils ouvrent alors Le Marché de la Glacière à Saint-Gilles, dans la rue du même nom. Constatant que cela fonctionne bien, ils prennent la décision d'ouvrir un deuxième magasin sur un emplacement fixe qui sera ouvert six jours par semaine. Le magasin est situé à Port de Hal à Saint-Gilles. Ils ont nommé ce magasin Alimentation Géniale, que nous connaissons aujourd'hui.

Au début de la crise sanitaire du covid, en 2019, ils ont décidé de stopper leur livraison de panier bios qui ne leur rapportaient plus assez pour subsister. À l'aube de l'été 2019, suite à une baisse générale de l'activité, ils restructurent leur société en choisissant de ne garder que le magasin physique Alimentation Géniale. Leur entreprise s'est redressée, ils ont depuis, augmenté leur nombre de salariés, ils sont aujourd'hui une équipe salariée de cinq

personnes. Ils ont également accru leur nombre de fournisseurs et produisent certains de leurs produits sur un champ à Saintes<sup>2</sup>.

### Approvisionnement

La priorité de la structure est de se fournir chez de petits producteurs locaux. Chaque producteur de produits frais est présenté par une petite affiche.

En moyenne, 80% de leurs produits frais passent directement du producteur au magasin. Ils complètent leur gamme, en se fournissant chez des grossistes, toujours en priorisant des produits locaux voire d'origines européennes. La grande majorité de leurs grossistes sont concentrés sur un pays en particulier d'Europe. En comptant leurs produits secs et frais, ils ont aujourd'hui 700 références.

Ils ont fait le choix éthique de ne pas vendre de chocolat, de thé et de café car ils ne sont pas produits sur le territoire européen. De plus, ils sont limités dans leur offre car ils évitent les emballages en vendant du vrac, ce qui prend beaucoup de place.

### Statut - Emploi

L'équipe d'Alimentation Géniale est composée de cinq équivalents temps plein (ETP). Les 4 cofondateurs et associés actifs travaillent dans la société et représentent 1,6 ETP. 3,4 ETP sont assurés par des étudiants jobistes. Ces emplois jobistes permettent à ce commerce de disposer du personnel nécessaire à son bon fonctionnement grâce à la réduction des cotisations sociales. Cet établissement n'a pas les ressources financières pour recruter un salarié supplémentaire aux conditions sociales habituelles.

Les quatre associés ont chacun leur spécificité au sein de la société et ont d'autres métiers.

### Fonctionnement du magasin

C'est un magasin qui se veut proche et facilement accessible à ses clients ; la clientèle est stable, principale issue du quartier autour de la Porte de Hal, elle est attachée à l'existence de "petits" magasins de proximité. Les associés sont présents sur place, leur présence permet de conseiller rapidement les clients. Au vu de la taille de leur local, Ils privilégient une gamme de produits de qualité en toute transparence qui satisfait leur clientèle. Ils sont attentifs à leur demande et essayent d'adapter une partie de leur offre en fonction des clients, ce qui leur permet de les fidéliser. Ils ont deux grands types de profil de clients, ceux qui se fournissent majoritairement chez Alimentation Géniale et ceux qui viennent spécifiquement pour certains produits.

### Politique des prix

Ils fonctionnent avec un système de marges bénéficiaires différenciées entre les produits frais, qui sont plus élevées, et les autres produits. En moyenne, ils ont une marge de 30 à 40%.

---

<sup>2</sup> cf. <http://alimentationgeniale.be/cestnous>

## Bloum

C'est une coopérative à finalité sociale (ne recherche pas l'enrichissement de la structure ou de ses membres), située à Forest, rue des Alliés, dans un quartier plutôt résidentiel, avec quelques magasins d'alimentation à proximité (proxi Delhaize, Lild, des épiceries situées avenue Wielemans Ceuppens et autour de la place Saint-Denis, ...). Ces magasins ne sont pas des concurrents.

Son objectif est de rester une épicerie de quartier et d'être un magasin "one stop shop", permettant à ses membres de s'approvisionner quasi-complètement en produits alimentaires et d'hygiène corporelle et domestique, sains, de qualité et à des prix abordables.

### Clientèle

Elle compte 530 coopérateurs (ayant acquis une part A ou B, celle-ci pour les membres standards, s'élevant à 100 euros pouvant être payés dans l'année de l'adhésion), dont environ 300 sont actifs. Les ménages actifs représentant entre 600 et 650 mangeurs (personnes liées à un coopérateur).

Seuls les coopérateurs peuvent s'approvisionner auprès de la coopérative, la clientèle est donc captive ; la coopérative accepte des achats ponctuels et de faibles quantités de clients non-membres.

### Financement initial - Cotisation mensuelle au lieu d'un fonctionnement collaboratif

L'installation du magasin a été financée grâce à l'achat de parts de coopérateurs par la quarantaine de membres initiaux ayant élaboré ce projet de coopérative. Cet apport a permis de payer les frais de création de la coopérative et le matériel requis pour l'ouverture du magasin. L'augmentation progressive du nombre de coopérateurs a apporté les fonds nécessaires au développement et à la croissance organiques du magasin (cf. infra). La coopérative Bloum n'a pas fait appel à des soutiens financiers publics ou de structures privées (investisseurs) ; elle n'a pas répondu à des appels à projet permettant d'obtenir des subsides soutenant des actions spécifiques.

A la différence d'autres coopératives rencontrées à Bruxelles, le fonctionnement quotidien du magasin n'est pas assuré sur un mode collaboratif ou participatif, c'est-à-dire par les coopérateurs assurant un service de quelques heures (les "shifts"). Dès la phase d'élaboration, les initiateurs du projet ont opté pour le système de la cotisation par mangeur (de l'ordre de 40 euros pour une famille de quatre personnes de deux adultes et deux enfants), ceci afin de ne pas être confronté à un problème de fonctionnement et de gestion du magasin à cause des "shifts" non faits ou assurés par une partie des coopérateurs. La cotisation mensuelle peut être un frein à l'adhésion de certaines familles.

### Revenus - Prix

La vente en magasin physique est la principale activité rémunératrice de la coopérative (70%) ; l'activité est bénéficiaire depuis 2020. Les cotisations mensuelles permettent de couvrir en partie les charges fixes (salaires, loyer, etc.) ; elles représentent environ 30% des revenus de la coopérative, part stable depuis la création du commerce.

Une marge unique de 20% est appliquée sur l'ensemble des produits, y compris lorsque le producteur ou le fournisseur affiche un prix de vente représentant une marge supérieure à ce taux : dans ce cas, Bloum applique une réduction correspondant à la marge de 20% lors du paiement.

Cette politique de marge/prix répond à une volonté de transparence sur le fonctionnement du magasin et de la coopérative et de rétribuer d'une certaine façon ses membres.

#### Fonctionnement : salariat et "jobistes"

Le fonctionnement du magasin est assuré par des emplois salariés, au nombre de 4,5 équivalents temps plein (TP) : un gérant, le seul à TP, et 3 salariés à temps partiel (env. 2,7 TP), assurent la gestion quotidienne du magasin (commandes, réceptions des livraisons, mise en rayon, caisse, relations avec les producteurs et fournisseurs, infolettres aux membres et relations avec les groupes de travail, visites de producteurs, etc.).

Des jobistes étudiants assurent l'équivalent TP restant, notamment en travaillant en fin de journée et le samedi (flexibilité horaire). Bloum recourt à ces emplois jobistes pour les mêmes raisons qu'Alimentation géniale ; la coopérative n'a pas les ressources financières pour recruter un salarié supplémentaire aux conditions sociales régulières.

#### Evolution de l'offre de produits - Demandes des coopérateurs

La logique commerciale est inversée : l'offre répond à la demande des membres, basée sur de l'utile, de l'efficace, et des produits désirés par les membres.

L'offre de produits s'est élargie progressivement (env. 1.200 références actuellement) sur la base des demandes des membres, de l'adéquation des produits avec la charte de la coopérative, de l'objectif de rester une épicerie locale, de la place disponible en magasin, de l'agencement lié à l'élargissement de la gamme de produits, et de la capacité financière de la coopérative à soutenir la croissance de l'offre (cf. croissance et développement organiques). Cette extension de l'offre a correspondu à des charges financières, de gestion et de travail assumables par les salariés et la coopérative, ne mettant pas en cause son développement progressif et surtout sa pérennité.

Bloum offre peu de produits en double gamme ; le peu de produits en doublon ne répond pas à une logique de prix d'entrée de gamme. Bloum n'a pas une logique de vente de produits best-seller ou de produits d'appel.

A la demande des coopérateurs et pour répartir l'activité du magasin concentrée principalement sur le mardi et le samedi, les jours d'ouverture du magasin ont été augmentés d'une demi-journée, le lundi après-midi. Outre la répartition de la charge de travail, la satisfaction des membres s'est concrétisée par une hausse du chiffre d'affaires.

L'évolution de la coopérative Bloum s'est inscrite dans une approche de croissance et de développement organiques de la coopérative, c'est-à-dire que croissance et développement sont conditionnés à ce que l'augmentation de l'offre de produits réponde à une demande large des coopérateurs, donc que les produits seront achetés rapidement, que la place pour les vendre soit disponible, que les capacités financières d'augmenter l'offre de produits soient disponibles afin d'améliorer l'aménagement du magasin sans devoir s'endetter ou le moins possible, et dans l'objectif initial du groupe fondateur d'être un "one stop shop" tout en

étant une épicerie locale, de quartier, même si ce qualificatif est à relativiser vu la clientèle captive et les membres de la coopérative.

### Difficultés

La difficulté majeure est le manque de stockage du magasin, ce qui oblige à commander et à être livré à flux tendus quasiment chaque jour ouvrable. Cette situation représente une charge de travail assez lourde pour les salarié.es de la coopérative. Un nouveau local plus grand avait été trouvé dans la même rue, mais le service des pompiers s'est opposé à son ouverture pour des raisons de manque de sécurité, notamment d'évacuation des personnes.

### Besoins

La personne interviewée chez Bloum n'a pas exprimé de besoins pour son commerce. Ses demandes concernent la possibilité d'améliorer l'accessibilité à l'alimentation Good Food serait peut-être de développer l'axe santé lié à l'alimentation ; le redéploiement des subsides à la distribution alimentaire alternative de détail du soutien à l'installation vers le développement et la pérennisation de ce type de commerce ; d'améliorer le soutien financier pour la production agricole en région et en périphérie bruxelloise.

## Cabas

Cabas a été créé en 2020 sous forme de coopérative, avec à la fois des producteurs et des consommateurs en tant que membres. L'objectif principal est de soutenir les producteurs locaux travaillant en agriculture paysanne. Au départ, l'activité se concentrait sur la livraison B2B à d'autres structures, mais à partir d'août 2023, le magasin physique a ouvert ses portes à Ixelles, combinant ainsi la livraison et la vente au détail.

L'approvisionnement est principalement effectué auprès de petits producteurs belges, avec un accent sur l'agroécologie locale. Cependant, certains produits sont également importés de l'étranger via des coopératives de petits producteurs partageant les mêmes valeurs que Cabas, afin de permettre aux clients de faire la plupart de leurs achats sur place, tout en veillant à ce que les fournisseurs soient bien écoresponsables et partagent les valeurs de Cabas.

### Localisation

Le choix du lieu à Ixelles s'est principalement basé sur l'opportunité d'un endroit avec du passage et suffisamment spacieux. Le quartier présente une diversité de population, constituée à 15% d'étudiants, 25% de personnes âgées et le reste de familles. A côté de cela, les étudiants bénéficient d'une remise de 5% à la caisse, tandis que les autres clients doivent posséder des parts dans la coopérative pour bénéficier de cette même remise.

### Valeurs et défis

Cabas promeut les valeurs de l'économie sociale et solidaire, basée sur le respect des producteurs, le juste prix et la préservation de l'environnement. Cabas a bénéficié de subsides de la RBC pour l'ouverture du nouveau lieu, afin de financer les investissements

pour l'installation dans la logistique et du marché. À partir de l'année suivante, cabas est autonome financièrement. Cabas mise sur des prix accessibles, une bonne relation avec les clients et des initiatives de sensibilisation. Cabas envisage également la mise en place de rencontres entre les membres de la coopérative et les producteurs pour renforcer les engagements et les valeurs de Cabas dans la communauté.

## La Vivrière

La Vivrière est une coopérative qui s'est créée à partir de plusieurs projets de la fondatrice. A l'origine, via les subsides "alimentation durable" qu'elle a reçu en 2010, elle crée un supermarché durable qui s'est avéré être un échec. Cependant, grâce à son premier projet, elle a réussi à créer des statuts et un business plan pour toute personne souhaitant se lancer dans une coopérative. Bloum et Bees Coop se sont d'ailleurs inspirés de son travail.

En 2013, elle choisit de se concentrer sur le projet La Ruche Qui Dit Oui. C'est un système de livraison et de vente de paniers qui existe depuis une dizaine d'années et qui dépasse les frontières belges. Selon la fondatrice de la Vivrière, cela a été un énorme travail de défrichage car les agriculteurs ont découvert le marché lié à la vente en ligne, elle a dû les convaincre et les amener à accepter ce nouveau dispositif. En 2016, elle accueille son premier salarié et en 2017 elle ouvre le magasin physique à Forest, sur la place Saint-Denis, en face du magasin actuel. Elle a travaillé jusqu'en 2019 pour La Ruche Qui Dit Oui pour ensuite se concentrer sur le magasin à Forest.

### Subsides

La structure n'a pas grandi à l'aide de subsides mais d'aides ponctuelles. En 2016, elle a participé à un gros projet de recherche Cosy Food de trois ans avec L'Institut de Gestion de l'Environnement et d'Aménagement du Territoire (IGEAT) de l'Université Libre de Bruxelles (ULB). Le but était de créer des critères de durabilité. En parallèle, cela lui a permis de développer son magasin et de créer un poste pendant trois ans qu'elle a réussi à pérenniser. Elle a aussi reçu une bourse de Village Finance de 5000 euros et gagné un projet de réduction de déchets de 10 000 euros. Nous pouvons considérer que sa structure a croît de manière organique, elle en est d'ailleurs fière car elle n'est pas aller chercher de gros investisseurs ou des subsides.

### "Marché de producteurs " à Forest

Elle propose avec l'aide de ses employés trois systèmes de vente dont les deux premiers sont répartis à parts égales au niveau de la ventilation de l'activité et le dernier en vaut pour 10%. En premier lieu, il y a le magasin fixe situé à Forest. En second lieu, ils proposent le marché des producteurs qui fonctionnent en e-commerce. Les clients pré-commandent et paient en ligne, pour ensuite venir chaque jeudi soir récupérer leurs produits. Les fournisseurs s'installent devant le magasin pour livrer en main propre les clients. Cela permet un échange des réalités entre les producteurs et leur clientèle. En dernier lieu, ils proposent un service de livraisons à domicile. Avec cinq à six livraisons par semaine, cela s'avère déficitaire car les frais de livraison ne permettent pas de couvrir tous les coûts.

Il est important de noter que les prix et les variétés ne sont majoritairement pas les mêmes en ligne et en magasin. La raison à cela est que les producteurs fixent eux-mêmes leurs prix lors des ventes en ligne et qu'en magasin, une marge est appliquée. Cette marge est différenciée, en fonction du type de produit, elle est plus ou moins importante (dont la marge sur les produits frais est plus grande). Elle est de l'ordre de 35% après avoir comptabilisé le gaspillage. Elle a eu besoin d'augmenter ses différentes marges à cause de l'augmentation des charges du magasin.

### Coopérateurs

En tout la structure comptabilise une soixantaine de coopérateurs dont six à huit sont des producteurs de la coopérative. Le prix d'une part vaut 50 euros et les coopérateurs n'ont pas de réduction sur leurs courses ni d'autre avantage financier. Il ne faut pas non plus être coopérateur pour venir faire ses courses, le client est libre. La fondatrice nous a expliqué que les systèmes collaboratifs de shifts demandent une charge conséquente de travail et de suivi pour assurer le bon fonctionnement de la structure. C'est pour cette raison qu'elle fonctionne différemment. Elle préfère avoir des coopérateurs investis et présents au AG où le taux de présence est de plus de 90% par ailleurs.

La Vivrière n'emploie pas d'étudiant, elle emploie majoritairement des personnes peu qualifiées. La Vivrière emploie aujourd'hui cinq équivalent temps plein dont la gérante et quatre employés. Le premier salarié a été engagé en 2016, il y a eu une période où elle en employait six en même temps.

### Clientèle

Elle nous a expliqué que c'est parce que les gens croient en son projet qu'elle n'a pas déposé le bilan après toutes ces années. D'ailleurs, plus de 50% de ses clients vivent à proximité du magasin, 30% vivent dans des communes limitrophes et le reste traverse Bruxelles.

Parmi ses clients, une soixantaine de pourcents sont des personnes âgées de plus de 65 ans qui ont connu le fait de se rendre directement à la ferme pour faire leurs courses. La Vivrière compte aussi parmi ses clients des personnes étrangères et des personnes soucieuses des enjeux environnementaux.

### Approvisionnement

La structure favorise des fruits et des légumes de saison dont 50% proviennent de producteurs. Elle utilise encore aujourd'hui, les critères de durabilité qu'elle a créé en avec l'IGEAT. Elle vend aujourd'hui une grande variété de produits alimentaires et autres mais cela s'est fait de manière progressive, elle a commencé avec moins de 200 références.

Elle a compris avec les années qu'elle devait assouplir certaines de ses règles pour faire plaisir à ses clients. C'est pour cette raison qu'elle a mis trois ans à accepter de vendre des bananes, même si elles sont *fairtrade* et traçables. Elle vend aussi des produits bio et non-bio, du vrac (375 références) et des produits emballés (1550 références). De plus, elle a 400 références de produits pour l'hygiène et 400 autres pour des produits tels que les compléments alimentaires, sac poubelles et produits zéro déchet. Au total, elle comptabilise

2500 références pour permettre à ses clients de faire l'intégralité de leurs courses chez elle. Elle a essayé de mettre en équilibre les besoins des familles face au durable.

## Le Pédalo

Le Pédalo est un supermarché coopératif et participatif, qui se veut alternatif à la grande distribution. Ce projet n'a pas pour but d'enrichir la structure, ni ses membres, il a plutôt une finalité sociale. Anciennement coopératrice à la Bees coop il y a 8 ans, la fondatrice du projet a été coachée et soutenue par la Bees coop. L'objectif de la coopérative est de promouvoir son côté communautaire et familial, comme une épicerie de quartier conviviale.

### (Re)configuration du magasin, localité et concurrents bios

Dans ses débuts, Le Pédalo était un magasin en ligne e-shop durant une année : il ne livrait que des produits secs, pas de frais ni de vrac. Ils sous-louaient la cave de chez "KOM à la maison" (un restaurant participatif à Etterbeek), pour stocker les produits des livraisons.

Ensuite, grâce notamment aux subsides fournis par Bruxelles Environnement de 100 000 euros pendant deux ans, le Pédalo a pu davantage se construire avec l'ouverture du magasin avenue de la Couronne, et la mise en place de shifts et la répartition des tâches. Après quelque temps, ils ont déménagé car le loyer s'élevait à 2000 euros par mois. Ils se sont dirigés en face, sur le site du See U Brussels, pour acquérir un local plus grand sur deux étages, pour 700 euros de loyer par mois. Il se situe à l'intérieur du U-Square (et donc ne donne pas directement sur la rue principale), situé Av. de la Couronne 227, 1050 Ixelles.

Concernant cette localité, elle est entre les communes d'Ixelles et Etterbeek, qui sont des endroits en constant mouvement : étudiants, expatriés, jeunes travailleurs, etc. Ce sont des profils types qui ont tendance à déménager souvent. Ce qui rend la clientèle du quartier assez instable et les gens ne s'investissent pas beaucoup dans ce genre de structure. Par ailleurs, l'implantation du magasin est située entre les deux universités Bruxelles la VUB et l'ULB. Ils s'attendaient dès lors à recevoir une clientèle étudiante, mais ce n'est quasiment pas le cas.

Un autre souci est que Le Pédalo est à proximité des magasins bios concurrents (Färm, The Barn, Sequoia)

### Engagements des membres - survivre sans subsides

Les riverains sont plus enclins à aller faire leurs courses dans ces magasins, qui ne nécessitent pas d'être coopérateurs, de faire des shifts et de payer leurs parts. Pour être coopérateur, il faut prendre 4 parts de 25 euros dans le magasin (soit 100 euros). Et pour les étudiants, il ne faut acheter qu'une seule part de 25 euros, et ils bénéficient d'un bon de 25 euros en magasin.

Après la fin des deux années de subsides qui ont permis au projet de se construire, Le Pédalo a dû faire face à un défi de taille : survivre par ses propres moyens.

Le magasin est composé de 2 employés et un étudiant. Puis il y a environ 350 coopérateurs, qui doivent prester leur shift de 2h45 par mois, mais la plupart d'entre eux (la moitié selon la fondatrice) ne les prestant pas, et ne viennent pas non plus faire leurs courses au magasin. Ce qui complique la pérennité du bon fonctionnement du magasin.

Depuis janvier 2024, en raison des difficultés à suivre financièrement, le Pédalo a dû réduire ses heures d'ouverture, il était ouvert 6 jours par semaine et a diminué d'une quinzaine d'heures environ.

Pour ce qui est de l'approvisionnement, le Pédalo privilégie uniquement des produits de saison, et tente de trouver des fournisseurs locaux, voire Bruxellois (la Ferme du chant des cailles à Boitsfort par exemple). Ils ne négocient pas les prix fixés par les producteurs.

## Le Bionheur

Le Bionheur est un établissement qui existe depuis 60 ans, mais qui a connu plusieurs changements de propriétaires au fil des années. La direction actuelle ont repris le fonds de commerce en 2019. Malgré son existence de longue date, le magasin n'a jamais été une coopérative et est plutôt géré de manière conventionnelle. Les propriétaires précédents ont quitté l'entreprise pour diverses raisons, telles que des déménagements ou une diminution du chiffre d'affaires, illustrant les défis de la gestion d'un tel établissement.

### Gestion du magasin – Emplois

La formation en marketing d'une des deux personnes travaillant dans ce commerce a permis de contribuer à l'évolution du magasin, notamment en améliorant l'aspect visuel et le confort de l'espace de vente, tout en réduisant la gamme d'herboristerie pour se concentrer sur ses compétences qui lui sont plus familières ; les propriétaires précédents étaient spécialisés en herboristerie et le conseil aux clients en ce domaine était un axe de l'activité, les deux personnes du Bionheur n'ayant pas ces connaissances fournissent des conseils de base en herboristerie.

Cependant, elles font face à des défis personnels, notamment en termes d'équilibre entre vie professionnelle et vie sociale, ainsi qu'à des difficultés organisationnelles, liées à l'indisponibilité de son associée.

### Difficultés

Le personnel du magasin se compose principalement d'étudiants, ce qui aide à réduire les charges financières de l'entreprise. Toutefois, cela implique également des défis en termes de gestion du personnel, notamment en ce qui concerne les horaires et la répartition des tâches. La situation a été compliquée par l'absence de l'une des associées, ce qui a notamment entraîné une charge de travail supplémentaire.

### Clientèle, produits et communication

Le Bionheur attire une clientèle diversifiée, allant des résidents du quartier aux familles engagées dans une consommation responsable. Peu de clients font une large partie de leur approvisionnement dans ce commerce, notamment à cause des difficultés de parking.

L'offre de produits du magasin se concentre principalement sur des produits alimentaires, avec une sélection rigoureuse de produits biologiques et locaux. Les fruits et légumes sont très majoritairement livrés par des fournisseurs ou des grossistes, plus rarement par des producteurs, car ils se conservent plus longtemps que ceux des producteurs. L'herboristerie et les compléments alimentaires représentent environ 30% des produits vendus.

La stratégie de communication du magasin est principalement axée sur les réseaux sociaux et les promotions en magasin, bien que la direction du magasin envisage d'autres initiatives telles que la distribution de flyers pour attirer de nouveaux clients.

## Les Capucines

L'Épicerie Sociale des Capucines, établie en 2003 dans le quartier des Marolles, poursuit deux missions principales complémentaires. D'une part, elle vise à favoriser l'insertion socioprofessionnelle d'adultes exclus du marché de l'emploi en les formant aux métiers de la grande distribution, tels que caissier, ré-assortisseur et stockiste.

D'autre part, elle s'engage à offrir un accès aux produits de consommation courante, alimentaires et non-alimentaires, aux clients confrontés à une situation socio-économique précaire.

Le groupe Carrefour Belgique est le principal partenaire de l'Épicerie Sociale, ayant non seulement contribué à sa création, mais également en assurant l'approvisionnement complet des produits vendus. L'Épicerie travaille quasiment exclusivement avec Carrefour pour ses besoins d'approvisionnement.

Un système d'achat double a été instauré pour les clients. Les clients utilisent leurs propres ressources financières pour effectuer leurs achats à l'épicerie, bénéficiant ainsi de produits vendus à des tarifs moins élevés que ceux pratiqués en grandes surfaces. De plus, certaines personnes bénéficient d'un projet de courses parrainées. Grâce à des dons de particuliers et de fondations, ces clients peuvent faire des courses pour un montant de 25€ par semaine pour une personne isolée.

L'épicerie repose sur le principe d'accessibilité, tant sur le plan financier que sur celui de la liberté de choix, afin de répondre aux besoins de santé et de plaisir des clients.

L'ASBL propose près de 1200 références, permettant à environ 400 personnes par semaine de satisfaire leurs besoins alimentaires et non-alimentaires.

## L'Epi à Uccle

Cette épicerie coopérative et participative a été la première de ce type de commerces à Bruxelles à ouvrir ses portes en juillet 2015, sur la base d'une initiative citoyenne locale à Uccle. Toute personne pouvait s'y affilier, à la condition d'acheter une part coopérateur de 100 euros, de s'engager à prendre deux shifts de 3h par mois et de respecter la charte de la coopérative.

À la suite d'un entretien avec un ancien membre de L'Epi, parti avant sa fermeture définitive en novembre 2022, nous avons obtenu des informations sur le fonctionnement et l'organisation de la coopérative. L'Epi était un magasin bio coopératif et participatif qui se voulait être une épicerie de quartier. Le magasin a compté entre 200 et 250 coopérateurs.

Dès ses débuts, l'Epi semble avoir rencontré des problèmes d'organisation, apparemment dus au fait qu'une opportunité de local situé à proximité des coopérateurs du quartier s'est offerte aux initiateurs, alors qu'ils étaient encore dans la phase d'élaboration du projet coopératif. L'ouverture du magasin semble avoir été précipitée, ne permettant pas de régler des points d'organisation et de fonctionnement avant d'ouvrir.

L'Epi a employé un salarié pendant un an environ, bien avant la fermeture du magasin. Il a été chargé de la coordination entre les groupes de travail (GT – cf. infra) et de l'animation de la coopérative. Il n'est pas intervenu dans le fonctionnement du magasin.

### Organisation de la coopérative participative

Le magasin coopératif est organisé sous forme de plusieurs groupes de travail (GT) :

- des commandes,
- de la réception des commandes et du réassort en rayon,
- de l'informatique et de la caisse,
- de gouvernance, réflexion sur les manières de prendre les décisions,
- de communication,
- de formation des nouveaux membres.

D'emblée, les membres ont eu des difficultés à définir les rôles spécifiques de chacun. Selon cet ancien membre, le problème a résidé dans l'organisation de cette structure, trop segmentée entre les différents des GT, un investissement différent des GT et un manque de communication entre ceux-ci. Par ailleurs, selon cet ancien membre, certaines compétences nécessaires à la gestion de l'informatique et de la caisse n'étaient pas acquises par les bénévoles se chargeant de ces fonctions. Ainsi le temps de passage à la caisse pouvait être long. Ce manque d'organisation aurait créé de l'essoufflement et de la frustration chez certains ; parmi les plus investis, certains ont gagné en pouvoir décisionnel sans être forcément qualifiés dans tous les domaines regardant le fonctionnement du magasin.

Enfin, la nécessité de faire fonctionner le magasin ne semble pas avoir permis de régler les problèmes identifiés. Au sein des coopérateurs, l'ancienneté et l'investissement semblaient donner davantage de légitimité dans les prises de décisions.

### Approvisionnement - Politique des prix

Malgré l'objectif d'épicerie de quartier, le magasin a augmenté l'offre en diversifiant les types de produits avec une forte redondance de ceux-ci (plusieurs références pour un produit, par ex. le beurre). Cette variété soutenait l'idée d'un "one stop shop", alors que cette petite épicerie n'avait pas énormément de place, y compris pour tout stocker. Cette offre pléthorique a impliqué une forte immobilisation de capitaux.

L'approvisionnement a été assuré principalement par des produits locaux, surtout via des grossistes bios. Contrairement à d'autres magasins bios, l'Epi a proposé de la viande. Malgré une volonté de rester local, les coopérateurs ont voulu tout de même augmenter l'offre dans les variétés de produits, nécessitant de recourir à des producteurs étrangers.

Concernant la politique de prix, l'Epi a appliqué une marge bénéficiaire de 20% sur le frais et le vrac. Et entre 15 et 18% sur le sec. Ils ne négociaient pas les prix avec les producteurs : si ces derniers augmentaient leur prix, l'Epi appliquait la même marge bénéficiaire devant augmenter le prix en magasin.

### Accessibilité

La clientèle représentait 30 à 60% de ménages, donc beaucoup de familles. Un des objectifs du magasin était d'être un lieu accueillant, convivial, et de rencontres. La coopérative a organisé assez régulièrement des événements en lien avec son activité.

Le magasin n'était ouvert que quatre jours par semaine, en raison du faible nombre de coopérateurs et donc de "shifteurs".

Un dernier point pertinent est que la crise sanitaire du COVID19 a amélioré la fréquentation du magasin et fait assez fortement remonter son chiffre d'affaires ; à l'instar d'autres magasins coopératifs et bio, ceux-ci semblaient plus "sûrs" pour les clients que des gros supermarchés fortement fréquentés, avec un plus grand risque de contamination. Toutefois, la fréquentation est redevenue normale une fois cette crise sanitaire passée, faisant réapparaître certains problèmes que cette crise a semblé résoudre.

L'Epi a mis en œuvre différents moyens pour résoudre certains problèmes d'organisation et de fonctionnement. Il a fait notamment appel à des conseils de Bees coop. Toutefois, il semble qu'un accompagnement plus régulier et sur le long terme aurait été nécessaire.

## wAnderCoop

wAnderCoop, un supermarché coopératif participatif fondée en 2021 à Anderlecht, située près de la station de métro Veeweyde, compte aujourd'hui près de 500 coopérateurs, dont environ 350 coopérateurs actifs et 230 "shifteurs". L'initiative émane de cinq résidentes d'Anderlecht qui, dès 2019, envisageaient de créer un mouvement citoyen sous la forme d'un supermarché coopératif où chaque membre serait un acteur à part entière.

Pour s'engager dans le projet, les coopérateurs doivent respecter deux règles fondamentales. Premièrement, ils doivent acheter au moins une action d'une valeur de 10

euros (elle était initialement de 100 euros, mais a été fortement diminuée lors d'une décision prise en assemblée générale en 2023) ; deuxièmement ils doivent effectuer un "shift" de trois heures toutes les quatre semaines.

Au moins une fois par an, une AG est organisée, offrant à chaque coopérateur l'opportunité de partager son avis et de participer aux décisions majeures pour le fonctionnement de la coopérative et du magasin.

### Bénévolat et salariés

L'équipe salariée de wAnderCoop, composée de trois salariés équivalant à 2,5 temps plein, supervise différents groupes de travail créés pour répondre aux besoins du projet et anime les relations avec les coopérateurs. Ces groupes de travail, variés dans leurs missions, vont de l'entretien et du réassort en magasin au groupe d'achat, la recherche de nouveaux produits conformes aux critères de la charte. A la différence de la coopérative Bloum, l'équipe salariée n'intervient pas dans le fonctionnement quotidien du magasin, qui est assuré par les "shifteurs" (caisse, mise en rayon, réception des livraisons, etc.) ; le nombre de "shifteurs" est tout juste suffisant pour assurer le bon fonctionnement du magasin.

Les salariés n'interviennent sur des questions de gestion du magasin que quand une réclamation concerne une livraison.

La coopérative n'emploie pas de jobistes étudiants, par mesure éthique. Mais elle ne l'exclut pas, si sa situation financière et donc sa pérennité l'exigeait. Mais avant cela, d'autres mesures pour garantir son fonctionnement et son avenir seraient envisagées et proposées aux membres.

### Sélection des produits

La charte énonce les critères de sélection des produits en accord avec les valeurs fondamentales de la coopérative, telles que l'achat en priorité de produits locaux, puis belges, puis de l'UE, en direct, sinon via des coopératives puis de grossistes, le soutien à une agriculture respectueuse de l'environnement et l'instauration d'un prix juste pour les producteurs et les consommateurs. Aucun marchandage n'est effectué avec les producteurs.

Le but de wAnderCoop n'est pas de réaliser des profits ni de rémunérer des actionnaires, d'où une marge bénéficiaire de 20 %, sauf pour les fruits et légumes, où une marge autour de 18% est appliquée pour fixer un prix de vente en magasin proche des produits fournis par des grossistes, et pour la viande, où elle peut atteindre 30% (à la différence de Bloum, wAndercoop n'applique pas sa marge unique). Enfin, wAnderCoop propose une large gamme de produits alimentaires et non-alimentaires, incluant fruits, légumes, produits en vrac, viande, produits laitiers, produits de soins et produits ménagers, totalisant environ 2100 références. Les produits alimentaires représentent 82% des références vendues, 95% sont des produits bio labellisés.

### Approvisionnement

L'approvisionnement est principalement réalisé en se fournissant auprès de fournisseurs et de grossistes, ce qui n'empêche pas wAnderCoop de connaître les producteurs des fruits,

légumes, viandes et produits laitiers que la coopérative acquiert auprès de fournisseurs et de grossistes. Nos interlocuteurs nous ont précisé que les parts des produits frais, notamment les fruits et légumes, sont fournies respectivement par les producteurs et par les fournisseurs ou grossistes : 33 % des fruits et 81 % des légumes sont d'origine belge, la part locale étant de 20 % pour ces deux catégories de végétaux.

Maraichers en direct	Coopératives	Grossistes (hors coopératives)
16.30%	39.13%	44.58%

## Huit axes généraux

Pour chacun des huit pôles suivants, nous avons mis en évidence les leviers qui poussent les structures vers une potentielle pérennisation, les freins qui les y empêchent et d'autres aspects à prendre absolument en compte.

### Création de la structure

Dans cette partie, nous nous sommes intéressés aux origines des projets des structures, leurs statuts juridiques et leurs différents financements.

#### Origine du projet

L'initiative à l'origine de ces établissements provient souvent d'un groupe de personnes qui se connaissent et qui ont pris le temps de réfléchir à la mise en place d'une offre alternative. Les projets comme wAnderCoop et Bloum ont mis l'accent sur l'importance du lien social, de l'ancrage local et ont bénéficié d'un engouement de la part du quartier. Ces initiatives ont été soutenues par une réflexion approfondie sur les valeurs et les principes qui guident le fonctionnement de ces magasins alternatifs, notamment à l'aide d'une charte.

#### Statut juridique

Le choix du statut juridique pour un magasin alternatif est une décision cruciale qui peut avoir un impact significatif sur son fonctionnement et son succès. La coopérative émerge comme une méthode principale dans ce domaine, comme l'illustre l'essaimage de Bees Coop. Cependant, la mise en place d'une coopérative peut présenter des défis en termes de gestion et d'organisation, comme la nécessité d'impliquer activement les membres dans les prises de décision. C'est pourquoi des projets comme Bloum et Cabas ont appliqué une version adaptée de la coopérative classique en décidant, par exemple, de ne pas impliquer les coopérateurs dans l'activité et la gestion directe du magasin.

#### Financement et aide non-financière

La plupart des projets ont bénéficié de subsides gouvernementaux au départ et ont comme objectifs de par la suite se stabiliser financièrement sans ceux-ci. Toutefois, il est souvent nécessaire de fournir des preuves tangibles de la durabilité et de l'impact positif du projet pour être éligible aux subventions. Ce facteur semble être considéré comme un frein par certains étant donné l'importante charge de travail requise et le manque de temps à y accorder. Certains ont alors recours à des aides privées, des dons de fondations familiales ou des collaborations avec des entreprises, comme Les Capucines qui s'est notamment lancé grâce à une récolte de dons. Finalement, un autre apport financier vient des coopérateurs qui achètent des parts pour contribuer financièrement au projet

D'autre part, plusieurs initiatives ont bénéficié de conseils et d'aides non financières pour soutenir leur développement. Par exemple, wAnderCoop a été épaulé par Coopcity pour la formation de différents groupes de travail tels que le groupe d'étude de marché, le groupe d'achat, le groupe d'aménagement, etc. Cette assistance a permis de structurer ses activités et de favoriser son bon fonctionnement.

## Implantation, localisation

### La localisation/implantation

Le choix de l'emplacement pour un projet tel que l'ouverture d'une coopérative revêt une importance fondamentale pour garantir son développement et sa pérennité. Lors des entretiens menés, un aspect qui revient régulièrement est **l'influence des fondateurs** sur le choix d'implantation du projet. Il est observé que la localisation du projet souvent correspond étroitement au lieu de résidence des fondateurs. Cette observation souligne l'importance de cette proximité initiale qui permet d'acquérir une connaissance approfondie du quartier ou de la commune, ainsi que de ses spécificités, facilitant ainsi le développement d'un projet cohérent et adapté à son environnement local.

Dans cette perspective de proximité, il est également crucial de prendre en considération l'implication des riverains et des habitants dans la conception et la réalisation du projet. On peut parler ici d'un **noyau primaire** composé de clients et/ou de coopérateurs résidant à proximité du projet, pouvant jouer un rôle central dans ses débuts. Cette proximité géographique est un facteur clé, car la plupart des clients vivent à proximité du lieu d'implantation de la structure, garantissant ainsi des achats réguliers et contribuant à la stabilité, voire à la croissance, du projet à divers niveaux. Il est rare que les projets attirent une clientèle importante provenant d'autres communes ou nécessitant de parcourir de longues distances.

L'emplacement du projet ne doit pas nécessairement être dicté par des critères spécifiques. Il peut être situé dans divers types de quartiers, populaires, résidentiels, étudiants, etc. Cette flexibilité offre la possibilité de choisir l'emplacement qui correspond le mieux aux besoins et aux objectifs du projet. Toutefois, il est crucial de souligner l'importance d'une **cohérence entre le projet proposé et la réalité socio-économique du quartier** dans lequel il est implanté. Il est essentiel que le projet s'inscrive dans le tissu socio-économique local afin d'assurer sa cohérence et sa durabilité. Ainsi, il est déconseillé d'implanter un projet sans évaluer préalablement la dynamique socio-économique du quartier, ainsi que les besoins et attentes de ses habitants.

### Le local

Une fois qu'un projet a trouvé son public et peut donc s'implanter dans un endroit spécifique, la question du local devient primordiale. Cette étape est cruciale dans la concrétisation du

projet, parfois même étant la phase finale, car même avec un plan d'affaires solide, du personnel et des fonds adéquats, sans local approprié, le projet ne peut prendre forme.

Il n'existe pas de local parfait en soi, mais on constate des critères similaires dans différentes structures. Ainsi, il est essentiel d'avoir un espace avec des facilités de stockage, des réfrigérateurs, une hauteur suffisante pour les étagères, des toilettes et un bureau. Trouver un local répondant à tous ces besoins peut déjà être une tâche ardue, surtout lorsque l'emplacement est limité à une zone spécifique. Avec l'augmentation des loyers et la rareté des espaces commerciaux, réunir toutes ces conditions peut s'avérer complexe.

**Le manque de visibilité** peut être préjudiciable pour un projet coopératif. Même avec un noyau initial de clients/coopérateurs, il est déconseillé de choisir un local qui ne permet pas aux passants, notamment aux résidents et aux habitants du quartier, de savoir qu'un magasin ou un supermarché coopératif existe. Il est donc crucial d'éviter de louer un local qui n'est pas immédiatement visible, car cela pourrait compromettre la viabilité du projet.

Le choix du local implique également de prendre en compte la concurrence potentielle. Dans la plupart des cas, les projets coopératifs n'ont pas rencontré de véritable concurrence avec les magasins environnants. Certains projets ont même été implantés à proximité de grandes surfaces sans que cela n'affecte leur activité, soulignant ainsi l'importance d'être situé dans une zone où les habitants sont en demande d'une alternative coopérative alimentaire. Parfois, une complémentarité avec d'autres petits commerces est observée. Cependant, il est **déconseillé** de choisir un local à proximité d'un magasin proposant les mêmes produits ou de s'installer près d'un projet similaire, ce qui serait contre-productif pour les deux structures.

## Fonctionnement et organisation interne

Pour comprendre le fonctionnement interne des structures, il est nécessaire de comprendre le rôle que peuvent prendre les coopérateurs dans celles-ci. Les assemblées générales et les groupes de travail contribuent d'une certaine manière à l'organisation interne. De plus, certaines structures mêlent différents fonctionnements tels qu'un magasin physique, un système de livraison ou un e-shop.

### Coopérateurs - Cotisation - Collaboratif - salariés

La plupart des structures ont des **coopérateurs** dont la **part varie entre 10 et 100 euros** ; la plupart des coopératives permettent d'échelonner le paiement de la part. La part coopérateur permet bien souvent d'apporter les financements nécessaires à l'installation du magasin et de couvrir certains frais, notamment les frais d'enregistrement et d'ouverture du magasin, l'achat du matériel d'agencement du magasin, etc. C'est un réel levier pour les coopératives.

La structure wAnderCoop a diminué le prix de la cotisation, elle est passée de 100 euros à 10 euros lors de l'été 2023. Cela avait pour but d'augmenter le nombre de coopérateurs et notamment de faire venir des coopérateurs ayant des revenus modestes. Ils n'ont pas fait d'analyse afin de savoir s'ils ont réussi à toucher des coopérateurs ayant des revenus moindres, mais ils ont constaté une augmentation du nombre de coopérateurs. La structure de La Vivrière préfère a contrario avoir moins de coopérateurs collaborateurs mais avoir des membres qui soient plus investis dans la structure.

Chacune des structures compte **entre deux et cinq salariés à temps plein**. Nous avons aussi observé qu'il y a une tendance à employer des jobistes **étudiants**, car le **coût salarial** (salaires et cotisations sociales) **est moins élevé qu'un emploi standard**. La quasi-totalité des structures y a recours. Bloum nous a expliqué que cela leur permet d'avoir des réductions de cotisations sociales.

Pour la plupart des structures, le personnel est polyvalent, ils savent gérer plusieurs tâches du magasin.

Par contre, on peut retrouver des freins à la participation de coopérateurs concernant le bon fonctionnement des magasins. Pour deux des structures rencontrées, en plus d'une part à payer, les coopérateurs doivent travailler 3 à 6h par mois ("shifts"). Cependant, l'une des deux structures a fermé et l'autre pense arrêter ce système car une partie des coopérateurs **n'effectue pas ses shifts**, ce qui peut entraver le bon fonctionnement de la coopérative. Entre 25 et 30% des coopérateurs n'effectuent pas leurs "shifts" pour des raisons diverses. Cela prend énormément de temps de faire le suivi, souvent pris en charge par un groupe de travail de la coopérative. C'est pour cette raison que Bloum et La Vivrière n'ont pas voulu recourir à ce type de fonctionnement.

Remarque : Pour quasiment toutes les structures, les coopérateurs ne reçoivent **pas de contrepartie financière** sur le montant de leurs courses. Certaines structures délivrent des avantages aux étudiants qui viennent chez eux. Dans la structure Pédalo, les étudiants payent une part de 25 euros pour devenir coopérateurs qu'ils reçoivent ensuite sous forme de bon d'achat dans le magasin. Les coopérateurs classiques doivent payer quatre parts de cotisations sans possibilité de bon d'achat. Globalement, lorsqu'une personne décide de

devenir coopératrice, c'est parce qu'elle veut faire partie de la structure car elle croit dans le projet et ses objectifs.

## Magasin, e-shop et livraison

Chacune des structures rencontrées, a un établissement physique qu'elles utilisent pour faire office de magasin. En ce qui concerne l'ouverture de ces magasins, ils sont tous ouverts entre **cinq à six jours par semaine**. Nous avons interrogé l'Epi qui, pour rappel, est la seule structure interrogée qui a fermé : celle-ci nous a expliqué qu'il n'était ouvert que quatre jours par semaine, en raison du faible nombre de coopérateurs et donc de "shifteurs".

Nous conseillons donc d'ouvrir au moins cinq jours par semaine pour laisser plus de possibilités aux clients de s'approvisionner dans le magasin.

Aussi, deux des structures organisent de l'achat et de la vente en ligne sous forme de e-shop et ont un système de livraison. La Vivrière a un système de livraison qui est à perte, pour quelques personnes privées. C'est un réel frein, alors que Cabas a un grand système de livraison à destination de particuliers et de professionnels, qui contribue en grande majorité à son chiffre d'affaires. Dans son cas, le magasin est un plus et non une nécessité. Pour rappel, Alimentation Géniale était à l'origine un service de livraison à vélo de produits belges et bio. Or, ils ont dû se résoudre à arrêter cette activité car elle n'était plus rentable en 2019.

Offrir un **service de livraison** peut donc être assez **contraignant**, il est nécessaire de bien se renseigner sur cette activité, quitte à l'arrêter si nécessaire.

Remarques : Ce qui ressort du fonctionnement de ces structures, c'est qu'il faut avoir une réelle capacité de remise en question, d'examen critique et réflexif de son fonctionnement, de son organisation et du soutien mutuel des différents volets de l'activité commerciale pour évoluer positivement. Certaines structures sont passées par plusieurs types de fonctionnement avant de trouver leur identité et d'arriver à rendre viable l'activité commerciale et de pérenniser leur existence. Il faut aussi savoir être à l'écoute de ses clients car ce sont eux aussi les contributeurs de la pérennité du magasin. C'est pour cette raison qu'à contre-cœur, La Vivrière a accepté l'idée de vendre des bananes, elle le fait pour satisfaire ses clients.

## Assemblée générale et groupe de travail

Toutes les structures ne mettent pas forcément au travail leur coopérateurs. À l'épi par exemple, le **bénévolat** représentait une part importante dans le fonctionnement du magasin : pour la mise en rayon, aller chercher certains produits chez des petits producteurs (ex. les oeufs).

Dans certaines structures, les **groupes de travail (GT)** touchent au fonctionnement même de la structure comme c'est le cas de wAnderCoop. Ils travaillent sur l'arrivée de nouveaux produits, sur les livraisons ou encore sur le fonctionnement du magasin dans lequel les coopérateurs sont impliqués. Alors que dans d'autres structures comme Bloum, les GT travaillent sur l'animation autour de la structure. Ils ont déjà travaillé notamment sur le renforcement de la coopérative, aux relations avec le tissu social et associatif local (CPAS,

maisons médicales, etc.) et le changement de local. Le fonctionnement du magasin est assuré par les salariés qui sont en contact avec les groupes de travail. Ils peuvent même y participer pour donner des informations sur des points spécifiques clés ou encore assurer la cohérence entre le magasin et la coopérative car cela reste une seule entité. Les groupes de travail sont donc des **bénéfices financiers gratuits** aux structures. Il ne faut pas hésiter à en créer si des coopérateurs sont partants et que cela peut apporter de la plus value à un des pans de la structure.

Les assemblées générales (AG) sont les moments où les collaborateurs s'expriment et votent sur le fonctionnement des structures, elles sont souveraines. Ils peuvent voter ensemble sur de potentiels changements. Cependant, cela ne **fonctionne pas toujours comme certains le souhaiteraient**. Par exemple, le Pédalo nous a rapporté qu'il est déjà arrivé que des membres qui ne participent pas du tout à un système, ne veulent pas pour autant voter pour le changer. Cela bloque alors l'avancée de la structure, c'est pour cette raison qu'ils ont gardé leur système de shifts. Dans ce type de cas, il est peut-être nécessaire de rappeler à ses membres l'importance des shifts et les conséquences que cela peut avoir quand ils ne sont pas respectés.

## Approvisionnement

La plupart des magasins visités (les coopératives et un magasin conventionnel) organisent leur approvisionnement auprès des producteurs et des fournisseurs sur la base d'une charte qui renvoie à des principes de durabilité, à l'origine des produits, au soutien à une agriculture respectueuse de l'environnement et à l'instauration d'un prix juste pour les producteurs et les consommateurs.

### Nature et diversification des approvisionnements

La plupart des magasins cherchent à s'approvisionner en biens alimentaires et non alimentaires bio ou assimilés comme tels (donc non labellisés), produits en Belgique puis en Europe. Toutefois, le fait d'être des magasins "one stop shop" conduit la quasi-totalité d'entre eux à proposer des denrées produites hors d'Europe tels que le café, le thé, le chocolat, les bananes, les kiwis (sauf Alimentation géniale).

La plupart des magasins s'approvisionnent auprès de producteurs et de fournisseurs de petite ou moyenne taille. Les fournisseurs de grande taille et les grossistes occupent une faible place.

Les agriculteurs ou maraîchers, familiaux, de petite ou moyenne taille, représentent une part notable mais sans être majoritaire dans la plupart des magasins ; deux ont mentionné avoir un approvisionnement auprès de producteurs de l'ordre de 50% ou plus.

Ils assurent l'approvisionnement essentiellement en fruits et légumes, et dans certains cas en yaourts et autres produits laitiers, et en viandes, en "direct producteur", donc en **circuit court**, provenant de Bruxelles, mais principalement de Wallonie et de Flandre, si possible dans un rayon proche.

Le reste de l'**approvisionnement alimentaire**, soit une part très majoritaire qu'il n'est pas possible de quantifier car elle est **variable** d'un magasin à un autre, est assuré par des **fournisseurs** de petite et moyenne taille, et dans une moindre mesure par de gros fournisseurs ou des grossistes.

Beaucoup de magasins cherchent à s'approvisionner pour une même gamme de produits auprès de producteurs et de fournisseurs de taille moyenne, afin de limiter les flux d'approvisionnement de leur magasin et la charge de travail liée à la multiplication des livraisons, et afin d'avoir une qualité de produits frais assez homogène. Un seul magasin nous a mentionné le fait qu'il privilégie son approvisionnement en fruits et légumes auprès de gros fournisseurs ou de grossistes, car de son point de vue ces produits se conservent mieux et plus longtemps.

Le propos ci-dessus doit susciter une **vigilance particulière**, afin que ne soient pas mises en péril des exploitations agricoles de petite taille, qui sont bien souvent des structures familiales. Cette situation pose aussi la question des volumes que souhaitent vendre un magasin et de l'approvisionnement à mettre en place ; un de nos interlocuteurs a attiré notre attention sur ce point, indiquant qu'augmenter les volumes de produits en vente nécessite d'augmenter les capacités en personnel, financières et spatiales du magasin, dans une sorte d'**effet dominos**.

## Relations avec les producteurs et les fournisseurs

La **bonne relation avec les producteurs et les fournisseurs** est un aspect important/crucial de la politique d'approvisionnement des établissements rencontrés. Elle participe de la bonne information sur la qualité et les modes de production des produits fournis et mais aussi de la clientèle des magasins. Elle permet de mieux connaître le fonctionnement de chaque agriculteur et maraîcher. Elle apparaît comme impérative en ce qui concerne les petits producteurs de denrées alimentaires fraîches

Entretenir de bonnes relations avec les fournisseurs de petite et moyenne taille est aussi importante, mais n'a pas la même ampleur qu'avec les producteurs. Quant aux gros fournisseurs et aux grossistes, la question de la qualité de la relation commerciale n'est pas primordiale (cf. infra).

Ces bonnes relations s'inscrivent dans la démarche des magasins de montrer qu'une distribution et une offre alimentaire alternative, différentes de la grande distribution telle qu'elle s'est développée et a évolué depuis les années 1980, est possible et faisable et à un coût qui peut être maîtrisé, selon certains moyens.

## Négociations tarifaires

Le principe en la matière pour tous les magasins est de **ne pas négocier les prix proposés avec les producteurs et les structures coopératives**.

Cette situation paraît acceptable de prime abord car ainsi les producteurs sont rémunérés de façon juste. Toutefois, il convient d'être vigilant sur ce point, afin que certains magasins et

donc leurs clients ou membres ne compensent pas les réductions que des producteurs pourraient accorder à d'autres commerces pour diverses raisons. La relation de confiance et de fidélité entre producteur et magasin est importante, mais elle ne dispense pas d'une politique de transparence sur les prix de vente pratiqués par les producteurs aux différents commerces (cf. Bloum qui applique sa marge bénéficiaire unique, quand le prix de vente affiché par un producteur ou un fournisseur (très rare) apparaît sur l'étiquette et montre une marge supérieure).

Concernant les fournisseurs, notamment ceux de petite ou moyenne taille, si aucun établissement ne négocie les prix des produits, tous souhaitent obtenir une réduction sur leurs commandes. Pour cela ils s'en remettent à la relation commerciale de fidélité et à un certain volume de commandes pour obtenir une ristourne sur le montant de leurs commandes (entre 2 et 5%), qui est souvent automatique.

Un seul magasin a déclaré négocier des ristournes ou remises, en essayant d'obtenir progressivement une augmentation minimale de 50% de la ristourne d'ici 2 à 3 ans. Un autre commerce a annoncé avoir négocié des délais de paiement de ses factures, y compris avec certains producteurs.

Bien que quelques interlocuteurs rencontrés souhaiteraient **négocier des remises avec les fournisseurs de taille moyenne et les grossistes**, le principal argument pour ne pas le faire est de ne pas se voir imposer l'achat de certains produits qui ne correspondraient pas à leur charte, à leur gamme de produits ou à leur approche commerciale : tous les magasins veulent conserver la maîtrise de leur offre de produits et, dans une certaine mesure, du volume de leurs ventes.

## Approvisionnement en réseaux (inter-coopératives, inter-producteurs)

**L'approvisionnement en réseaux**, l'achat groupé de certains produits entre certains magasins, notamment les coopératives, se font **très occasionnellement**. Cela concerne certains produits et certaines périodes (ex. des vins mousseux pour les fêtes de fin d'année), afin d'atteindre les volumes requis pour pouvoir commander auprès de certains producteurs et de réduire les frais de livraison, voire le prix unitaire. L'objectif n'est pas nécessairement d'obtenir un meilleur prix, mais plutôt d'offrir à ses membres ou sa clientèle des produits que ces magasins ne vendent pas régulièrement.

La seule structure a favorisé directement un échange entre producteurs est La Vivrière. Dans le cadre du marché hebdomadaire, où les clients viennent récupérer leurs commandes de produits agricoles faites en ligne, ceux-ci s'approvisionnent auprès de leurs collègues pour alimenter leurs magasins à la ferme. Par ailleurs, un grand nombre d'entre eux coordonnent leurs mises en culture pour la saison, afin d'assurer un approvisionnement régulier de La Vivrière, entre autres, mais aussi des revenus réguliers.

*La question du circuit court et d'un hub logistique pour les magasins alimentaires alternatifs*

L'aspect logistique et le souci de rationaliser l'approvisionnement des magasins ont été mentionnés par certains interlocuteurs. Les objectifs sont de limiter autant que faire se peut

les livraisons, beaucoup de magasins rencontrant des problèmes de stockage et de réduire la charge de travail liée à la manutention. Deux ont mentionné la possibilité de créer un hub logistique afin de **faciliter l’approvisionnement** en certains produits et de permettre un **meilleur débouché à des petits producteurs**.

En Wallonie, un collectif des coopératives citoyennes pour les circuits courts a été créé, il s’agit du Collectif 5C (que nous avons sollicité mais qui n’a pas répondu). Son objet est de fédérer, construire et diffuser le modèle de production et de distribution en circuit court en renforçant les dynamiques coopératives entre producteurs, consommateurs et distributeurs. Ce collectif regroupe différentes structures coopératives agricoles et alimentaires mais aussi des ceintures alimentaires de villes wallonnes ; Bees coop, Bloum, Cabas et wAnderCoop en sont membres.

Le concept de **circuit-court** ne se résume pas à la livraison “direct producteur” (cf. infra), mais prend en compte **un intermédiaire**, car ainsi il permet le débouché pour de petits producteurs. C’est donc bénéfique pour ces producteurs et d’autres plus importants, mais aussi pour les magasins qui souhaitent un certain approvisionnement en produits frais sains, respectueux de l’environnement et du social, et de qualité. Mais ce qui importe également c’est de permettre l’émergence de fournisseurs et de grossistes partageant les mêmes objectifs, engagements, valeurs et principes que les magasins alimentaires alternatifs, et donc de consolider cette filière en renforçant chaque partie prenante et de peut-être créer un “éco-système”. Cette initiative du collectif 5C revêt une certaine importance, car elle permet de distinguer entre types de grossistes et de gros fournisseurs et leurs façons de travailler, d’autant plus que le secteur des grossistes bio conventionnels connaît une restructuration avec la fusion de structures en Wallonie (cf. Delibio).

## Construction de l’offre

Dans cette partie, nous avons souligné 3 leviers pour différencier les diverses configurations de l’offre au sein des structures : une offre large dès le départ, une évolution progressive de l’offre, et enfin une diversification ou une réduction de l’offre. Nous allons relever les aspects positifs et les freins pour chacun de ces leviers

### Une offre large dès le départ

Les aspects bénéfiques	Les freins
<p>Constituer un “One-Stop Shop” pour faciliter l’accessibilité à tout type de ménage : familles, étudiants, retraités, etc.,</p> <p>Attirer un public large en proposant une large gamme de produits dès le départ,</p> <p>Favoriser la fidélité de la clientèle membre qui viennent plus souvent faire leurs courses, car ont le choix dans leurs achats. Cela rend la structure plus <b>conviviale</b> et</p>	<p>L’incertitude dans l’écoulement des stocks : risque de gaspillage,</p> <p>Existence d’un défi majeur dès les débuts du magasin : risque de pertes financières lors de l’ouverture alors que le magasin n’est pas encore connu du quartier, et risque d’une immobilisation des stocks et des capitaux, et d’impacter la trésorerie du magasin.</p>

<p>propice à un lieu de rencontre</p> <p>Cela participe au renforcement de l'intérêt des membres et de la clientèle habitués par les valeurs et principes du magasin. Venir faire ses courses dans une structure alternative peut démontrer un certain engagement dans leur mode de consommation.</p>	
---	--

Evolution de l'offre progressive sur la base de la demande des clients, sur la base de la capacité financière et du personnel

Les aspects bénéfiques	Les freins
<p>Une adaptation progressive de l'activité permet <b>une croissance organique de l'offre sur base de l'évolution de la demande</b> en nouveaux produits des coopérateurs,</p> <p>Cela permet le <b>renversement de la logique commerciale</b> car l'offre répond à la demande de ses membres, sans pour autant accepter chaque demande de nouveaux produits</p> <p>Cela permet un <b>développement constant et progressif de la structure</b>, dans la continuité de l'idée initiale de création de la coopérative,</p> <p>Une offre progressive <b>construite conjointement avec l'ajout</b> (raisonnable) de rayons en fonction de la taille du magasin : adaptations techniques dans l'organisation du magasin</p> <p>Soutient l'approche commerciale "<b>de l'utile et de l'efficace</b>" : tout ce qui est proposé à la vente est désiré par les clients ou les membres,</p> <p>Une évolution progressive <b>permet d'adapter graduellement les heures d'ouverture</b> pour diluer l'activité du magasin, et permettre d'atténuer la charge de travail des salariés et des bénévoles (les "shifteurs"),</p>	<p><b>Difficulté</b> parfois d'accepter la <b>vente de nouveaux produits issus de l'étranger</b> et/ou pas de saison (par exemple les bananes),</p> <p>L'augmentation de l'offre peut induire une <b>remise en cause des principes élémentaires</b> de la structure (local, de saison, durables, etc.),</p> <p>Réguler l'accroissement de l'offre tout <b>en respectant les conditions de travail des employés</b> et leurs besoins, sans surcharger le personnel du magasin,</p> <p><b>Risque de renforcement des inégalités dans la charge de travail</b> ; différents niveaux d'investissement des coopérateurs et donc essoufflement, frustration,</p> <p>L'offre augmente progressivement mais <b>la logistique des groupes de travail ne suit pas</b> : défi dans l'organisation et la distribution des responsabilités de chacun.</p>

S'organiser en amont en <b>réalisant des études de marché</b> pour établir la liste des produits les plus vendus et adapter l'offre selon les résultats obtenus.	
--	--

## Diversification ou réduction de l'offre

Les aspects bénéfiques	Les freins
<p><b>Création d'un "One Stop Shop"</b> : diversifier l'offre permet aux membres de faire l'essentiel de leurs achats dans un même magasin. Et faire ses courses dans une épicerie de quartier devient plus pratique pour les familles, grâce à un approvisionnement varié. Mais cela peut contribuer aux problèmes de doublons.</p> <p>Avoir une gamme de produits plus restreintes peut permettre de <b>faciliter le réassort</b> du magasin et réduit le risque de pertes</p> <p>Tendre vers une offre fournie par un petit nombre de producteurs peut <b>renforcer les liens</b> entre la structure et ceux-ci.</p> <p>Cela peut amener à <b>réduire les coûts du magasin</b>, en achetant de grands volumes du même produit chez un même fournisseur</p>	<p>Une diversification induit une <b>prise en compte des possibilités et capacités</b> des employés du magasin.</p> <p><b>Offre pléthorique</b> : ces divers produits risquent de se vendre mal et vont donc être immobilisés dans le stock</p> <p>Veiller à ajuster l'approvisionnement en fonction de la <b>capacité de stockage et de la taille, l'espace</b> du magasin</p> <p>Différentes références pour un même produit peut engendrer du <b>gaspillage</b> si le stock ne s'écoule pas assez vite (péremption du frais par exemple)</p> <p>Une variété de références pour un même produit peut induire une <b>différence de prix entre les</b> références : risque de perte ou gaspillage sur les gammes plus chères</p> <p>Diversifier tout en privilégiant des produits issus de l'agriculture bios, de saison, et local : <b>respecter les principes de base</b> du magasin pour lesquels les coopérateurs se sont engagés</p> <p>Réduire l'offre peut constituer un frein à l'accessibilité du magasin, car ils ont moins de choix lorsqu'ils veulent faire leurs courses</p>

### Remarques :

Le nombre de références vendues dans un magasin n'a pas de sens en soi, ne renseigne pas forcément sur le niveau d'activité du magasin, sur sa taille ; il convient de connaître plus précisément la nature des produits pour mieux appréhender l'activité d'un magasin. Ainsi la vente de produits d'herboristerie (ex. huiles essentielles, aromates) ou de compléments alimentaires peut rapidement augmenter le nombre de produits proposés à la clientèle, sans lien avec l'activité du magasin.

Une offre pléthorique de produits induit une capacité financière importante avec un effet dominos en quelque sorte (notamment en termes de surface, loyer, matériel, personnel) et induit une mobilisation de capitaux importante qui peut générer des difficultés de trésorerie liées à la mévente de certains produits (produits secs, produits d'entretien, produits de confort - gourde, vaporisateur, huiles essentielles, etc.). Une offre très large peut générer des pertes financières dues à des pertes de produits (gaspillage de produits frais, produits ayant dépassé la DLC) et mettre en difficulté l'établissement. La personne représentant Bloum a caractérisé cette situation en déclarant que **la volonté de vendre toujours plus accroît de façon assez exponentielle les difficultés de gestion** (cf. supra, capacité financière importante et immobilisation de trésorerie) : "le volume fout le bordel", dixit cette personne.

Ce point de l'offre pléthorique est également repris par la personne de L'Epi (Uccle). Celle-ci serait un des facteurs qui a conduit le magasin à la fermeture définitive. En effet, pour des petites structures coopératives comme celle-ci, qui se veut une épicerie de quartier, élargir l'offre de produits est un danger. En diversifiant les types de produits et en voulant proposer un très grand nombre de produits, y compris en doublon, cela crée de la redondance, mais aussi des difficultés de gestion du magasin, notamment concernant les livraisons et la mise en rayons. De plus, une petite épicerie comme l'Epi n'a pas la capacité de tout stocker. Cette offre pléthorique impliquait donc une forte immobilisation des capitaux.

Pour conclure, nous avons remarqué qu'il existait plusieurs manières de développer et construire l'offre de son magasin. En fonction du type de la structure, les principes et valeurs de base font évoluer l'offre de manière différente : entre les petites épiceries coopératives et les supermarchés coopératifs, ou encore les épiceries sociales en tant qu'ASBL, etc. Chaque structure prend certaines décisions concernant la variété de produits qu'elle propose en son sein, en tenant compte de ses clients et membres coopérateurs, de la capacité de conserver ces denrées, mais également des compétences de chacun pour garantir le bon fonctionnement et l'organisation interne du magasin.

Afin de reconnecter la construction de l'offre à la stratégie Good Food 2, il semble pertinent de considérer les rapports d'activités des structures que nous avons rencontrées. Il s'agit des rapports sur l'essaimage des projets Good Food subsidiés par Bruxelles Environnement. Par exemple, le rapport d'avancement du Pédalo publié le 24/01/2024. Deux enquêtes ont été réalisées au cours du second trimestre 2023, pour tenter de comprendre les raisons pour lesquelles une minorité de coopérateurs font la totalité de leur course au Pédalo. Selon ces enquêtes, cette problématique serait liée à la proximité du domicile, et au nombre de références. D'autre part, la seconde enquête concerne le potentiel impact qu'aurait un changement de modèle au sein de la structure. Et il semblerait que les volontés de changements ont été réfutées à cause de l'attachement des coopérateurs au modèle actuel. Depuis janvier 2024, le magasin a réduit ses heures d'ouverture et est passé à 36 heures par semaine, mais a gardé son nombre de références à 3211.

## Politique des prix

Les magasins alimentaires alternatifs de détail, souvent catégorisés comme des magasins bio, sont réputés pour vendre une alimentation chère et donc inaccessible pour une large majorité de la population. Un grand nombre de nos interlocuteurs ont confirmé cette situation, mais la cherté de cette alimentation ne correspond pas aux propos régulièrement entendus. Par ailleurs, une étude de Bees Coop a montré que les prix pratiqués dans ce type de magasins sont très souvent inférieurs de 20% à ceux pratiqués dans les magasins bio.

Il nous est donc apparu nécessaire de tenter d'identifier les principaux éléments conduisant à la formation des prix de vente dans les commerces alimentaires alternatifs, comment leurs responsables agissent pour maîtriser les prix, afin de vendre à leurs clientèles ou membres coopérateurs une alimentation saine, respectueuse de l'environnement et du social, et de qualité à des prix abordables et raisonnables, même pour des clientèles issues des catégories socio-professionnelles moyennes supérieures ou supérieures (CSP+). Sachant qu'il s'agit d'établir un prix juste tant pour les producteurs que pour les clients ou membres.

### Pas de prix libre ou différencié ...

Les magasins visités ne pratiquent pas de prix libre ou différencié, comme le fait la boulangerie Le pain levé. La raison est de maîtriser les recettes de la structure et d'assurer ainsi sa pérennité, la crainte étant que la plupart des clients choisissent le prix le plus faible, sauf à ce que le magasin organise un contrôle des clients ou fixe un premier prix de vente au moins égale au coût d'achat des produits sans ajouter une marge bénéficiaire.

La solidarité entre membres ou envers des clients connaissant des difficultés socio-économiques est organisée d'une autre manière.

*Le PV de la réunion du 13 juin 2023 "Réseau Echange : Offre commerciale accessible, modèles économiques (restauration, commerces)" dans le cadre de la stratégie GoodFood2, ainsi que la brochure "Partage d'expérience sur les prix différenciés" réalisée par Le Pain levé ont présenté les enjeux et défis de ce genre de dispositif.*

### ... mais des marges unique ou différenciée

La très grande majorité des magasins de cette étude pratique des marges bénéficiaires différenciées.

Seuls deux magasins (Bloum et wAnderCoop) pratiquent une marge unique, de 20%, avec quelques petites variations pour wAnderCoop (cf. Présentation). La raison invoquée par Bloum pour appliquer la marge bénéficiaire unique est une **volonté de transparence sur la formation des prix**, de **rétribuer d'une certaine façon ses membres** et de **ne pas chercher à se différencier en appliquant des marges différenciées**.

### *Objectifs et pertinence des marges unique et différenciée ?*

Poser cette question revient à se demander quels sont les objectifs de ces deux types de marge, et particulièrement des marges différenciées. Pour la marge unique, les objectifs ont été présentés ci-dessus.

Le but des marges différenciées, donc plus élevées sur les produits frais de conservation courte, rapidement périssables ou ayant une DLC courte (fruits et légumes, viandes, certains produits laitiers), est de compenser les pertes dues à l'impossibilité de vendre ces produits.

La pertinence de la marge différenciée se justifie du point de vue de la rentabilité (réduire les pertes financières liées à la non-vente des produits frais et périssables) et, dans une certaine mesure, de la pérennité du magasin (pour laquelle d'autres facteurs interviennent).

Elle est moins évidente des points de vue de la clientèle (transparence de la politique des prix appliqués), de lutte contre le gaspillage et du rôle de l'alimentation saine et de qualité dans l'état de santé des personnes et des populations : les fruits et légumes sont globalement plus chers à l'achat que les autres produits alimentaires (une production moins mécanisée, moins industrielle, demandant une main d'œuvre souvent importante pour leur récolte, ayant un impact sur le coût de production). L'inflation a particulièrement touché cette catégorie de produits alimentaires, rendant plus difficile l'accès à une alimentation plus équilibrée entre apports en protéines animales et apports en végétaux et fibres, alors que des campagnes de santé incitent depuis des années à privilégier une alimentation plus riche en légumes et en fruits.

Pratiquer des marges différenciées, donc plus élevées sur les produits frais et végétaux, semblent pertinents du point de vue économique du magasin, problématique voire contradictoire en regard de la lutte contre le gaspillage alimentaire, de la promotion d'une alimentation moins carnée (des études montrent les impacts sur la santé humaine d'une alimentation carnée, et sur l'environnement et le climat des élevages d'animaux), plus équilibrée et plus riche en végétaux et en fibres.

Il convient aussi de prendre en compte l'image véhiculée autour de l'aspect des fruits et des végétaux par la grande distribution, des produits calibrés, semblables, brillants bien souvent, ne devant présenter aucun défaut, aucune tâche, etc. Cet imaginaire influence l'achat des fruits et légumes, comme cela nous a été dit par un des nos interlocuteurs, l'amenant à privilégier son approvisionnement auprès de grossistes, car leurs végétaux se dégradent moins et conservent plus longtemps. Il convient donc de réfléchir à la modification de cette image ; notons au passage que la législation européenne a un peu évolué sur le calibrage des produits, permettant que des concombres moins rectilignes puissent être vendus.

Notre étude n'a pas permis de déterminer laquelle de ces deux marges permet de réduire les pertes et gaspillage de produits frais. Seule Bloum a répondu que ces pertes en fruits et légumes étaient très faibles (entre 1 et 2 sacs orange par semaine, selon les saisons), en lien avec le système de promotion (cf. infra). Mais il n'est pas possible d'établir une corrélation directe avec la marge unique inférieure à la marge différenciée sur les produits frais.

*Des marges moyennes concernant les marges différenciées supérieures aux*

## *marges uniques*

Nous avons constaté que les magasins pratiquant une marge unique ont une marge bénéficiaire inférieure aux marges moyennes pratiquées par les établissements pratiquant des marges différenciées (sauf en ce qui concerne Bees Coop) à notre connaissance : dans le premier cas elle est de 20%, dans le second cas elle se situe entre 30% et 35%, selon nos interlocuteurs.

L'écart entre ces deux types de marge est considérable, y compris à l'intérieur d'un même type de magasin, les coopératives. Nous ne pouvons l'expliquer, mais seulement le constater. Une hypothèse peut être le coût de location du bâtiment (localisation) ou d'autres infrastructures nécessaires (espace de stockage) au bon fonctionnement du commerce.

## Le rôle du circuit court

Le circuit court concerne les approvisionnements des magasins en "direct producteur" ou en recourant à un seul intermédiaire. En réduisant le nombre d'intermédiaires dans leurs approvisionnements (chaque intermédiaire imputant un coût pour le service qu'il assure), ces commerces peuvent maîtriser en partie la formation des prix des produits vendus.

Bien que l'approvisionnement auprès des producteurs représentent moins de 50% de l'approvisionnement alimentaire des magasins concernés par cette étude (seulement deux magasins atteignent ou dépassent les 50%), le fait de pouvoir s'approvisionner auprès de producteurs est un moyen d'avoir des prix contrôlés sur une partie de leurs gammes de produits, situation d'autant plus appréciable qu'elle concerne principalement les fruits et légumes. Ceux-ci jouent un rôle important dans une alimentation plus saine et de qualité, dans l'état de santé des personnes et des populations, mais aussi dans la lutte contre le réchauffement climatique et contre la perte de biodiversité.

## Remise, promotion, soldes

Les magasins appliquent automatiquement les remises ou promotions dont ils bénéficient de leurs fournisseurs.

Un seul magasin, Le Pédalo, pratique une remise à la caisse pour ses client.e.s étant coopérateurs, afin de les rétribuer d'être membres et de faire des "shifts", à la différence de ses autres clients non membres qui paient le prix plein. Cette remise est de l'ordre de 5% (à vérifier).

Les **promotions** ne sont pratiquées que dans des cas précis et limités ; dans la plupart des cas, ces promotions sont égales ou inférieures au taux de la marge bénéficiaire. Les promotions pratiquées concernent essentiellement les produits frais périssables ou dont la DLC (viande, produits laitiers) est très proche de son échéance, afin d'éviter le gaspillage.

Un seul magasin de cette étude pratique des **soldes** sur des produits de confort, correspondant à la remise dont il a bénéficié d'un fournisseur. Il a très rarement utilisé ce dispositif.

Les pratiques de promotion mais surtout de solde sont très rarement utilisées dans les magasins alimentaires alternatifs, car elles ne correspondent pas à l'approche de ces magasins consistant en l'inversion de l'offre commerciale : ne proposer que des produits demandés et désirés par les clients. C'est une approche différente de la consommation, c'est une consommation.

## Clientèle

### Profil type

Bien que la plupart des projets adoptent une approche sociale afin d'attirer un large public, on observe un profil de client/coopérateur récurrent qui se distingue des autres. Les individus les plus visibles sont principalement issus des **catégories socio-professionnelles supérieures**, détenant des qualifications et manifestant un intérêt prononcé pour les enjeux socio-environnementaux liés au projet, ainsi que pour les questions environnementales dans leur ensemble. Ces clients/coopérateurs adhèrent aisément au projet et en sont souvent demandeurs, contribuant ainsi à répondre aux défis environnementaux auxquels nous sommes confrontés. L'avantage ici réside dans leur **engagement volontaire**, garantissant une base de clients/coopérateurs fidèles, réguliers et engagés.

Au cours des deux à trois premières années suivant l'ouverture, une tendance positive se dégage avec une **progression constante** du nombre d'adhérents au projet. Cette évolution est cruciale, car elle assure la viabilité et favorise la croissance continue du projet, faisant de cette période une phase décisive dans son développement. Une grande partie de ces adhérents correspondent généralement au profil le plus visible, à savoir des personnes disposant d'un capital culturel et économique important. De plus, une proportion significative des coopérateurs/clients réside à proximité des projets en place, que ce soit dans le quartier même ou dans la commune.

Cependant, au-delà de ces deux-trois premières années, la progression du nombre de clients/coopérateurs peut parfois **ralentir une fois atteint un certain seuil**, souvent en raison de la **difficulté à attirer des profils différents** de ceux déjà acquis. Cette contrainte peut poser des défis en fonction des objectifs et des ambitions de chaque structure. Certaines structures limitent le nombre de clients/coopérateurs, tandis que d'autres continuent d'accueillir de nouveaux membres sans que cela nuise au projet. En revanche, certaines structures qui ne parviennent pas à atteindre leur objectif minimal de coopérateurs se retrouvent dans une situation plus instable, pouvant même conduire à la fermeture du projet. Il est toutefois important de souligner que cela reste marginal.

### Mixité sociale et économique

L'ensemble des structures ont éprouvé des **difficultés à établir une mixité socio-culturelle** au sein des différents projets. Malgré les efforts et les moyens déployés pour attirer une clientèle diversifiée, il est souvent difficile d'instaurer une véritable mixité sociale.

Plusieurs obstacles sont à prendre en compte, notamment le désintérêt de certains citoyens pour ce type de projet, les difficultés financières auxquelles certaines personnes sont confrontées, ou encore l'inadéquation des produits proposés avec les besoins et les attentes de personnes issues d'autres cultures. Il est à noter qu'une grande partie des personnes fréquentant les coopératives ont une culture belgo-européenne, ce qui peut limiter la diversité sociale et culturelle étant donné que les aliments commandés correspondent à une alimentation belgo-européenne.

Bien qu'il soit difficile d'obtenir des données sur l'âge des membres de la coopérative, il est constaté que les **adultes actifs** représentent la **majorité** des coopérateurs/clients, suivis par les personnes de plus de 65 ans, avec des taux de participation variables selon les structures. Les étudiants, malgré leur intérêt pour les enjeux environnementaux, sont souvent peu présents dans ces projets, à l'exception de certains cas. Enfin, les personnes en situation de précarité comme ceux disposant de revenus d'allocations de chômage ne sont généralement pas représentées dans la participation aux coopératives, à l'exception des projets liés à l'aide alimentaire.

## Accessibilité

L'accessibilité peut se présenter de différentes manières, dans cette partie nous avons fait le choix de se concentrer sur l'accessibilité socio-culturelle et sur l'aide aux personnes en difficultés.

### Accessibilité socio-culturelle

Certains établissements alternatifs interrogés, comme Bloum, Les Capucines et Le Pédalo, ont mis en place diverses activités visant à promouvoir une alimentation durable, à renforcer les liens communautaires et à sensibiliser les participants aux enjeux sociaux et environnementaux liés à l'alimentation. Ces initiatives comprennent des ateliers de cuisine, des événements, des formations, des projets d'aide alimentaire, des conférences et des soirées jeux de société.

En parallèle, ces magasins s'efforcent d'atteindre un public plus large en proposant ces activités, même à ceux qui pourraient ne pas avoir initialement envisagé de faire leurs achats chez eux. Toutefois, l'accessibilité socio-culturelle se fait aussi via la diversification de l'offre qui, elle, s'adapte généralement plus aux demandes des consommateurs déjà impliqués dans le projet. Cela renforce alors une offre orientée vers un certain type de consommateur.

Malgré leurs efforts, ces établissements font face à des contraintes géographiques et à des difficultés de communication avec leurs clients actuels et potentiels. Ces obstacles peuvent aussi limiter leur capacité à atteindre une population plus variée en termes de culture.

### Aide aux personnes en difficulté et solidarité

Dans l'ensemble il y a un réel objectif de la part des différents magasins de soutenir la clientèle. Toutefois, il peut être difficile de soutenir certains consommateurs directement. Bloum se distingue en offrant la possibilité à ses coopérateurs de faire des dons pour soutenir les membres en difficulté, renforçant ainsi la solidarité au sein de la communauté coopérative. Cependant, certains établissements peuvent rencontrer des défis pour impliquer activement les personnes en difficulté dans leurs initiatives, ce qui les pousse à la réflexion sur les moyens d'encourager leur participation. De manière similaire, des tarifs sociaux spécifiques sont proposés pour les étudiants par des initiatives telles que Cabas et Bloum, facilitant ainsi l'accès à une alimentation plus responsable et sans nécessité d'achat de parts.

## SSA et la création de CCPA

Nous sommes conscients que nous sortons du champ de cette étude, mais les propositions suivantes nous apparaissent comme un moyen de répondre à des problématiques soulevées par le secteur et les modèles de distribution alimentaire alternative, et aux défis qui se posent à ceux-ci, en premier lieu l'accessibilité des populations à revenus modestes et faibles et/ou issues de l'immigration non européenne.

Il nous semble que ces deux propositions ci-dessous reflètent un aspect fondamental du secteur de la distribution alimentaire alternative : la **coproduction de l'offre commerciale alimentaire alternative** qui s'élabore à deux niveaux, de notre point de vue (*cf. aussi l'article de Clothilde Grassart ; la conclusion*) : une coproduction au niveau des magasins eux-mêmes entre les membres et/ou la clientèle (demandes de produits), la gérance de la structure et le service fourni aux membres et à la clientèle (que l'on peut résumer par un « one stop shop »).

Ces propositions peuvent être résumées sous le terme de « démocratie alimentaire » et se déclinent en deux propositions principales :

- l'instauration de conseils ou comités citoyens de politiques alimentaires, à l'instar de ce que propose la stratégie wallonne « Manger Demain »,
- la sécurité sociale de l'alimentation d'une part, la sécurité sociale alimentaire d'autre part.

Ces deux instruments nous semblent complémentaires et avoir des interrelations fortes, pouvant permettre des synergies.

### - Les conseils ou comités citoyens de politiques alimentaires (CCPA)

Il nous semble que ces dispositifs s'inscrivent totalement dans l'objectif de la Région Bruxelloise de transition vers un système alimentaire conciliant durabilité, dynamisme économique et emplois de qualité.

Ces CCPA devraient être institués aux niveaux régional et communal pour l'ensemble de la Région de Bruxelles Capitale, en assurant la complémentarité et les relations entre ces deux niveaux, sans que l'un des deux niveaux ne soit supérieur à l'autre en termes de décisions, tout en garantissant la nécessaire autonomie de chaque niveau. Ceci nécessitera de trouver les modalités pertinentes de gouvernance.

Il nous semble primordial que tous les acteurs concernés par la politique de l'alimentation, tant au niveau régional que local, doivent/puissent participer aux CCPA, impérativement les associations du secteur social, de lutte contre la pauvreté, de communautés issues de l'immigration, et du secteur de la santé (ex. les fédérations des maisons médicales, des collectifs de santé) ; ces différentes structures montrent les liens/interactions entre inégalités sociales ou environnementales, qualité de l'alimentation et santé.

Cette proposition n'est pas étrangère à la stratégie Good Food, car elle nous semble donner une suite concrète à la présentation de la deuxième stratégie Good Food<sup>3</sup>.

Des écueils peuvent être évités en s'inspirant de la stratégie wallonne « Manger Demain », grâce à laquelle des CCPA ont été mis en place : par exemple, « *le développement d'instances de gouvernance prend du temps et nécessite des ressources importantes pour dynamiser un collectif, définir et mettre en place des méthodologies de travail, encourager des expérimentations, etc.* » ; « *pour certaines structures qui ne sont pas subventionnées pour réaliser les missions du CwAD et/ou pour certaines structures membres du CwAD, il est compliqué de remplir les missions qui leur sont conférées sans ressources complémentaires ou sans délai raisonnable pour accomplir cette tâche* » (plan d'action Food Wallonia, p.74).

### **- Les sécurités sociales de l'alimentation et alimentaire**

Le 19 février 2024, une réunion à Bruxelles a présenté le projet de Sécurité sociale de l'Alimentation, marquant une nouvelle étape dans la réflexion sur la mise en œuvre de ce dispositif assez récent. Ces deux dispositifs sont un autre axe de la « démocratie alimentaire ».

La Sécurité sociale (SSA) de l'alimentation est une proposition relativement récente, dont le but est de répondre de manière conjointe et simultanée aux droits à une alimentation saine et de qualité de tous, aux droits des paysans et à la priorité donnée à une agriculture nourricière pour les humains et pour leurs milieux de vie, donc de mode de production et de consommation alimentaire respectueuse de la protection du vivant (humains et non humains), et donc à l'insécurité et à la précarité alimentaires<sup>4</sup> qui visent certaines catégories de la population.

Celle-ci est liée aux constats et aux faits qu'en Belgique, une personne sur cinq vit sous le seuil de pauvreté, une personne sur trois en région bruxelloise, que le nombre de personnes qui ont recours à l'aide alimentaire est désormais estimé à 600 000 dans tout le pays, dont 90 000 dans la capitale. Loin de se limiter à la question de l'accès à une alimentation suffisante, la malnutrition et les problèmes de santé qui en découlent touchent en outre la moitié de la population belge. Une des causes se trouve dans l'industrialisation de l'alimentation et un système agro-alimentaire *low-cost*, qui favorisent les grandes exploitations agricoles, peu importe leur impact social et environnemental, et mettent en difficulté une très large partie du secteur agricole et en particulier une agriculture paysanne et respectueuse de l'environnement.

La SSA<sup>5</sup> a notamment pour objectif de permettre l'attribution d'une allocation universelle mensuelle de 150 euros pour accéder à une alimentation de qualité et saine, respectueuse

---

<sup>3</sup> cf. <https://environnement.brussels/citoyen/nos-actions/plans-et-politiques-regionales/strategie-good-food-vers-un-systeme-alimentaire-plus-durable-en-region-de-bruxelles-capitale>

<sup>4</sup> cf. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Pr%C3%A9carit%C3%A9\\_alimentaire](https://fr.wikipedia.org/wiki/Pr%C3%A9carit%C3%A9_alimentaire)

<sup>5</sup> cf. <https://www.collectif-ssa.be/>

de l'environnement et du social et donc durable, au travers de l'instauration d'un prélèvement d'un montant auprès de chaque personne.

Deux points au moins de cette allocation méritent une attention particulière selon nous : le caractère universel ou égalitaire de cette allocation est critiqué par certaines associations, notamment de lutte contre la pauvreté, considérant inéquitable que des personnes ayant les moyens financiers d'acheter des aliments sains et de qualité puissent en bénéficier ou bénéficier du même montant d'allocation ; l'allocation est destinée seulement à l'achat d'aliments durables, ce qui peut poser un problème de concurrence.

Nous distinguons entre Sécurité sociale de l'alimentation (SSA) et Sécurité sociale alimentaire (SSal) pour simplement différencier le niveau supra (national, fédéral, régional, inter-communal) qui donne/détermine, entre autres, les grands axes et les moyens budgétaires globaux (Sécurité sociale de l'alimentation), et le niveau infra (commune, zones particulières, à besoins ou situations spécifiques) qui, *grosso modo*, met en oeuvre la SSA, selon des modalités propres à la commune, à la zone spécifique. De notre point de vue, la Ssal permettrait d'expérimenter concrètement la proposition de SSA, de déterminer les modalités de mise en oeuvre de celle-ci afin de notamment trouver des solutions entre autres aux questions de l'équité, de l'amélioration de l'accès à ce type d'alimentation. Les questions sur les organismes y participant, de coordination entre ces Ssal doivent être aussi abordées, parmi d'autres. Les deux principaux écueils constatés pour les CCPA semblent aussi se poser à la SSA et notamment aux Ssal.

Nous nous sentons légitimes de porter ces propositions dans le cadre de cette étude car un projet a été expérimenté par la BEES coop pendant un an<sup>6</sup> ; mais aussi par l'association As Bean en direction du public étudiant de l'ULB dans le cadre d'appels à projets de Good Food<sup>7</sup>.

## Conclusion

Notre projet d'étude ne fait pas émerger un modèle, dans la mesure où il n'existe pas une façon de faire commerce alimentaire autrement, une même organisation, une même structuration et un même fonctionnement des magasins alimentaires alternatifs. Cependant, un système alimentaire alternatif commence à exister dans lequel il existe différents modèles, différents formats commerciaux présentant de très larges traits communs (cf. infra). Le rapport d'essai de la Bees coop tire une conclusion assez similaire, avec le constat qu'il est très difficile de faire émerger en région bruxelloise l'un ou l'autre supermarché coopératif comme le sien.

---

<sup>6</sup> cf. rapport sur l'essai (à vérifier) : <https://bx1.be/categories/news/un-projet-pilote-de-securite-sociale-de-l'alimentation-a-schaerbeek-a-porte-ses-fruits/> et le lien vers une émission sur BX1 : <https://bx1.be/emission/autrement-vers-une-securite-sociale-de-l'alimentation/>

<sup>7</sup> cf. <https://goodfood.brussels/fr/contributions/appel-projets-good-food-destination-des-associations?domain=cit>

Si un modèle n'émerge pas en tant que tel, il ressort deux grands modèles de magasins alimentaires alternatifs : d'une part les coopératives, d'autre part des magasins conventionnels qui partagent certaines mêmes inspirations et objectifs que les coopératives : des magasins qui ne font pas de l'alimentation saine, durable, de qualité un argument marketing, profitant du souhait de consommateurs de manger bien, bon, sain et de qualité ; bien souvent ces autres magasins vendent à des prix élevés.

Cette pluralité de modèles peut représenter une difficulté pour le développement des magasins alimentaires alternatifs, mais c'est une richesse qui permet, dans une certaine mesure, à un public divers intéressé ou soucieux d'une alimentation plus saine et de qualité de "faire son marché", mais aussi conscients des problèmes environnementaux et/ou des crises du secteur agricole, de trouver des offres commerciales qui correspondent à ses aspirations.

Au sein des modèles coopératifs, notre étude permet de distinguer quatre formes d'organisation et de fonctionnement :

- les **coopératives collaboratives**, dont les membres s'engagent à s'investir dans le fonctionnement et l'organisation du magasin en faisant des "shifts" chaque mois ; un des problèmes majeurs rencontrés par ce type de coopératives est que le nombre de "shifteurs" (entre 60 et 70% des coopérateurs actifs) est souvent juste et peut donc entraver le bon fonctionnement du magasin. Ce système de shifts peut être très chronophage, car il demande d'être constamment suivi par des membres du groupe chargé des "shifts". Il est aussi nécessaire que ce modèle coopératif ait suffisamment de membres pour pouvoir fonctionner, sauf à limiter ses jours d'ouverture,
- la **coopérative à cotisation mensuelle**, dont les membres n'ont pas à prester des shifts, la cotisation mensuelle permettant de couvrir une part plus ou moins conséquente des frais fixes de la structure. Le problème de ce type de coopérative est que le montant de la cotisation mensuelle d'un ménage (de l'ordre de 40 euros pour une famille de quatre personnes de deux adultes et deux enfants), peut être un frein notable à l'adhésion de certaines familles.

Seuls les membres de ces deux types de coopérative peuvent s'approvisionner dans la coopérative dont ils sont membres.

- les **coopératives qui ne limitent pas l'accès à leur magasin à leurs seuls membres** (La Vivrière et Cabas). Dans le cas de Cabas, les coopérateurs bénéficient d'une remise à la caisse sur leurs achats (à la différence des non coopérateurs) et n'ont pas de "shifts" à faire ; dans le cas de La Vivrière, les clients devenant coopérateurs marquent leur attachement à ce magasin et peuvent s'investir dans l'évolution du magasin. Ces deux magasins présentent aussi la particularité d'avoir un e-shop : dans le cas de La Vivrière uniquement pour les clients qui se feront livrer leurs commandes auprès de producteurs lors d'un marché hebdomadaire ; Cabas offre un système de commande par internet tant pour les particuliers que pour les professionnels de la distribution alimentaire alternative que pour l'Horeca.
- Les **magasins conventionnels** que nous avons visités, se distinguent des magasins bio qui proposent à la vente des produits bio et perçoivent leurs clients comme des consommateurs, par le fait de choisir leurs produits mis en vente selon une charte ou des principes qui

rejoignent ceux des coopératives et de fournir des conseils et des informations sur les produits à leurs clientèles qui ne sont pas seulement consommatrices de produits bio, et d'être attentifs aux demandes de leurs clients, tâchant d'y répondre dans le respect de leurs principes d'approvisionnement et de leurs capacités financières et spatiales.

Alimentation géniale est un des rares magasins à refuser de vendre des produits courants, non cultivés en Europe, comme le café, le thé et le chocolat, sa clientèle pouvant en acheter dans d'autres magasins plus ou moins proches.

Qu'elles soient captives du fait de devoir être coopérateurs pour pouvoir s'approvisionner auprès de la coopérative, ou pas, les clientèles sont stables, régulières et en hausse : le moyen des magasins alimentaires alternatifs de parvenir à cela est de créer un sentiment d'engagement et d'appartenance à la structure, passant par le soutien à une agriculture respectueuse de l'environnement et du social, par une information plus ou moins forte sur les producteurs et les produits et l'origine de ceux-ci, les modes de production, etc.

Notre étude fait donc apparaître des éléments convergents aux différents modèles de magasins alimentaires alternatifs :

- une charte ou un guide de principes pour le choix des produits mis en vente selon leurs origines et leurs modes de production,
- l'importance des relations avec les producteurs,
- les coopérateurs sont considérés comme des membres porteurs des structures
- l'emploi d'étudiants et de bénévoles leur permet de réduire certains frais
- des clients qui ne sont pas perçus que comme des consommateurs,
- l'inversion de la logique commerciale : c'est-à-dire que l'offre de produits répond à la demande des coopérateurs, de produits utiles, efficaces et largement désirés par les membres, à la différence de la distribution classique qui met une offre à disposition cherchant à la vendre selon différents moyens,
- les capacités assumables en termes de personnel, de surface disponible, de finances disponibles pour l'augmentation de l'offre de produits,
- une démarche de croissance et de développement progressifs et organiques, c'est-à-dire que les différents aspects et composantes de l'activité commerciale se soutiennent et s'alimentent mutuellement,
- la mise en œuvre de moyens internes à chaque magasin et de modes d'approvisionnement permettant de maîtriser autant que faire se peut la formation des prix de vente en magasin,
- le souci de fournir à ses membres un accès à la nourriture, en ne cherchant pas à faire de bénéfices en menant cette activité commerciale (cf. coopérative à finalité sociale), mais à la pérenniser ; les magasins ne sont pas un service individuel de vente de produits pour un public plus ou conscientisé,
- la volonté de ne pas faire du prix le principal moyen d'accès à une alimentation saine et de qualité, et un axe de communication, mais un élément de rémunération aussi juste que possible des producteurs et de rétribution des membres et des clients soutenant une agriculture produisant une alimentation saine, de qualité, respectueuse de l'environnement et des conditions sociales,

- une approche militante qui n'est pas seulement de fournir un accès à la nourriture, mais de montrer qu'il est possible de s'approvisionner autrement que dans les (super)magasins conventionnels, en rémunérant aussi justement que possible les producteurs et en permettant aux membres et aux clients de s'approvisionner à des prix abordables.

**Un élément semble jouer un rôle important dans les perspectives de viabilité des magasins alimentaires alternatives** : l'existence d'un groupe initiateur soudé qui se donne le temps et les moyens de réfléchir mûrement au projet de magasin alimentaire alternatif qu'il souhaite créer, qui va se donner le temps de l'élaboration, de l'information, de la recherche de conseils auprès d'organismes spécialisés pour définir au mieux possible le projet, ses objectifs à court et moyen termes. Intervient aussi le fait d'élargir le groupe initiateur à d'autres personnes habitant dans les environs et intéressées par une telle initiative. Il convient aussi de repérer les compétences internes aux participants à l'élaboration et la définition du projet.

Aujourd'hui, les projets mentionnés dans cette étude, mais aussi d'autres magasins comme la Bees coop, des organismes comme la SAW-B ou Coopcity par exemple, et de nouvelles structures nées de la coopération entre ces magasins alimentaires alternatifs, d'initiatives citoyennes, comme le Collectif 5C, représentent une aide appréciable pour élaborer des projets d'alimentation alternative.

Des points de vigilance :

- le **niveau de la part coopérateur** est élevé, sauf pour un magasin coopératif qui l'a baissé ; la plupart des coopératives permettent un échelonnement du paiement de la part, mais même ce dispositif ne facilite pas forcément l'adhésion, des familles ayant des budgets très serrés
- le **système collaboratif** :
  - pour les magasins rencontrés, le nombre de shifteurs est tout juste suffisant pour assurer le bon fonctionnement des coopératives collaboratives. La tentation est d'augmenter le nombre de coopérateurs pour garantir le bon fonctionnement, mais cette augmentation des adhésions peut avoir d'autres implications sur l'organisation, le fonctionnement, la superficie nécessaire afin de satisfaire une clientèle plus nombreuse, et l'activité du magasin ;
  - clarifier le cadre et les limites à mettre au collectif afin que celui-ci ne devienne pas un frein au développement et à la pérennisation de la coopérative, être conscient des limites du fonctionnement collectif ou collaboratif, à savoir que tous les membres ne participeront pas au fonctionnement de la structure,
- les coopératives avec cotisation mensuelle des ménages/mangeurs : le montant de la cotisation mensuelle peut être un frein à l'adhésion,
- La formation et l'évolution de l'offre, notamment la part des doublons, c'est-à-dire, les produits d'une même gamme proposés par deux marques.

Le point sur **les prix et les marges bénéficiaires pratiqués** doit aussi être souligné.

Les magasins visités ne pratiquent pas de prix libre ou différencié, comme le fait la boulangerie Le pain levé. La raison est de maîtriser les recettes de la structure et d'assurer ainsi sa pérennité.

La très grande majorité des magasins de cette étude pratique des marges bénéficiaires différenciées. Seuls deux magasins (Bloum et wAnderCoop) pratiquent une marge unique, de 20%, avec quelques petites variations pour wAnderCoop. La raison mentionnée par Bloum est une volonté de transparence sur la formation des prix, de rétribuer d'une certaine façon ses membres.

La pertinence de la marge différenciée se justifie du point de vue de la rentabilité (réduire les pertes financières liées à la non-vente des produits frais et périssables) et, dans une certaine mesure, de la pérennité du magasin (pour laquelle d'autres facteurs interviennent). Elle est moins évidente des points de vue de la clientèle (transparence de la politique des prix appliqués), de lutte contre le gaspillage et du rôle de l'alimentation saine et de qualité dans l'état de santé des personnes et des populations : les fruits et légumes sont globalement plus chers à l'achat que les autres produits alimentaires, l'inflation ayant particulièrement touché cette catégorie de produits alimentaires et dégradé leur accessibilité.

Pratiquer des marges différenciées, donc plus élevées sur les produits frais et végétaux, semblent pertinents du point de vue économique du magasin, problématique voire contradictoire en regard de la lutte contre le gaspillage alimentaire, de la promotion d'une alimentation moins carnée, plus équilibrée et plus riche en végétaux et en fibres.

Enfin, nous avons constaté que les magasins pratiquant une marge unique ont une marge bénéficiaire inférieure aux marges moyennes pratiquées par les établissements pratiquant des marges différenciées (sauf en ce qui concerne Bees Coop) à notre connaissance : dans le premier cas elle est de 20%, dans le second cas elle se situe entre 30% et 35%, selon nos interlocuteurs.

L'écart entre ces deux types de marge est considérable, y compris à l'intérieur d'un même type de magasin, les coopératives.

A en juger par ce que nous avons observé, les **principaux freins dans l'accessibilité** seraient : le montant de la cotisation (chez Bloum), le montant de la part de coopérateur et l'engagement dans les shifts mensuels. Par ailleurs, nous retrouvons des entraves liées à la localisation du magasin. En effet l'investissement et l'implication d'habitants du quartier dépend vivement de leur intérêt pour ce type de projet d'alimentation durable. Certes, s'ils ont un capital culturel en mains, cela favoriserait davantage d'attrait et donc de dédication pour ce type de projet. Mais un contexte socio-économique favorable ne suffit pas à favoriser l'adhésion à des coopératives d'alimentation ou à l'achat de produits sains et de qualité dans des magasins alimentaires alternatifs ; ce n'est pas parce que les CSP+ constituent la majorité de la clientèle de ce type de magasin que les CSP+ et au-delà sont plus enclines que d'autres catégories sociales ou socio-professionnelles à acheter des aliments de qualité, sain, d'origine locale. D'autres facteurs participent à ce genre d'actes d'achats.

Les magasins rencontrés semblent être viables, et réfléchissent sur eux-mêmes, à leur fonctionnement et leur organisation, à l'adéquation de ceux-ci avec leur viabilité et leur pérennité, mais aussi en lien avec leur environnement direct (le monde agricole, les autres acteurs de la distribution, l'évolution de la situation socio-économique) ; toutefois la viabilité

de la structure semble faciliter par l'élaboration aussi minutieuse que possible du projet, par une réflexion poussée et longue pour définir l'objet et le but essentiels du projet et l'adéquation entre les moyens mis en œuvre depuis l'installation et le développement de la structure et l'ambition et l'objet initiaux.

Ils ont bien conscience de la réalité qui entoure le paysage de la distribution alimentaire alternative, un paysage du bio en évolution, avec des chaînes comme Färm, The Barn, Sequoia qui se développent notamment à Bruxelles, donc représentant une concurrence plus ou moins forte pour certaines des structures rencontrées, pas seulement du fait de leur localisation, mais aussi en raison de traits communs avec les magasins alimentaires alternatifs.

Toutefois, force est de constater que ces différentes initiatives ne facilitent pas l'accès à l'alimentation des populations les plus en difficulté ou ayant des revenus faibles ou modestes. Toutes les structures rencontrées sont conscientes de cette impasse et le regrettent. Deux d'entre elles ont reconnu qu'elles ne connaissent pas les solutions permettant d'améliorer ou de faciliter cette accessibilité et qu'elles ont renoncé à réfléchir aux solutions possibles après des tentatives infructueuses.

Aussi il nous semble que les réflexions en cours sur l'instauration d'une Sécurité sociale de l'alimentation (SSA) menées par différents organes et associations doivent être suivies par la stratégie Good Food. Il nous semble aussi pertinent de suivre des initiatives plus concrètes de la SSA que sont des initiatives de sécurité sociale alimentaire développées au niveau local. Concernant la SSA, nous nous bornons à rappeler les critiques formulées par des associations de lutte contre la pauvreté, notamment le caractère universel de l'allocation alimentaire, soit un même montant indépendamment des revenus de chaque personne.

L'objet qui nous semble être un moyen, assez rapide, pour élaborer des pistes de solutions pour améliorer l'accessibilité des personnes les plus en difficulté ou ayant des revenus faibles ou modestes est la création de conseils citoyens de politiques alimentaires (CCPA) au niveau de la région bruxelloise et des communes. Ici il conviendrait de veiller notamment à ce que les associations de lutte contre la pauvreté, celles représentant les communautés étrangères et des fédérations des travailleurs sociaux et des maisons médicales soient pleinement associées aux CCPA. Il convient aussi de leur allouer les moyens de fonctionner et de mener le travail réflexif nécessaire, et de veiller à la bonne interaction et relation entre les CCPA communaux et celui de la région bruxelloise.

Le point peut être plus important que celui de modèle à faire émerger et pouvant être reproduit, est celui de la capacité à faire émerger, d'ancrer et de consolider un système de magasins alimentaires alternatifs, des interactions et des interrelations à mettre en place et à développer afin que ce secteur de la distribution alimentaire alternative puisse s'ancrer, se développer et évoluer en fonction des contraintes socio-économiques, politiques qui pourraient peser sur lui dans le futur.



# Annexe

## Annexe : le questionnaire

### Questionnaire aux différentes structures alternatives

21 dec 2023

#### - Création de la structure

- Quelles sont les **raisons** qui vous ont conduits à créer cette structure et à choisir ce format de commerce ?
- Vous êtes-vous **inspirés** d'autres initiatives ? **Quelles adaptations** avez-vous réalisées par rapport à l'initiative dont vous vous êtes inspirés ?
- Comment avez-vous **financé** la création/le lancement de votre magasin ? Quels financements ont permis de lancer le projet ?  
(Questions mémo si pas traités par la personne)
  - Avez-vous demandé des **subsidés** ? Dans l'affirmative, auprès de quels **organismes** ?
  - Avez-vous obtenu des **conseils ou des soutiens d'organismes publics** ou de fédérations sectoriels ?

#### Implantation, localisation

- Comment avez-vous **choisi le lieu** d'implantation ? Avez-vous des **critères particuliers** pour votre choix ? Avez-vous rencontré des **difficultés** dans le choix de la zone et du local ? Si oui, lesquelles ?
- La composition socio-économique de la commune, de la zone, dans laquelle est situé votre commerce, a-t-elle été un critère de votre démarche et du choix de votre implantation ? **ou**
  - Quel **rôle a joué la composition socio-économique** de la commune, de la zone, dans laquelle est situé votre commerce, dans le choix de votre implantation ?
- Quelles **difficultés** avez-vous rencontrées depuis le lancement et l'ouverture du magasin ? Quelles **adaptations** avez-vous prises ?
- Selon vous, quelle est la **principale contrainte** rencontrée depuis l'ouverture du magasin ?
- Depuis le lancement de votre commerce, quelles sont les **évolutions notables** que vous avez constaté dans le contexte local et général ? Quelles adaptations ont été nécessaires pour pérenniser votre structure ?

Pour les coopératives : pour quelles **raisons** avoir opté pour un système **collaboratif** ou à un système de **cotisation mensuelle** ?

Pour les coopératives : un **seuil minimal de coopérateurs/coopératrices** est-il nécessaire pour la viabilité de votre coopérative alimentaire ?

- Y a-t-il une **limite** au nombre de coopérateurs/coopératrices ?

- Selon vous, quels sont les **éléments clés à considérer pour pérenniser** un commerce alternatif de distribution alimentaire (prix accessible, saisonnalité des fruits et légumes, produits vendus en vrac, information des membres/client.e.s, ...) ? *cf. question suivante*
- Selon vous, quels sont les **points clés qui démarquent** un système alternatif, type coopérative, d'un modèle classique de magasin alimentaire de taille comparative ?  
(*Cette question doit être retravaillée : quel est l'objectif d'une telle question ?*)

- Questions sur les accessibilités, financière, géographique (vu plus haut), sociale ou culturelle

- Politique de prix :

- L'objectif est de rendre accessible l'alimentation durable au plus grand nombre : quelle **place occupe la question du prix** dans votre démarche ? Avez-vous une démarche de prix juste ? Dans l'affirmative, comment se concrétise-t-elle ?
- Quelle est votre « politique » en termes de **marge bénéficiaire** ?
- Quelles autres **démarches** entreprenez-vous pour avoir des **prix (plus) accessibles** ?
- Quelles **mesures d'aide/de soutien** aux personnes ayant des difficultés financières passagères ou aux personnes à revenus modestes avez-vous adoptées ?
- Comment **informez-vous** votre clientèle **de ces aides** solidaires ?
- Lors de son enquête en 2020, à produit équivalent, BEES coop estime être environ **20 à 25% moins chère qu'un supermarché biologique équivalent**. Est-ce **le cas pour votre magasin** ? **Communiquez-vous sur ce point** pour donner envie à un plus large public de venir s'approvisionner dans des structures comme les vôtres ?
- Quel est l'**écart avec la distribution conventionnelle** ?
- L'inflation a-t-elle eu un impact sur la fréquentation de votre structure ?

- Accessibilité sociale et culturelle :

Pour les magasins conventionnels : Une **relation particulière avec votre clientèle** joue-t-elle un rôle dans le fonctionnement de votre commerce/magasin ? Comment se concrétise-t-elle (boîte à idées pour l'offre de certains produits) ?

- Des **profils-types** sociaux (socio-culturels) fréquentent-ils votre commerce ? Sont-ils **différents** de commerces de même nature que le vôtre ?
- Avez-vous établi des profils-types des personnes fréquentant votre magasin ? (*question initiale*)

- La composition socio-économique de la localisation de votre magasin joue-t-elle un rôle dans la participation/fréquentation de votre magasin ? (*Question pouvant être redondante avec celles plus haut sur la composition socio-économique*)
  - Le **fonctionnement collaboratif** ou la **cotisation** sont-ils un **frein** à la participation de certains publics à votre commerce/structure ? Le **montant** de la part de coopérateur est-il un frein pour certains publics ?
  - Comment répondez-vous à ce type de difficultés ?
  - La nature de votre commerce (coopérative) et/ou le **type de produits alimentaires** vendus (bio ou assimilés comme tels, le vrac, ...) représentent-ils un des principaux **freins** à la participation/fréquentation à votre structure de certaines personnes/catégories sociales ?
  - Quels **autres facteurs** représentent les principaux freins à la participation ou à la fréquentation de votre commerce ?
  - Quelles **mesures** avez-vous **mis en œuvre pour faciliter** cette participation/ fréquentation (contacts avec des associations, partenariat, atelier, information, ...) ?
- Autres :
- **L'offre de produits autres qu'alimentaire** (entretiens, boissons, etc.) est-elle un facteur facilitant la fréquentation de votre magasin ?

- **Autres domaines**

- Rencontrez-vous des **difficultés d'approvisionnement** en produits alimentaires frais (légumes, fruits, viandes, produits laitiers, etc.) ?
- Quels **types de relations** entretenez-vous avec des **producteurs locaux ou proches** ? Une **relation durable** avec des producteurs est-elle nécessaire pour la viabilité de votre magasin ?
- **Le fait d'être à Bruxelles** joue-t-il un rôle particulier dans l'organisation de votre **approvisionnement**, notamment en matière de produits frais, végétaux ? Quelles **mesures** vous semblent opportunes **pour pallier** certaines difficultés liées à cette situation particulière ?

**Selon vous quels devraient être les éléments essentiels pour mettre en place un système alternatif de distribution alimentaire ?**

Quels leviers représenteraient selon vous un moyen de soutenir le développement d'un système alternatif de distribution alimentaire accessible au plus grand nombre et prioritairement local ?

Pour les épiceries sociales, avez-vous des actions de sensibilisation pour des produits durables ? Des personnes fréquentant votre structure demandent-elles de pouvoir accéder à des produits durables ?