

Epiceries sociales et solidaires

Monographie rédigée par Céline Coubard, InterstiCiel



CC Wikimédia

Définition de la typologie

Les épiceries sociales et solidaires se présentent comme des épiceries classiques. Elles permettent un **accès facilité à des produits de première nécessité** pour des **foyers précaires**. Les clients bénéficiaires font leurs courses dans ces magasins moyennant une faible participation financière (en moyenne de 20 % du prix usuel du produit). Ces épiceries leur permettent ainsi de consacrer un budget plus important à d'autres dépenses qu'alimentaires (amélioration de la qualité de vie) et **augmente ainsi leur autonomie**. Ainsi, les objectifs des épiceries sociales et solidaires peuvent se résumer ainsi :

- permettre à des personnes rencontrant des difficultés financières de répondre à leurs besoins premiers (alimentaires, d'hygiène et d'entretien) ;
- proposer un espace d'accueil, de convivialité, d'échanges différents des services sociaux ;
- participer à accroître l'autonomie des personnes, la confiance et l'estime de soi.

Une **distinction** peut être opérée entre **épiceries sociales** et **épiceries solidaires**. Les premières sont davantage orientées sur **l'aide alimentaire exclusivement destinée à des publics en difficulté**, sur critères financiers. Elles sont souvent portées par une collectivité ou un autre acteur public tandis que les secondes sont **accessibles à tous les publics** et s'appuient sur la solidarité territoriale pour promouvoir une alimentation de qualité et un mode d'achats des produits en circuits courts, intégrant ainsi, au-delà d'une aide sociale, un objectif d'amélioration de la qualité de l'alimentation et une participation au développement local.

Contexte national

En septembre 2020, le ministère des Solidarités et de la Santé a publié **une charte nationale des épiceries sociales et solidaires**, qui peut être signée après avoir obtenu l'habilitation à l'aide alimentaire. Elle reprend les grands principes de fonctionnement suivants :

Modalités d'accès :

- l'épicerie fournit des produits en libre choix contre une participation financière, dans un lieu qui se présente comme un commerce de proximité. L'accès à l'épicerie est accordé pour une durée déterminée et éventuellement renouvelable. Un accompagnement personnalisé y est proposé ;
- les conditions d'accès sont définies par l'épicerie, dans le respect des règles relatives à la lutte contre la précarité alimentaire. Ces conditions écrites sont communicables et s'appuient sur des critères objectifs ;
- les demandes sont étudiées dans le cadre d'une procédure formalisée. Toute personne a le droit de voir sa demande d'accès étudiée.

Accueil et accompagnement :

- l'épicerie propose un temps d'accueil personnalisé. Elle est un lieu d'écoute et de convivialité où la confidentialité est respectée. A minima deux entretiens individuels et confidentiels y sont menés par des personnes formées, externes ou internes à l'épicerie - afin de partager les objectifs personnels auxquels l'accès à l'épicerie contribue - au terme de la durée d'accès, afin de faire un point de situation ;
- l'épicerie propose des temps collectifs animés, en interne ou en externe.

Organisation matérielle :

- l'épicerie, fixe ou itinérante, est aménagée pour s'apparenter à un commerce de proximité : rayonnages, affichage des prix (dont la valeur marchande), espace d'encaissement ;
- elle propose une offre diversifiée de produits ;
- les produits sont accessibles en libre choix et dans la mesure du possible en libre-service, dans les limites quantitatives fixées par l'épicerie ;
- la participation financière est proportionnelle à la valeur marchande des produits¹.

Enjeux économiques

Les épiceries sociales et solidaires répondent à un besoin de plus en plus prégnant, qui risque de s'accentuer les prochaines années avec la crise sanitaire de la Covid-19 et les crises économique et sociale qui la suivent. Leur modèle économique est basé en grande partie sur les **dons des entreprises** et dans une moindre mesure **des particuliers**. Elles fonctionnent grâce à la **mobilisation de nombreux bénévoles** qui peuvent être eux-mêmes bénéficiaires de l'épicerie. Acteurs souvent **hybrides entre le marché et le caritatif**, les épiceries sociales et solidaires concilient action sociale et modèle de consommation

¹ Pour plus d'informations, voir notamment <https://solidarites-sante.gouv.fr/affaires-sociales/lutte-contre-l-exclusion/lutte-contre-la-precarite-alimentaire/article/les-epiceries-sociales-et-solidaires>

responsable pour accompagner l'autonomie et l'amélioration de la qualité de vie des personnes.

Acteurs majeurs

Les épiceries sociales et solidaires sont regroupées en différents **réseaux nationaux ou locaux**. Elles relèvent de l'aide alimentaire dont les 5 plus grands réseaux sont : **Les Restos du Cœur, les Banques alimentaires, la Croix-Rouge, le Secours populaire et l'Andes (Association nationale de développement des épiceries solidaires)**. On voit également l'émergence d'une union nationale de réseaux régionaux : l'UGESS.

Les **Banques alimentaires** ont contribué à l'émergence des épiceries sociales. Elles approvisionnent 790 épiceries sociales et solidaires en France. Elles sont donc leurs premiers fournisseurs. **La Fédération française des Banques alimentaires** met à disposition un ensemble de ressources pour initier et gérer une épicerie sociale².

L'Andes est un réseau créé en 2000. Il fédère aujourd'hui plus de 370 épiceries solidaires en France, y compris en Outre-mer. L'association est constituée de 100 salariés dont 70 en parcours d'insertion. Elle fait partie du Groupe SOS depuis janvier 2019. Elle accompagne notamment la mise en place de nouveaux projets et rassemble les épiceries solidaires aussi bien dans une optique d'échange de pratiques que pour travailler ensemble à l'évolution du modèle. En tant que tête de réseau nationale, Andes a pour mission :

- d'accompagner les structures souhaitant **créer une épicerie sociale ou solidaire** ;
- **d'animer et de développer** le réseau des épiceries solidaires et de **renforcer la professionnalisation** des équipes ;
- de trouver des **solutions d'approvisionnement innovantes** en produits de qualité.

Sur ce dernier point, l'Andes a créé les chantiers Marianne (ateliers et chantiers d'insertion), qui fournissent en fruits et légumes les structures d'aide alimentaire, tout en permettant à des personnes éloignées de l'emploi de se former et de travailler. Le réseau participe également à l'approvisionnement de produits non disponibles par le don en apportant une subvention aux épiceries pour qu'elles puissent les acheter. Enfin, l'Andes a créé tout récemment un **Fonds de soutien et de développement pour les épiceries solidaires**³.

L'Union des groupements des épiceries sociales et solidaires (UGESS) est née en 2013 du regroupement de mouvements régionaux d'Auvergne-Rhône-Alpes, Midi-Pyrénées et de Bourgogne Franche Comté. Elle regroupe 80 épiceries dans 14 départements et porte des missions de plaidoyer, de mutualisation des moyens et d'échange de pratiques et appuie la création de groupements régionaux.

² Disponibles sur ce site : <https://www.banquealimentaire.org/le-guide-pratique-des-epiceries-sociales-195>

³ Voir notamment <https://andes-france.com/un-fonds-de-soutien-pour-les-epiceries-solidaires/>

La typologie en bref



Des projets essentiellement associatifs ou coopératifs



Des réseaux d'acteurs structurés



Un modèle économique basé sur la vente à prix bas des produits issus de dons



Une demande en forte hausse



Une fragilité sur les questions de logistique



Une opportunité de mutualisation des ressources / de groupements d'acteurs

Quelques ressources clés

Charte nationale des épiceries sociales et solidaires

https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/charter_nationale_epicerie_sociale_solidaire_gouv.pdf

Direction générale de la cohésion sociale & Asdo, Étude qualitative sur les épiceries sociales et/ou solidaires (concept et fonctionnement), mars 2017, https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/etude_epicerie_sociale_solidaire_v1_rapport_final_juillet_2017.pdf

Avise, dossier thématique « Alimentation Durable »,
<https://www.avise.org/dossiers/alimentation-durable>



Zones de revitalisation rurale (ZRR)



Quartiers politique de la ville (QPV)



Action Cœur de ville



Territoires d'industrie



Petites villes de demain



zone rurale



zone de montagne



DROM

Focus sur une initiative : La Pioche



Présentation



©La Pioche/David Buisine

Conçue comme un **lieu hybride entre le caritatif et l'espace marchand**, La Pioche porte une activité d'épicerie solidaire **ouverte à tous les publics** qui se sentent en difficulté financière - et non pas uniquement aux personnes éligibles à l'aide sociale. L'association agit pour « redistribuer les cartes ». Elle se veut une ressource et « *comme on ne sait pas ce que l'on pioche, on ne sait pas à l'avance ce que l'association va apporter et chacun.e utilise les cartes qu'il souhaite* », annonce Xavier Broussier, son directeur.

Carte d'identité :

- Statut : **association**
- Date de création : **2006**
- Nombre de salariés : **19**
- Siège social : **Haubourdin (59320), Hauts-de-France**
- Site web : www.lapioche.fr



Territoire d'intervention : Haubourdin et Loos dans la banlieue de Lille (59)

La Pioche est implantée dans deux villes de la Métropole européenne de Lille (MEL) limitrophes à la ville de Lille : **Haubourdin** et **Loos**. Haubourdin compte environ 15 000 habitants et Loos 22 000. La Pioche est située sur des **quartiers prioritaires de la politique de la ville**. Le **quartier des Oliveaux à Loos a été retenu parmi 10 territoires d'expérimentation "TZCLD"** (Territoire zéro chômeur de longue durée), démarche initiée par ATD Quart Monde au niveau national. L'expérimentation a été portée localement par « la Fabrique de l'Emploi » créée en 2017.

Dates clés

2006	2007	2009	2011
Création de l'association sur Lille Sud	1 ^{er} financement : Fonds social européen de l'UE (mesure 4-2-3 dite « micro-projet associatif »)	Entrée dans une première supérette à Loos, le jour de l'investiture de Barak Obama	Déménagement à Haubourdin dans le local actuel de 800m ²
2016	2017	2020	
La Pioche devient opérateur du Département sur une action pour lever les freins à l'emploi grâce à la reconnaissance du bénévolat comme outil de montée en compétence	Partenariat avec la Fabrique de l'Emploi pour l'ouverture d'un deuxième magasin à Loos	La Pioche devient une entreprise à but d'emploi (Territoire zéro chômeur de longue durée)	

Impact territorial



Impact économique : grâce à son activité d'épicerie, l'association La Pioche offre un accès aux produits alimentaires et d'hygiène à moindre coût, ce qui permet aux personnes qui ressentent des difficultés financières de pouvoir acheter d'autres produits ou services et ainsi de **soutenir l'économie locale**. Depuis 2020, La Pioche est une **entreprise à but d'emploi** (EBE) et porte une seconde épicerie qui permet à une quinzaine de demandeurs d'emploi de longue durée d'être salariés au sein de l'association. D'autres projets sont en gestation au sein de la nouvelle EBE.



Impact environnemental : La Pioche réfléchit l'ensemble de sa chaîne de valeur. Les produits non utilisables sont compostés, les fruits et légumes non commercialisables sont transformés et vendus dans un bar à jus et à soupes. Par ailleurs, La Pioche participe à la **sensibilisation des habitant.e.s sur la consommation responsable** à travers des ateliers (cuisine bio par exemple) ou à celle des bénévoles et salarié.e.s en réalisant des repas collectifs.



Impact social : La Pioche a **différents impacts sociaux** :

- l'ouverture de magasins dans des zones sans commerces de proximité ;
- l'accès à des denrées alimentaires à moindre coût ;
- le lien social à travers des ateliers ou des prêts de salles (Haubourdin) ;
- le bénévolat vu comme un outil de montée en compétence ;
- l'embauche de demandeurs d'emploi de longue durée en étant désormais EBE.

La Pioche touche plus de **1 000 familles adhérentes**.

Outre son activité propre d'épicerie solidaire et sa transformation en EBE, La Pioche fait don de ses invendus aux populations Roms et aux sans-abris.

Modèle économique

1. Les activités



Articulation besoin territorial / réponse apportée

La Pioche développe des activités qui ont toutes pour but de **créer des liens**.

Epicerie solidaire

La Pioche porte deux épiceries solidaires. Les produits sont donnés par des partenaires et vendus à la hauteur de 30 % du prix habituel. Pour accéder à ce service, il faut être adhérent.e.s de l'association (1 € symbolique). L'entrée dans l'association se fait à la suite d'un entretien qui permet de déterminer le sentiment de contrainte financière, d'inquiétude sur les fins de mois de la personne et non pas en regardant l'éligibilité des personnes à l'aide sociale. L'épicerie est un point d'entrée pour construire des liens différents.

Ateliers d'échanges de savoirs

Grâce à l'espace de l'épicerie à Haubourdin (800m²), La Pioche met en place divers ateliers d'échange de savoirs animés par des bénévoles. Ces ateliers sont gratuits ou à un prix symbolique. Ils participent à la fois à l'hybridation du lieu pour en faire un endroit unique, qui casse les codes habituels et également à la montée en compétence des bénévoles qui s'investissent dans ces temps forts.

Bar à fruits et légumes

Afin notamment d'utiliser les fruits et légumes trop abîmés pour être vendus, La Pioche a créé au sein de l'espace de Haubourdin un bar à jus et à soupes. Cet espace permet également de mettre en place des échanges conviviaux avec les personnes qui poussent la porte de l'épicerie.

Prêt/location de salles

La Pioche est un lieu de vie du quartier. L'association peut accueillir des événements organisés par les habitant.e.s du quartier, que ce soit pour des moments festifs ou pour les associations locales qui ont besoin d'un espace.

Reportages photo

Activité annexe mais néanmoins importante, le reportage photo est né de la compétence d'un salarié de La Pioche. Elle permet à l'association d'être identifiée par ses partenaires et constitue un témoignage de sa capacité à se construire et à évoluer grâce aux savoir-faire de ses salariés et bénévoles.

Zoom : l'entreprise à but d'emploi

Née dans le cadre de l'expérimentation « Territoires zéro chômeur de longue durée » (TZCLD), initiée par ATD Quart Monde en partenariat avec le Secours catholique, Emmaüs France, Le Pacte civique et la Fédération des acteurs de la solidarité, l'entreprise à but d'emploi (EBE) est une entreprise de forme juridique classique (dont association et coopérative) à but non lucratif, qui a pour particularité d'être en partie financée par la réallocation des financements publics dédiés aux chômeurs de longue durée.

Une entreprise à but d'emploi a pour objectifs :

- de créer du lien social ;
- de répondre à des besoins non satisfaits sur le territoire ;
- d'identifier ces besoins et les emplois potentiels pour des chômeurs de longue durée ;
- de développer des activités utiles, qui n'entrent pas en concurrence avec les emplois existants.

L'expérimentation TZCLD a débuté en 2016 pour 5 ans. Une nouvelle loi votée en octobre 2020 permet de poursuivre l'expérimentation sur les 10 territoires initiaux et de l'élargir à 50 nouveaux.



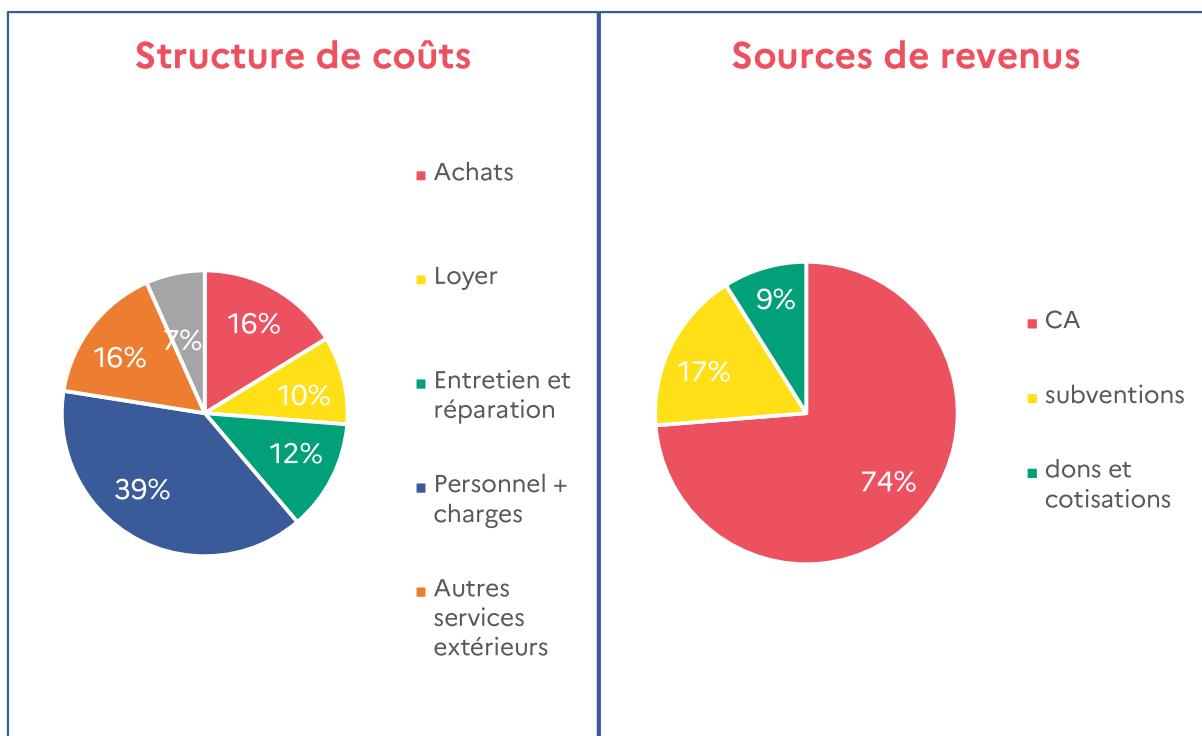
La diversification des activités

En devenant une EBE, La Pioche s'engage dans un processus de création d'activité qui ne vient pas en concurrence des entreprises locales et crée des emplois pour les demandeurs d'emploi de longue durée du territoire. Dans cette optique, La Pioche travaille au développement d'un projet de voituriers aux abords du CHRU de Lille. La zone étant hautement engorgée, ce service permettrait de laisser sa voiture à un salarié de La Pioche qui la garerait sur des zones dédiées et la restituerait le soir à son propriétaire. Ce service pourrait être complété par d'autres, tels que le lavage ou la réparation du véhicule. Cette activité pourrait également permettre de faciliter le recours au covoiturage, La Pioche étant le tiers en capacité de rapprocher les automobilistes ayant les mêmes trajets et les mêmes horaires. Le nombre d'emplois créés sur cette activité est évalué à 15, sans qualification nécessaire et avec un financement possible pour passer le permis.

2. La structure des coûts et des revenus



L'autonomie financière



Avant 2020, l'association dépensait plus de 90 000 € de salaires soit près de 40 % de ses dépenses. Cette charge est néanmoins faible puisque 80 bénévoles apportent leur concours à l'activité de La Pioche. 2/3 des adhérents de La Pioche sont bénévoles. Les loyers et les coûts d'entretien et de réparation équivalent à un quart du budget. Les

achats représentent 16 % des charges puisque la majorité des produits proviennent de dons de partenaires entreprises. Seuls les produits de première nécessité qui ne sont pas ou peu donnés sont achetés. Ces achats sont compensés par l'aide distribuée par Andes pour le compte de l'État, le Crédit national Épicerie Solidaire (CNES). Cette répartition va évoluer à partir de 2020 avec une augmentation particulièrement importante des charges de personnel en raison de la transformation de l'association en EBE.

Les revenus de La Pioche jusqu'en 2020 étaient majoritairement du chiffre d'affaires issu de la vente des produits au sein de l'épicerie auquel s'ajoutent les cotisations des adhérents et les dons. Les subventions publiques représentaient moins de 20 % des revenus de l'association et étaient issues d'un dispositif d'appui aux bénéficiaires du RSA reconnaissant le bénévolat comme une montée en compétence des publics bénéficiaires. Avec la transformation de La Pioche en EBE, le fonds national dédié aux EBE viendra prendre en charge une partie des charges de personnel, faisant passer le budget total de l'association de 240 000 € à 510 000 € et la proportion de subvention de 20 % à 50 %.

La Pioche fonctionne grâce à la vente des produits donnés et à une maîtrise des charges de personnel grâce au temps accordé par les bénévoles. Elle a ainsi pu jusqu'à présent être autonome financièrement, notamment face aux financeurs publics. Cette autonomie lui a permis de construire un positionnement différent notamment en termes de public cible. Si La Pioche suit certains indicateurs sociaux, elle ne limite pas l'accès à ses services aux seules personnes éligibles aux aides sociales.



L'accès aux subventions

La Pioche a été peu aidée par les pouvoirs publics. La première aide est venue de l'Union européenne à travers la mesure du Fonds social européen (FSE) dite 4-2-3 en 2007.

En 2016, La Pioche devient un opérateur d'insertion professionnelle pour le Département avec pour objectif de proposer de nouvelles actions pour lever les freins à l'emploi. Riche de ses adhérent.e.s et bénévoles, l'association utilise le bénévolat comme un outil de montée en compétence et de transfert de savoir-faire grâce à des contrats d'immersion spécifiant le temps dédié à La Pioche. Comme mentionné précédemment, le statut d'EBE donne également accès au Fonds national des EBE qui vient participer aux charges salariales. Ce fonds est alimenté par les revenus non distribués aux demandeurs d'emploi qui sont embauchés par les EBE. Le dispositif leur assure une participation automatique à leur fonctionnement, en contrepartie d'une remontée mensuelle d'indicateurs. Néanmoins, une partie des charges salariales seront supportées par des subventions de l'Etat ou des collectivités territoriales, transformant ainsi le modèle de La Pioche.

Profil et compétences de l'équipe



La personnalité entrepreneuriale du porteur de projets

Xavier Broussier, le fondateur de La Pioche, a **grandi dans le quartier des Oliveaux à Loos**. Après des études en école privée « *pour sortir du quartier* », il est devenu expert-comptable.

Son enfance a été marquée par ce sentiment de devoir demander et d'être « *analysé* » et jugé du fait même de ne pas pouvoir subvenir à ses besoins. La pauvreté amène ainsi à moins de droits et donc à moins de liberté. Après 3 ans d'exercice, il a choisi de construire un projet « *qui aide les autres* » pour permettre aux personnes des quartiers pauvres de trouver un lieu qui leur ouvre des possibilités et ne « *les enferme pas dans des cases* ». C'est **l'espace qu'il aurait souhaité trouver plus jeune**. La Pioche contribue ainsi à **réduire les frustrations de personnes en difficulté pour mener la vie la plus « normale » possible** sans avoir à prouver par des chiffres qu'on est dans le besoin. « *La Pioche redistribue les cartes, c'est une ressource mais on ne sait pas ce qu'on va piocher* », affirme son fondateur.



La montée en compétences de l'équipe

Les membres de l'équipe ont accès au catalogue de **formation de l'Andes**. Une question se pose sur le choix de la convention collective, qui aujourd'hui est celle des crèches et centres sociaux et ne correspond pas à l'association. Un **plan de formation est prévu pour l'ensemble des salariés**, à la fois pour développer des compétences intéressant l'association mais également dans un objectif de continuité de parcours professionnel. Le développement actuel de La Pioche va nécessiter le **recrutement d'un chargé de développement**, puisque la transformation en EBE implique également pour la structure de créer de nouvelles activités afin de recruter. Par ailleurs, les **salariés de l'EBE** ont la possibilité de suspendre leur contrat ou de demander à être mis à disposition pour **tester de nouvelles activités**.



La capacité de mobilisation des parties prenantes

L'association fonctionne grâce à la mobilisation de **80 bénévoles** qui sont pour les 2/3 d'entre eux également adhérents et bénéficiaires de l'épicerie solidaire.

La Pioche à Haubourdin comme à Loos est un lieu de vie et d'échange qui **mobilise les habitant.e.s**. Les ateliers sont organisés et animés par des bénévoles dans un objectif de partage de savoirs. « *Chacun a du potentiel, La Pioche est un espace décodifié qui permet à chacun de trouver sa place* », confie Xavier Broussier.

Partenaires et écosystème



Les partenaires opérationnels

La Pioche a porté un **groupement d'épiceries sociales et solidaires** afin de faciliter les dons des entreprises locales. Les épiceries étant limitées dans leur capacité de stockage, cette solution permet d'accepter des dons volumineux grâce à **une logistique efficace**. Ce groupement a permis de construire des **partenariats plus ponctuels** avec de grosses **entreprises comme Cristalline ou Bonduelle**. La Pioche récupère des dons auprès de nombreuses **entreprises et agriculteurs locaux**.

En aval, l'association a des partenariats pour le **compostage des produits non utilisables** ainsi qu'avec des associations locales pour le don des invendus alimentaires auprès des populations Roms et des sans-abris.

A partir de 2017, la Pioche a conclu un partenariat avec **la Fabrique de l'Emploi pour ouvrir une nouvelle épicerie sur Loos**. Dans une première phase, La Pioche accueillait les salariés de la Fabrique en immersion pendant un mois, partageait ses contacts et s'occupait de la gestion opérationnelle. La Fabrique de l'Emploi participait par l'achat de matériel et le portage des contrats de travail. Ces synergies entre les deux structures ont permis d'initier la transformation de La Pioche en EBE.



Le rôle des réseaux

Xavier Broussier est intégré à différents **réseaux d'entrepreneurs du territoire**. Il est membre de l'association Maillage, qui fait de l'accompagnement à la création d'entreprises, en particulier de l'ESS (Cité Lab et Fabrique à initiatives), et membre du Souffle du Nord, qui regroupe des entrepreneur.e.s de divers horizons. Ces réseaux permettent de faire connaître les différents projets. Ils portent des événementiels et participent à la mobilisation des partenaires.



Le rôle de la puissance publique

Les villes ont plutôt été **un frein à l'émergence de l'association**, préférant proposer des locaux à de grandes entreprises. L'association a pu accéder à un **premier local** grâce à la **mesure 4-2-3 du FSE** en 2007. Encore aujourd'hui, l'association est peu encouragée par les mairies. En revanche, **le Département est un partenaire important** dans la reconnaissance du bénévolat comme un outil d'insertion professionnelle. Aujourd'hui, de nouveaux partenariats avec les acteurs publics se construisent grâce à la **dynamique Territoire zéro chômeur**.

La Pioche En résumé



Des activités qui répondent à un besoin social et environnemental avéré : permettre l'accès à une alimentation de qualité à un prix réduit, participer au lien social et lutter contre le gaspillage alimentaire



Nouvelle entreprise à but d'emploi, La Pioche envisage, outre la deuxième épicerie, de porter de nouvelles activités sur la mobilité



Un bon équilibre financier grâce à une assise sur un chiffre d'affaire dégagé par la vente et un recours modéré aux subventions



Un recours aux subventions en hausse du fait de la qualité d'entreprise à but d'emploi, mais qui reste maîtrisé



La forte personnalité entrepreneuriale du dirigeant, qui oriente fortement le projet, son développement et la vision stratégique à long terme



Un plan de formation développé par l'ensemble des salariés et un accès au catalogue de formations proposé par l'Andes



Des bénévoles impliqués, en grande partie adhérents et bénéficiaires de l'épicerie



Des partenariats opérationnels nombreux, structurés et fidèles dont La Pioche est souvent à l'initiative (groupement d'épiceries sociales et solidaires par exemple)



Des réseaux d'entrepreneurs locaux bénéfiques à la visibilité des projets portés et à l'échange de bonnes pratiques



Des communes assez peu présentes globalement pour la structuration du projet. Le Département joue en revanche un rôle important pour développer les actions d'insertion professionnelle

CONTACTS

La Pioche
Xavier Broussier, directeur
Email : contact@lapioche.fr
Tel : 03 20 30 66 70
Site : www.lapioche.fr

Cette monographie a été réalisée à partir d'entretiens menés entre janvier et décembre 2020 avec Xavier Broussier, directeur de l'association La Pioche.