

AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ

Faculté d'Economie et de Gestion

MASTER 2 GRH ESS

LES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES DE L'ALIMENTATION DURABLE

Trois structures marseillaises entre marché et valeurs de l'ESS

Mémoire présenté et soutenu par
Maria Diletta DONNARUMMA

Directrice de mémoire :
Nadine RICHEZ-BATTESTI, professeur

29 Août 2022

AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ

Faculté d'Economie et de Gestion

MASTER 2 GRH ESS

LES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES DE L'ALIMENTATION DURABLE

Trois structures marseillaises entre marché et valeurs de l'ESS

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont celles de l'auteur et ne sauraient en aucun cas engager le directeur de mémoire ou l'Université de la Méditerranée.

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je souhaite remercier ma directrice de mémoire, Mme Richez-Battesti, et mon tuteur de stage M. Blanc, pour leurs conseils et leur disponibilité.

Mes remerciements s'adressent, ensuite, à toutes les personnes qui ont accepté de prendre du temps pour répondre à mes questions et me présenter le fonctionnement de leur structure, comme Super Cafoutch, les PAMA, Adèle et Filière paysanne, et qui m'ont été d'une aide capitale à la réalisation de ce mémoire.

Merci à Loïc pour tout le temps qu'il m'a consacré, ses encouragements et ses précieux conseils. De plus, un grand merci à ma famille, qui m'a soutenu en tout moment, malgré la distance géographique.

Enfin, je remercie mes collègues de promo et le corps enseignant du Master 2 GRH en ESS de l'année 2021-2022, qui ont alimenté mes réflexions.

SOMMAIRE

Avant-propos

Introduction

PARTIE I – Alimentation durable, une réponse possible au changement climatique

Chapitre 1 – Alimentation et changement climatique : quelles relations ?

Chapitre 2 – Les systèmes alimentaires entre pollutions et transition écologique

Chapitre 3 – Alimentation durable, une définition multidimensionnelle

A – L'Alimentation durable et l'écologie

B – L'Alimentation durable et la santé

C – L'Alimentation durable et ses aspects sociétaux

D – L'Alimentation durable, l'économie et l'ESS

PARTIE II – Les logiques institutionnelles de l'alimentation durable

Chapitre 1 – Logiques institutionnelles : approche épistémologique

Chapitre 2 – Construction d'une grille d'analyse et méthodologie d'enquête

PARTIE III – Etude de terrain : trois structures marseillaises face aux logiques institutionnelles de l'alimentation durable

Chapitre 1 – Marseille et son système alimentaire

Chapitre 2 – Super Cafoutch, Les Paniers Marseillais, L'Epicerie Paysanne Adèle, trois acteurs de l'ESS confrontés aux logiques institutionnelles de l'alimentation durable

A – Super Cafoutch, un supermarché coopératif engagé

B – Les Paniers Marseillais, une association en soutien des maraichers

C – L'Epicerie Paysanne Adèle, une entreprise associative

D – Résultats croisés

Chapitre 3 – Discussions et Conclusions Analytiques

TABLE DE SIGLE ET DES ABBREVIATIONS

AB - Label Agriculture biologique
AEE - Agence européenne de l'environnement
AMAP - Association pour le maintien de l'agriculture paysanne
AMPM - Aix-Marseille-Provence Métropole
CA – Conseil d'administration
CAC 40 - Cotation Assistée en Continu
CE - Conseil d'Etat
CJUE - Cour de Justice de l'UE
COP - Conférence des parties
EGA - États-Généraux de l'Alimentation
ESS - Economie Sociale et Solidaire
FAO - Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
GES – Gas à effet de serre
GIEC - Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
INSEE - Institut national de la statistique et des études économiques
Medef - Mouvement des Entreprises de France
MIRAMAP (Mouvement Inter-Régional des AMAP
OMS – Organisation mondiale de la santé
PAC - Politique Agricole Commune
PACA – Province-Alba-Cote d'Azur
PAMA – Paniers Marseillais
PAT - Projets alimentaires territoriaux
PETR - Pôle d'Equilibre Territorial et Rural
PME – Petite moyenne entreprise
PNA - Plan national alimentaire
PPL - Plateforme Paysanne Local
RH – Ressources Humaines
RSE - Responsabilité sociale et environnementale
SAT- Système alimentaire territorialisé
SCOP - Société coopérative et participative
SRL- Société à Responsabilité Limités
tCO² - Tonnes de carbone
UE – Union Européenne
ZAD - Zones à Défendre

Avant-propos

Ce mémoire est en partie le fruit de notre parcours de formation, professionnel, d'engagement politique. Les réflexions que nous avons mûries lors de notre année de Master 2 en Gestion des Ressources Humaines, spécialité en Economie Sociale et Solidaire, nous ont permis d'affiner nos techniques d'enquête ainsi que la base théorique et méthodologique nécessaire pour ce type d'étude.

Dans une démarche d'autobiographie raisonnée, nous tenons à préciser que nous ne sommes pas neutres dans l'analyse, car l'attrance pour les sujets à caractère écologique, de développement durable, d'agriculture urbaine détermine la plupart de nos choix politiques et de vie au quotidien. Impliqués dans des mouvements citoyens et dans des structures associatives pour la protection des droits des étrangers ainsi que pour la cause écologique en Italie et en France, notre engagement bénévole est aussi devenu notre métier.

Nous avons choisi de traiter le sujet de l'alimentation durable, car il nous semble que ce champ soit assez représentatif des contradictions qui peuvent se produire dans l'économie sociale et solidaire.

Comme nous l'avons dit, nous avons travaillé dans le monde de l'ESS depuis le début de notre vie professionnelle. En tant que bénévoles très actives de l'un Panier de quartier, rattaché au réseau des Paniers Marseillais, et membre du conseil d'administration de ce dernier depuis peu, et également en tant que stagiaire au sein de la direction de la prospective de la Ville de Marseille, avec l'objectif de participer à la réflexion autour des questions liées à la démocratie participative et le développement durable, nous avons enrichi notre expérience de nouveaux points de vue.

En prenant en compte notre histoire et nos convictions personnelles, nous avons essayé de mitiger les éléments de subjectivité. Cela a été d'autant plus possible, grâce à la prise de recul apportée par cette année d'études supplémentaire, ainsi qu'aux conseils de notre directrice de mémoire Mme Richez-Battesti et notre tuteur de stage, M. Blanc.

Introduction

Nous sommes partis d'un questionnement très simple : comment des structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) se confrontent aux pressions d'homologation du marché, surtout quand elles-mêmes effectuent des services de vente ?

Cette question s'est présentée à nous sous diverses formes lors de nos lectures, des débats, des échanges avec les acteurs de terrain.

Le secteur de l'ESS est souvent considéré comme la troisième voie de l'économie, complémentaire aux fonctions du marché lucratif et l'intervention d'Etat. En reprenant brièvement l'analyse de Nyssens (2008), l'ESS jouerait un rôle essentiel dans l'identification des besoins sociaux émergents, dans la recherche de solutions innovantes à des problématiques particulières, marginales.

De leur côté, le marché répondrait aux demandes des individus tout en garantissant à qui entreprend de générer du profit, tant que l'Etat aurait la charge de garantir la juste exploitation des biens collectifs, ainsi que de garantir la concurrence parfaite dans le marché lucratif. De plus, l'Etat offrirait des biens et des services, standardisés, au plus grand nombre d'individus, quand le marché ne serait pas intéressé d'en fournir, car pas générateurs de bénéfice.

Cet argument, auquel la littérature scientifique a répondu de manière différente selon l'angle d'analyse et les approches, a attiré notre attention.

L'ESS est aujourd'hui associé à l'expression « entreprendre autrement ». A l'origine, ce champ regroupait essentiellement les acteurs à but non-lucratif ou à lucrativité limitée, comme les coopératives, les mutuelles et les associations. Ces derniers accèdent historiquement à des privilèges fiscaux et des aides de la part des pouvoirs publics, en raison de leurs actions désintéressées, à leur capacité de faire émerger des besoins collectifs, d'innover, de trouver des solutions adaptées. En France, suite à la reconnaissance institutionnelle du secteur de l'ESS avec l'adoption de la Loi 2014, ce champ a été élargi également aux entreprises qui ont un objet social autre qu'uniquement la recherche de bénéfice, qui ont pu à ce titre bénéficier des avantages fiscaux du secteur.¹

¹ Reconnue par la Loi du 31 juillet 2014, les entreprises sociales regroupent un ensemble de structures qui cherchent à concilier utilité sociale, performance économique et gouvernance démocratique, avec pour ambition de créer des emplois et de développer une plus grande cohésion sociale. Avise : <https://www.avise.org/decouvrir/economie-sociale-et-solidaire/ess-de-quoi-parle-t-on#:~:text=Reconnue%20par%20la%20Loi%20du,une%20plus%20grande%20coh%C3%A9sion%20sociale.>

L'élargissement de l'ESS aux acteurs du marché, nous a interpellé. Comme aussi, les effets partiellement engendrés par la compétition, impulsée par les pouvoirs publics, entre entreprises classiques et acteurs de l'ESS.

Dans l'analyse de ce contexte, nous nous sommes confrontés au concept d'isomorphisme. Emprunté aux sciences dures, l'isomorphisme, comme nous allons le voir dans les chapitres suivants, a été introduit dans les sciences sociales durant les années 1980, dans le cadre des théories des institutions. En particulier, DiMaggio et Powell (1983) ont mis en évidence cette notion pour définir le processus qui porte une organisation à s'homologuer à l'institution qui la domine et dont elle subit plusieurs formes de pression. Plus spécifiquement, la notion d'isomorphisme institutionnelle, dans l'ESS, est utilisée pour expliquer le comportement de certaines organisations opérant dans ce domaine, qui tendent à assumer des comportements similaires à des services publics, ou, bien plus souvent, à des entreprises à but lucratif.

Questionné par cela, nous avons décidé d'explorer la question en l'appliquant aux organisations de l'ESS qui travaillent dans le secteur de l'alimentation durable.

La nourriture n'est-elle pas un bien collectif ?

Comme nous allons le voir dans les chapitres suivants, l'alimentation est au cœur de plusieurs enjeux. L'un des plus vastes marchés mondiaux, dont les systèmes de production et de distribution ont été remis en discussion par leurs effets néfastes sur la planète et sur la santé des êtres humains, l'alimentation est un sujet de relief dans le débat public.

L'accès à une alimentation plus saine et produite à travers des pratiques plus écologiques a été au cœur de l'action de plusieurs structures associatives pionnières à ce sujet, jusqu'à que l'alimentation durable devienne l'un des piliers de développement durable.

Alors que la nourriture, bien de consommation par excellence, reste une prérogative du marché, un nombre grandissant d'acteurs de l'ESS s'investi dans le secteur, pour diffuser des systèmes alimentaires alternatifs.

Comme nous allons le voir, cette démarche est effectuée pour des raisons multiples, dont la volonté de réduire l'impact du système de production dominant sur le changement climatique et sur le bien être des vivants. Ainsi, le circuit court, l'agriculture paysanne et locale, la diffusion de régimes plus végétaux, des formes de distribution plus attentives au facteur

humain, les projets qui visent à réduire la précarité alimentaire se mélangent aux actions de plaidoyer et modifient en partie les habitudes des consommateurs plus sensibles.

En lien avec notre questionnement d'origine, comment les organisations de l'ESS investies dans le changement des systèmes de production et de distribution agro-alimentaires, trouvent-elles leur place dans un environnement majoritairement occupé par les organisations à but lucratif ? En particulier, comment ces structures, quand elles-mêmes mènent une activité commerciale dans ce secteur, arrivent à trouver un équilibre entre leur objet social et le besoin d'être compétitifs au sein du marché ?

Nous essaierons de répondre à ces questions, à l'aide de la théorie néo institutionnelle.

En sociologie, les institutions sont définies comme des éléments constitutifs de l'ordre social, au sein desquelles sont construites les règles, les pratiques, les croyances et les sanctions qui définissent les attentes de comportement d'un acteur, d'un individu ou d'une organisation.

Si DiMaggio et Powell (1983) ont illustré les moyens de pression qu'une institution peut effectuer sur une organisation, en la poussant éventuellement à l'isomorphisme, nous allons plus loin dans l'analyse, en cherchant à souligner les éléments de tension qui peuvent émerger au sein d'une structure qui opère dans un environnement où plusieurs logiques institutionnelles coexistent.

Après avoir identifié les logiques institutionnelles propre à l'alimentation durable, une grille d'analytique en décrivant les caractéristiques idéales-typiques de ces logiques institutionnelles sera proposée. Cela, afin de pouvoir conduire une enquête de terrain et d'étudier des structures engagées dans l'alimentation durable, et menant des activités de vente.

Nous avons choisi de sélectionner les structures dans le périmètre géographique de la ville de Marseille, pour des raisons de proximité mais également car la capitale phocéenne est actuellement un centre de grande fermentation au tour des questions écologiques et de changement sociétal.

Dans la *Partie I*, nous allons poser des éléments de contexte. Nous proposons de passer en révision les raisons qui ont porté l'alimentation durable à devenir un concept d'ampleur, dans un environnement où les conséquences des effets du changement climatique sont de plus en plus inquiétantes au niveau international, comme à l'échelle françaises. Nous allons

introduire le concept de système alimentaire, afin de complexifier la définition d'alimentation durable et d'en examiner ses aspects multidimensionnels.

Dans la *Partie II*, nous présentons la théorie néo institutionnelle. Nous allons repérer les éléments théoriques d'analyse qui nous paraissent les plus pertinents afin de comprendre l'environnement aux logiques multiples dans lequel baignent les structures de l'ESS engagées dans l'alimentation durable. Cela, nous servira à construire notre grille d'analyse, que nous allons détailler dans le dernier chapitre.

La *Partie III* sera dédié à l'étude de terrain. Tout d'abord, nous allons donner des éléments de contexte plus spécifiques concernant la ville de Marseille, sur ses enjeux et sur ses systèmes alimentaires. Ensuite, nous allons appliquer notre grille théorique à trois structures marseillaises, Super Cafoutch, les Paniers Marseillais et l'Épicerie Paysanne Adèle. Confrontés aux logiques institutionnelles de l'alimentation durable, nous allons explorer leur niveau d'adhésion à ces dernières, en mettant en lumière les éventuels éléments de tension ou de contradiction.

En dernier, nous essayerons de proposer un recueil des résultats issus de l'analyse de terrain.

Partie I

Alimentation durable, une réponse possible au changement climatique

L'alimentation durable reste une notion encore très large et peu définie. Elle fait référence à une manière de se nourrir qui prend en considération la nature et la qualité des aliments, mais aussi aux méthodes de production de ces derniers sans que les ressources naturelles soient épuisées et la nature négativement impactée.

Pour comprendre la relation entre l'alimentation durable et l'ESS, et à quel environnement les acteurs de ce domaine doivent se confronter aujourd'hui, il nous est nécessaire de faire un détour. Nous allons, ainsi, préfigurer le contexte historique, géopolitique et sociétal dans lequel l'alimentation durable a vu le jour.

A ces fins, nous allons passer en revue le concept de changement climatique, l'ampleur qu'il a pris dans le temps, d'abord auprès de la société civile et ensuite au niveau institutionnel. Les problématiques qui y sont associées demeurent extrêmement liées à la diffusion du concept d'alimentation durable, étant les filières de production et de distribution alimentaire parmi les responsables les plus importants d'émission de gaz à effet de serre.

Une fois posé les bases, nous allons nous concentrer sur la définition d'alimentation durable, en introduisant la notion de système alimentaire, qui nous aidera à en comprendre les enjeux à plus petite échelle. Enfin, nous allons rentrer dans les détails de la définition, en analysant plus précisément ses aspects multidimensionnels.

Chapitre 1.

Alimentation et changement climatique : quelles relations ? ²

La manière dans laquelle nous nous alimentons a un impact sur l'état de santé de la planète. L'alimentation constitue l'un des plus importants facteurs de pollution et d'émission de gaz à effet de serre (GES), de ce fait elle participe à l'aggravation du changement climatique.

Selon l'Agence européenne de l'environnement (AEE), l'Union européenne à 27 a émis 3,38 milliards de tonnes de GES (en équivalent CO₂) en 2020. La *Figure 1* nous montre les émissions de CO₂ en 2019 de chaque pays.

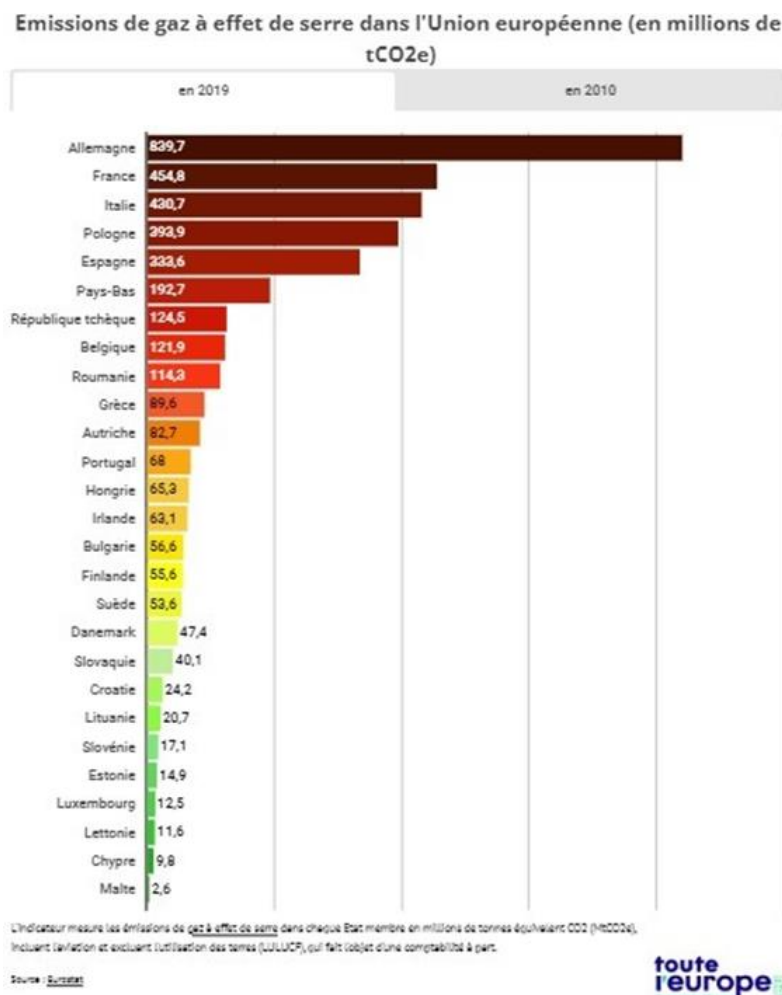


Figure 1. Emission GES des pays UE en 2019 en millions de tCO₂ (source : AEE).

² Nous tenons à souligner que lors de notre recherche, l'accès aux données n'a pas été toujours simple. L'accès à l'information concernant les modalités de calcul des pourcentages et de comparaison des données constituent un sujet à part, que nous n'avons pas la possibilité d'approfondir ici. Malgré le fait qu'elles nous ne permettent pas de faire des analyses comparatives très pertinentes, n'étant pas homogènes, ni en terme de méthode de quantification et ni en année de publication, nous avons choisi de les partager, car cela nous a permis de donner un ordre d'idée générale du phénomène.

La France se situe en deuxième place après l'Allemagne, sur un calcul en million de tCO².

En 2017, comme le montre la *Figure 2*, en France, la répartition des émissions de GES était majoritairement due à l'utilisation de l'énergie, à hauteur de 70 % du total. La France étant un pays avec des activités économiques agricoles très développées, il n'est pas étonnant que l'agriculture soit le premier secteur en émission de GES, à hauteur de 16%, au net de l'utilisation énergétique.

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE EN FRANCE EN 2017²

En %

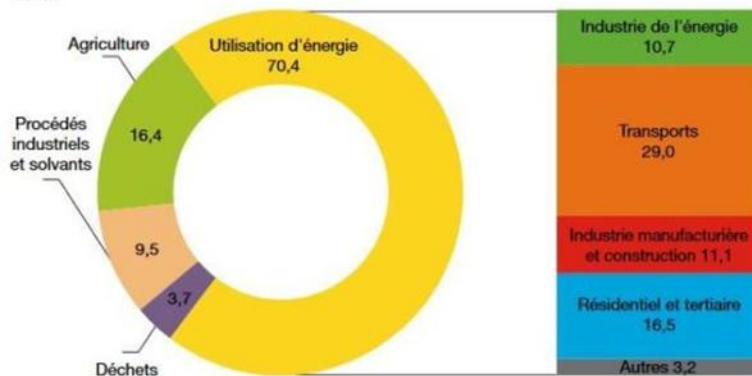


Figure 2. Répartition des émissions de GES en France 2017 (source : lebonpote.fr)

Si nous regardons de plus près (*Figure 3*) les secteurs liés à la consommation, en France en 2016, l'alimentation constituait 18% de l'empreinte carbone totale, soit le troisième poste de consommation le plus gourmand en CO² après les transports et le logement.

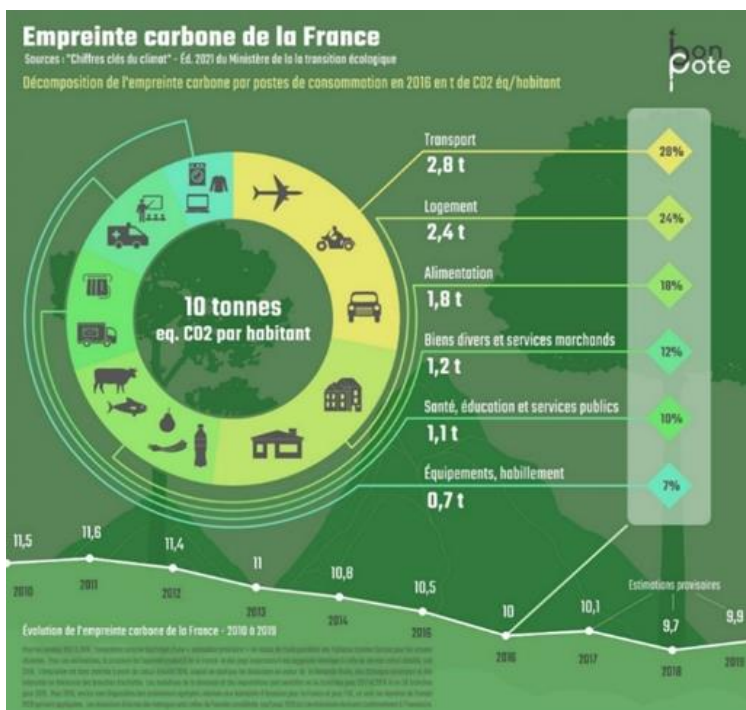


Figure 3. Empreinte carbone de la France, en 2016, par poste de consommation en tonnes de CO² par habitant (source :www.bonpote.com)

L'existence du changement climatique a été institutionnellement reconnu lors de la COP21 et de la ratification des accords de Paris en 2015.³

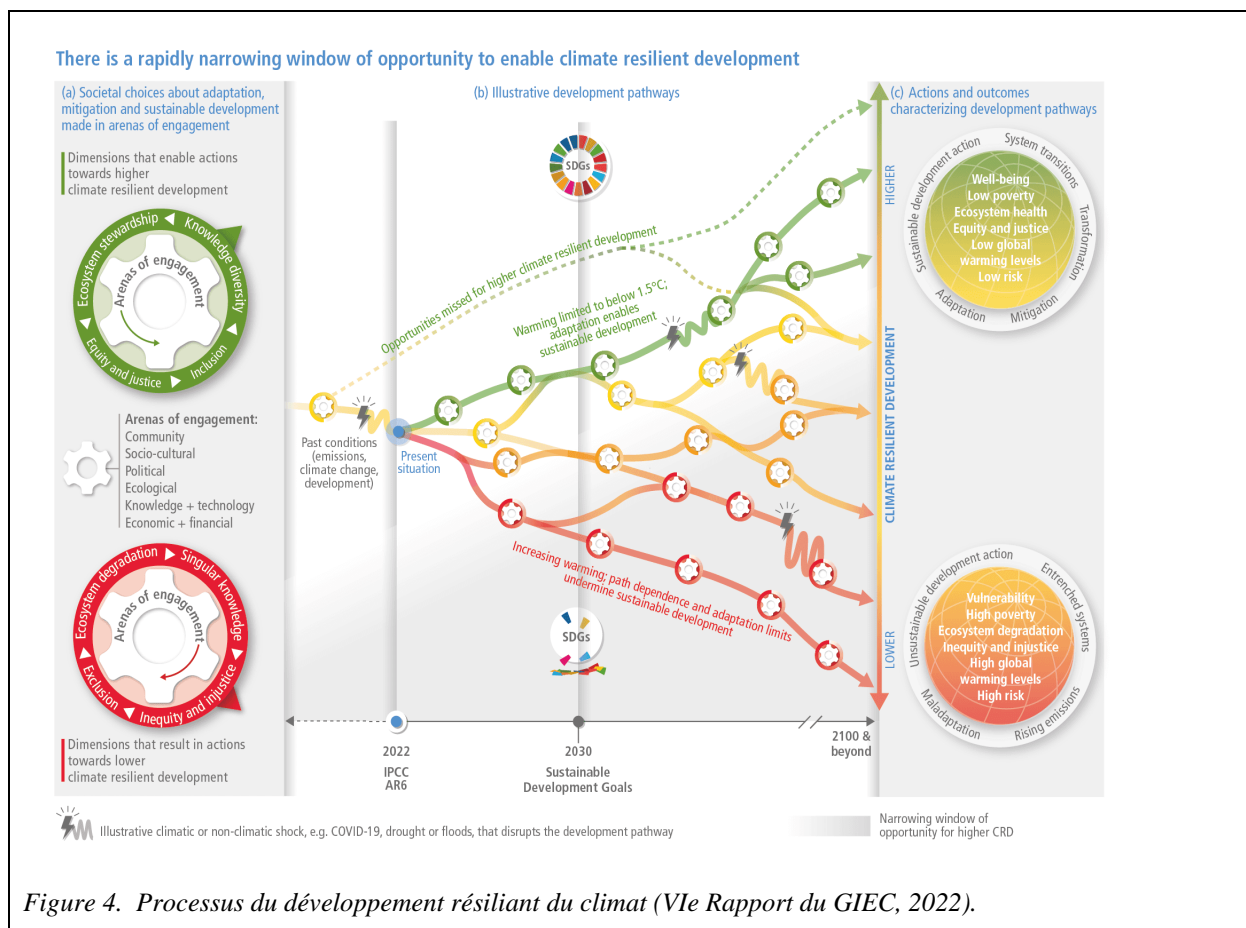
Accueillis par les médias et la communauté internationale comme une avancée historique au sujet de la question environnementale, pour la première fois, les accords de Paris ont réuni autour de la table des négociations, les pays les plus grands émetteurs de GES, ce qui a donné lieu à la signature d'un accord international pour le climat, applicable à l'échelle mondiale. Les participants se posant l'objectif d'atténuer le réchauffement climatique à travers une baisse des émissions.

L'histoire de la protection de l'environnement et des politiques contre le dérèglement climatique n'est, toutefois, pas linéaire.

En avril 2022, le Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat (GIEC) a publié un nouveau volet de son 6ème rapport, consacré aux préconisations afin de contenir le dérèglement climatique et ses effets multinationaux. Le GIEC, qui a partagé durant des années des données de plus en plus inquiétantes sur la vitesse du changement climatique, notamment à cause des émissions des GES, a démontré que depuis les accords de Paris les gouvernements n'ont pas été à la hauteur de leurs promesses et qu'actuellement la planète se dirige vers une augmentation des températures de 3,2 degrés d'ici 2100. Parmi les solutions proposées, le groupe de scientifiques a mis en avant le besoin d'un changement des modes de production, notamment dans le domaine agricole, la nécessité de transition énergétique ainsi que l'adoption d'un régime alimentaire plus végétal et équilibré et la recherche de la sobriété économique.

Comme il est possible de le voir dans la *Figure 4*. à la page suivante, les experts du GIEC ont synthétisé le processus de développement résilient du climat, en préconisant deux scénarios possibles : l'un dans lequel il y a des efforts pour la réduction des GES, ainsi que pour la mise en place de mesures d'adaptation dans le but de soutenir un développement durable ; un deuxième où ces efforts ne sont pas suffisants, ou pire encore, inexistant.

³ La notion de changement climatique se réfère aux variations significatives à long terme de la température et des modèles météorologiques. Cette notion a été de plus en plus utilisée pour définir les effets nocifs de l'activité humaine sur les écosystèmes. Du point de vue institutionnel, le *climat change* a été d'abord associé au principe de précaution lors de la convention de Rio en 1992, car malgré un manque de preuves permettant de déterminer les relations causes - effets du réchauffement climatique et des activités humaines, les scientifiques avaient préconisé de mettre en place des mesures anticipatives de gestion du risque des émissions de GES. Lors de la Convention de Paris, les preuves scientifiques n'ont plus laissé de doutes et les Etats signataires ont reconnu le climat change unanimement.



Selon le GIEC, un niveau plus élevé de bien-être de la population mondiale, une baisse des taux de pauvreté, sont parmi les objectifs à atteindre, autant que la préservation des écosystèmes et la régulation des températures, car tout cela fait partie d'un système interdépendant. Ainsi, l'engagement des parties prenantes devrait avoir une approche multi-dimensionnelle et inclure la science, l'économie, la géopolitique, mais aussi des aspects socio-culturels afin de poursuivre les objectifs, dont l'égalité, la justice sociale et l'inclusivité. Ce qui constitue les principes d'un développement durable.

Les discussions autour du dérèglement climatique durent depuis des années.

Bien que nous puissions remonter plus loin dans le temps, les premiers mouvements, associations et organisations nationales et internationales de protection de la planète se sont constituées de façon structurée dans les années 1960-1970, souvent en opposition aux centrales nucléaires ou pour la préservation de la flore et de la faune de la pollution.

Il a fallu attendre les années 1990, et en particulier le Sommet de la Terre à Rio de Janeiro en 1992 et la Convention-cadre sur le changement climatique, pour qu'il y ait une attention au niveau international sur l'impact néfaste de l'activité humaine sur l'environnement.

Les COP se sont multipliées, des protocoles et des conventions ont été signés pour s'emparer de cette question. De plus, les problématiques structurelles liées à la dégradation de la planète, ainsi que de la qualité de vie de ses habitants ont pris de l'ampleur, en premier lieu grâce à une partie de la société civile et au secteur associatif, à leurs campagnes de sensibilisation, à leurs actions et à leurs plaidoyers.

Aujourd'hui, le changement climatique est un concept connu par la plupart de la population et entraîne une prise de conscience collective de plus en plus répandue.

Tout d'abord, et sans vouloir rentrer dans un débat sur la qualité et la pertinence de l'information fournie, les sujets à caractère environnemental ont été multipliés par trois dans les médias généralistes au cours de la dernière décennie.⁴ La fonte des glaces, les inondations, les sécheresses, et les migrations dues au dérèglement climatique, sont présentes au quotidien dans les articles de presse, à la radio comme à la télévision, soulignant entre autres, un intérêt grandissant du public pour ces sujets.

Entre 2018 et 2019, la campagne de grèves *Fridays for Future* a mobilisé des milliers de jeunes du monde entier en demande d'une réponse plus sérieuse et rapide à la crise climatique par les gouvernants. Des citoyens s'organisent également pour défendre des parties de leur territoire. Un exemple sont les Zones à Défendre (ZAD), qui se sont créées dans plusieurs pays européens.⁵

Des associations et la société civile ont sollicité le système judiciaire à plusieurs reprises, pour que les accords internationaux soient respectés à différentes échelles. A l'issue de ces démarches, la France a été condamnée à plusieurs reprises : en août 2021 par le Conseil d'Etat pour ne pas avoir atteint ses objectifs de limitation de pollution de l'air ; en avril 2022, par la Cour de Justice de l'UE (CJUE) pour le non-respect de la directive 2008/50/CE relative à la qualité de l'air ambiant, et plus spécifiquement pour le « *dépassement de manière systématique et persistante* » de la valeur limite de concentration de particules fines.

⁴ [Étude] [Le changement climatique vu par les médias | Meta-media | La révolution de l'information](#) (consulté le 24 juillet 2022)

⁵ Les ZAD sont notamment constituées dans des espaces géographiques ayant une dimension environnementale ou agricole et qui font l'objet d'un projet d'aménagement.

Nous l'avons vu, la société civile et le monde associatif ont joué un rôle fondamental dans le développement des questionnements sur le changement climatique.

Plus récemment, le monde de l'entreprise a également investi ce domaine. De manière assez régulière les entreprises intègrent des démarches écoresponsables, en voulant réduire leur impact écologique. Cette pratique, qui est connue sous le nom de politique de responsabilité sociale et environnementale (RSE), existe depuis longtemps sous divers formats et encadrements juridiques mais c'est avec la loi Pacte de 2019 qu'en France il y a eu des obligations d'engagement systématique des entreprises dans leur politique RSE. Les entreprises ont été incité à intégrer ces démarches dans l'élaboration de leur stratégie, dans leurs activités majeures et leurs pratiques managériales. Au sein de cette loi et en cohérence avec les normes européennes, a été introduits le concept de raison d'être et la notion juridique d'entreprise à mission qui ont permis au secteur à but lucratif d'être associé à l'ESS.⁶

Selon la deuxième Déclaration des Performances Extra-Financières, menés par cabinets d'audit et de conseil Deloitte et Ernest & Young, en collaboration avec le Medef (Mouvement des Entreprises de France) en 2020, « 75% des entreprises ont formalisé une démarche ou feuille de route RSE pluriannuelle ; celle-ci est de plus en plus clairement connectée voire intégrée pleinement à la stratégie de l'entreprise ».⁷

Bien que la loi Pacte ait aussi comme ambition d'éviter toute forme de *greenwashing* et de règlementer l'engagement des entreprises à but lucratif aux sujets écologiques et sociales, il nous est évident que les entreprises utilisent souvent leurs politiques RSE à fins de marketing.

Cela est une des raisons pour lesquelles les consommateurs sont plus sensibles aux déclarations des entreprises engagées dans le développement durable, mais ils cherchent plus qu'auparavant des contre-informations sur des plateformes collaboratives, via des médias spécialisés. Notons également la part croissante des labels certifiés, AB (Agriculture biologique), Label Rouge, ou de commerce équitable, comme confirmé par l'étude de France Stratégie de 2019 « *RSE et performance globale : mesures et évaluations* ».⁸

⁶ « L'article 176 de la loi du 22 mai 2019 relatif à la croissance et la transformation des entreprises (loi Pacte), introduit la qualité de société à mission. Il s'agit pour une entreprise d'affirmer publiquement sa raison d'être, ainsi qu'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux qu'elle se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité. Ces éléments doivent être inscrits dans les statuts de l'entreprise et déclarés au greffe du tribunal de commerce, selon les modalités prévues par le décret n° 2020-1 du 2 janvier 2020. [...] Le décret du 2 janvier 2020 prévoit par ailleurs la vérification par un organisme tiers indépendant (OTI) de l'exécution par la société à mission des objectifs sociaux et environnementaux mentionnés dans ses statuts. » (legifrance, consulté le 24 août 2022)

⁷ <https://www.medef.com/uploads/media/default/0019/96/13216-medef-deloitte-ey-bilan-des-dpef-2020.pdf> (consulté le 24 juillet 2022)

⁸ RSE et performance globale : mesures et évaluations (strategie.gouv.fr), (consulté le 24 juillet 2022)

Dans l'air du temps, les entreprises du CAC 40, ainsi que les PME, investissent dans la production, la commercialisation et la distribution de biens de plus en plus attentifs au respect de la planète, car il s'agit d'un marché en grande expansion, qui attire un nombre grandissant de consommateurs. Cela est d'autant plus valable quand l'on parle d'alimentation.

Esnouf, Bricas et Russel (2011), considèrent l'alimentation au centre des enjeux politiques du développement durable, notamment dans « *la transformation des modes de développement technique et économique pour les rendre compatibles avec les exigences environnementales de long terme; [dans] l'équité intragénérationnelle pour réunir les conditions d'une action commune dans la promotion des biens collectifs essentiels aux différentes échelles territoriales; [dans] l'acceptation, par les générations présentes, de coût, obligation et limites déterminées en fonction d'un intérêt pour le devenir des prochaines générations.* »

Pour affiner notre analyse qui a l'ambition de croiser le changement climatique et l'alimentation durable, nous allons nous référer au concept de système alimentaire.

Chapitre 2.

Les systèmes alimentaires entre pollution et transition écologique

Le système alimentaire, selon la définition qu'en donne le fondateur de l'économie agroalimentaire, Louis Malassis (1994) est « *la manière dont les hommes s'organisent, dans l'espace et dans le temps, pour obtenir et consommer leur nourriture* ».

Cette notion a été retravaillée par plusieurs auteurs dont Rastoin et Ghersi (2010). Pour ces deux auteurs, un système alimentaire peut être considéré comme « *un réseau interdépendant d'acteurs (entreprises, institutions financières, organismes publics et privés), localisé dans un espace géographique donné (région, État, espace plurinational) et participant directement ou indirectement à la création de flux de biens et services orientés vers la satisfaction des besoins alimentaires d'un ou plusieurs groupes de consommateurs localement ou à l'extérieur de la zone considérée* ».

Plus large que la notion de filière, constituée de l'ensemble des entreprises qui interviennent dans le processus de fabrication, de la matière première au produit final, la définition de système alimentaire est assez transversale, permettant d'inclure toutes les activités, les acteurs et les flux qui opèrent sur un seul produit jusqu'à la distribution et la consommation de ce dernier.

Il existe plusieurs typologies de système alimentaire, selon les variables que l'on prend en compte.

Colonna, Fournier, Touzard (2011) en ont identifié cinq types :

- Le système alimentaire domestique, prévoit une consommation qui se fait au niveau de l'unité de production, et dont l'excédent est redistribué, vendu ou donné localement. La transformation s'opère aussi à l'échelle domestique ou sous la forme de coopératives ;
- Le système alimentaire de proximité, avec un faible nombre d'intermédiaires (circuits courts, ventes directes) qui s'effectue généralement dans une zone géographique limitée. Ce système permet de vérifier la qualité des produits, en raison de la connaissance mutuelle des acteurs ;
- Dans des systèmes alimentaires territoriaux, les produits sont objets de flux entre zones de production et zones de consommation (souvent zones urbaines). Ces flux sont gérés par des intermédiaires, des grossistes, entreprises de transformation artisanale ou plus

industrielles. Ce type de système fonctionne par des échanges qui ont encore une dimension interpersonnelle ;

- Les systèmes agro-industriels tertiariés sont à une échelle de consommation de masse, avec le but de maximalisation du bénéfice. Ils se basent sur des processus de spécialisation de la production, la commercialisation du produit et les avancées technologiques. La distanciation entre producteurs et consommateurs est grande, ainsi la qualité est garantie par le respect des normes sanitaires nationales et internationales ;
- Le système alimentaire de qualité différenciée, est caractérisé par les particularités du produit ou pour son appartenance à un label (label rouge, bio, halal...). Il bénéficie de modalité de production, de transformation et de vente qui justifient un prix plus élevé aux yeux du consommateur.

Si les systèmes alimentaires sont nombreux et hétérogènes dans le monde, le système qui a pris plus d'ampleur depuis 1945 à l'échelle internationale, ainsi que à l'échelle de l'hexagone, est le modèle agro-industriel. Ce dernier a permis de multiplier la production, d'éloigner la peur de la famine et de baisser les prix des biens en les rendant accessibles au plus grand nombre de personnes.

Les effets indésirés de ce système, toutefois, sont à ce jour bien connus : l'épuisement des ressources naturelles et leur dégradation par la pollution, la délocalisation des phases de production pour la recherche des coûts les plus bas, l'hyperspécialisation qui expose la production des biens alimentaires aux pandémies, sont seulement certains d'entre eux.

Pour cela et pour toutes les raisons que nous avons énumérées jusque-là, des pratiques de transformation de ce système alimentaire ou de transition vers d'autres systèmes alimentaires sont expérimentées dans les démarches de développement durable.

Du point de vue institutionnel, à l'échelle nationale et de l'Union Européenne, il y a eu des efforts dans ce sens, afin de répondre à ces défis.

A partir de 2010, la France a mis en place un cadre pluriannuel, le Programme National pour l'Alimentation (PNA). Le dernier PNA, prévu pour les années 2019-2023, a pour finalités *«d'assurer à la population l'accès à une alimentation sûre, saine, diversifiée, de bonne qualité et en quantité suffisante, produite dans des conditions économiquement et socialement*

acceptables par tous, favorisant l'emploi, la protection de l'environnement et des paysages et contribuant à l'atténuation et à l'adaptation aux effets du changement climatique »⁹.

Sous l'impulsion des ONG, de la communauté scientifique et des organisations internationales, la notion de Système Alimentaire Territorialisé (SAT) a été introduite comme unité d'analyse à l'échelle locale. Le SAT, qui reprend le concept de système alimentaire territorial, exprimé par Colonna, Fournier, Touzard (2011), est défini comme « *un ensemble cohérent et à gouvernance participative territoriale composé de filières agro-alimentaires durables localisées dans un espace géographique de dimension régionale* » pouvant « *constituer un bon facteur de résilience face aux crises et au risque de délocalisation, car il est basé sur un patrimoine naturel, technique et culturel, dans une logique de proximité et une gouvernance à ancrage territorial* » (Rastoin, 2015).

Ne se basant pas sur une vision nostalgique des systèmes alimentaires du passé, mais tendant à en reproduire les aspects positifs et fonctionnels, les SAT se positionnent dans un cadre d'abord national, encouragés par le PAN, et sont ensuite déclinés au niveau local, avec l'objectif de : « *valoriser les produits dans des filières de proximité ; privilégier une agriculture familiale et des réseaux de PME et TPE agroalimentaires, des circuits alternatifs de commercialisation et mieux partager la valeur créée ; inventer de nouveaux modèles de production respectueux de la santé des consommateurs et intégrant une bonne gestion des ressources naturelles tout en limitant l'impact sur l'environnement ; réduire les pertes et gaspillages tout au long de la chaîne alimentaire* » (Rastoin, 2015).

A travers la déclaration de Rennes du 4 juillet 2014, Régions de France s'est engagée à promouvoir les SAT sur ses territoires, en raison des orientations nationales, mais aussi pour faire face aux nouvelles exigences dictées par l'évolution de la demande alimentaire et de gouvernance participative.¹⁰

La Fondation Carasso, dans le carnet d'apprentissage publié en 2019 sur les SAT, met en avant des initiatives promues par des coopératives, des associations, des villes, des métropoles ou des régions qui essayent d'institutionnaliser ces pratiques, tout en intégrant les difficultés qui les caractérisent. Dans les faits, les acteurs concernés par la mise en place d'un SAT peuvent avoir des visions différentes de ce que veut dire alimentation durable, peuvent avoir des priorités et des intérêts divergents. Comme les auteurs le disent bien : « *Dans le*

⁹ <https://agriculture.gouv.fr/pnan-le-programme-national-de-l'alimentation-et-de-la-nutrition> (consulté le 24 août 2022)

¹⁰ <https://regions-france.org/wp-content/uploads/2016/10/de%cc%81claration-finale.pdf> (consulté le 31 juillet 2022)

domaine de l'alimentation durable tout est en construction : la demande sociétale, le cadre politique, l'organisation et la rentabilité des entreprises, agricole ou non ». Des avancements sont possibles à travers une gouvernance participative constante et de long terme, avec l'engagement des bons interlocuteurs et une approche portée par l'intérêt général.

Pour traduire de manière concrète cette ambition, la loi d'Avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt du 31 octobre 2014 a créé les projets alimentaires territoriaux (PAT), un outil de gouvernance participative territoriale qui a pour objectif « *de relocaliser l'agriculture et l'alimentation dans les territoires en soutenant l'installation d'agriculteurs, les circuits-courts ou les produits locaux dans les cantines* » en s'inscrivant dans leurs enjeux également la question de l'accessibilité à une alimentation de qualité.¹¹

Ces projets doivent être coconstruits avec l'ensemble des parties prenantes du territoire (pouvoirs publics, agriculteurs, associations, cantines scolaires, organismes de recherche, coopératives agricoles, etc.). Leur mission est de réaliser dans un premier temps un diagnostic concerté du territoire afin d'identifier les enjeux clés et les priorités. Cela constitue le point de départ pour construire un cadre stratégique et opérationnel pour les actions partenariales qui répondent aux problématiques sociales, environnementales, économiques et de santé.

Ils existent aujourd'hui 150 PAT en France, rassemblés au sein du Réseau national pour un projet alimentaire territorial.

Dans ce même esprit, en octobre 2015, 113 villes dans le monde (déjà 200 villes actuellement) se sont engagées, à travers le Pacte de Milan, à mettre en œuvre une politique globale pour une alimentation saine et durable, en partant du principe que l'échelle de gouvernance de la ville, plus proche des citoyens, a une capacité plus fine de récolte de leurs besoins et une souplesse administrative pour y répondre davantage.¹²

Ce *challenge* de très grande portée vise à accentuer la circulation et l'échange des bonnes pratiques, mais aussi à pousser les villes participantes à se confronter aux contradictions territoriales qui leur sont spécifiques, d'aller un peu plus loin dans leur démarche, en trouvant des solutions innovantes, concrètes et participatives. Les accords du Pacte de Milan sont articulés autour de six champs d'action : la gouvernance, les régimes alimentaires sains et

¹¹https://www.llelabo-ess.org/l-ess-un-vecteur-d-acces-a-une-alimentation-durable-et-de-qualite-pour-tous#footnote4_esputg (consulté le 28 juillet 2022)

¹²<https://www.milanurbanfoodpolicypact.org/#:~:text=Launched%20by%20the%20Milan%20Municipality%20in%202015%2C%20the%20adapting%20to%20and%20mitigating%20impacts%20of%20climate%20change%E2%80%9D>. (consulté le 28 juillet 2022)

durables, l'équité économique et sociale, la production alimentaire, la distribution alimentaire et la gestion des déchets. Les participants se rencontrent régulièrement pour faire le constat des avancées et projeter les actions futures. Parmi les villes participantes, il y a huit collectivités françaises.

Comme cela a été pointé par l'étude de la Fondation Carasso (2019), l'échelle territoriale reste souvent isolée, car en France, comme aussi dans d'autres pays, les Ministères compétents ont du mal à saisir les potentialités qui s'expriment sur les différents territoires. Ainsi, les collectivités avancent de leur côté, dans leurs contextes spécifiques, en rencontrant des difficultés à se normaliser et se pérenniser dans le temps et s'uniformiser sur le territoire national.

Plus récemment, les États Généraux de l'Alimentation (EGA) qui se sont déroulés en 2017, sous le patronage des pouvoirs publics, ont rassemblé pour la première fois tous les acteurs concernés pour débattre du modèle agricole et alimentaire français. Malgré les résultats mitigés et la déception des acteurs associatifs, ils ont été une occasion unique de repenser le système alimentaire dominant et d'accélérer la transition vers des modes de production respectueux des ressources naturelles, des hommes et des animaux, capables de fournir une alimentation de qualité et en quantité suffisantes. Les lois qui en résultent, dite *Loi pour l'Equilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et une alimentation saine et durable (EGAlim)* et loi EGAlim2, ont été promulguées respectivement en novembre 2018 et en octobre 2021, et ont pour objectifs de : payer le juste prix aux producteurs, pour leur permettre de vivre dignement de leur travail ; renforcer la qualité sanitaire, environnementale et nutritionnelle des produits et favoriser une alimentation saine, sûre et durable pour tous.¹³

La France agit également sous directive de l'Union Européenne qui adopte le principe de subsidiarité également dans le domaine de la transition écologique. L'UE fixe un cadre au sein duquel tous les Etats ont l'obligation de se maintenir.

En particulier, nous souhaitons mentionner le Pacte Vert Européen, initié en 2019 et suivi par son Plan d'investissement. Le Pacte Vert consiste à revoir chaque loi européenne existante au prisme de ses mérites climatiques et à introduire de nouvelles directives sur l'économie circulaire, la rénovation des bâtiments, la biodiversité, l'agriculture et l'innovation. Il n'exclut pas la possibilité d'introduire des taxes sur le carbone pour les Etats qui ne réduiraient pas leur GES au rythme déterminé collectivement. La volonté de créer un plan d'action pour l'économie

¹³ <https://www.gouvernement.fr/action/la-loi-agriculture-et-alimentation> (consulté le 29 juillet 2022)

circulaire se base sur une stratégie de la ferme à l'assiette avec un changement d'orientation de la conformité à la performance (qui récompensera les agriculteurs pour la gestion et le stockage du carbone dans le sol, la gestion améliorée des nutriments, la réduction des émissions, etc.). Le *European Green Deal* a pour ambition de poser le cadre pour de nombreuses initiatives et directives européennes visant une transition écologique plus participatives et plus juste. Comme chaque changement l'impose, cela n'est pas évident. Les accords sur la Politique Agricole Commune (PAC), qui alloue des fonds européens aux agriculteurs, par exemple continue quant à elle de promouvoir un modèle productiviste et agro-exportateur.¹⁴

Dans le chapitre suivant, nous allons in fine, définir l'alimentation durable. Nous l'avons annoncé, l'alimentation durable est un concept qui se décline en plusieurs dimensions. Nous allons rentrer dans les détails de ces dernières, afin de pouvoir en extraire des logiques institutionnelles utiles à notre étude de terrain.

¹⁴ <https://lvsl.fr/agroecologie-et-pac-limpossible-equation/#:~:text=La%20PAC%20et%20la%20transition%20agro%20C3%A9cologique%20L%E2%80%99agro%20C3%A9cologie%20vise,revitalisant%20les%20sols%20et%20en%20assurant%20leur%20fertilit%C3%A9>. (consulté le 28 juillet 2022)

Chapitre 3.

Alimentation durable, une définition multidimensionnelle

Dans ce cadre analytique, nous situons la notion d'alimentation durable, jouant un rôle fondamental dans la réflexion autour de la transition écologique et le développement durable.

Le défi alimentaire est d'assurer à la population une alimentation répondant à ses besoins qualitatifs et quantitatifs dans un contexte de développement durable (Esnouf, Russel, Bricas, 2011).

Comme nous l'avons mentionné, ce concept est assez récent, n'a pas encore de définition arrêtée et, selon les lieux dans lesquels il est utilisé, peut évoquer des dimensions différentes.

La définition la plus complète et reconnue au niveau institutionnel est celle donnée par l'Organisation des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation (FAO), en 2010.

Pour la FAO « *les régimes alimentaires durables contribuent à protéger et à respecter la biodiversité et les écosystèmes, sont culturellement acceptables, économiquement équitables et accessibles, abordables, nutritionnellement sûrs et sains, et permettent d'optimiser les ressources naturelles et humaines* ». ¹⁵

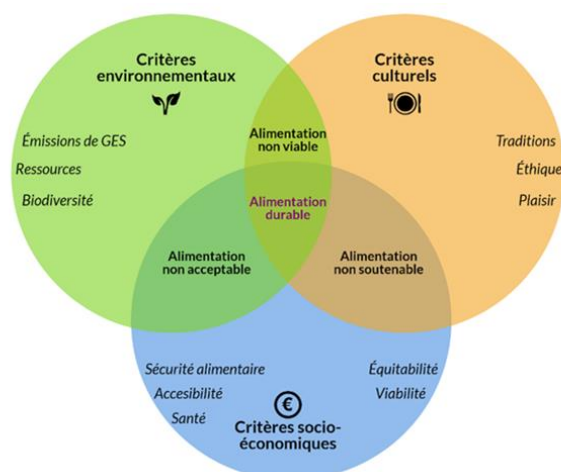


Figure 5. Les trois sphères de l'alimentation durable, (lafabriqueecologique.fr)

¹⁵ <https://www.fao.org/nutrition/education-nutritionnelle/food-dietary-guidelines/background/sustainable-dietary-guidelines/fr/#:~:text=Les%20r%C3%A9gimes%20alimentaires%20durables%20sont,les%20g%C3%A9n%C3%A9rations%20actuelles%20et%20futures> (consulté le 13 août 2022).

Cette définition nous permet de souligner l'aspect multidimensionnel de la notion d'alimentation durable.

Comme cela est bien représenté dans le schéma de la *Figure 5*¹⁶, qui se base sur la définition de la FAO, l'alimentation durable se situe à l'intersection des trois sphères qui la composent.

Les sphères sont constituées elles-mêmes de plusieurs critères :

Les critères de la sphère environnemental : un système alimentaire qui préserve l'environnement, le climat, les sols, l'eau, la biodiversité.

Les critères de la sphère socio-économique : une alimentation accessible à tous, saine et équilibrée, répondant aux besoins nutritionnels humains ; mais aussi une alimentation appliquant le principe de subsidiarité, qui assurent un revenu équitable pour les producteurs, et préservant le tissu rural et le développement local.

Les critères de la sphère culturelle : une alimentation qui respecte les traditions et sa dimension liée au plaisir et à son rôle dans le vivre ensemble, car elle ne peut être durable si elle n'est pas acceptée.

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons décidé de mettre de côté la sphère culturelle, bien que très importante. Nous allons nous concentrer sur les deux premières sphères, la deuxième ayant déjà trois dimensions à explorer séparément dans les détails.

Ainsi, nous allons concentrer notre attention sur les aspects écologiques, de santé, sociales et économiques de l'alimentation durable, afin de préciser la relation entre cette dernière et ses différents critères et tâcher d'identifier les actions, les freins et les éléments de tension qui peuvent agir sur une véritable transition dans le domaine de l'alimentation.

De plus, bien que l'alimentation et le développement durable soient des thèmes à portée internationale, nous allons ici délimiter l'espace géographique de notre intérêt aux pays occidentaux, plus précisément à la France et à son contexte européen. Cela afin de préciser les conditions dans lesquelles les acteurs de notre recherche de terrain agissent.

¹⁶ Transition alimentaire : vers la sobriété savoureuse - La fabrique écologique (lafabriqueecologique.fr) (consulté le 27 juillet 2022)

A. L'Alimentation durable et l'écologie

Comme nous l'avons déjà dit jusque-là, l'alimentation représente un facteur important de l'empreinte carbone globale de nos sociétés.

Ses effets néfastes proviennent de la production agricole, de la pisciculture et de la pêche, ainsi que de l'ensemble de la filière alimentaire située en aval : transformation et conservation, transport, conditionnement, distribution et préparation des aliments. Le système alimentaire dominant depuis les Trente Glorieuses, à matrice mondialiste et agro-industrielle, a participé amplement à la dégradation de l'écosystème et de la santé des êtres vivants.

Nous avons également mentionné l'importance de la dimension spatiale, des articulations du système alimentaire agro-industriel à l'échelle mondiale ; mais aussi de ses conséquences sur les espaces exploités et parcourus par la nourriture en lien avec la multiplication des flux des marchandises. Il est également intéressant de prêter attention au mouvement de concentration spatiale de la demande alimentaire liée à l'urbanisation de l'humanité et d'identifier les conséquences sur les territoires et les modes d'approvisionnement, surtout si l'on se réfère aux pays occidentaux. La relation ville – zone rurale en est un exemple.

Nous avons déjà abordé les conséquences de la distanciation entre la production des aliments et les personnes qui les consomment. La distance n'est pas seulement physique, la ville étant perçue comme très éloignée des zones rurales. Comme nous l'avons déjà mentionné, la présence de filières entières qui s'interposent entre le producteur et le consommateur, y compris la multitude de relations lucratives, engendrent de la perte de confiance et de connaissance.

L'agriculture est devenue ainsi l'un des vecteurs principaux de redéfinition des relations (Ricard, Woessner, 2018). Pas seulement à travers les très récentes démarches politiques et législatives des pouvoirs publics, mais surtout et depuis bien plus longtemps par le secteur associatif. Selon Ricard et Woessner (2018), *« la question agricole, comme celle de l'approvisionnement de bien alimentaire a quitté les seuls mondes ruraux et techno-agricoles dans lequel elle avait été cantonnée durant deux ou trois décennies (1955-1980) pour imprégner toutes les strates de la société »*. *« Aujourd'hui [elle] peut faire l'objet de prises de position idéologiques très fortes, parfois véhiculées par des acteurs extérieurs au monde agricole »*.

De plus, ces nouvelles formes relationnelles permettent aux agriculteurs de restaurer leur image auprès des consommateurs et de trouver des alternatives en termes de sources de revenus, car

l'un des plus grands problèmes du secteur agricole est l'appauvrissement des personnes qui y travaillent et la détérioration de leurs conditions de travail.

Parmi les stratégies adoptées, il y a le choix de réorienter la production vers le marché local, en proposant des biens alimentaires d'une plus haute valeur qualitative et identifiable à une « démarche locale », de plus en plus appréciée par les consommateurs. Une deuxième stratégie est la démarche de vente directe et de transformation sur place des produits vendus, favorisant le circuit court. Troisièmement, les agriculteurs diversifient leurs activités, hybridant leur propre nature à travers la création de fermes auberges, de fermes pédagogiques, de chantiers d'insertions (Ricard, Woessner, 2018). Les agriculteurs se tournent vers des systèmes alimentaires différents pour retrouver du plaisir, du sens et du profit dans leur activité économique, dans le but de réacquérir et de transmettre les connaissances nécessaires à pratiquer leur métier.

Il nous faut mentionner à ce point le mouvement de l'agriculture urbaine, de plus en plus présent dans les grandes villes. Comme le soulignent les deux auteurs, la recherche de lieux entre ville et zone rurale se concrétise par du maraichage participatif, de l'éco pâturage, des fermes pédagogiques, qui deviennent des espaces hybrides. Dans ces contextes, il est possible de tisser des liens sociaux, favoriser la biodiversité, préserver l'environnement et le paysage, en comblant la distanciation entre la périphérie agricole et la ville, et participant également à une forme d'urbanisme durable.

Il est toutefois clair que la ville ne peut pas subvenir à ses besoins seulement avec ce qu'elle est en capacité de produire. Pour qu'une transformation à grande échelle se produise, le système alimentaire encore dominant devrait être totalement reconfiguré selon de nouveaux paradigmes systémiques.

5 key principles of sustainability for food and agriculture



Figure.6 Les cinq principes clés de l'agriculture et l'alimentation durable (source : FAO)

A ce sujet, la FAO préconise les cinq principes clés pour atteindre une alimentation et une agriculture durable (Figure 6) :

1. Améliorer la productivité de nombreux systèmes alimentaires en passant par la transformation des pratiques : limiter l'expansion des terres agricoles et de contenir l'appauvrissement des écosystèmes naturels, passer de l'efficacité exprimée en termes de rendement à des systèmes de production intelligents pour la gestion de la ressource hydrique, en diminuant l'utilisation de fertilisants et d'autres intrants agricoles.
2. La durabilité de la production agroalimentaire dépend de la durabilité des ressources naturelles elles-mêmes. Le modèle d'intensification agricole le plus répandu va de pair avec l'usage intensif d'intrants agricoles tels que l'eau, les fertilisants et les pesticides. L'élevage et à l'aquaculture peuvent contribuer à polluer l'eau, détruire les habitats d'eau douce et les propriétés du sol. L'intensification a aussi conduit à la réduction drastique de la biodiversité animale et végétale. Ces tendances ne sont pas compatibles avec une agriculture durable et constituent une menace à la production future.
3. S'assurer que les producteurs aient un accès adéquat aux ressources productives et puissent les contrôler. L'agriculture est l'activité économique la plus demandeuse en main d'œuvre et est de moins en moins un métier attractif. Elle peut devenir durable seulement si elle offre des conditions d'emploi décentes à ceux qui la pratiquent, dans un environnement sûr, économiquement comme physiquement et sain.
4. La variabilité accrue du climat impacte les fermiers et leur production. La variabilité importante des prix touche à la fois les producteurs et les consommateurs qui n'ont pas nécessairement les moyens d'y faire face. Plutôt que de réduire ces chocs, la mondialisation en a probablement favorisé la transmission rapide à travers le monde, avec un impact de plus en plus imprévisible sur les systèmes de production. La résilience devient donc centrale pour la transition vers une agriculture durable, et doit répondre à la fois aux dimensions naturelle et humaine.
5. La durabilité ne sera possible que grâce à une gouvernance efficace et équitable. La transition vers une production durable ne peut avoir lieu qu'en présence d'un juste équilibre entre les initiatives des secteurs privé et public, ainsi que lorsque les conditions de responsabilité, d'équité, de transparence et de primauté du droit sont réunies. Intégrer la durabilité dans les systèmes agricoles et alimentaires implique l'ajout de la dimension de bien public à celle d'entreprise économique.

Concernant le dernier point, nous avons vu brièvement que l'environnement institutionnel s'adapte, bien que lentement, aux exigences écologiques, surtout à l'échelle des collectivités territoriales qui ont la charge de créer les conditions et les stratégies nécessaires pour que cette gouvernance soit à la hauteur des missions qui lui ont été confiées.

Sur le terrain, les acteurs privés avec des buts lucratifs ou ceux du secteur associatif, ont également créé des espaces de discussion. Ils cherchent à diffuser des pratiques pour améliorer

les taux d'impact carbone du secteur alimentaire, de prendre en compte tous les aspects d'un système, y compris ce qui sont le moins visibles, comme le traitement des déchets et le gaspillage alimentaire.

Il existe sur le territoire français des réseaux associatifs de soutien aux agriculteurs et aux éleveurs qui choisissent d'intégrer des systèmes alimentaires de proximité, des producteurs d'aliments transformés qui modifient leur méthode de travail afin de diminuer les coûts environnementaux, mais également plus respectueuse du produit et de la santé des consommateurs. De plus, la diffusion des systèmes alimentaires hétérodoxes est visible aussi du fait de l'émergence de plateformes de distribution alternatives, d'épiceries paysannes, des lieux de distribution de produits en vrac qui répondent à une demande grandissante et sensibilisent le consommateur à des pratiques d'achats plus raisonnées.

B. L'Alimentation durable et la santé

La nutrition a pris une place assez importante dans la définition d'alimentation durable et dans la conscience collective, en raison du lien direct entre la nature et la qualité de ce que l'on mange et notre état de santé, notre bien-être.

Tout d'abord, les disparités demeurent fortes à différentes échelles quant à la possibilité des populations de subvenir à leurs besoins alimentaires avec une alimentation de qualité.

En 1996, la FAO définit une condition de sécurité alimentaire quand une personne « *en tout temps, a économiquement, socialement et physiquement accès à une alimentation suffisante, sûre et nutritive qui satisfait son besoin nutritionnel et ses préférences alimentaires pour lui permettre de mener une vie active et saine* ».

Selon le rapport des Nations Unies, *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde* de 2022, 828 millions de personnes en 2021 sont touchées par la faim dans le monde, soit une hausse d'environ 46 millions par rapport à 2020. En 2021, 29,3 % de la population mondiale étaient en situation d'insécurité alimentaire modérée ou grave – soit 350 millions de personnes de plus qu'avant la pandémie de Covid-19.

Les raisons étant multiples et interdépendantes, ce rapport met en lumière aussi les causes liées aux dérèglements climatiques et aux politiques agricoles, car par exemple « *le riz, le sucre et les différents types de viande sont les aliments les plus aidés dans le monde, tandis que les fruits*

et les légumes sont relativement moins soutenus, en particulier dans certains pays à faible revenu ». Les aliments privilégiés par les subventions étant aussi responsables de la majorité des GES du secteur, car pour leur monoculture ou élevage, l'homme utilise la plupart du sol cultivable disponible (Esnouf, Russel, Bricas, 2011).

En France, selon l'INSEE, depuis la crise sanitaire de 2019 et 2020, le nombre de personnes en situation de précarité alimentaire a augmenté. « *Parmi les bénéficiaires d'une aide alimentaire fin 2021. [...] Nombreux sont ceux pour qui la crise a dégradé les conditions d'existence, en particulier au niveau financier* ». ¹⁷

Nous développerons la problématique de la précarité alimentaire dans la section suivante.

En lien avec la question de la sécurité alimentaire, la problématique du taux d'obésité dans les populations demeure majeure. Elle ne représente qu'une autre facette de la malnutrition.

Aujourd'hui, dans toutes les régions à l'exception de l'Afrique subsaharienne et de l'Asie, les personnes obèses sont plus nombreuses que les personnes en insuffisance pondérale.

Considérés dans le passé comme un problème uniquement dans les pays à revenu élevé, le surpoids et l'obésité sont aujourd'hui en forte hausse dans les pays à revenu faible ou intermédiaire, en particulier en milieu urbain. D'après les estimations mondiales de l'OMS en 2016, plus de 1,9 milliard d'adultes étaient en surpoids. Sur ce total, plus de 650 millions étaient obèses. Ainsi, globalement, environ 13% de la population adulte mondiale (11% des hommes et 15% des femmes) étaient obèses en 2016. ¹⁸

D'autres pathologies, liées à l'obésité, comme le diabète, l'hypercholestérolémie, l'hypertension sont des facteurs de grand risque et peuvent mener à des maladies cardiovasculaires, articulaires, respiratoires et à certains types de cancers.

Parmi les causes identifiables, la malnutrition est une des plus évidentes. Selon M. Tedros Adhanom Ghebreyesus, Directeur général de l'OMS : « *Chaque année, 11 millions de personnes meurent parce qu'elles s'alimentent mal. La flambée des prix alimentaires ne va faire qu'aggraver la situation. L'OMS soutient les efforts menés par les pays pour améliorer les systèmes alimentaires en taxant les denrées mauvaises pour la santé et en subventionnant*

¹⁷ <https://cidefe.fr/insee-la-crise-sanitaire-a-accentue-la-precarite-des-beneficiaires-de-laide-alimentaire/> (consulté le 27 juillet 2022)

¹⁸ <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight> (consulté le 27 juillet 2022)

les options saines, en protégeant les enfants des techniques de commercialisation nocives et en veillant à un étiquetage clair des valeurs nutritives des produits »¹⁹, soulignant avec cela que la mauvaise alimentation est également induite par les campagnes publicitaires, qui poussent entre autres à la consommation de produits ultra transformés, vides du point de vue nutritionnels.

Nous tenons également à souligner que le changement climatique a un impact sur la sécurité de la nourriture. L'OMS déclare que les polluants environnementaux sont parmi les plus dangereux pour la santé : *« Les polluants organiques persistants sont des composés qui s'accumulent dans l'environnement et le corps humain. Les exemples connus sont les dioxines et les polychlorobiphényles qui sont des sous-produits indésirables issus des processus industriels et de l'incinération des déchets. Ils sont présents dans l'environnement à l'échelle mondiale et s'accumulent dans les chaînes alimentaires animales. Les dioxines sont fortement toxiques et peuvent entraîner des problèmes en matière de santé reproductive ou de développement, porter atteinte au système immunitaire, altérer les hormones et provoquer un cancer. Les métaux lourds comme le plomb, le cadmium et le mercure provoquent des lésions neurologiques et rénales. La contamination des aliments par les métaux lourds se produit principalement via la pollution de l'air, de l'eau et du sol ».*²⁰

De plus, comme nous l'avons déjà mentionné, les produits chimiques et les additifs utilisés dans l'agriculture et l'élevage intensifs et dans la transformation des produits alimentaires, ne sont pas moins nocifs à la santé.

Esnouf, Bricas et Russel (2011), expliquent comment la distanciation qui s'est opérée entre les consommateurs et leur alimentation du fait des allongements des filières, des multiplications des intermédiaires sont de plus en plus des raisons d'inquiétude.

Comme nous l'avons déjà dit, les consommateurs sont rarement au courant des conditions dans lesquelles la nourriture qui arrive dans leur assiette est produite, transformée et transportée. Les monocultures, l'utilisation de techniques de production intensive, la façon dans laquelle l'aliment est conservé, emballé pour qu'il soit plus facilement transporté et distribué, ont un

¹⁹<https://www.un.org/africarenewal/fr/magazine/juillet-2022/la-faim-dans-le-monde-progresse-et-pourrait-avoir-touch%C3%A9-jusqu%E2%80%99%C3%A0-828-millions#:~:text=En%202019%20et%20en%202020,la%20pand%C3%A9mie%20de%20covid%E2%80%9119> (consulté le 27 juillet 2022)

²⁰ <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/dioxins-and-their-effects-on-human-health> (consulté le 20 août 2022)

impact majeur sur les capacités nutritives qu'il développe. Les auteurs soulignent comment le secteur agro-alimentaire a bien saisi cette forme d'anxiété et, via le marketing, essaie de transmettre des messages rassurants. Cela ne semble toutefois pas suffire. En France, dans une enquête de 2008 mentionnée par les auteurs, 40 % des personnes interviewées n'étaient pas satisfaites de la qualité de leurs aliments (Esnouf, Bricas et Russel, 2011).

La confiance de certains consommateurs a été brisée après les différents scandales qui ont visé des grandes entreprises de l'agroalimentaire sur la qualité et le risque pour la santé des produits vendus sur le marché. Du cas mondialement connu de « la vache folle » en 1996 en Grande-Bretagne au plus récents des pizzas surgelées produites par Buitoni et contaminées à la bactérie *Escherichia coli*, ces informations reportées régulièrement dans les médias donnent seulement un aperçu des modes de production des aliments dans le système alimentaire dominant, soutenu par les services marketing et les lobbies.

La santé est l'aspect de l'alimentation durable à propos duquel les pouvoirs publics semblent s'intéresser davantage, au niveau européen ainsi que à l'échelle nationale.

En France, le Ministère de la Santé et de la Prévention, ainsi que le Ministère des Solidarités, orientent leurs actions pour créer les conditions en faveur « *d'une alimentation ancrée dans les territoires en lien avec une agriculture résiliente tournée vers la transition agroécologique. Cette démarche passe par une approche cohérente de l'action publique permettant de mettre en perspective tous les enjeux attachés à notre alimentation, en s'appuyant sur l'ensemble des acteurs et des parties prenantes au sein de la chaîne alimentaire. De nombreuses actions seront engagées et poursuivies pour faire évoluer l'offre alimentaire, lutter contre la précarité et le gaspillage alimentaire, favoriser la relocalisation de notre alimentation à travers la mise en place des circuits courts et de proximité, mais également renforcer l'éducation à l'alimentation et promouvoir notre patrimoine culinaire d'exception* ». ²¹

Comme nous l'avons vu, malgré les efforts pour s'aligner sur la définition d'alimentation durable, les pouvoirs publics avancent très lentement à ce sujet, en essayant de créer un environnement favorable mais étant rarement force de proposition.

Les labels européen « AB » pour les aliments produits sous un cahier des charges dit biologique, le « Label Rouge » pour désigner des produits français de qualité supérieure ou encore plus

²¹ <https://solidarites-sante.gouv.fr/systeme-de-sante-et-medico-social/strategie-nationale-de-sante/priorite-prevention-rester-en-bonne-sante-tout-au-long-de-sa-vie-11031/priorite-prevention-les-mesures-phares-detaillees/article/la-sante-par-l-alimentation> (consulté le 20 août 2022)

récemment le Nutriscore, un système de comparaison de produits alimentaires qui donne au consommateur une indication simple sur la valeur nutritionnelle d'un aliment, sont tous des outils qui ont été créés sous l'égide des pouvoirs publics afin de renforcer la confiance des consommateurs envers le marché agroalimentaire. Toutefois, ces moyens ne demeurent pas obligatoires et sont adoptés selon le bon gré des entreprises du secteur.

De l'autre côté, certains consommateurs ont été également promoteurs d'initiatives afin de défendre leurs propres intérêts. Cela que ce soit par des associations comme Food Watch, qui informe sur le fonctionnement du système alimentaire et essaye de contrebalancer le pouvoir de lobbying des entreprises de l'agroalimentaire, ainsi que par des créations de start-up comme Yuka, qui a mis au point une application mobile indépendante donnant la possibilité de scanner un produit et d'avoir toutes les informations possibles sur l'aliment, y compris la présence d'additifs, l'impact écologique et sur la santé.

C. L'Alimentation durable et ses aspects sociétaux

Dans la définition d'alimentation durable, la FAO a inclus également un volet d'accessibilité équitable à la nourriture.

En général, quand on parle de développement durable, il n'est pas rare d'aborder des sujets liés à la question sociale, comme la précarité alimentaire, la promotion des modes de vie moins consuméristes, plus respectueux de l'humain et des autres êtres vivants.

Dans ce sens, la FAO, comme les autres organisations internationales, est attentive aux conséquences que le changement climatique fait peser sur l'agriculture, sur les autres moyens d'existence et sur les infrastructures. Il s'agit d'une menace sérieuse à la sécurité alimentaire dans toutes ses dimensions.

Les personnes à revenus faibles ou sans revenu, aussi bien en milieu urbain que rural, sont exposées à une hausse des prix des denrées alimentaires, qui est notamment due aux fortes instabilités climatiques. Les conditions de productions deviennent plus rudes et les activités de moins en moins rentables entraînent une baisse de la productivité des cultures, de l'élevage et de la pêche, et compromettent l'accès aux aliments en mettent à risque les moyens d'existence de millions de personnes.

Bien que « *le changement climatique n'est pas le seul facteur de pauvreté et d'insécurité alimentaire, [...] on redoute que ses effets soient considérables. Sans changement du climat et sous réserve que le progrès économique se poursuive, la plupart des régions devraient voir diminuer le nombre de personnes exposées à la faim d'ici à 2050. Avec le changement climatique, en revanche, entre 35 et 122 millions de personnes supplémentaires pourraient vivre dans la pauvreté d'ici à 2030, en grande partie à cause des effets négatifs du changement du climat sur les revenus dans les secteurs de l'agriculture* ». ²²

Selon les experts de la FAO, réorienter les politiques de développement agricole et rural vers des systèmes alimentaires plus durables part d'un *empowerement* des agriculteurs, en particulier, des petits exploitants à faibles revenus pour qu'ils puissent renforcer leur capacité à rebondir face aux effets du changement climatique et trouver les stratégies qui leur conviennent.

Quand il s'agit de sécurité ou de précarité alimentaire, ainsi que des personnes qui vivent dans une situation économique à faibles revenus, on parle souvent d'accessibilité à la nourriture. Comme nous l'avons vu, la FAO intègre à la notion de la sécurité alimentaire la possibilité d'y avoir accès, mais également la nature nutritive et qualitative des aliments disponibles pour chacun.

Toutefois, surtout quand l'accès à la nourriture est sous forme de don, d'assistantat, il est possible de tomber dans le piège de considérer que soit déjà suffisant l'accès à tout type de nourriture. L'on pourrait penser qu'il suffit de réserver les aliments issus du système de production de distribution industrialisé aux personnes défavorisées, et qu'en revanche une bonne alimentation (issue par exemple, du circuit court, biologique, riche en propriétés nutritionnelles) le soit aux populations favorisées.

C'est en effet ce qui se produit souvent dans la réalité, notamment en raison des prix de marché.

Le même type de discours pourrait être fait en ce qui concerne des producteurs qui ont la possibilité de s'inscrire dans des systèmes alimentaires alternatifs, peut-être soutenus par des réseaux territoriaux, comme nous l'avons précédemment dit, et les autres qui pour une raison ou pour une autre, n'arrivent pas à rentrer dans le bon cercle de distribution alternatif. ²³

²² <https://www.fao.org/3/i6132f/i6132f.pdf> (consulté le 30 juillet 2022)

²³ https://www.jssi.org/wp-content/uploads/2016/02/JSSI9_00_FR.pdf (consulté le 30 juillet 2022)

A ce sujet, il nous semble intéressant de faire référence au concept de justice alimentaire, introduite par les *food justice movements*, nés aux Etats-Unis dans les années 1960.

La justice alimentaire cherche à assurer « *un partage équitable des bénéfices et des risques concernant les lieux, les produits et la façon dont la nourriture est produite et transformée, transportée et distribuée, et accessible et mangée* ». ²⁴

Dans l'étude de Hachedez et LeGall (2016), l'accessibilité n'est pas seulement une question de ce qui est accessible, pour qui, et à quel prix. Elles soulignent que la justice alimentaire est surtout une question de pouvoir et de droit à l'accès.

Les autrices ne nient pas l'exigence de se questionner sur les défis posés par la sécurité alimentaire et des besoins en apport nutritionnel auprès des franges de population qui n'arrivent pas à se nourrir suffisamment, toutefois, elles précisent que si la solution à cela pour les acteurs du système alimentaire dominant est dans la production de aliments à outrance, au contraire, pour les partisans du mouvement de la justice alimentaire « *la production et la consommation alimentaire doivent être associés à la « santé » des personnes, de la planète et de l'économie* ».

L'accessibilité et la sécurité alimentaire ne sont pas suffisantes, si l'on n'agit pas sur la raison d'être des inégalités. Hachedez et LeGall (2016), mettent en lumière que « *Cela explique pourquoi, dans les textes relevant d'une approche anglosaxonne, les inégalités structurelles, formulées en termes raciaux, de classe ou de genre, sont aussi centrales. [...] A première vue, l'accès des consommateurs issus des espaces urbains défavorisés à une nourriture « fraîche et saine » s'apparenterait à un non-choix, pour une question de prix ou de disponibilité des produits. Cependant, plusieurs études indiquent que le prix des produits n'est pas la principale barrière pour que les réseaux de proximité s'ouvrent à des milieux sociaux variés, du côté des producteurs ou des consommateurs. Plusieurs hypothèses sont formulées pour mieux comprendre les liens sociaux qui se tissent ou pas dans les systèmes alimentaires : la valeur accordée aux ressources agricoles de proximité chez différents publics, l'influence des critères personnels (origine sociale, race, genre) dans les cas d'autocensure au moment de l'achat ou de la vente, le contenu social de l'échange marchand* ».

Pour les autrices, la question de l'accessibilité, surtout lorsqu'elle est abordée par les pouvoirs publics, considère difficilement qu'assurer un accès égal à la bonne alimentation est un

²⁴ Ibid.

problème politique, car les démarches entamées ou promues répondent plutôt à des objectifs de durabilité – y compris sociale.²⁵

Les approches évoluent lentement. En France, l'un des axes du PNA 2019-2023 est la justice sociale : *“Afin de répondre aux attentes légitimes de nos concitoyens concernant leur alimentation, nous devons agir collectivement. Tous les acteurs de la chaîne alimentaire, du champ à l'assiette, doivent intégrer les enjeux sociaux, sanitaires, environnementaux et économiques pour améliorer la qualité de l'offre alimentaire”*.

Cela dit, sur le sol français, l'accessibilité à la nourriture de qualité par des publics défavorisés est presque complètement déléguée au monde associatif sous la supervision des collectivités territoriales. Banques alimentaires, groupements d'achat, collectes et distributions de nourriture sont des services offerts par la plupart des acteurs qui agissent dans le domaine de l'alimentation durable.

Certains acteurs de la société civile poussent pour que ce soit reconnu le concept de souveraineté alimentaire, porté au débat public par le Mouvement Paysans International, *Via Campesina* à l'occasion du Sommet Mondial de l'Alimentation en 1996 à Rome, afin de discuter d'une alternative aux politiques néo-libérales dans le champ de l'alimentation.²⁶ Devenu un thème majeur du débat agricole international, y compris dans les instances des Nations Unies, ce concept a inspiré également la notion de sécurité sociale alimentaire. Cette dernière part du principe que la nourriture est un bien fondamental, comme l'eau, comme l'air et que l'accès à ces biens ne doit pas être réglé par le marché lucratif.²⁷

Comme nous l'avons dit, au-delà de la gestion de l'accessibilité à la nourriture, en particulier de qualité, pour les personnes à faible ou à aucun revenu, l'alimentation durable lorsqu'elle est abordée avec la juste complexité, a été une porte d'entrée pour une discussion autour des changements de paradigme sociétal.

Nous avons vu jusqu'ici comment la société civile a été l'un des moteurs de diffusion des réflexions, des actions et des pratiques de terrain dans ce domaine. Comme nous allons le voir dans le sous chapitre suivant, cette mobilisation autour de l'alimentation durable se pose comme une alternative au modèle économique dominant, mais aussi comme une revalorisation de

²⁵ Ibid.

²⁶ <https://viacampesina.org/fr/la-souverainetiealimentaire/> (consulté le 30 juillet 2022)

²⁷ <https://securite-sociale-alimentation.org/la-ssa/historique/> (consulté le 30 juillet 2022)

l'aspect relationnel et humain de l'échange, qui constitue en soi une valeur ajoutée autre que le bénéfice.

D. L'Alimentation durable, l'économie et l'ESS

Le secteur économique est au cœur du développement durable, en raison de la responsabilité qu'il a dans le changement climatique et dans les démarches nécessaires à la transition écologique, ainsi que pour le développement des marchés éco-responsables en grande expansion dans ces dernières années.

Cela est encore plus vrai dans le cas des marchés en lien avec l'alimentation durable.

Dans les rayons de la grande distribution, il est possible de retrouver assez facilement des produits zéro déchet, bios, *healthy*, de production locale. Même les aliments adaptés à des régimes végétariens et végétaliens ne sont plus confinés aux magasins spécialisés.

La grande distribution a repéré les potentialités des chaînes de vente bio, en vrac, des plateformes en ligne. Qu'il s'agisse d'Intermarché, devenu actionnaire des Comptoirs de la bio en 2018 ; de Carrefour, propriétaire, depuis 2018, de So.bio, chaîne régionale de magasins bio, de Greenweez, leader français de l'e-commerce bio, depuis 2016, et de Bio C'Bon, depuis novembre 2020 ; ou encore du Groupe Casino, plus précisément Monoprix, propriétaire de l'enseigne Naturalia depuis 2008, la grande distribution essaye de capter les commerces les plus rentables.

Les consommateurs, attirés par les produits labellisés « bio » pour des raisons variées, augmentent en nombre, et transforment ce qui était une niche de marché en un domaine de grands investissements.

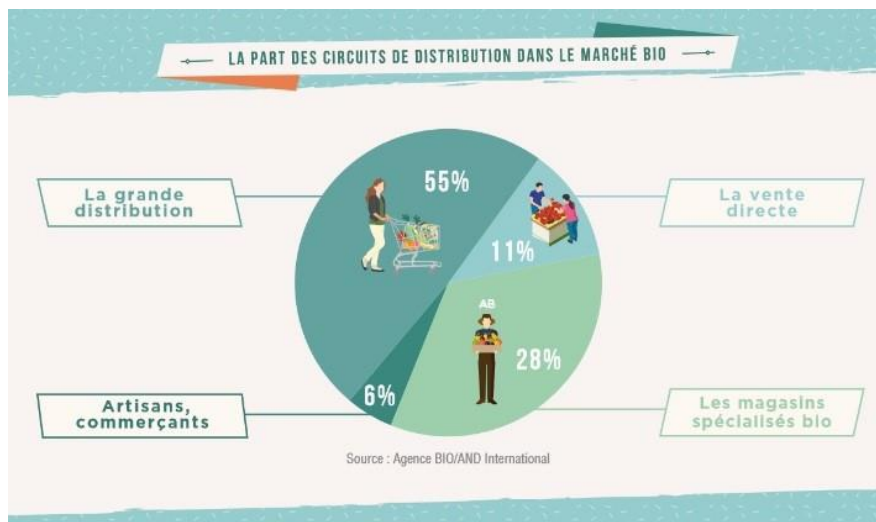


Figure 7. Circuits de distribution dans le marché bio (source : Agence Bio/AND Internationale)

La grande distribution possède désormais plus de 55% du circuit de distribution des produits biologiques, comme il est possible de le voir de la *Figure 7*, en laissant seulement une petite partie à la vente directe et aux artisans – commerçants. 28% de l'ensemble est dans les mains des réseaux de distributions spécialisées, et pour seulement 15% des cas de ce dernier ensemble, il s'agit d'épicerie indépendantes des grandes chaînes de distribution alimentaire.²⁸

Cette cooptation ne se passe pas seulement à l'échelle de la distribution. De même, dans la production et dans la transformation des produits alimentaires, la compétition devient accrue si l'on se réfère à ce type de marché.

Le marketing de ces aliments met en avant leurs valeurs nutritionnelles, la qualité et la proximité géographique des matières premières, la recyclabilité des emballages, forçant ainsi d'autres gammes de produits à se plier à ces modèles publicitaires. Les entreprises affichent désormais de manière systématique d'une façon ou d'une autre, leur engagement pour la planète, mais aussi pour la santé du consommateur, pour respecter des tendances qui ne relèvent pas que du cadre législatif.

Il ne faut pas oublier que l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) a été génératrice de ce marché bien avant que cela soit normalisé.

Bien qu'il ne soit pas dans notre objectif de faire un historique des acteurs de l'ESS dans ce domaine, il nous semble tout de même intéressant de parcourir brièvement l'évolution que cette dernière a connue dans le contexte décrit ci-dessus.

²⁸ <https://reporterre.net/L-irruption-de-la-grande-distribution-dans-le-bio-menace-son-ethique>

Comme nous l'avons dit à plusieurs reprises, les mondes de la société civile et du secteur associatif ont essayé de répondre aux défis du réchauffement climatique à partir des années 1960 et 1970.

Par nature plus proche des besoins des personnes et à l'intersection de différentes logiques, les acteurs de l'ESS ont développé des activités et des pratiques sensibles à la transition écologique, qui ont inspiré ou qui ont été ensuite réutilisées par les entreprises lucratives et les pouvoirs publics pour la mise en œuvre d'un cadre normatif dans l'air des temps.

La création d'associations en soutien de l'agriculture paysanne et locale, de groupements d'achat solidaire, les réseaux de commerce équitable ou les associations de lutte contre la précarité alimentaire ont précédé la définition même de l'alimentation durable et les préoccupations dans ce sens d'autres acteurs du marché et du législateur.

Sous forme de coopératives, d'associations, de fédérations d'associations, des consommateurs et des producteurs ont expérimenté des pratiques alternatives, innovantes et parfois contre tendance pour produire ou s'approvisionner en biens alimentaires. Cela dans un but non lucratif, parfois en rétablissant des relations entre la campagne et la ville, en promouvant des pratiques de production, de transformation et de distribution des produits attentives à la durabilité des écosystèmes et au respect des travailleurs.

Dans l'alimentation, comme dans d'autres domaines, l'ESS représentait un projet économique et social, intrinsèquement lié à la promesse d'une société démocratique, dont les piliers étaient, du moins en France, les valeurs de solidarité, d'entraide mutuelle et d'égalité.

Une manière d'entreprendre qui est restée marginale et très peu considérée par l'économie marchande lucrative jusqu'au début des années 2000. (Laville, 2021)

Comme cela est bien expliqué dans l'étude de la Fondation Daniel et Nina Carasso, *Alimentation durable & ESS : les liaisons fertiles* (2020), l'alimentation durable et l'ESS ont des points de convergence.

Selon cette étude, l'ESS joue aussi un rôle de boîte à outils qui peut permettre aux structures menant des projets, des activités dans ce domaine de mieux gérer la complexité des tâches à affronter.

Tout d'abord, l'ESS est un exemple de possibilités multiples pour des modèles économiques alternatifs, dans un secteur où les financements publics deviennent de plus en plus un point sensible. L'autonomie financière des structures se basant sur l'hybridation de ressources, il n'est

pas rare de retrouver des emboîtements de différents statuts juridiques pour des raisons de fiscalité, en articulation entre mission d'intérêt général et activités commerciales.

À la suite de la loi sur l'ESS du 31 juillet 2014, ce domaine a été étendu à toute entreprise avec « des buts autres que le seul partage des bénéfices » qu'elle ait ou pas principalement un but lucratif.²⁹

Cela a rendu le panorama des acteurs engagés dans l'alimentation durable encore plus complexe, avec des approches multidimensionnelles au croisement des exigences agricoles, des besoins des consommateurs, des pratiques sociales et de développement local, et des impératifs écologiques.

La capacité de l'ESS de mettre différents types d'acteurs, de secteurs d'activités différents, privés et publics, à but lucratif ou associatifs, autour de la table pour coordonner des actions, créer des partenariats, travailler en collectif, se révèle fondamental pour essayer d'atteindre les objectifs fixés.

Le dernier point fondamental est la question de la gouvernance dans le secteur de l'ESS. Ce dernier, peut devenir un instrument en soi de développement des actions et des structures s'occupant de l'alimentation durable, car dans l'ESS la manière dans laquelle les actions sont menées devrait avoir la même importance que l'action en elle-même.

Ce n'est pas par hasard que les statuts juridiques les plus recherchés afin de développer des projets liés à l'alimentation durable sont les différentes formes de coopératives ou le statut associatif. Ces dernières permettent de mettre l'accent sur l'esprit solidaire, non compétitif et inclusif au centre d'un changement de paradigme économique souhaité.

Pour cela, le développement des circuits courts, le raccourcissement et la territorialisation des échanges, la création des filières génèrent et s'appuient nécessairement sur des coopérations entre les différentes parties prenantes sur le territoire.

Selon l'étude mentionné de la Fondation Carasso, les acteurs de l'ESS ont toute leur place dans le développement de ce secteur car armés des compétences et du savoir-faire nécessaires. En particulier, dans la gestion de projets avec une complexité grandissante et dans l'évolution continue des tendances de raccourcissement de flux de biens, ainsi que des relations

²⁹ Art. 1 de la Loi n°2014-856 <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000029313296/> (consulté le 20 août 2022)

entre producteurs et consommateurs, de construction de filières de plus en plus territorialisées et de l'organisation inter-filières.

Il nous semble intéressant de souligner que : « *ces grandes tendances correspondent à une évolution en cours des modèles économiques sous-tendant les systèmes alimentaires. Si elles constituent une tendance de fond encouragée par les politiques publiques, elles s'intègrent à d'autres évolutions plus ou moins rapides, notamment l'écologisation des modes de production, la diversification du profil des exploitants agricoles (installations collectives et hors-cadre notamment) et de la typologie des exploitations avec une recherche accrue d'autonomie, le développement de l'agriculture urbaine, la diversification des modèles de circuits alimentaires courts et de proximité, la mobilisation croissante des citoyens-consommateurs dont les attentes en termes de durabilité sont de plus en plus affirmées, ou encore l'évolution des pratiques alimentaires* » (Laville, 2021).

Toutefois, l'expérimentation des modèles économiques et des modes de gouvernance hybrides, au service de l'impact social et écologique que ces structures cherchent à générer, poussent ces acteurs à penser le changement d'échelle de leur activité, tout en devant préserver leurs valeurs.

Comme Laville le souligne « *L'ESS dispose de ressources et d'idées... à condition de suivre de bons rails. Les coopératives agricoles, qui relèvent de l'économie sociale, ont évolué vers la banalisation. Elles voulaient changer le marché, mais c'est lui qui les a changées. Quant au social business, il se contenterait de reprendre les idées des initiatives citoyennes et solidaires, pour en faire un business model [qui] néglige et exploite parfois les formes de mobilisation citoyenne* ».

Lors de notre recherche de terrain nous allons explorer ces éléments de tension.

Partie II.

Les logiques institutionnelles de l'alimentation durable

Une fois tracées les lignes générales du contexte, il nous est nécessaire de poser nos bases théoriques.

Comme nous l'avons dit, nous nous dirigeons vers la sociologie, plus précisément vers la théorie des organisations, en particulier dans l'une de ses dernières branches scientifiques, le néo-institutionnalisme.

La théorie néo-institutionnelle s'efforce d'expliquer le comportement des organisations, sous l'influence de l'environnement institutionnel.

Pour rendre plus claires les raisons qui nous ont porté à choisir ce cadre théorique, nous allons brièvement revoir la littérature scientifique. Cela sera également l'occasion d'explicitier des concepts qui nous aiderons à affiner notre analyse.

Dans un deuxième temps, prenant inspiration des travaux de Charue-Duboc et Raulet-Croset (2014), nous allons construire une grille d'analyse adaptée à notre étude de terrain. Cette grille, se basant sur le principe des logiques institutionnelles, a pour but d'éclaircir la position des structures vis-à-vis de leur environnement, ainsi que de relever les contradictions et les éléments de tension qui peuvent se produire quand l'on opère dans l'économie sociale et solidaire et dans l'alimentation durable, tout en menant des activités commerciales.

Chapitre 1.

Logiques institutionnelles : approche épistémologique

Notre analyse part d'une intuition née lors des lectures issues de *Les économies de la grandeur* de Boltanski et Thévenot (1991) et de l'œuvre successive de Boltanski et Chiapello (1999).

Représentants de la sociologie pragmatique, qui prend en compte la capacité des acteurs à s'adapter aux différentes situations de la vie sociale, les auteurs analysent le fonctionnement de la société en termes de conventions et d'accords.

Dans un modèle d'interaction qu'ils appellent l'économie des conventions, Boltanski et Thévenot (1991) soutiennent que pour qu'il y ait échange, coordination, coopération entre des agents, il faut qu'il y ait des conventions entre les personnes concernées ; c'est-à-dire un système d'attentes réciproques entre les personnes sur leurs comportements.

Dans leurs travaux, les auteurs conçoivent des idéaux types, qu'ils appellent mondes ou cités, qui sont gouvernés par des principes, des systèmes d'équivalences partagés, des grandeurs communes, permettant aux acteurs de situer leurs attentes, de retrouver leurs repères, de caractériser les situations, leurs relations. Cette démarche permet d'analyser la nature des organisations, en les comparant aux mondes qui leur sont les plus proches, et d'évaluer le niveau de conflictualité, d'incohérences éventuelles que certains acteurs peuvent expérimenter en interne ainsi qu'en se confrontant avec l'environnement externe.

Dans leur étude, les auteurs s'interrogent sur les solutions que ces organisations peuvent apporter afin d'avoir un meilleur alignement entre leurs buts, le sens de leurs actions et leurs pratiques, en illustrant une variété de scénarios d'interactions des différentes parties prenantes. Ces interactions, selon la forme qu'elles prennent, peuvent légitimer les décisions nécessaires pour effectuer des changements, opérer des adaptations, trouver des compromis, afin que l'organisation puisse survivre, évoluer.

Parmi les précurseurs des logiques institutionnelles, Boltanski et Thévenot, ont capté notre attention, car ils ont développé une grille qui permet une catégorisation intuitive des organisations, mais aussi en raison de l'importance qu'ils donnent aux contradictions

auxquelles font face les organisations, à la nécessité qu'elles soient révélées pour en prendre conscience et si possible être régulées.

Ce point en particulier nous semble être très représentatif dans le domaine de l'ESS, où les acteurs se retrouvent au croisement de plusieurs mondes, identités, logiques, avec des injonctions, des attentes très variées.

En partant de cette réflexion et pour analyser l'objet de notre étude, nous avons décidé de nous focaliser plutôt sur les logiques institutionnelles.

Les logiques institutionnelles, qui opèrent en sociologie dans le cadre de la théorie des organisations, et plus précisément au sein de la théorie institutionnelle et néo-institutionnelle, nous semblent l'outil de réflexion le plus pertinent à nos fins, car elles nous permettent plus de souplesse que la grille d'analyse des six mondes, ainsi qu'une majeure capacité à complexifier la réponse des organisations aux pressions institutionnelles.

En sociologie, les institutions sont définies comme des éléments constitutifs de l'ordre social, au sein desquelles sont construites les règles, les pratiques, les croyances et les sanctions qui définissent les attentes de comportement d'un acteur, d'un individu ou d'une organisation.

Selon les premières versions de la théorie institutionnelle, les institutions se basent sur des règles universelles. Les organisations, comme les individus, guidés par leur rationalité, décident ainsi de rechercher l'efficacité afin de survivre, d'être intégrés dans la société et éventuellement de maximaliser la portée de leurs actions.

A partir des années 1970, cette théorie a commencé à être contestée. Plusieurs auteurs, comme Zucker (1977), Meyer et Rowan (1977), Di Maggio et Powell (1983), ont observé dans leurs travaux les limites de la théorie institutionnelle, en introduisant dans leur analyse d'autres paramètres, comme la variabilité des processus institutionnels, la pluralité des comportements des acteurs, jusqu'à une remise en question profonde du principe de rationalité parfaite comme étant le seul critère possible dans les choix des acteurs mêmes.

Considérant de moins en moins que les institutions sont des entités monolithiques, la définition des logiques institutionnelles a été finalement introduite par Alford et Friedland (1985), afin de mieux décrire les pratiques et les croyances contradictoires internes aux institutions de la société moderne occidentale. Ce concept a été peaufiné par les auteurs, jusqu'à considérer les institutions comme des modèles supra-organisationnels, ancrés dans une dimension à la fois

cognitive/pratique et symbolique. Ces modèles, produits et reproduits par les individus et par les organisations, sont considérés, par Alford et Friedland (1991), comme le moyen à travers lequel les acteurs survivent et arrivent à donner du sens à leur réalité et à leurs actions.

En continuité avec les études d'Alford et Friedland et des autres auteurs qui se sont penchés sur la question, Thornton et Ocasio (2008) définissent les logiques institutionnelles comme « *des modèles historiques et socialement construits de pratiques, suppositions, croyances, valeurs et règles à travers lesquels les individus produisent et reproduisent leur existence, organisent le temps et l'espace, donnent du sens à leur réalité sociale* ».

Nous retrouvons, ici, un lien entre la dimension pratique et symbolique avancée par Alford et Friedland et l'aspect plus normatif des logiques institutionnelles, qui opère à travers la construction sociale des pratiques et des règles structurelles de l'institution.

Afin de clarifier l'approche théorique des logiques institutionnelles, Thornton et Ocasio (2008) spécifient qu'il est nécessaire de prendre en compte des principes fondamentaux pour mieux comprendre comment les institutions s'accoutument à l'hétérogénéité, garantissent la stabilité et enfin de comprendre comment elles changent les individus et les organisations :

- Les décisions et les résultats sont le fruit de l'interaction entre la capacité d'agir des individus et/ou des organisations et la structure institutionnelle. La société consistant en trois niveaux – les individus en compétition et négociation, les organisations en conflit et en coordination, les institutions en contradiction et interdépendance, il est nécessaire de comprendre adéquatement de quelle manière les trois niveaux sont imbriqués, pour comprendre le fonctionnement de la société même ;
- La société est un système interinstitutionnel, où chaque contexte est potentiellement influencé par des logiques contradictoires ;
- Toutes les institutions ont des caractéristiques matérielles et culturelles, qui influencent les motivations et les comportements des acteurs ;
- Les institutions doivent être étudiées comme étant multi-niveaux, afin d'avoir une meilleure compréhension et plus de flexibilité dans l'analyse ;
- Les institutions sont elles-mêmes influençables et changeantes selon les contextes historiques.

Comme nous l'avons déjà mentionné, les logiques institutionnelles, par leur nature normative, façonnent les décisions et les comportements des individus et des organisations. Cela avait été déjà abordé par Alford et Friedland (1991) : « *Les institutions ne limitent pas*

seulement les buts vers lesquels les comportements devraient se diriger, mais aussi les moyens pour les obtenir. Elles donnent aux individus le vocabulaire et le sens de soi. Elles ne génèrent pas seulement ce qui a de la valeur, mais les règles par lesquelles cela est calibré et distribué. Les institutions déterminent les limites de la vraie nature de la rationalité et, à travers l'implication, de l'individualité. »

DiMaggio et Powell (1983) avaient identifié trois types de pressions qu'une institution peut effectuer sur une organisation. Des pressions coercitives qui résultent des rapports de pouvoir, c'est le cas de pressions venant de l'Etat ou d'un acteur majeur qui imposent aux autres de mettre en place certaines pratiques ou d'adopter certaines structures pour pouvoir bénéficier d'avantages ou éviter des sanctions. Des pressions au mimétisme, qui se produisent dans des situations d'incertitude et qui visent à pousser l'organisation à se rendre la plus similaire possible à ses paires plus influentes et qui rencontrent davantage de succès. Des pressions normatives, en s'appuyant sur ce qui est convenable, considéré comme la règle à laquelle il faut se conformer. Cette dernière est souvent associée à des cultures professionnelles, à l'éducation.

Comme précisent Boxenbaum et Jonsson (2017), « *les pressions coercitives viennent d'acteurs positionnés au sommet hiérarchique (comme l'Etat), tandis que les autres pressions proviennent plutôt de groupes ou organisations au même niveau* », si elles ne sont pas développées à l'intérieur des organisations mêmes.

Thornton et Ocasio (2008) ajoutent que les institutions déploient leur influence également par la construction d'une identité collective, c'est-à-dire par la connexion émotionnelle, normative et cognitive expérimentée par les membres d'un groupe social, à travers la mise en compétition des acteurs pour la lutte à l'obtention d'un statut ou du pouvoir, gagnés, maintenus ou perdus selon la bonne ou mauvaise compréhension des règles du jeu par les acteurs. Dans le cas contraire, le caractère normatif de l'institution peut se concrétiser par une attention induite de l'organisation à ces questions, qui la pousse à produire des valeurs en cohérence avec l'institution afin d'augmenter sa légitimité ou qui va se doter de dirigeants qui incarnent l'identité et les intérêts de l'organisation et arrivent à les faire prendre en considération.

Cela dit, l'approche des logiques institutionnelles s'oppose clairement au déterminisme de la théorie institutionnelle de la première heure.

Déjà Alford et Friedland avaient donné aux individus et aux organisations une *agency*, capacité d'agir et de transformer les institutions qui n'avait pas été envisagée au paravant.

Comme les auteurs l'expliquent : « [...] *les individus, les groupes et les organisations essayent d'utiliser les ordres institutionnels à leur avantage. [...] Sous certaines conditions [ils] sont capables de mobiliser différentes logiques institutionnelles pour atteindre leurs objectifs. Parfois, les règles et les symboles sont internalisés [...], mais d'autres fois elles sont des ressources manipulées par les individus, les groupes ou les organisations* ».

Alford et Friedland (1991) ajoutent : « *les institutions centrales de l'occident capitaliste contemporain – le marché capitaliste, l'Etat bureaucratique, la démocratie, la famille et la religion chrétienne – modèlent les préférences des individus et les intérêts des organisations ainsi que la pluralité de comportements à travers lesquels ils peuvent les attendre. Ces institutions sont potentiellement contradictoires, pour cela elles rendent disponible aux individus et aux organisations une multitude de logiques. Les individus et les organisations transforment les relations institutionnelles de la société en exploitant ces contradictions* ».

De ce que nous avons compris, les acteurs - individus, groupes ou organisations quels qu'il soient – peuvent agir à l'intérieur de l'une institution, dont ils maîtrisent les logiques ou au contraire qui essayent de se conformer au maximum pour survivre. De plus, ils peuvent profiter de leur position hybride et utiliser à leur avantage les contradictions des multiples logiques institutionnelles.

Comme l'expliquent bien Kraatz, Glynn, Block et Lounsbury (2008), « *le pluralisme institutionnel est la situation à laquelle une organisation est confrontée quand elle opère à l'intérieur de multiples sphères institutionnelles. [...] Ce type d'organisation est soumis à plusieurs régimes de règles, incarne plusieurs ordres normatifs et/ou est constitué de plus d'une logique culturelle.* »

A partir de ce cadre analytique, comment les acteurs se comportent face à ces contradictions systémiques, en particulier quand ils agissent au croisement de différentes logiques institutionnelles ?

Selon Kraatz, Glynn, Block et Lounsbury (2008), les acteurs ont quatre réactions essentielles afin de s'adapter aux critères de légitimité dans des sphères pluri-institutionnelles.

Comme nous l'avons déjà vu avec Thornton et Ocasio (2008), les organisations peuvent éliminer le pluralisme, en marginalisant certaines entités institutionnelles qui ne leur conviennent pas. Cela surtout quand les organisations en question exercent une influence très

importante ou quand elles maîtrisent suffisamment les règles du jeu pour pouvoir les tourner à leur avantage. Deuxièmement, les organisations peuvent choisir stratégiquement de se découpler, de compartimenter des unités d'elle-même pour les associer à l'institution la plus adéquate. Dans ce cas, les unités distinctes seront en cohérence avec les logiques correspondantes. De plus, les organisations peuvent choisir de se maintenir dans cette tension, essayer de la maîtriser, de négocier en interne l'équilibre nécessaire pour la survie.

Enfin, elles peuvent devenir des institutions elles-mêmes, quand elles deviennent des entités à part, avec la légitimité qui va avec.

Ces choix de réaction posent des problèmes de gouvernance, ainsi que de besoin de décryptage des logiques institutionnelles au sein desquelles se situe l'organisation et de formulation de stratégies afin de pouvoir se saisir des opportunités qui se présentent.

Si DiMaggio et Powell et d'autres auteurs se sont concentrés sur la tendance des organisations à l'isomorphisme et au *decoupling*, Oliver (1991) est allée plus loin dans l'analyse des réponses stratégiques de ces dernières face aux pressions des institutions. L'autrice, met en relation la théorie institutionnelle et la théorie de dépendance aux ressources pour mettre en lumière la variété de ces stratégies, en proposant cinq options différentes :

- Le *consentement*, regroupe des comportements similaires : la répétition irréfléchie des habitudes par les organisations que ne se rendent pas compte que ces habitudes mêmes se base sur des logiques institutionnelles ; l'imitation consciente ou inconsciente des modèles institutionnels (très proche du concept d'isomorphisme) et la conformité, étant une obéissance consciente aux valeurs, aux normes, aux exigences institutionnelles.
- Les organisations peuvent développer une stratégie de *compromis*, qui pour Oliver, se décline en différentes tactiques. La tactique de l'équilibre fait référence à l'essai organisationnel d'atteindre la parité parmi les parties prenantes et leurs multiples intérêts, surtout quand ces dernières sont en contradiction entre elles. La pacification sera la tactique d'une organisation qui continue à faire son activité tout en dépensant ses énergies pour répondre sur le moyen terme aux pressions institutionnelles. La stratégie du compromis comprend également la négociation, où les organisations tentent d'obtenir des concessions qui vont un peu plus à leur encontre de la part de l'acteur qui exerce la pression.
- L'*évitement* est défini par Oliver comme la tentative de l'organisation de ne pas avoir le besoin à de se conformer, en acquérant un pouvoir de tampon qui la préserve des pressions institutionnelles. La tactique de la dissimulation permet à l'organisation de cacher sa non-conformité derrière une façade de convenance. Reprenant le concept de découplage bien étudié par la littérature de secteur, l'évitement peut advenir par un

l'effet tampon, à travers lequel l'organisation technique/pratique de l'organisation n'est pas concerné par la mise en forme demandée par les pressions institutionnelles, seulement la partie la plus en contact avec l'extérieur le sera afin de gagner en légitimité. La tactique la plus radicale dans le cadre de l'évitement, est la fuite, où l'organisation décide de sortir du domaine où elle subit la pression.

- La *méfiance* est une des stratégies les plus proches de la résistance au processus institutionnels, qui est vu comme illégitime. Cela peut se concrétiser dans le manque de respect des règles et des valeurs de l'institution, quand la possibilité d'en subir les conséquences est considérée très faible par l'organisation. L'organisation peut décider d'avoir une posture plus agressive, en challengeant l'institution et en valorisant leur capacité à subvertir les règles. Encore plus offensive est la tactique de l'attaque, qui est utilisée surtout quand l'organisation se sent menacée dans son autonomie et risque de perdre son identité.
- La dernière stratégie est la *manipulation* qui vise à transformer l'institution et ses processus plutôt que de se confronter à elle. Une première tactique est de coopter la source de pression institutionnelle, en l'absorbant à sa propre organisation. L'organisation peut essayer d'influencer les valeurs et les règles de l'institution en développant un pouvoir de lobbying. Les organisations peuvent enfin adopter une tactique de contrôle des institutions, surtout quand ces dernières se relèvent être suffisamment faibles pour se faire manipuler facilement.

Selon Oliver (1991), la stratégie adoptée par l'organisation vis-à-vis des pressions institutionnelles est relative à son identité interne, le type de pression subie ainsi que les enjeux et la nature de l'institution. Elle met en avant le fait que, contrairement à ce qui avait été formalisée par la théorie institutionnelle, les organisations ne se conforment pas que passivement aux règles, aux valeurs et aux injonctions, mais elles utilisent leur pouvoir d'action pour répondre de la manière qui leur convient le plus.

Nous allons nous inspirer de ce cadre, afin d'analyser les réponses des structures lors de notre cas d'étude.

Chapitre 2.

Construction d'une grille d'analyse et méthodologie d'enquête

Nombreuses sont les recherches empiriques qui ont été menées en application des logiques institutionnelles et des relations qui s'instaurent avec les organisations. Nous nous inscrivons dans cette lignée, car il nous semble que le prisme d'interprétation porté par les auteurs ci-dessus mentionnés peut nous fournir les questionnements et les outils nécessaires à la compréhension de notre problématique.

Dans un premier temps, nous avons cherché à d'identifier les logiques institutionnelles auxquelles sont confrontées des structures de l'économie sociale et solidaire qui travaillent dans le domaine de l'alimentation durable, afin de pouvoir par la suite qualifier les pressions auxquelles elles sont soumises. Ce travail nous permettra d'analyser comment les structures répondent aux pressions et aux contradictions.

Comme nous l'avons souligné, les logiques institutionnelles se superposent et les individus comme les organisations se retrouvent à agir au croisement de plusieurs logiques.

Pour identifier les logiques institutionnelles qui opèrent dans le champ de l'alimentation durable, nous partons de la démarche déjà entreprise par Charue-Duboc et Raulet-Croset (2014).

Par cette étude, les autrices analysent les routines organisationnelles d'une structure qui se trouve face à des logiques institutionnelles contradictoires et elles étudient l'impact que cela peut produire sur la dynamique interne de la structure, les tensions engendrées ainsi que la réponse que la structure apporte.

Nous nous sommes inspirés de cette étude, en raison de sa lecture d'un environnement pluri institutionnel et son côté très empirique.

De plus, Charue-Duboc et Raulet-Croset (2014) propose une grille d'analyse qui permet de croiser les logiques institutionnelles en place et les réponses de la structure, ce qui rend plus simple l'identification des contradictions, des éléments de tension.

Nous allons adapter ce schéma aux structures que nous avons sollicitées afin de les confronter aux différentes logiques institutionnelles qui habitent le domaine de l'alimentation durable dans le but de mettre en évidence des éventuels éléments de tensions et de voir si les structures y apportent des réponses, des éléments d'analyse, des tentatives d'aménagement.

Comme l'ont fait Charue-Duboc et Raulet-Croset (2014), pour commencer nous reprenons la démarche suggérée par Alford et Friendland (1991) : « *identifier des logiques institutionnelles implique de préciser l'ensemble de croyances, valeurs, outils issus des institutions et qui structurent les actions individuelles et organisationnelles des parties prenantes dans un champ institutionnel* ». Cela, bien sûr, en relation à l'alimentation durable.

Comme nous l'avons vu dans la *Partie I*, lors de notre étude nous sommes partis de la définition de l'alimentation durable de la FAO pour arriver à identifier les quatre sphères que nous trouvons les plus pertinentes à nos fins : une écologique, une liée à la santé, une sociétale et *in fine*, une sphère économique.

Nous faisons l'hypothèse que ces sphères correspondent grosso modo aux logiques institutionnelles qui opèrent dans le domaine de l'alimentation durable et qui exercent une influence sur des structures de l'économie sociale et solidaire.

Ainsi, en faisant référence à la grille d'analyse des logiques institutionnelles de l'alimentation durable (*Tableau n.1*), tout d'abord, nous allons préciser de quoi ces logiques institutionnelles se constituent.

En reprenant l'étude de Charue-Duboc et Raulet-Croset (2014), nous avons choisi de décliner les logiques institutionnelles autour de cinq critères. Ces derniers ont le but de clarifier la nature de chaque logique institutionnelle, en en tirant des idéaux-types. Cela rendra plus simple la compréhension du positionnement de la structure dans un environnement pluri institutionnel.

| Logiques Critères | Economique | Ecologique | Santé | Sociétale |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Préoccupations et valeurs | Développement d'activité, valeurs libérales | Préservation des ressources naturelles, respect du vivant | Nourriture avec des meilleures qualités nutritionnelles | Accessibilité à la nourriture, meilleure qualité de vie pour les individus, valeurs de solidarité et équité |
| Acteurs environnementaux | Concurrents | Associations, entreprises sociales, pouvoirs publics | Associations, pouvoirs publics, entreprises sociales | Associations, pouvoirs publics, entreprises sociales |
| Croyances | Marché libéral, qui s'autorégule | Le changement des modèles de production, distribution et consommation peut inverser les tendances du dérèglement climatique | L'alimentation joue un rôle important dans la santé de l'individu | Démocratie, entraide, remettre humain au centre |
| Actions de changement | Vente, développement économique | Circuit court, promotion de la production biologique et de la sobriété économique lobbying, organisation d'action de sensibilisation | Etudes scientifiques, Promotion de la production bio, diversification du choix alimentaire, lobbying organisation d'action de sensibilisation | Distribution alimentaire aux publics défavorisés, organisation d'action de sensibilisation, création de lien social |
| Gouvernance - interne - externe | Management | Pas important | Pas important | - Militante - Démocratie participative |

Tableau 1. Grille d'analyse des logiques institutionnelles de l'alimentation durable (réalisation personnelle)

Les critères qui ont été choisis sont des caractéristiques qu'à notre avis demeurent les plus pertinents pour faire émerger les éléments de tensions dans le cadre de l'ESS et de l'alimentation durable.

Par *préoccupations et valeurs*, nous entendons ce qui relève des raisons intimes qui ont poussé la structure à agir dans le champ de l'ESS, et notamment dans l'alimentation durable, les objectifs et dans les objets sociaux d'une organisation, la raison motrice qui fait que cette structure adhère à cette logique en particulier.

Les *croyances* font référence aux thèses, aux doctrines qui sont les piliers autour desquels se construisent chaque logique institutionnelle et qu'une structure peut internaliser ou rejeter selon sa nature et la stratégie adoptée.

Par *acteurs environnementaux*, nous entendons la nature des acteurs qui interagissent au sein d'une logique institutionnelle et éventuellement le type de relation qu'ils établissent entre eux.

Les *actions de changement* nous indiquent ce que la structure met en place d'opérationnel pour être en accord avec les valeurs et les croyances de la logique institutionnelle correspondante.

Il nous semble également intéressant d'introduire une dimension qui n'est pas forcément en relation avec la définition d'une logique institutionnelle, mais qui a un impact majeur sur la gestion des structures qu'y opèrent. Ainsi, par *gouvernance*, nous allons nous référer au processus à partir duquel les structures appliquent les principes, les valeurs et les croyances liés à l'institution de référence. Nous distinguons la gouvernance avec ses dimensions de la gestion des ressources humaines et la gouvernance externe, donc les relations que l'organisation établit avec les parties prenantes.

Ainsi ces critères nous aideront à décrire les logiques institutionnelles retenues dans notre analyse de l'alimentation durable, que nous détaillons de la manière suivante :

Logique institutionnelle économique – est celle qui a les connotations plus marchandes, proche des valeurs libérales. Pour cela, *les préoccupations et les valeurs* seront alignées sur le développement de l'activité économique de l'organisation, la réussite de son modèle économique et la recherche du bénéfice. La *croyance* que nous y associons est celle de l'autorégulation du libre marché, de la concurrence parfaite, typique de l'idéologie capitaliste. Les *acteurs* qui agissent au sein de cette institution sont perçus comme de potentiels concurrents, tous statuts juridiques et organisationnels confondus, qu'elles soient des SRL, des associations, des coopératives, unies en fédération, sous forme de plateformes en ligne, en présentiel. Les *actions de changement* sont encore une fois alignées sur les objectifs de développement économique, ainsi plutôt concentrées dans la vente, dans le développement de nouveaux projets, afin de prendre plus de place sur le marché et capter plus de consommateurs possibles.

Souvent, la gouvernance des organisations adhérentes à la logique économique est basée sur un modèle managérial, avec une organisation hiérarchique du pouvoir et des relations. La gouvernance vers l'extérieur est conçue sur la base de la négociation (des prix, des calibres des produits...), les partenariats sont établis dans un souci de visibilité, de publicité, avec une approche intéressée.

Logiques institutionnelle écologique - se base sur *des préoccupations* autour du changement climatique, de la protection des ressources naturelles, dont les terres agricoles, la nourriture, les sources d'eau, l'air de l'exploitation humaine et de la pollution. Les *croyances* associées à cette logique sont, en général, anti-libérales, car elles prônent un changement dans le mode de production, de distribution et de consommation du système alimentaire pour limiter les dégâts aux écosystèmes, préserver la nature et les conditions de vie des êtres qui l'habitent. Les *acteurs* sont multiples : les entreprises sociales, les associations, les acteurs publics. Ils ne sont pas considérés comme des concurrents, mais selon leur nature, ils peuvent être vu comme des partenaires ou comme des agents du système alimentaire dominant. Les *actions pour le changement* sont également variées. Chaque acteur qui adhère à cette logique institutionnelle agira pour favoriser les pratiques écologiques et la sobriété économique : le circuit court, le recyclage, la production de produits biologiques, la protection des terres agricoles et des ressources naturelles. De plus, il y aura des actions qui visent à sensibiliser un plus large nombre de personnes aux causes environnementales, et des actions pour un changement des politiques publiques. Nous ne trouvons pas que la *gouvernance* interne soit un élément qui caractérise la logique institutionnelle écologique, en revanche la relation vers l'extérieur selon le type d'acteur, peut être considérée comme étant coopérative.

Logique institutionnelle de santé - Extrêmement liée à la logique écologique, la logique institutionnelle associée à la question de la santé focalise ses *préoccupations* sur le besoin de mieux se nourrir pour prévenir des maladies, des pathologies que se disent de plus en plus en relation avec l'industrialisation des processus de production et de distribution des aliments.

Les *acteurs* sont encore une fois très variés et partagent la même nature que dans la logique institutionnelle écologique. Les structures qui adhèrent à cette logique partagent la *croyance* qu'avec une meilleure qualité de nourriture, plus fraîche, riche en micronutriments et variée, les individus pourraient vivre à l'abri de maladie chroniques, ainsi les *actions de changement* ont une portée souvent scientifique, soutenues et promues par les pouvoirs publics. Ces actions visent également à la sensibilisation pour le plus large nombre d'individus à ce sujet. Comme dans le cas de la logique institutionnelle écologique, nous ne trouvons pas que la *gouvernance* interne soit un élément qui caractérise la logique institutionnelle écologique, en revanche la relation vers l'extérieur selon le type d'acteur, peut être considérée comme étant coopérative.

Logique institutionnelle sociétale - Nous entendons par logique institutionnelle sociétale, la logique institutionnelle qui centre ses *préoccupations* autour des problématiques liées au bien-être des individus et à la qualité de la relation humaine. Pour cela, la précarité alimentaire, l'accessibilité à la nourriture de bonne qualité, les liens sociaux s'inscrivent dans des *valeurs* d'équité et solidarité. L'entraide et la démocratie sont les *croyances* de cette logique institutionnelle, qui considère toute personne avec la même dignité et avec le même droit de subvenir à ses besoins dans les meilleures conditions de vie possibles. Les *acteurs* sont ici aussi très variés : des associations, des entreprises sociales comme les pouvoirs publics. Selon l'acteur, nous retrouvons des *types d'actions* différents : des distributions alimentaires aux publics plus démunis, le développement du lien social intra et intergénérationnel, entre personnes de milieux sociaux différents, entre consommateurs et producteurs, mais aussi des actions de lobbying et de sensibilisation autour de ces préoccupations.

En termes de *gouvernance*, en interne les organisations adhérentes à cette logique institutionnelle favorisent des méthodes plus horizontales et sensibles au bien être des employés. De même, dans les relations vers l'extérieur les interconnexions devraient viser à la coopération, le partage d'informations et la construction de projets communs. Ces relations devraient également viser à garantir le bien-être de toute partie prenante.

La grille d'analyse finalisée, nous allons traiter ces logiques institutionnelles comme des idéaux types, en nous inspirant des mondes proposés par Boltanski et Thévenot (1991) dans *Les économies de la grandeur*.

Selon Thornton et Ocasio (2008), une méthode d'analyse basée sur des idéaux types permet de faciliter la comparaison des acteurs, de la signification qu'ils mettent derrière leurs actions. Pour ce faire, il est nécessaire d'abord de procéder à une phase de description de l'idéaltype sur une base purement théorique afin de pouvoir comparer les effets variables dans un environnement dont l'on a défini les limites. Cela consiste à une simplification de la réalité, qui nous donne une facilité d'analyse de contextes autrement trop complexes. Comme les auteurs l'expliquent « *les idéaux-types déterminent une signification hypothétique qui peut être utilisée comme indicateur pour comparer et contredire significations et comportements réels et hypothétisés* ».

Dans la *Partie III*, nous allons confronter les structures de notre étude de cas à cette grille d'analyse pour comprendre à quelles logiques institutionnelles elles adhèrent le plus. Situées dans un environnement pluri-institutionnel où des aspects lucratifs et des alternatives aux modèles libérales coexistent, nous pourrons ainsi identifier les éventuels éléments de tension ou de contradiction auxquels ces structures font face et les stratégies qu'elle adoptent pour réussir à garder leurs raisons d'être.

Super Cafoutch, un supermarché coopératif militant, Les Paniers Marseillais, une association qui suit l'esprit des AMAP et l'épicerie associative et paysanne Adèle, sont les structures objet de notre étude de terrain.

Pour conduire cette étude de cas, nous avons choisi une approche mixte. Pour obtenir les informations que nous avons exploité, nous avons utilisé le matériel disponible sur les sites internet des structures, des documentaire ou reportage ainsi que des articles publiés sur des revues spécialisées et des travaux scientifiques déjà menés par d'autres auteurs.

Nous avons également mené des entretiens semi directifs avec des personnes faisant partie des structures mêmes. Dans le choix des interviewés, nous avons choisi des personnes ayant une position de responsabilité, cela pour avoir une vision d'ensemble des actions de la structure et de comment elle interagit dans son environnement.

Les entretiens, ont été conduit sur la base sur une grille de questions portant sur une présentation de la structure et de la personne interviewée, une définition d'alimentation durable, le modèle économique de la structure et son état de santé financier, les relations aux pouvoirs publics, ainsi que sur leur intérêt à des missions plus liées à la santé, à l'écologie ou à la relation humaine, voir à l'accessibilité à l'alimentation de qualité (Annexe n°1). Les entretiens ont eu une durée d'une heure, ce qui n'a pas été suffisante à aborder les sujets en profondeur.

| Details d'entretien | | | | |
|---------------------|--------------------------|----------------------------|-------------------|------------------|
| | rôle dans la structure | présence dans la structure | temps d'entretien | type d'entretien |
| Super Cafoutch | salariée et cooperatrice | 2 ans | 0.58 min | téléphonique |
| PAMA | présidente | 2 ans | 1h15 min | téléphonique |
| Adèle | directrice salariée | Fondatrice | 1h10 min | présentiel |

Tableau 2. Details d'entretien (réalisation personnelle)

Le *Tableau 2* synthétise le rôle dans la structure de la personne interviewé, la durée et le type d'entretien effectué.

En raison de la période estivale dans laquelle cette recherche a été menée, nous avons rencontré des difficultés à avoir la disponibilité d'un nombre plus importants d'interlocuteurs par structure. Il aurait été optimal pour avoir un éventail plus représentatif et complexe des visions au sein de la structure. Malheureusement, cela a été impossible.

Partie III.

Etude de terrain : trois structures marseillaises face aux logiques institutionnelles de l'alimentation durable

Dans cette partie, nous rentrons dans le cœur de notre analyse. Après avoir posé des éléments de contexte de la réalité marseillaise autour de l'alimentation durable et de la place données aux acteurs de l'économie sociale et solidaire, nous allons appliquer notre grille à trois structures emblématiques dans ce domaine dans la capitale phocéenne : Super Cafoutch, les Paniers Marseillais et l'Epicerie Paysanne Adèle. En dernier, des conclusions d'un plus large spectre seront proposées.

Chapitre 1.

Marseille et son système alimentaire

Nous avons choisi de confronter notre grille d'analyse à une réalité de terrain qui nous est proche géographiquement, mais aussi parce que Marseille vit une période de grand bouillonnement. Cela semble s'être accentué récemment, en ce qui concerne la politique institutionnelle, surtout à la suite des dernières élections municipales qui ont vu un intérêt grandissant pour les causes écologiques qui traversent tous les aspects de la vie citoyenne.

La deuxième plus grande ville de France, désormais partie du territoire métropolitain d'Aix-Marseille-Provence (AMPM), elle est le chef-lieu du département des Bouches-du-Rhône et la préfecture de la région PACA, accueillant dans la seule commune plus de 900 mille habitants.

Située en partie dans le Parc National des Calanques, et entourée d'une chaîne collinaire aux grands enjeux de biodiversité, Marseille est aussi une ville qui se doit de maîtriser l'équilibre entre la préservation des espaces naturels, les espaces agricoles de proximité en forte diminution et l'expansion urbaine de la ville.

Marseille n'échappe pas à la complexité du contexte que nous avons décrit dans le premier chapitre.

Prise en compte des compétences des différentes échelles de pouvoir des collectivités territoriales, et des enjeux politiques qui les accompagnent, la promotion des initiatives de

développement durable sur le territoire de Marseille est essentiellement dépendante de la mobilisation de ces dernières, y compris en ce qui concerne l'alimentation durable.

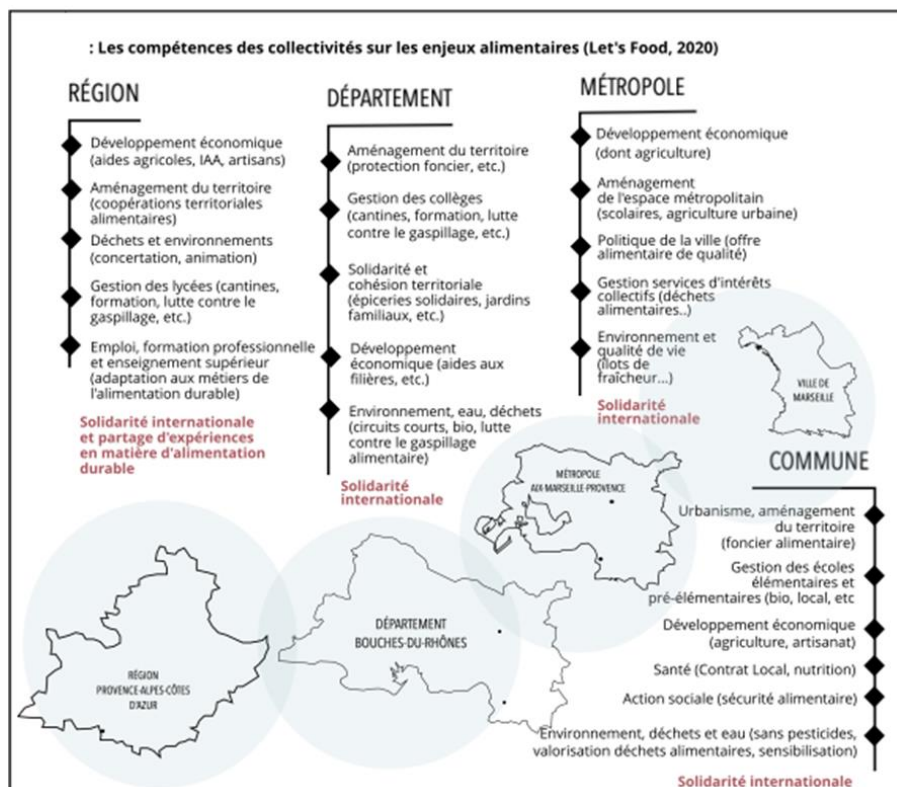


Figure 8. Les compétences des collectivités sur les enjeux alimentaires (Let's Food, 2021)

Dans la Figure 8, nous pouvons voir un schéma très clair produit par l'association Let's Food (2021), de la division des compétences des diverses collectivités, qui s'inscrit en relation à la Loi d'Avenir pour l'Agriculture, l'Alimentation et la Forêt de 2014, la Loi NOTRe de 2015 concernant la décentralisation de pouvoir d'Etat et encore la Loi EGAlim de 2017 et EGAlim II de 2021 concernant les enjeux alimentaires au niveau national.

Au niveau de la commune, Marseille s'implique pour le développement de systèmes alimentaires durables. Comme le dit Jean Charles Lardic, Adjoint au Directeur Général des Services, Directeur de la prospective de la Ville de Marseille « *L'alimentation est une question à très fort impact climat, social et santé et une préoccupation croissante chez les citoyens. C'est une question éminemment territoriale qui implique qu'elle devienne un enjeu politique en particulier à l'échelon municipal du fait de sa proximité avec les citoyens* ». ³⁰

³⁰Let's Food (2021)

Ainsi, depuis 2014, la Ville de Marseille s'est saisie des opportunités, surtout de partenariat européen et international, pour entreprendre une réflexion transversale sur son système alimentaire.

Dans un premier temps avec le Programme Food Smart City for Développement en 2014 et par la suite en adhérent au Pacte de Milan de 2015, mentionné dans la *Partie I*, la Ville de Marseille, en 2022, continue sa démarche avec le Projet Européen des « Cent villes neutres en carbone d'ici 2030 », qui prévoit des financements importants afin d'arriver à l'objectif impact zéro.³¹

En 2016, l'Atelier Municipal sur l'Alimentation Durable a réalisé un premier inventaire des actions et a posé les bases de la politique commune sur cette thématique. Cette première étape a également impulsé une dynamique territoriale avec des projets portés collectivement et une mise en lien des actions déjà présentes sur le territoire.

Du point de vue financier, la Ville de Marseille essaye aussi de soutenir les initiatives promouvant une alimentation plus saine et durable, en raison de leur transversalité et dans une optique de justice sociale. Ce soutien s'ajoute aux financements aux niveaux de la métropole, du département ainsi que de la région.

Dans notre panorama général, il est nécessaire de mentionner le Plan alimentaire territorial 13 (PAT), dans lequel la ville de Marseille s'inscrit.³² Ce dernier, géré par la Métropole d'Aix-Marseille-Provence (AMPM) et le Pôle d'Equilibre Territorial et Rural (PETR) des Pays d'Arles, est le plus grand PAT de France.

Comme nous l'avons déjà vu, les PAT ont vocation à produire un état des lieux de la situation de la zone géographique identifiée et ainsi élaborer un plan d'action construit avec toutes les parties prenantes du territoire. Ce faisant, le PAT peut donner des moyens financiers pour impulser les initiatives locales dans les thématiques de son intérêt, pour le PAT 13 : économie et emploi ; environnement ; urbanisme et aménagement ; nutrition, santé et accessibilité ; patrimoine alimentaire et culture ; innovation.

Le système alimentaire dans lequel Marseille s'inscrit est très fragile. Comme nous l'avons dit précédemment, et le pouvons voir dans la *Figure 9*, un système alimentaire inclut

³¹Marseille lauréate du label européen "100 villes neutres en carbone d'ici 2030" | Ville de Marseille

³²Mesure 12 - Alimentation locale et solidaire / Plan de relance / Agriculture, forêt et développement rural / Politiques publiques / Accueil - Les services de l'État dans le département des Bouches-du-Rhône (bouches-du-rhone.gouv.fr)

toutes les filières de production des aliments, en passant par la distribution, la consommation et la gestion des déchets.

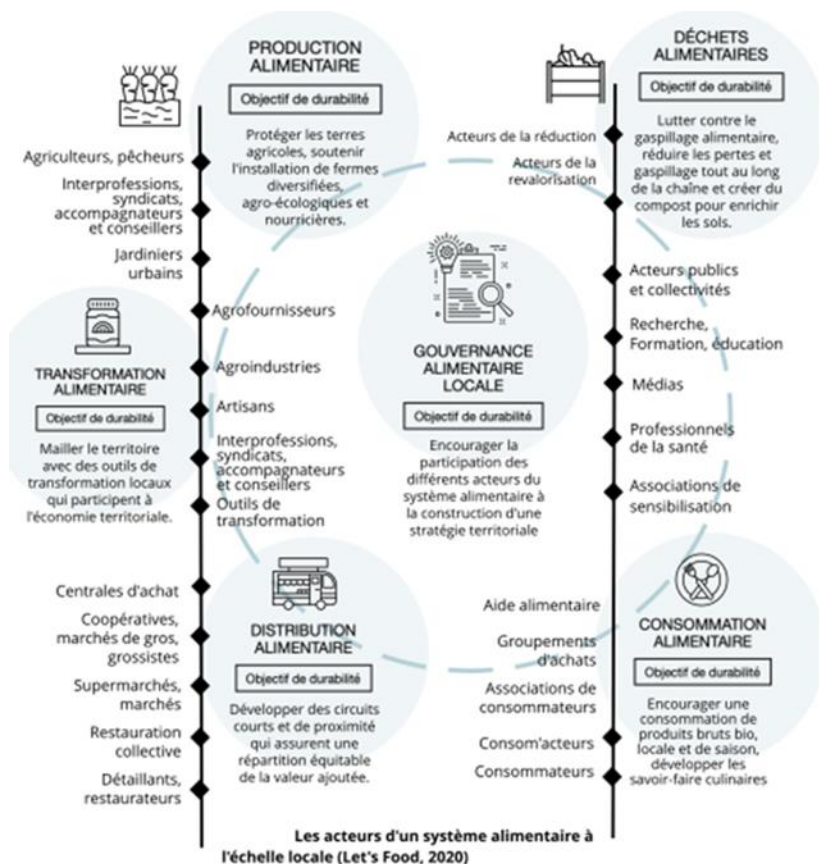


Figure 9. Schéma d'un système alimentaire (Let's Food, 2021)

Si la ville de Marseille ne peut pas constituer en elle seule un système alimentaire territorial³³ comme nous l'avons vu dans la *Partie I*, car elle est interconnectée avec les zones géographiques qui l'entourent, nous allons prendre en compte dans notre analyse le territoire identifié par le PAT pour mieux comprendre les enjeux alimentaires.

Comme le constate le diagnostic du PAT « *Produit et consommé ici* » du 2019, ce système alimentaire s'appuie sur :

- la diversité et la qualité des productions, car ce territoire est le premier producteur national de nombreux fruits et légumes, sur le pourcentage de surface en Bio, et comprend des nombreux labels de qualité ;
- une position logistique géostratégique pour l'export international, interrégional, local en

³³ Pour rappel, un système alimentaire territorial ou territorialisé est un système alimentaire où les produits sont objets de flux entre zones de production et zones de consommation (souvent zones urbaines). Ces flux sont gérés par des intermédiaires, des grossistes, entreprises de transformation artisanale ou plus industrielles. Ce type de système fonctionne par des échanges qui ont encore une dimension interpersonnelle

raison aussi du Grand Port de Marseille-Fos ;

- la présence de filières structurées, allant de la petite exploitation agricole traditionnelle aux firmes multinationales de l'agroalimentaire ;
- des outils et des opérateurs économiques performants (pôle de compétitivité, grossistes, marchés d'intérêt national, centres techniques, d'accompagnement et de recherche, Grand Port Maritime de Marseille) ;
- la proximité de nombreux bassins de consommation locaux.

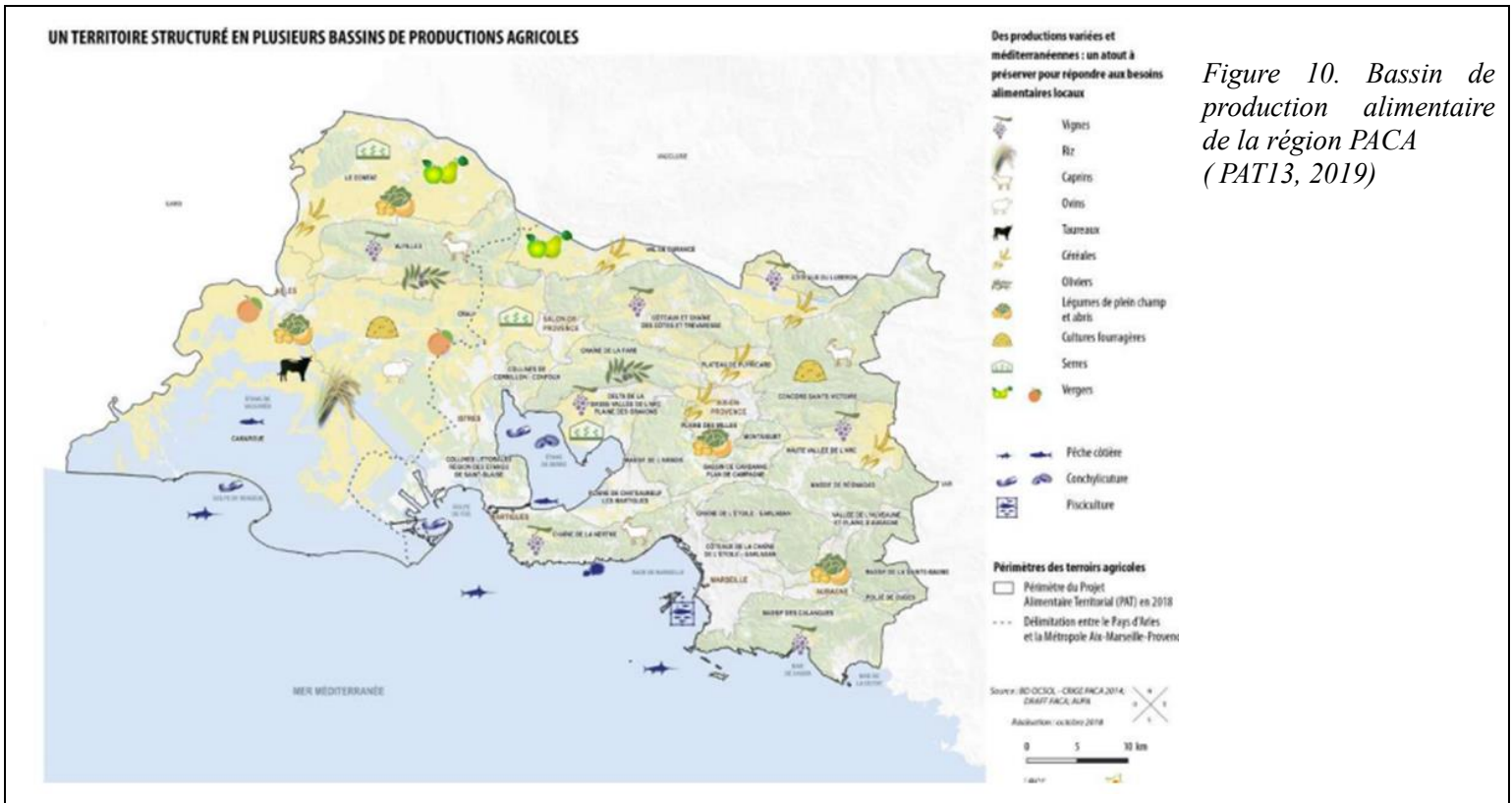


Figure 10. Bassin de production alimentaire de la région PACA (PAT13, 2019)

Comme la Figure 10 le montre, ce territoire est structuré en plusieurs bassins de production agricole. Ainsi, il n'est pas étonnant que l'activité agricole locale occupe la 2ème place régionale avec environ 10 000 emplois et représente 847 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel. De plus, les Bouches-du-Rhône sont aujourd'hui le 1^{er} département français en termes de surfaces agricoles bio, bien que ces produits de meilleure qualité restent encore inaccessibles pour une grande partie de la population urbaine (Let's Food, 2021).

Un dépit d'une agriculture et d'une alimentation durable particulièrement portées par les collectivités locales et les acteurs du territoire nous pouvons constater que, « hormis pour la filière viticole, les productions locales s'écoulent majoritairement sur les circuits longs de commercialisation (la plupart très concurrentiel). A titre d'exemple, seulement 5 à 10% des

*fruits et légumes produits sur le territoire du PAT sont consommés localement alors que 80% des volumes des productions agricoles végétales sont orientés sur ces filières. Seulement 26% des exploitations locales pratiquent le circuit court et seulement 12% des exploitations en circuits court en retirent plus de 50% de leur chiffre d'affaires ».*³⁴

De plus, à l'image des tendances nationales, les statistiques agricoles illustrent des fragilités et des mutations structurelles de l'agriculture locale caractérisées par une diminution des exploitations et des actifs agricoles, une baisse des surfaces cultivées en raison de l'érosion et de l'expansion urbaine, ainsi qu'une forte exposition aux aléas climatiques et économiques.

Faisant partie du système alimentaire, l'industrie de transformation agroalimentaire est aussi présente sur le territoire. De grandes enseignes comme Panzani, Heineken, Haribo et Ricard, aux PME de confiserie et artisanat, peu d'entreprises transforment des produits de la région. Ce bassin a également un secteur de logistique agroalimentaire florissant, très varié en raison également de la nature périssable de la marchandise stockée et transportée.

Ces filières devraient nourrir 2 millions d'habitants au sein de la métropole, avec de la nourriture de qualité et à prix raisonnable. A l'heure actuelle, elles ne couvrent que 26% des besoins alimentaires de la région.

Les habitudes alimentaires ont changé, la population de la région suit la tendance nationale générale d'une augmentation de la consommation de produits ultra transformés ainsi que de repas préparés hors domicile. Dans le périmètre du système alimentaire territorial de référence, et particulièrement dans les grandes villes comme Marseille, la grande distribution domine les circuits de vente. Environ 70 % des habitants de la métropole Aix-Marseille-Provence font en premier lieu leurs courses dans une grande surface, souvent située en zone commerciale périurbaine.³⁵

Toutefois, comme nous l'avons déjà dit, il est possible de constater une attention grandissante à une alimentation plus durable, qui concilie les aspects écologiques, la lutte contre le gaspillage alimentaire, le bien-être humain et animal.

La métropole d'Aix-Marseille-Provence et tout particulièrement les pôles de consommation de Marseille et d'Aix regroupent l'essentiel des distributeurs biologiques du

³⁴ <https://pays-arles.org/wp-content/uploads/Diagnostic-Projet-Alimentaire-Territorial.pdf>

³⁵ Ibid.

département. Il s'agit de magasins en réseau dépendant d'enseignes nationales comme Biocoop, La Vie Claire, Naturalia, Bio C Bon, Les Comptoirs de la Bio, mais également de magasins spécialisés indépendants et de points de vente collectifs (drives fermiers, magasins de producteurs).

Cette offre est extrêmement concentrée dans le centre-ville de Marseille et dans les arrondissements les plus aisés. Les consommateurs réguliers de produits bio sont les jeunes actifs (18-34 ans) qui achètent leurs produits bio plutôt en grande surface (70 % des achats) notamment du fait d'une large gamme de choix à prix réduits. En revanche, même si les principaux critères de choix au moment de la réalisation des achats restent en ordre de priorité, le prix, l'habitude et le goût, les consommateurs sont plus attentifs à l'origine, la qualité et les modes de production des aliments qu'ils mettent dans leur panier. Qui en a les moyens, ne fait pas seulement attention à ce que les produits soient issus de l'agriculture biologique, mais aussi à ce qu'ils soient moins emballés, de saison, plus végétaux, provenant de circuits courts de proximité, du commerce équitable. Cela correspond essentiellement à des achats à la ferme, aux épiceries paysannes, au système des AMAP, ou sous forme de panier par l'entreprise agricole ou plus simplement au marché de producteurs. (Let's Food, 2021).

Comme nous l'avons dit, ce type de nourriture n'est pas accessible au plus grand nombre. La *Figure 11* nous montre la répartition de l'offre alimentaire sur la commune de Marseille, en soulignant comment les points de vente et de distribution de produits biologiques et de circuits courts sont concentrés dans les quartiers du centre-ville ou en général dans les arrondissements à revenus plus élevés.

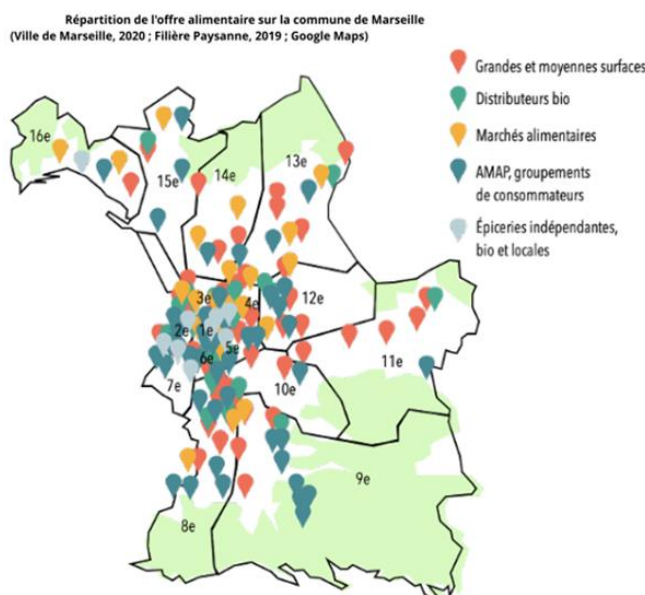


Figure 11. Répartition de l'offre alimentaire sur la commune de Marseille (Let's Food, 2021)

Notoirement présentée comme une ville aux défis multiples, Marseille est traversée par de grandes différences socio-économiques, qui se traduisent dans une géographie urbaine divisée, malgré les changements démographiques des dernières années.³⁶

Marseille concentre la moitié de la population des quartiers de la Politique de la Ville de la région PACA et cinq des quartiers plus pauvres de France, avec un taux de pauvreté d'environ 47%.³⁷ Quartiers où les inégalités scolaires restent très importantes.³⁸

La précarité alimentaire est alors un sujet central pour la ville de Marseille, car l'accès à une alimentation saine et qualitative est fortement lié aux inégalités sociales, que celles-ci dépendent de critères économiques (revenu, niveau de vie) ou socioprofessionnels (diplôme, métier).

Les populations en situation socioéconomique précaire présentent une condition nutritionnelle moins satisfaisante que celle des populations plus favorisées. Pour les ménages moins aisés, le panier comporte davantage de produits céréaliers, de viandes et corps gras, de produits sucrés mais moins de poissons et de fruits frais. (Banque alimentaire, 2019).

Le besoin a été particulièrement évident lors de la crise sanitaire de 2019-2020, quand le secteur associatif et la société civile se sont mobilisés pour pouvoir répondre à une crise alimentaire sans précédent, suivi par des aides financières de la Mairie.³⁹

En 2021, la Banque Alimentaire des Bouches-du-Rhône a distribué 4 065 tonnes de produits - dont 680 tonnes de produits frais (800 tonnes en 2020) à 186 associations et organismes sociaux partenaires dont les besoins sont en croissance, dans un département où le taux de précarité demeure l'un des plus élevés de France (Banque alimentaire, 2022).

Comme nous l'avons amplement souligné précédemment, la malnutrition entraîne également des problèmes de santé. A ce sujet, la métropole d'Aix-Marseille-Provence a un taux de surcharge pondérale infantile de 14% et d'obésité infantile de 3%, bien au-dessus des moyennes nationales (PAT, 2019).

³⁶À Marseille, le regain démographique modifie peu les disparités spatiales - Insee Analyses Provence-Alpes-Côte d'Azur -74

³⁷Marseille concentre la moitié de la population des quartiers de la politique de la ville de la région - Insee Analyses Provence-Alpes-Côte d'Azur - 31

³⁸L'éducation prioritaire | Académie d'Aix-Marseille (ac-aix-marseille.fr)

³⁹[Covid 19 : trois chiffres qui montrent l'explosion de la précarité alimentaire à Marseille \(francetvinfo.fr\)](https://www.francetvinfo.fr/covid-19/trois-chiffres-qui-montrent-l-explosion-de-la-precarite-alimentaire-a-marseille)

Nous avons vu que le système alimentaire dans lequel Marseille s'insère est traversé par des enjeux complexes. La perte des terres agricoles, en raison de l'expansion urbaine et de l'érosion des terres, accentue une autonomie alimentaire déjà faible, de façon encore plus importante car la plupart de la production locale est exportée. La population marseillaise se fournit en nourriture à travers les importations en provenance de pays étrangers.

Marseille n'est pas préservée par la pollution, ni par les changements climatiques, qui exposent sa capacité de production agro-alimentaire et qui entraînent des conséquences importantes sur la santé de sa population. Le taux de pauvreté considérable met la ville de Marseille face au problème de la précarité alimentaire et de la malnutrition, qui pose une question de justice sociale.

Dans les dernières années, en partie en raison de la plus grande diffusion de ces problématiques, mais aussi à la faveur d'une impulsion politique de la ville, les questions écologiques et liées à l'alimentation durable sont de plus en plus répandues.

Face à cette situation critique, la métropole s'engage à préserver le foncier et renforcer les capacités productives de son territoire pour assurer les besoins de sa population. Cette volonté se traduit en particulier, comme nous l'avons dit, dans le PAT animé par AMPM et le PETR du Pays d'Arles. Cette coopération inter-territoriale permet de penser la diversification agricole et l'équilibre alimentaire entre zones de production et de consommation à une échelle plus large. En parallèle, la Métropole et la Ville de Marseille déploient aussi de nombreuses actions en faveur de l'agriculture urbaine, destinées à répondre aux enjeux alimentaires, environnementaux et sociaux du territoire. Ces collectivités coordonnent l'écriture de la charte des jardins partagés, fournissent des aides à l'installation, soutiennent et créent des fermes pédagogiques urbaines, des tiers lieux à vocation écologiste.

De plus, le territoire bénéficie d'une véritable dynamique citoyenne.

Selon la deuxième édition de l'Annuaire de la Cité de l'Agriculture, en 2022, il y a au moins 350 structures dans les 16 arrondissements de Marseille qui sont impliquées d'une manière ou d'une autre dans des démarches d'agriculture et d'alimentation durable, en dehors du commerce des grandes chaînes de distribution.⁴⁰

⁴⁰L'annuaire de l'agriculture et de l'alimentation durables à Marseille - deuxième édition - La Cité de l'agriculture | Marseille (cite-agri.fr)

Les acteurs étant multiples dans le périmètre géographique marseillais, nous avons choisi des structures assez représentatives de la dynamique territoriale. Dans le chapitre suivant, nous allons les étudier à travers notre grille d'analyse pour identifier les logiques institutionnelles auxquelles elles adhèrent et en tirer quelques conclusions sur les éventuels éléments de tension générés par l'environnement pluri institutionnel dans lequel elles opèrent.

Chapitre 2.

Super Cafoutch, Les Paniers Marseillais, L'Épicerie Paysanne Adèle, trois acteurs de l'ESS confrontés aux logiques institutionnelles de l'alimentation durable

Super Cafoutch, un supermarché coopératif engagé, Les Paniers Marseillais, une association d'associations qui suit l'esprit des AMAP et l'épicerie associative et paysanne Adèle, sont les structures qui feront objet de notre étude de terrain.

Dans le *Tableau 3.*, ci-dessous, nous avons synthétisé des éléments comparatifs des structures pour qu'ils soient rapidement identifiables : le statut juridique, date de création, le nombre de salariés et le nombre d'adhérents. Notre choix est porté sur trois structures avec un statut juridique partiellement différent. Cette donnée, comme nous pourrons le voir, n'est pas neutre.

| TABLEAU COMPARATIF DES STRUCTURES OBJET D'ÉTUDE | | | |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------|
| | SUPER CAFOUTCH | PAMA | ADÈLE |
| STATUT JURIDIQUE | COOPÉRATIVE + ASSOCIATION LES AMI.E.S DE SUPER CAFOUTCH QUI Y EST ASSOCIÉE | ASSOCIATION D'ASSOCIATION | ASSOCIATION |
| DATE DE CRÉATION | 2016 - OUVERTURE SUPERMARCHÉ EN 2022 | 2007 | 2012 |
| NOMBRE DE SALARIÉS | 3 SALARIÉS | 2 + 1 SERVICE CIVIQUE | 8 SALARIÉS |
| NOMBRE D'ADHÉRENTS | 800 COOPÉRATEURS, MEMBRES AUSSI DE L'ASSOCIATION | 32 PANIERS DE QUARTIER | 23 ADHÉRENTS |

Tableau 2.

Tableau 3. Comparatif des structures objet d'étude (réalisation personnelle)

Nous allons faire une présentation plus approfondie des structures, de leur genèse et des traits le plus parlant à nos fins, dans les sections qui leur sont dédiées.

Dans ce chapitre, chaque structure sera ensuite confrontée à la grille idéal-typique proposée dans la *Partie II* pour identifier leur adhésion, consciente ou inconsciente, aux logiques institutionnelles que nous avons associées à l'alimentation durable, notamment aux logiques économiques, écologiques, de santé et sociétales. Pour faciliter la compréhension des grilles d'analyse, nous utilisons un code couleur, où la couleur la moins foncée représente une

adhésion moins marquée aux critères des logiques institutionnelles, en revanche une couleur plus foncée représente une plus grande adhésion au critère de la logique institutionnelle en question.

Dans un deuxième temps, les résultats issus de l'analyse individuelle des trois structures seront mis en confrontation et en perspective au sein d'un contexte plus ample dans lesquelles elles agissent.



A. Super Cafoutch, un supermarché coopératif engagé

C'est sûr que le fondement de ce projet est de pouvoir bien manger, prôner le circuit court, accéder à une nourriture de qualité, avec un vrai prix, à marge basse. C'est l'objectif.

Définition d'alimentation durable, Salariée de Super Cafoutch

Dans la continuité des coopératives alimentaires du XIX^{ème} siècle, l'idée de Super Cafoutch s'inspire du projet de supermarchés coopératifs et participatifs de La Louve à Paris, né en 2010 et du bien plus ancien Food Coop, né à New York dans les années 1970. Depuis l'ouverture de La Louve, en France, ce type d'initiatives prolifèrent sur tout le territoire et attirent de plus en plus de consommateurs. Un groupe de personnes, inspirées par la démarche, a eu envie de reproduire ce modèle à l'échelle marseillaise, en trouvant un terrain fertile.

Comme cela a été le cas pour la plupart des autres expériences de ce genre, les fondateurs de Super Cafoutch ont dû passer par plusieurs étapes avant de se lancer dans l'ouverture d'un grand supermarché.

En 2016, les fondateurs se sont réunis dans une association de préfiguration dans le but de créer les conditions afin de réaliser le projet de supermarché coopératif.

Selon l'objet social prévu dans le statut, l'association de préfiguration devait : « *Accompagner la création d'un supermarché coopératif à Marseille par des ressources humaines et financières dans les termes définis dans le préambule ; fédérer une grande diversité de personnes et d'organisations autour de ce projet par : la mise en place et l'administration d'un système d'achat groupé au bénéfice de ses membres ; promotion du projet auprès des parties prenantes (partenaires économiques locaux, habitants de la ville de Marseille, partenaires publics etc.) grâce à l'organisation d'événements publics, la présence dans les médias et au travers de*

rencontres ; sensibilisation à une alimentation saine, une facilitation de l'accès à des biens et des services de qualités pour tous par le biais d'actions de communication ; tout autres moyens jugés bon par ses membres, dans le cadre de la loi, pour atteindre l'objectif fixé ».

Dans cette première phase, le cercle s'enrichissant de plus en plus d'adhérents, l'association effectue ses premières commandes mensuelles sous forme de groupements d'achats et commence à se faire connaître par un public de niche.

Un local a été enfin trouvé pour mettre en place une deuxième phase intermédiaire, le Mini Cafoutch, une épicerie située dans le deuxième arrondissement de Marseille, qui avait pour objectif d'expérimenter le fonctionnement que le supermarché aura à plus grande échelle une fois ouvert.

L'épicerie-test, née en 2018, met en pratique l'organisation autogérée et participative des membres de l'association : l'obligation de consacrer trois heures toutes les quatre semaines pour la gestion du magasin, pour organiser l'approvisionnement, en prêtant attention aux besoins des adhérents, et pour maîtriser le stock de marchandises. Ensuite, en parcourant le même chemin que les autres structures qui ont inspiré Super Cafoutch, le groupe de membres ayant atteint un chiffre considérable et en parallèle de l'activité du Mini Cafoutch, la coopérative est constituée en 2019.

Le supermarché sera géré ainsi par une société à statut coopératif par actions simplifiées à capital variable, sous le cadre réglementaire de la Loi sur les coopératives n° 47-1775 de septembre 1947, des lois le concernant du Code de commerce ainsi que de la Loi sur l'ESS n°2014-856.

Le processus de recrutement a été ralenti par la crise sanitaire, mais après la signature d'un bail pour un très grand local au centre de Marseille et avoir atteint le chiffre de 800 coopérateurs, grâce à une campagne médiatique assez importante, le supermarché verra finalement le jour en septembre 2022.

Par son statut de coopérative, les personnes qui ont envie de faire leurs courses au Super Cafoutch, doivent obligatoirement acheter des parts sociales de la société, dont elles deviennent propriétaires.

Chaque propriétaire/coopérateur ayant une part égale de la société, a le même pouvoir décisionnaire lors des assemblées générales et le même droit à la redistribution du bénéfice. De plus, en dérogation du principe de gouvernance de la coopérative « une part, égal une voix »,

le statut de la coopérative a fixé qu'une personne ayant plusieurs parts n'aura pas pour autant plus de voix de vote à sa disposition.

Le capital social de la société est divisé en trois catégories, une pour les personnes physiques qui veulent bénéficier des services du supermarché, une pour les personnes physiques ou morales qui n'ont pas vocation à faire leurs achats chez Super Cafoutch et une troisième, pour les investisseurs, qui n'ont pas le droit de vote et qui sont rémunérés en cas de bénéfice à un taux choisi par l'assemblée générale. Le reste de l'excédent est à réinvestir dans l'activité commerciale.

L'association, encore existante et sous le nom de *Les Ami.e.s de Super Cafoutch*, est actuellement en pause. Comme cela nous a été confirmé par l'une des coopérateurs et coopératrices, Les Ami.e.s de Super Cafoutch va probablement garder les missions avec un volet plus sociétal, de sensibilisation, mais son activité démarrera seulement lorsque les forces vives nécessaires pour s'occuper de son développement seront suffisantes, car la plupart des coopérateurs les plus investis dans le projet sont concentrés dans la très prochaine ouverture du magasin.

Super Cafoutch s'inscrit clairement dans le champ de l'ESS et de l'alimentation durable.

Modèle économique de Super Cafoutch

Lors de l'entretien avec l'une des coopératrices de Super Cafoutch, elle nous a confirmé que si « *dans le cas de l'association on pouvait avoir des subventions, sur la coopérative ce n'est pas le cas. Sur la coopérative l'équilibre va se faire sur les parts. [...] Nous, on compte là-dessus, et après bien sûr on compte sur la consommation au sein du magasin. Et le projet pourra fonctionner seulement si le consommateur effectue son créneau de trois heures toutes les 4 semaines. Normalement, 80 % du travail est fait par les coopérateurs bénévoles* ». Comme ses pairs partout en France, à cause du changement d'échelle, Super Cafoutch a dû contracter des emprunts, dont l'un auprès de France Active, notamment afin de rémunérer les trois salariés qui vont s'occuper de la coordination et de l'approvisionnement du magasin, et pour le paiement du loyer d'un magasin de plus de 600 m².

Les cinq critères des logiques institutionnelles

Préoccupations et valeurs

Les raisons essentielles qui ont poussé les fondateurs de Super Cafoutch à se réunir et agir dans le champ de l'ESS, c'est l'idée de pouvoir construire un mode de distribution et de consommation alternatif au marché lucratif dominant.

Le préambule du statut de la coopérative souligne une vocation sociale plus ample : « *Son objectif est de permettre aux marseillais dans leur diversité sociale et culturelle de devenir acteurs de leur propre consommation et d'accéder à des produits alimentaires et non alimentaires privilégiant au maximum les critères suivants : des produits de qualité à des prix accessibles, des circuits courts de proximité, un commerce équitable, le respect de l'environnement* ».

A partir de cela, l'on pourrait considérer Super Cafoutch au croisement des préoccupations et valeurs de toutes les logiques institutionnelles relatives à l'alimentation durable.

Il est intéressant de souligner que, comme toutes les structures que nous allons analyser, le supermarché coopératif s'inscrit dans un environnement aux fortes pressions commerciales, typiques de la logique institutionnelle économique, où la recherche du profit et de la marge la plus considérable, le développement de l'activité à tout prix, sont dominants.

Et en fait, l'objet social du statut de la coopérative est orienté au bon fonctionnement de l'activité commerciale.

La coopératrice que nous avons interviewée nous souligne qu'étant « *un magasin, on compte beaucoup sur la vente pour que le projet marche. Au départ c'est sûr que ça va être tendu au niveau de la trésorerie, mais on compte beaucoup sur le nombre de coopérateurs. Car c'est sûr qu'il faut qu'on vende, mais l'objectif est qu'on augmente le nombre de coopérateurs rapidement, que nous arrivons à convaincre le plus de personnes possibles. Et ça c'est un point qui est très important, et que nous ne maîtrisons pas du tout. En fait, si le nombre de coopérateurs n'augmente pas comme dans nos prévisions, le projet capote* ».

Ainsi, bien que loin des préoccupations de la logique institutionnelle économique liées à la recherche de profit en lui-même, Super Cafoutch y adhère en partie, car sans développement économique, le projet ne pourrait pas exister.

Comme nous l'avons dit, Super Cafoutch semble adhérer également aux préoccupations et aux valeurs des autres logiques institutionnelles.

La coopérative déclare que ce nouveau format de distribution sera mené dans le respect de la nature, en privilégiant des pratiques écologiques et éthique ainsi que les circuits de proximité.

La coopératrice interviewée nous confirme cela : « *C'est sûr que le fondement de ce projet est de pouvoir bien manger, prôner le circuit court, accéder à une nourriture de qualité, avec un vrai prix, à marge basse et fixe. C'est l'objectif. Mais en soi, on est pas un magasin bio, on a aussi des produits du commerce conventionnel. On veut que tous les portes-monnaies puissent venir faire leurs courses au Super Cafoutch* ».

Le bien manger à petit prix nous évoque les enjeux d'accessibilité à la nourriture de qualité et aux propriétés nutritives des produits plus frais et locaux, proches de logique institutionnelle liée à la santé, mais également à la logique institutionnelle sociétale.

Ce projet promeut une idée de société qui met en avant la relation humaine. Comme le dit l'un des coopérateurs dans un reportage sur l'initiative, « *l'humain c'est au centre de tout ce qu'on fait ici* ». ⁴¹

Le panel de personnes impliquées est assez varié, en termes d'âge, de milieu socio-professionnel, bien que pas encore en termes d'origine ethnique et de niveau de revenu. D'ailleurs, cela reste une des objectifs les plus importants pour le collectif.

A plusieurs reprises, que ce soit dans l'entretien que nous avons mené que dans d'autres sources d'information consultées, cette mixité, la sociabilité, l'entraide, le faire-ensemble sont considérés par les participants comme une des raisons qui les motive les plus à adhérer au projet.

Croyances

Les piliers autour desquels se construit le projet de supermarché coopératif s'enracinent dans un mouvement coopératif qui propose une alternative au marché lucratif capitaliste, avec l'ambition de remplacer la grande distribution. ⁴² Lors de notre entretien, la coopératrice salariée nous a dit que : « *ma mission est que le consommateur puisse tout acheter chez nous, c'est notre objectif... Et qu'il arrête complètement la grande distribution. C'est notre souhait.* »

⁴¹<https://www.youtube.com/watch?v=OzeSkXsM-dM>

⁴²[Le mouvement coopératif : histoire, questions et renouveau | Cairn.info](#)

Cela nous porte à penser que la croyance principale est en complète opposition avec la logique économique. Pour s'éloigner de cette logique, Super Cafoutch va adopter une politique de transparence complète sur les prix des produits dans les rayons du supermarché, en appliquant une marge fixe. Forts de la réduction des coûts de gestion du magasin, car « *personne ne s'enrichit plus haut* » et du fait que les trois salariés, avec la même fiche de poste, sont rémunérés de façon égale, les coopérateurs pourront connaître le vrai prix du produit.

Dans le reportage « Super Cafoutch, le supermarché coopératif et participatif de Marseille », un des premiers salariés déclare que « *ce projet c'est une vraie alternative à la grande distribution... Quelque part c'est la grande distribution, mais de la grande distribution citoyenne* ». ⁴³

Super Cafoutch ne se soustrait pas, ainsi, complètement à la logique institutionnelle économique. Toutefois, il y a aussi le sentiment, que malgré le fait qu'il s'agisse d'un projet isolé, les coopérateurs « *ont l'impression de participer à un changement de société et d'aborder le quotidien* » ou croient que « *les petites pierres ont un impact plus important de ce que je pensais parce que en tant que consommateur c'est un peu comme voter pour certains produits corrects* », mais encore « *c'est quelque chose qui doit enclencher d'autres initiatives* ».

Modifier sa façon de consommer, être plus actifs dans l'approvisionnement des produits alimentaires, s'organiser à un niveau plus collectif qu'individuel, crée auprès des coopérateurs un sentiment de changement du paradigme sociétal possible, de pouvoir avoir un impact positif sur la transformation du modèle économique dominant, délétère pour l'environnement et pour les relations humaines.

Acteurs environnementaux

Dans l'environnement où Super Cafoutch agit, nous avons plusieurs types d'acteurs.

En ce qui concerne les collectivités territoriales, elles ont été présentes surtout au début de l'initiative, quand le groupe était encore constitué en association et vivait sa phase embryonnaire. La Région PACA et le Département 13 ont participé en petite partie, avec le versement de subventions (dans le cadre d'un appel à projet pour l'une et de subvention au fonctionnement pour l'autre). ⁴⁴ Cela a donné la possibilité de financer deux postes de salariés

⁴³<https://www.youtube.com/watch?v=OzeSkXsM-dM>

⁴⁴<https://marcelle.media/lepicerie-cooperative-participative-pour-reprendre-la-main-sur-sa-consommation/>

en 2018, pour le développement et la coordination du projet, permettant aux futurs coopérateurs d'avoir plus d'énergie et de temps à disposition afin d'avancer sur la création du supermarché. Toutefois, à notre connaissance, ce soutien a été plutôt anecdotique, au contraire de ce qui s'est produit dans d'autres territoires, où ce type d'activité a été fortement aidé par les Mairies et les autres collectivités.

En ce qui concerne les autres types d'acteurs, comme la grande distribution, les épiceries paysannes ou les marchés de producteurs, le Super Cafoutch vit leur présence comme de la compétition de marché : *« Il y a de la concurrence, surtout sur les fruits et les légumes. Nos coopérateurs sont des personnes qui avant consommaient dans des épiceries paysannes, au marché de producteurs, du coup est-ce qu'ils vont consommer nos fruits et légumes ? Nous ne sommes pas rassurés de ça. Après je pense qu'il y aura aussi de la concurrence avec la grande distribution. [...] Par exemple, il y a un U Express qui est à côté du local que nous allons ouvrir, nous sommes allés les rencontrer, et à la fin ils ont des marques que nous allons aussi avoir en sec bio, donc ... ».*

Pour pallier à cela *« l'objectif c'est que ça soit moins cher, car si on n'est pas moins cher que les autres, notre modèle n'a pas lieu d'être, quoi. Parce que, qui va faire trois heures de créneau pour avoir des produits plus chers ? »*

Cet esprit de concurrence nous ramène encore une fois aux pressions exercées sur un exercice commercial par la logique institutionnelle économique. Étant donné que le développement de tous les autres aspects de Super Cafoutch dépend des recettes du supermarché, les acteurs situés dans le même fragment de marché sont potentiellement des concurrents.

Il s'agit donc de l'une des raisons pour lesquelles la politique d'achat, après de longues discussions en interne, s'est orientée vers un esprit plutôt marchand : *« Sur la politique d'achat c'est : un produit qui est demandé par un coopérateur doit se retrouver dans le magasin. Du coup, on ne cherche pas à comprendre si c'est un produit en circuit court, bio, machin. Tu veux du St. Môret, tu auras du St. Môret, dans le principe de la coopérative ».*

Actions de changement

Afin de s'aligner avec des valeurs et croyances des logiques institutionnelles autres qu'économiques, Super Cafoutch a mis en place plusieurs actions qui visent à un changement de paradigme.

Premièrement, il a été décidé que les personnes ayant les minima sociaux, ainsi que les étudiants, aient la possibilité de participer au projet tout de même, en achetant seulement une part à 10 euros et n'ont pas l'obligation d'acquérir 10 parts, à hauteur de 100 euros, pour devenir un coopérateur. De plus, un groupe de travail est en train de réfléchir à la possibilité de ne pas seulement avoir des produits de plus bas de gamme à prix abordables, mais également de créer un système de prix différenciés pour le public le moins favorisé.

En termes d'approvisionnement, Super Cafoutch voudrait mettre au centre les produits de meilleure qualité et à moindre impact carbone. La coopérative se fournira, comme s'était déjà le cas pour le Mini Cafoutch, auprès de grossistes, comme la Plateforme Paysanne Locale ou la Scop Epices, qui partagent les mêmes valeurs, bien évidemment à condition que cela ne fasse pas augmenter démesurément les prix au magasin. Ce faisant, le supermarché coopératif ne devra pas effectuer de nombreux déplacements en réduisant son impact carbone et pourra avoir la garantie que les producteurs sont bien rétribués et que leur mode de production respecte leurs valeurs éthiques. De plus, quand les achats auprès des producteurs sont fait en direct, les visites sur leurs lieux de production et l'instauration d'une relation humaine et équitable seront prioritaires.

Encore, l'association Les Ami.e.s de Super Cafoutch va continuer dans ses missions, sur tout qui est précarité alimentaire et sensibilisation, en pouvant bénéficier des aides publics. Il est prévu aussi que Les Ami.e.s de Super Cafoutch soit plus en lien avec les autres acteurs du territoire, construisent des partenariats et porte des projets d'animation territoriale et éducation alimentaire.

Un dernier point très intéressant est la mise en place d'une gouvernance basée sur la démocratie participative, qui met l'accent sur l'appartenance au champ de l'ESS et en particulier à une façon différente d'agir dans un environnement à logique institutionnelle économique très dominante, où le management et la gestion des ressources humaines sont essentiellement *top down* et voués à la maximisation du profit.

Gouvernance

Comme nous l'avons dit, par gouvernance nous faisons référence au processus à partir duquel les structures appliquent les principes, les valeurs et les croyances liés à l'institution de référence en distinguant ses dimensions RH et les relations de l'organisation avec les parties prenantes.

Dans le cas de Super Cafoutch, nous avons trois dimensions : l'organisation entre coopérateurs, la relation vis-à-vis de la masse salariale et celle vis-à-vis des autres parties prenantes.

Comme nous l'a dit la coopératrice interviewée par nos soins, la coopérative se base sur le modèle des autres supermarchés du même genre. Ainsi, elle est gérée par un Comité de Gouvernance, composée par douze personnes qui ont été élues en AG et un Président élu également pour un mandat de deux ans. Ce dernier s'assume toutes les responsabilités et prend toutes les décisions sur le RH, sur les aspects financiers, sur la stratégie en concertation avec le Comité de gouvernance.

Toutefois, Super Cafoutch a recherché un modèle alternatif plus horizontal et participatif. A ces fins, les coopérateurs ont créé un système de table ronde, qui rassemble les individus les plus impliqués dans le projet au-delà de l'engagement sur le créneau de trois heures par mois, ce qui pour l'instant correspond à une quarantaine de coopérateurs. Cette table ronde a été répartie en branches qui travaillent sur des sujets différents : communication, informatique, fonctionnement du magasin, etc. Chaque branche est composée à la fois de comités aux sujets de travail plus spécifiques. Ainsi, par exemple, la branche communication sera répartie en comité presse, comité réseaux sociaux etc.

Les décisions opérationnelles sont prises par les comités et au sein de la table ronde quand cela concerne plusieurs comités à la fois.

Comme le dit la coopératrice interviewée « *Notre modèle de gouvernance est ... on se remet tout le temps en question pour qu'il soit le plus intéressant possible* ». « *On ne veut pas que les décisions soient prises seulement au comité de gouvernance* ». [...] « *On sait que le modèle de démocratie participative n'est pas le plus simple, que ça prend du temps et c'est ça qui est intéressant, enrichissant* ».

Cette gouvernance implique des heures de réunion, de discussion, de médiation entre visions différents de ce que le Super Cafoutch devrait représenter, être, vendre.

Comme nous pouvons le voir dans le Film « Bienvenue chez Super Cafoutch », cela n'est pas un processus évident et pourtant démarque une différence de poids avec la grande distribution classique.

Géré par des coopérateurs qui donnent de leur temps, Super Cafoutch se doit d'être très organisé en termes de répartition des tâches, de gestion du planning. Pour cela, des fiches de poste explicatives sont mises à disposition afin de permettre à tous les coopérateurs, y compris

les débutants ou les moins présents, d'effectuer leurs devoirs. Une question sur l'implication des coopérateurs semble toutefois se poser lors des différents reportages que nous avons visionnés. Donner de son temps, participer au forum, ainsi qu'à la gouvernance mise en place par la coopérative, implique que le consommateur ne soit plus dans une démarche exclusivement utilitariste. Cela demande une approche militante, même si ce mot sort rarement lors des interviews. Il a été dit à plusieurs reprises que pour que le projet soit pérenne : *« il faut avoir un bon collectif et des personnes motivées et avec un bon esprit »*, qu'au Mini Cafoutch *« ça marche, même s'il est difficile de mobiliser les gens dans notre société en général, je crois qu'on a perdu un peu le sens de l'engagement »*.

Si tous les coopérateurs ne conçoivent pas leur engagement de la même façon et ont un rapport au temps différent, il nous semble en revanche clair que si le projet a pris de l'ampleur, c'est surtout grâce à un noyau de personnes qui y ont consacré énormément d'énergies bénévolement pour qu'il réussisse.

Cela pourrait poser quelques questions au niveau de la dimension de la gestion de la masse salariale, car comme nous le dit une salariée *« ce sont des personnes très engagées, très militantes dans la vie de tous les jours »*. Ce qui l'inquiète, parce que *« pour eux, être militant c'est s'engager à fond. Du coup, on se trouve avec des personnes qui sont très engagées mais qui sont bénévoles et, donc, moi, je crains qu'en tant que salariée, ils pensent, toi, tu es payée pour faire ça, donc, tu en donne plus que tout le monde, quoi. Parce qu'à l'heure actuelle, il y a des coopérateurs bénévoles, qui donnent en termes d'heures et d'énergie autant que nous salariés, des gens qui sont presque à temps plein sur le Cafoutch, des personnes retraitées ou des gens au chômage comme je l'étais moi, qui donnent vraiment beaucoup de temps. Du coup, quand nous serons à 50 heures par semaine, j'ai peur que personne ne se dise « Oulala ! On tire un peu sur la corde là » »*.

| Logiques Critères | Economique | Ecologique | Santé | Sociétale |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Préoccupations et valeurs | Développement d'activité, valeurs libérales, recherche du profit | Préservation des ressources naturelles, respect du vivant | Nourriture avec des meilleures qualités nutritionnelles | Accessibilité à la nourriture, meilleure qualité de vie pour les individus, valeurs de solidarité et équité |
| Type d'acteurs environnementaux | Concurrents | Associations, entreprises sociales, pouvoirs publics | Associations, pouvoirs publics, entreprises sociales | Associations, pouvoirs publics, entreprises sociales |
| Croyances | Marché libéral, qui s'autorégule | Le changement des modèles de production, distribution et consommation peut inverser les tendances du dérèglement climatique | L'alimentation joue un rôle important dans la santé de l'individu | Démocratie, entraide, remettre humain au centre |
| Actions de changement | Vente, développement économique | Circuit court, promotion de la production biologique et de la sobriété économique, lobbying, organisation d'action de sensibilisation | Etudes scientifiques, Promotion de la production bio, diversification du choix alimentaire, lobbying organisation d'action de sensibilisation | Distribution alimentaire aux publics défavorisés, organisation d'action de sensibilisation, création de lien social |
| Gouvernance - interne - externe | Management | Pas très important | Pas très important | - Militante - Démocratie participative |

Tableau 4. Super Cafoutch face aux logiques institutionnelles de l'alimentation durable (réalisation personnelle)

Quelle conclusion ?

Comme le dit Tom Boothe, fondateur de La Louve, dans le film « Bienvenue chez Super Cafoutch », le projet de supermarché coopératif est né pour être neutre politiquement, car il doit fédérer le plus grand nombre de personnes. Il n'y a pas de place pour des velléités moralisatrices, ou pour imposer des choix. « *C'est comme une bibliothèque, quand une personne rentre pour prendre un livre, vas-tu lui demander le type de lecture qu'il aime ?* ». De plus, il ajoute qu'un produit bon, bio, conçu éthiquement et dans le respect de l'environnement, qui ne soit pas plus cher, n'existe pas. Avoir dans le magasin toutes sortes de produits à prix réduits, attire des consommateurs, qui deviennent des coopérateurs et cela fait le succès du modèle.

A ce sujet, lors de ce film, les coopérateurs de Super Cafoutch se posent à plusieurs reprises la question d'où mettre la limite. Proposer ou non du Coca-Cola ou des produits exportés, issus de filière hyperindustrialisées dans les rayons de leur supermarché ?

La réponse semble être un entre-deux : essayer de garder des produits en ligne avec les valeurs de la coopérative, tout en essayant le plus possible d'aller à l'encontre des désirs des coopérateurs. Les décisions seront prises collectivement, afin de garantir le principe de démocratie participative, qui est la base de la gouvernance de Super Cafoutch.

Nous trouvons là une question typique d'une structure qui se retrouve au milieu de plusieurs logiques institutionnelles. Cet élément de tension soulève plusieurs questions :

Est-il nécessaire d'être plus flexible sur les préoccupations et les valeurs issues des logiques institutionnelles écologique, de santé et sociétale pour gérer les aspects plus liés à vente pure, face à une concurrence qui joue aux règles du libre marché ? Comment assurer la bonne réussite du projet, voir avoir un nombre croissant de coopérateurs et des ventes importantes, et à la fois ne pas trahir l'ambition de représenter un modèle économique alternatif au modèle libéral dominant ?

Nous sommes au cœur de notre problématique.

Il nous semble que cet enjeu est assez clair pour les coopérateurs, considérant les échanges formels et informels que nous avons eus et les documents que nous avons pu consulter. L'équilibre est subtil et le quotidien de la vie du supermarché va être un terrain de jeu important pour trouver la position et les stratégies de survie dans un environnement pluri institutionnel, à forte pression économique.

Nous trouvons que le choix d'une gouvernance basée sur le principe de démocratie participative jouera un rôle majeur dans la recherche d'un mode de fonctionnement stratégiquement intéressant, au croisement des différents éléments de tension.

Problématique très répandue dans le champ de l'ESS, le projet de Super Cafoutch repose donc sur la disponibilité des coopérateurs, ainsi que sur les énergies et le temps des personnes les plus investies. La capacité de dialogue, la médiation entre les positionnements différents au sein de ce groupe ainsi que l'équilibre à trouver entre l'articulation du travail des bénévoles et des salariés, sont sûrement certains des points qui vont faire pencher le projet sur une logique institutionnelle ou une autre.



B. Les Paniers Marseillais, une association en soutien des maraîchers

Une alimentation durable respecte les hommes et la terre. Les hommes, aussi bien les producteurs, que ceux qui consomment. Si on respecte les hommes et la terre, on s'inscrit sur du durable parce qu'on pourra permettre à la terre de pouvoir renouveler les ressources, parce que le sol n'a pas été épuisé, l'écosystème a été respecté.

Définition d'alimentation durable, Présidente des PAMA

Les Paniers Marseillais (PAMA) naissent d'une scission des AMAP de Provence, regroupement régional des Associations pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne.

La première AMAP de France a été créée en avril 2001 à Aubagne dans les Bouches du Rhône, à l'initiative d'un couple de producteurs, Daniel et Denise Vuillon, et d'un groupe de consommateurs. Inspirés de pratiques déjà consolidées aux Etats-Unis et au Japon, le maraîcher et les consommateurs se sont liés par un contrat d'engagement réciproque.⁴⁵

En fait, l'AMAP se concrétise dans un système d'échange sans intermédiaire entre les agriculteurs et les acheteurs avec un engagement de ces derniers sur plusieurs mois, voire un an. Les consommateurs en solidarité avec les maraîchers achètent les produits de la terre sur la durée et, en contrepartie, le paysan fournit des paniers hebdomadaires de légumes frais et de bonne qualité à prix accessible.

En parallèle de la création de la première AMAP, l'association Alliance Paysans Ecologistes Consommateurs, réseau des AMAP dans la région et actuelle AMAP de Provence, est créée, pour contribuer à essaimer et à promouvoir les AMAP en région PACA. Le but est, avant tout, la préservation de l'agriculture paysanne et locale, menacée par les techniques d'agriculture productiviste et par la disparition des terres cultivables. Les consommateurs, se mobilisent en sortant de leur approche passive par rapport à la démarche d'achat et s'organisent. La Charte des AMAP pose les objectifs suivants : « *de maintenir et de développer une agriculture locale, économiquement viable, socialement équitable et écologiquement soutenable, à faible*

⁴⁵<https://amap-aura.org/historique-des-amap/#:~:text=Comment%20s'est%20d%C3%A9velopp%C3%A9%20le,un%20groupe%20de%20consomm'acteurs.>

*impact environnemental, créatrice d'activité économique et d'emploi, de lien social et de dynamique territoriale ; de promouvoir un rapport responsable et citoyen à l'alimentation ; de faire vivre une économie sociale et solidaire, équitable et de proximité, de contribuer à une souveraineté alimentaire favorisant celle des paysan-ne-s du monde dans un esprit de solidarité ».*⁴⁶

Depuis 2001, les AMAP ont fleuri dans toute la France et de nombreux réseaux régionaux se sont constitués progressivement. Pour que toutes les AMAP sur le territoire français puissent échanger leurs pratiques et avoir plus de poids politique dans les actions de plaidoyer auprès des pouvoirs publics, en 2009 a eu lieu la première rencontre nationale des AMAP qui a donné naissance au MIRAMAP (Mouvement Inter-Régional des AMAP).⁴⁷

En 2007, un groupe d'AMAP de quartier, basé sur le territoire marseillais, a décidé de vouloir soutenir exclusivement les maraîchers qui travaillaient selon le cahier des charges biologique, ou qui souhaitaient se convertir à ce type de production. De plus, vue la spécificité de la culture en bio et de la maîtrise de la production de dizaine de paniers de légumes diversifiés sur une très longue période, ce groupe croyait nécessaire de proposer un accompagnement aux maraîchers qui étaient en difficulté. Ces propositions n'ont pas été retenues par Alliance Provence, qui voulait que l'accent soit mis sur l'agriculture locale, pas forcément en bio. De plus, cette dernière se considérant comme une association de consommateurs, ne croyait pas avoir pour rôle de devoir former des agriculteurs.

L'association des Paniers Marseillais (PAMA) a donc vu le jour.

Le choix des PAMA repose sur des convictions écologiques, ainsi que sur le fait qu'en tant que consommateur, les adhérents puissent bénéficier de légumes plus qualitatifs, tout en restant dans le soutien du circuit court.

L'objet social de l'association est de *« favoriser pour le plus grand nombre, l'accès à l'alimentation biologique et aux produits écologiques en établissant des circuits courts et des partenariats directs entre producteurs et consommateurs. D'être un lieu de réflexion et d'action concernant l'environnement, la nourriture et la santé »*.

Sous statut associatif, régulés par la Loi 1901 et par la plus récente Loi sur l'ESS n°2014-856, les PAMA sont une organisation à but non lucratif avec un fonctionnement propre, mais

⁴⁶https://amap-aura.org/wp-content/uploads/2015/11/charte_des_amap_mars_2014-21.pdf

⁴⁷Ibi

regroupant plus d'une trentaine de Paniers de Quartiers marseillais qui en partagent la charte de valeurs.

Les Paniers de quartier sont des associations à part, qui fonctionnent sur la disponibilité des bénévoles et qui organisent la distribution hebdomadaire, au jour et aux horaires fixes, des produits amenés directement de la ferme par le maraîcher de référence. Les produits, surtout des légumes et des fruits, sont de saison et frais, toutefois, la composition du panier n'est pas au choix, car elle dépendra du ramassage du jour. Comme pour les AMAP, les adhérents d'un Panier de quartier s'engagent financièrement auprès du producteur pendant six mois ou un an, signant un contrat tripartite, avec le maraîcher et le Panier même. La participation bénévole au fonctionnement du panier de quartier est estimée obligatoire, pour que la logistique soit assurée toutes les semaines.

De leur côté, les PAMA soutiennent le fonctionnement des Paniers de quartier, ainsi que les producteurs. L'association ne se considère pas en tant qu'intermédiaire entre les producteurs et les consommateurs, car elle n'en touche aucune rémunération. Elle facilite, à l'aide de ses deux salariés et de ses membres bénévoles les plus actifs, la rencontre et essaye de développer des débouchés intéressants pour les producteurs qui s'inscrivent dans le réseau, afin qu'ils puissent vivre dignement de leur travail.

Il est intéressant de souligner que, par rapport à l'organisation des AMAP, les Paniers Marseillais s'insèrent dans un contexte particulier.

Comme nous l'avons dit précédemment l'approvisionnement en nourriture pour une zone géographique métropolitaine n'est pas évident, en raison de la distanciation de plus en plus marquée entre la ville et les zones rurales. Ainsi, les producteurs et les maraîchers ne vivent souvent pas à proximité des lieux de distribution. De plus, les PAMA, du fait de leur statut, ont uniquement dans leur réseau des maraîchers en agriculture biologique.

Il n'est pas très étonnant, que les maraîchers ont en moyenne entre 40 minutes et 1 heure et demie de trajet à faire pour atteindre les lieux de distribution, impactant aussi le mode de fonctionnement de ces derniers et la politique des PAMA sur la distance maximale acceptable afin de définir les produits de leur circuit, se voulant locaux et de proximité.

Malgré cela, au fil des années, les Paniers Marseillais ont développé des moyens d'action de plus en plus larges pour soutenir l'agriculture paysanne, avec 40 partenariats complémentaires. En fait, depuis quelques années, les PAMA proposent aussi à ces adhérents de se refournir en

produits hors maraîchage à travers un système de commandes mutualisées trimestrielles et l'organisation des distributions le concernant. Cela toujours dans l'esprit de multiplier la possibilité d'accès aux bons produits alimentaires sans intermédiaires et pour créer des moyens de vente directe pour les producteurs d'aliments biologiques.

De plus, et en cohérence avec ces missions, les PAMA ont participé à la création du projet des Paniers Bio Solidaires, en promouvant l'accessibilité à la nourriture bio également à un public défavorisé. En parallèle, ils ont lancé un partenariat avec la Solimut, une mutuelle solidaire, pour la mise en place de paniers d'entreprise et pour les adhérents des agences marseillaises de la mutuelle.

Modèle économique

A leurs débuts, les PAMA fonctionnaient essentiellement grâce au temps et aux énergies de leurs bénévoles. Quand l'association a voulu élargir son activité et s'est retrouvée dans la nécessité de recruter un salarié, les PAMA ont demandé aux Paniers de quartier d'augmenter le quota des cotisations annuelles. Comme la présidente nous l'a affirmé : *« le modèle économique que nous avons choisi était basé sur les cotisations des adhérents, même si on dit que l'activité d'une association ne devrait pas se baser sur cela. Mais petit à petit on a changé d'approche en diversifiant les ressources et ça s'est accentué avec les paniers solidaires »*.

En fait, avec le développement du nouveau volet d'action sociale, la diversification des ressources s'est imposée, ainsi les PAMA ont été à la recherche de partenariats et ont participé à des appels à projet pour solliciter les aides des pouvoirs publics.

Auparavant les aides publiques avaient été assez marginales, plutôt axées sur le développement des éléments de communication, sur les actions de sensibilisation en milieu scolaire, accordées surtout car certaines collectivités voulaient montrer leur soutien à l'agriculture paysanne. Plus récemment, le projet des Paniers Bio Solidaires, porté en partenariat avec les AMAP de Provence et le Secours Populaire, a été financé amplement par la métropole et le département. Cette année, l'association a aussi décidé de demander des aides au Fonds Européen au Développement Régional (FEDER) sur un projet assez large où il y a aussi de l'aide à l'investissement et au développement numérique.

En ce qui concerne les Paniers de quartier, ces derniers sont complètement gérés par des bénévoles, des adhérents plus impliqués. Le seul moyen financier est la cotisation annuelle, ce

qui est versé aux PAMA et en partie rendu aux associations de quartier pour le fonctionnement et les petits achats.

Les cinq critères des logiques institutionnelles

Préoccupations et valeurs

Les raisons essentielles qui ont poussé les fondateurs des PAMA, ainsi que ses Paniers de quartier, à créer des associations de soutien de l'agriculture paysanne sont en partie les mêmes que celles du mouvement des AMAP.

Comme l'explique bien la charte des AMAP, *« insécurité et gaspillage alimentaires, impératifs écologiques, déperdition des agricultures paysannes au profit d'agricultures productivistes, forte pression foncière sur les terres agricoles, hégémonie de la grande distribution et inégalité alimentaire ici et ailleurs : autant d'enjeux qui ont mobilisé des citoyen-ne-s pour construire et expérimenter un autre modèle agricole, économique et alimentaire [...] »*. Ainsi, ces mouvements associatifs *« visent à une transformation sociale et écologique de l'agriculture et de notre rapport à l'alimentation en générant de nouvelles solidarités. Elles sont des alternatives concrètes qui émergent de la société civile »*.

De plus, les PAMA visent à donner accès au plus grand nombre de consommateurs à de la nourriture d'origine biologique, ainsi qu'à être un lieu de réflexion et d'action concernant l'environnement, la nourriture et la santé.

Acteur incontestable de l'alimentation durable, il nous paraît que les PAMA adhèrent bien plus aux préoccupations et aux valeurs des logiques institutionnelles écologiques, sociétales et de santé, car l'association met au centre de ses actions les enjeux sociétaux, de préservation de la nature, de solidarité entre consommateurs et avec les producteurs du réseau.

La solidarité semble être un mot clef, qui ressort dans tout reportage, interview concernant le mouvement « amapien ».

Cela nous est confirmé par la Présidente des PAMA à son tour : *« Avec tous nos producteurs on a aussi le critère de solidarité et de lien direct. Nous, on est un intermédiaire qui n'en est pas un en terme financier, on est un facilitateur entre les consommateurs et le producteur, on organise la logistique, on conseille les producteurs et on les aide s'ils ont besoin. La solidarité complète avec les producteurs, c'est notre raison d'être »*.

Les PAMA ne sont pas un intermédiaire, car ils ne tirent pas un bénéfice économique direct des échanges entre les consommateurs et les producteurs, mais nous tenons à mettre en évidence que l'association n'est pas étrangère à la logique institutionnelle économique, du moins sur deux aspects.

Premièrement, les PAMA se fixent l'objectif de trouver des débouchés intéressants pour les producteurs de leur réseau. La multiplication des adhérents aux Paniers de quartier, la création d'une plateforme en ligne (monpaniermarseillais.org) pour la vente des produits hors maraîchage, le partenariat avec la Solimut, le projet de Paniers Bio Solidaires, ainsi que d'autres initiatives pour agrandir son activité sont recherchées afin d'accroître le niveau de ventes des producteurs dans l'objectif qu'ils puissent mieux vivre de leur travail.

Étant donné notre expérience en tant qu'adhérente à un Panier de quartier et très récemment membre du CA, nous pouvons affirmer que les préoccupations relevant de la logique institutionnelle économique ne sont pas intrinsèquement liées à la nature et aux valeurs de l'association, mais davantage au sentiment très fort de solidarité envers les producteurs qui est à la source d'une relation de proximité entre ces derniers et certains adhérents.

Bien qu'il s'agisse d'une structure qui agit à la marge de cette logique, elle en est malgré tout traversée par les tensions et en subie partiellement les conséquences. Ce qui peut être risqué car cela pourrait éloigner l'association loin de sa cohérence interne.

Cette tendance nous est confirmée aussi par les mots de la présidente, qui nous explique que *«si on se dit il faut à tout prix qu'on développe des débouchés pour nos producteurs, on finira pour perdre notre âme. Quand je me suis installée comme présidente, j'ai suivi la ligne de mon prédécesseur, mais avec le CA on s'est vite rendu compte que par exemple les casiers réfrigérés [NDR Projet de vente de produits réfrigérés dans des points de passage d'entreprise à travers l'installation de casiers réfrigérés] n'avaient rien à voir avec l'idée de produit frais des PAMA et que nous allions perdre notre âme. On était dans la consommation pure »*.

Deuxièmement, comme reporté précédemment, les PAMA sont à un virage de leur modèle économique. Quasi exclusivement dépendants de leurs cotisations, il y a quelques années, l'association a entamé des projets qui l'amène à rentrer en compétition avec d'autres structures pour accéder aux financements publics. Nous faisons l'hypothèse qu'avec une masse salariale en augmentation (d'un temps partiel à deux temps pleins au cours d'un an), le besoin d'avoir des ressources pour porter à bien les projets et continuer son activité, pourrait entraîner l'association à perdre de vue son objet social.

Comme l'a bien exprimé la présidente de l'association « *Les adhésions jusqu'à maintenant nous permettaient de faire ce que l'on voulait. Après maintenant, se pose la question de l'augmentation de la masse salariale qu'on a connue cette année. On a deux salariés, l'histoire des paniers bio solidaires, ainsi on devient dépendants de l'argent public. Là, je vois qu'on court le risque, que j'ai déjà côtoyé par ailleurs, de courir après l'argent des collectivités territoriales jusqu'à détourner notre objet social pour répondre à leurs attentes* ».

Acteurs environnementaux

Comme nous l'avons dit, les PAMA ne se considèrent pas comme un intermédiaire, ainsi ils ne voient pas la présence des autres acteurs de l'alimentation durable comme des concurrents, mais plutôt comme des débouchés complémentaires pour les producteurs.

Lors de notre interview, la présidente a affirmé que les PAMA n'ont aucun problème pour que les producteurs multiplient les sources de commande de leurs produits, même dans le cas des maraîchers. S'ils privilégient le réseau des PAMA et que cela n'affecte pas la qualité des aliments distribués dans les Paniers de quartier, l'association se félicite du fait que les producteurs puissent vendre aussi dans le cadre de petits marchés locaux, car cela leur permet de diversifier les sources de revenu, surtout que dans d'autres contextes commerciaux leurs produits peuvent être vendus un peu plus chers.

De plus, les PAMA essayent de créer des relations de coopération avec des acteurs de l'ESS dans le champ de l'alimentation durable. Un exemple est le partenariat avec le Super Cafoutch, qui aura lieu à l'ouverture du supermarché coopératif et prévoit le stockage de produits de producteurs du réseau des PAMA, comme c'est le cas de la bière d'un producteur du réseau. Toujours lors de l'entretien que nous avons eu avec elle, la présidente de l'association nous dit : « *Le producteur ne voulait plus participer aux distributions mutualisées [NDR commandes des adhérents aux PAMA hors maraîchage], car il y avait trop peu de volume pour les déplacements et nous avons trouvé comme solution qu'il stock ses bières à Super Cafoutch, où les adhérents aux PAMA peuvent aller retirer la commande. Cela pourrait être un petit corner PAMA où les adhérents pourraient aussi aller se reapprovisionner hors commandes mutualisées, sans devenir coopérateur à Super Cafoutch. [...] On veut vraiment que nos maraîchers aient une vie décente, qui puissent se rémunérer et si cela passe pour une diversification et d'écouler de manière différente leur produits, tant mieux. C'est mieux que mettre les œufs dans un même panier* ».

Croyances

Les deux piliers des actions des PAMA, ainsi que des Paniers de quartier, sont la solidarité aux producteurs et l'accessibilité à la nourriture bio pour le plus grand nombre de personnes.

Nous faisons l'hypothèse que l'association ne s'oppose pas complètement à l'autorégulation du marché libéral, mais qu'elle rejette plutôt les dérives du système de production alimentaire et de la grande distribution, qui participent au processus de raréfaction des terres agricoles, à un appauvrissement des maraîchers et des producteurs alimentaires artisanaux ainsi que l'accroissement des effets du changement climatique. En outre, du côté des consommateurs, ce système alimentaire porte à une grande difficulté d'accessibilité aux aliments de bonne qualité par les franges les moins favorisées de la population, ainsi qu'à des problèmes liés au bien-être et à la santé.

A travers l'action politique des PAMA de rendre les consommateurs plus responsables de leurs achats et plus conscients de l'impact que leur régime alimentaire a sur la nature et sur la société, les membres les plus actifs de l'association croient à un changement à plusieurs échelles.

Pour que cela soit possible, les PAMA sont conscients que leur impact est encore relativement réduit. Le rapprochement récent avec les AMAP de Provence et la possibilité de rentrer dans le réseau des MIRAMAP, pourrait donner plus de résonance au niveau national et européen à leur vision de changement sociétale et de système de production alimentaire, surtout en mettant en valeur l'agriculture paysanne grâce aux actions de plaidoyer.

Toutefois, au regard des documents consultés et en raison de notre présence lors des CA et des AG de l'association des Paniers Marseillais, nous partageons le point de vue de Fanny Buffin, qui a réalisé une étude sur les PAMA en 2020, et identifie l'action de l'association comme étant davantage tournée vers le « mieux-consommer », l'éthique et le solidaire, que vers un positionnement politique engagé, voir militant. Dans son étude, Buffin souligne que « *Cela n'empêche pas de porter les valeurs de solidarité avec l'agriculteur* » et nous rajoutons que cela n'empêche pas non plus d'avoir une vision sociétale alternative à celle dominante.

Buffin rapporte une autre étude conduit par des chercheurs en géographie, en 2011, trois ans après la naissance des PAMA. Pour ces derniers, ce réseau « incarne une approche plus pragmatique et moins politisée, apte à satisfaire les nouveaux venus ».

Bien que n'étant pas une association assimilable au courant antilibéral au sens propre, nous pouvons certainement affirmer que les PAMA ont une adhésion plus importante aux croyances des logiques institutionnelles écologique, de santé et sociétale.

Actions de changement

Comme nous l'avons dit, adhérents aux croyances, aux préoccupations et valeurs des logiques institutionnelles écologique, de santé et sociétale, les actions menées par les PAMA sont essentiellement en cohérence avec ces dernières.

Celles-ci étant transversales, elles sont regroupées dans le statut associatif de cette façon : « *L'association mettra en place les moyens nécessaires à l'accompagnement des producteurs et établira des chartes de partenariat claires et précises ; Elle développera l'accès à la formation et à l'information nécessaires à la pratique de ces actions ; Elle favorisera le travail de réseau et se dotera de tous les moyens nécessaires à l'exécution de ses objectifs* ».

Du côté du soutien aux agriculteurs et à l'agriculture paysanne, il y a tout d'abord la mise en place du contrat d'engagement réciproque. Ce contrat permet aux maraîchers d'avoir des revenus stables pendant six mois ou un an, ainsi que de leur offrir une certaine tranquillité. Comme nous l'explique la présidente de l'association, ce système fonctionne « *Ce qu'on sait, c'est ce qu'on voit au quotidien, nos paysans vivent mieux de leur métier. Par exemple, Thierry [NDR maraîcher et co-président des PAMA] qui avant ne prenait pas de vacances et ne se rémunérait pas, actuellement, il est en capacité de le faire. Ce qui est notre objet social, d'améliorer la vie des paysans, après quelques années d'activité, on peut dire que nous sommes en train de l'atteindre* ». De plus, le maraîcher est déchargé des aspects de gestion des contrats ainsi que des paiements et de la logistique, qui sont gérés par les adhérents bénévoles des Paniers de quartier.

Le soutien à l'agriculteur se fait également en reconsidérant ensemble le prix du panier en raison de l'inflation : « *Il y a deux ans, il [NDR, l'un des maraîchers des PAMA] nous expliquait que par rapport au prix du panier il n'arrivait pas à se payer, puisqu'il a huit employés au niveau de son exploitation, de ses champs, donc on [...] a proposé aux adhérents de notre Panier d'augmenter le prix du panier, de 1 euro, tout le monde a été d'accord. Et donc d'autres paniers ont fait pareil, parce qu'il les fournit* ». (Interview d'un adhérent, Buffin, 2020).

Les agriculteurs peuvent bénéficier également d'un Fonds de solidarité, créé pour leur apporter une aide en cas de difficultés imprévues. En dehors de ces aides financières, la mise en réseau offre aux maraîchers la possibilité de se retrouver dans un groupe de paires, qui partagent les savoir-faire en polyculture biologique, leurs expériences de maraîcher en AMAP, ainsi que des astuces techniques.

L'accompagnement des producteurs du réseau est également un grand atout de l'association, car cela a permis aux agriculteurs de ne pas se décourager face aux difficultés, de persévérer, de trouver des solutions grâce à la supervision des plus anciens dans le métier et aux formations mise en place. Cela, dans une vision plus large que la solidarité envers les paysans locaux et permet de pérenniser l'activité, de la rendre possible et plus attractive à d'autres agriculteurs, diffusant le modèle d'agriculture à échelle humaine, en circuit court, biologique et durable.

Coté consommateurs, les PAMA s'assurent que les producteurs respectent leurs engagements, de distribution de produits frais et bio, en circuit court et à prix raisonnable, issus d'un travail effectué dans le respect des valeurs communes.

Le prix du panier, en particulier, plus accessible que des achats du même genre en épicerie paysanne ou aux marchés de producteurs, ouvre la possibilité à un nombre plus conséquent de personnes de se nourrir avec des produits de meilleure qualité.

Pour amplifier cela, comme nous l'avons dit à plusieurs reprises, les PAMA ont décidé depuis quelques années d'entamer des projets de Paniers bio Solidaires en partenariat avec d'autres structures, afin que des personnes défavorisées puissent aussi bénéficier de légumes et fruits frais et biologique.

Coté grand public, les PAMA organisent des actions de sensibilisation auprès des consommateurs adhérents, ainsi que des interventions en milieu scolaire. De plus, nous ne pouvons pas oublier l'activité de plaidoyers des PAMA, qui sont pour l'instant en pause, mais qui se font en coordination avec les autres acteurs concernés par l'alimentation durable sur le territoire de proximité.

Auprès de certains Paniers de quartier, des pratiques écologiques sont mises en place par l'agriculteur et les bénévoles, comme la prédilection pour des sacs en papier, la consigne de tout emballage (cagettes en bois ou en plastique, élastiques, boîtes d'œufs). Ce type de pratiques sont toutefois en contradiction avec la flexibilité du concept de proximité au sein de

l'association. Les producteurs se déplaçant depuis très loin, plusieurs fois par semaine, ont un impact carbone assez important, qui ne semble pas apparaître dans les problématiques nécessitant une solution à moyen terme par les PAMA.

Les PAMA ne sont toutefois pas épargnés par les pressions de la logique institutionnelle économique, comme nous l'avons vu précédemment. Ainsi, des actions vouées au développement de l'activité économique des producteurs et une expansion de sa propre capacité financière rentrent tout à fait dans les actions de l'association.

Gouvernance

Comme nous l'avons dit, la gouvernance joue un rôle souvent très emblématique dans le domaine de l'économie sociale et solidaire.

L'association des Paniers Marseillais est régie actuellement par une coprésidence, représentée par un consommateur et un producteur. Cette présidence bicéphale, est entourée d'un bureau, constitué d'un trésorier, d'une secrétaire, et d'un Conseil d'Administration, dont les membres sont des producteurs et des consommateurs, issus des Paniers de Quartier.

Le CA est divisé en l'occurrence en différents groupes de travail : communication, accueil nouveaux producteurs, plaidoyer, accessibilité entre autres.

Défini par la présidente comme le garde-fou de l'association, le CA est constitué par des personnes qui ont une expérience personnelle et professionnelle qui permet d'enrichir la réflexion commune, d'avoir un positionnement équilibré vis-à-vis du développement de l'association, sans que cette dernière perde sa boussole. Les réunions du conseil d'administration, ainsi que les assemblées générales sont les lieux où se révèlent les contradictions liées au fait d'agir sur un terrain à logiques institutionnelles multiples. Ainsi, c'est dans la capacité de trouver un équilibre parmi les différentes voix exprimés que se joue l'équilibre même de l'association, face aux tensions qui l'animent.

Les PAMA ont choisi une gouvernance classique d'association, tout en essayant d'être le plus participative possible. Le choix d'inclure des représentants des producteurs n'est pas neutre, comme l'est aussi le fait d'intégrer des membres actifs des Paniers de quartier. Le fait d'avoir plusieurs parties prenantes au sein d'un lieu réputé fondamental pour la préservation de l'ADN de l'association, qui participent à l'élaboration des axes stratégiques de développement, permet d'avoir une multitude de points de vue et d'enrichir la réflexion commune.

Cependant, l'association semble avoir des problématiques de participation, comme c'est le cas dans beaucoup de structures de l'ESS.

Au niveau des Paniers de quartier, l'on entend souvent les bénévoles impliqués se plaindre du fait qu' « on manque de bras », que se sont « souvent les mêmes qui s'investissent ».⁴⁸

La présidente des PAMA nous donne son analyse : « *En fait, aux PAMA, on a deux types d'adhérent : qui est rentré pour des raisons effectivement politiques, mais qui sont très minoritaires, et qui vient chercher son panier de légumes, sur une relation surtout opportuniste, car il y a des produits frais, locaux, de qualité à prix abordable, que c'est bio et du coup s'est mieux pour ma santé et pas dans cette vision politique de, le bio doit être local, si on a une force de lobbying on pourra permettre à d'autres producteurs de s'installer et de conserver des terres, de permettre que ce modèle se développe. La plupart des adhérents n'ont pas cette logique-là. Je l'ai vu quand j'étais adhérente et je l'ai vu quand on a dû recruter un salarié. J'ai vu que les PAMA c'était quand on devait payer l'adhésion et « je ne sais pas à quoi ça sert, parce que ça nous rapporte rien !* ».

En fait, s'il y a une difficulté à trouver des bénévoles pour le bon fonctionnement des Paniers de quartier, il est d'autant plus compliqué d'investir les adhérents sur les projets et les actions menées à l'échelle du réseau. Les interventions en milieu scolaire, les activités de plaidoyer, les actions sociales sont souvent portées par les mêmes personnes, qui sont très investies au niveau de leur Panier de quartier et au sein du CA.

L'articulation entre PAMA et Paniers de quartier reste un point d'amélioration important, l'appel à mobilisation passant principalement par des mails d'information appelé « Potimessages ». Comme l'explique Buffin, un fossé est présent entre le noyau dur des Paniers Marseillais qui est sa "tête pensante" (administrateurs ; amapiens référents au degré d'investissement important) et les "adhérents lambda" qui n'ont souvent pas connaissance des actions de l'association comme le plaidoyer « parce qu'ils n'ouvrent pas leur mail ». Finalement, il y a donc une difficulté à mettre en place ce que le réseau pourrait apporter de supplémentaire à la relocalisation de l'agriculture et aux valeurs promues par les PAMA

Un autre aspect de la gouvernance interne concerne la gestion de la masse salariale. Il faut dire que, tous les recrutements des PAMA se sont fait en piochant dans le bassin des adhérents bénévoles des Paniers de quartier. Cela a permis, d'un côté, d'avoir des personnes déjà très

⁴⁸Issu d'observation de l'auteur lors de réunions inter paniers de quartier organisés par les PAMA.

impliquées dans les différents projets de l'association et de pouvoir économiser du temps et des énergies dans les phases d'acculturation des nouveaux arrivés. Comme la présidente nous l'a confirmé, les personnes qui travaillent en tant que salarié aux PAMA, ne viennent pas seulement pour assurer la fin du mois, mais viennent *« parce que on a une âme militante. Et ça a été le cas pour tous les salariés que nous avons eu et avons actuellement. »*.

En raison de cela, elle ajoute aussi qu'il faut être très vigilant pour trouver la juste mesure, car la gestion des ressources humaines très impliquées demande la recherche d'un équilibre délicat. *« C'est difficile de trouver en équilibre, d'avoir un salarié qui est à fond dans ces horaires de travail, mais qui ne dépasse pas trop les horaires. Je pense qu'on a été assez bon jusque-là, mais je crois aussi fortement qu'il ne faut pas que nous oublions que nous sommes aussi employeurs »*. La masse salariale étant ce qui coûte le plus cher à la structure économiquement parlant, une mauvaise gestion du temps des salariés, avec comme conséquence l'obligation de payer des heures supplémentaires, ainsi que des moments de difficulté liés à l'épuisement du salarié, peut vite faire basculer l'équilibre financier d'une petite structure comme celle des PAMA.

De plus, étant essentiellement une association qui fonctionne grâce à la disponibilité en temps et en énergie d'un travail bénévole, la présidente a tenu à spécifier que dans une structure comme les PAMA, il est nécessaire de prêter une attention particulière à que ces personnes ne s'épuisent pas ou qu'elles n'aient plus envie de s'investir car trop sollicitées ou au contraire livrées à elles-mêmes.

| Logiques Critères | Economique | Ecologique | Santé | Sociétale |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Préoccupations et valeurs | Développement d'activité, valeurs libérales | Préservation des ressources naturelles, respect du vivant | Nourriture avec des meilleures qualités nutritionnelles | Accessibilité à la nourriture, meilleure qualité de vie pour les individus, valeurs de solidarité et équité |
| Type d'acteurs environnementaux | Concurrents | Associations, entreprises sociales, pouvoirs publics | Associations, pouvoirs publics, entreprises sociales | Associations, pouvoirs publics, entreprises sociales |
| Croyances | Marché libéral, qui s'autorégule | Le changement des modèles de production, distribution et consommation peut inverser les tendances du dérèglement climatique | L'alimentation joue un rôle important dans la santé de l'individu | Démocratie, entraide, remettre humain au centre |
| Actions de changement | Vente, développement économique | Circuit court, promotion de la production biologique et de la sobriété économique, lobbying, organisation d'action de sensibilisation | Etudes scientifiques, Promotion de la production bio, diversification du choix alimentaire, lobbying organisation d'action de sensibilisation | Distribution alimentaire aux publics défavorisés, organisation d'action de sensibilisation, création de lien social |
| Gouvernance - interne - externe | Management | Pas très important | Pas très important | - Militante - Démocratie participative |

Tableau 5. Les PAMA face aux logiques institutionnelles de l'alimentation durable (réalisation personnelle)

Quelles conclusions ?

La présidente des PAMA a exprimé clairement qu'à son avis le plus grand frein à trouver un juste équilibre entre les aspects plus marchands des activités des PAMA et le maintien de cohérence à l'objet social de l'association, est le développement même des activités de la structure.

Bien que la structure ait son garde-fou, notamment incarné par le CA, et qu'elle soit vigilante à ce sujet, les pressions qui s'exercent sur l'association pour qu'elle s'agrandisse, pour qu'elle trouve des nouvelles solutions pour le bien-être financier des producteurs dans son réseau est forte et très attractive. De plus, ce type de pression peut aussi venir, non pas du marché, mais des pouvoirs publics, qui cherchent à identifier les acteurs de confiance et de les inclure à des projets qui leur tiennent à cœur.

Le développement de l'activité à outrance signifie aussi une possible fragilisation financière de la structure et une dépendance économique envers les financeurs, qu'ils soient publics ou privés, avec une perte d'autonomie de choix et de pouvoir de décision. A ces propos, la présidente a mentionné une volonté de diversifier le modèle économique de l'association en se dirigeant vers la recherche de mécénat.

La stratégie que semble avoir adopté les PAMA, est la prudence. Un exemple est la volonté, avec d'autres partenaires associatifs, de créer un fond de dotation, un groupement d'association, une association idoine pour une plus simple gestion des subventions et des relations avec les financeurs. De cette manière les PAMA pourrait décentrer les éléments de déséquilibre financier ainsi que d'alignement à ses valeurs.

Cette approche étant possible également car l'association n'est pas directement dans la vente et en compétition sur le marché.

Nous l'avons dit, les PAMA ne se placent pas parmi les acteurs militants, le choix de gouvernance horizontale est également un moyen pour réguler aux mieux, dans le futur, ces contradictions et trouver les stratégies les plus adaptées. L'articulation des opinions différentes, ainsi qu'une capacité limitée de recruter des adhérents bénévoles, pourrait jouer un rôle majeur dans le changement de dynamique interne dont dépend l'équilibre de l'association.

C. Epicerie Paysanne Adèle, une entreprise associative



L'alimentation est un enjeu de survie collective et qui nécessite une responsabilisation collective, sans essayer d'avoir des marges d'appropriation de processus.

Sur l'alimentation durable, Directeur de Filière Paysanne

L'Epicerie paysanne d'Adèle a été créée sur l'initiative d'une autre association, Filière paysanne, créée en 2009 à Marseille par des consommateurs qui cherchaient des solutions d'approvisionnement favorisant un réseau de distribution en circuits courts.

L'un des fondateurs avait expérimenté la pratique très développée en Ardèche, en Auvergne-Rhône-Alpes, des épiceries paysannes. L'idée était de créer une boutique, une épicerie associative, un magasin où vendre les produits des producteurs locaux, avec une marge raisonnable, mais dans l'esprit du commerce équitable, pour que le producteur puisse être justement rémunéré.

A ces fins, Filière Paysanne se lance dans la création d'une première épicerie associative entre le 1^{er} et 4^{ème} arrondissement de Marseille, qui s'est émancipée de l'association mère deux ans plus tard pour devenir une coopérative.

Le projet de Filière Paysanne, s'agrandit. L'association s'intéresse de plus en plus aux systèmes alimentaires dans leur complexité, ayant l'ambition de « *restructurer le fonctionnement économique de nos sociétés* »⁴⁹, en partant de la filière alimentaire, afin de promouvoir des méthodes de production plus durables, en prêtant attention aux relations humaines et à toutes les étapes de la chaîne économique.

Elle développe ainsi le projet de la Plateforme Paysanne Locale (PPL) en 2009, qui assure la collecte, le transport et la livraison de produits alimentaires issus de l'agriculture locale en direction des épiceries, restaurateurs, collectivités et cantines de Marseille et sa région.

En même temps, Filière Paysanne, à côté d'autres acteurs de la société civile, commence à s'intéresser au sujet de la préservation des terres agricoles en faisant de ce sujet l'une des actions de plaidoyer centrales de son activité.

Après avoir mis à l'épreuve le modèle économique avec des aides financières des pouvoirs publics et le soutien de bénévoles, Filière Paysanne a considéré la première épicerie comme un modèle, reproduisible dans d'autres quartiers de Marseille, voire dans d'autres villes. Ainsi, l'association a commencé son essaimage. Adèle est l'une des premières épiceries issues de ce processus.

L'association Adèle est créée en juillet 2012, dans le 5^{ème} arrondissement de Marseille pour distribuer en ville des produits alimentaires en provenance directe d'exploitations locales, paysannes ou artisanales, comme un maillon du circuit court, ainsi que pour sensibiliser les consommateurs à l'impact de leurs choix alimentaires.

⁴⁹<https://filiere-paysanne.blogspot.com/>

Parti de l'initiative de l'un des fondateurs de Filière Paysanne et d'une porteuse de projet, l'idée a fédéré un noyau de personnes sensibles à ce sujet.

Bien que sous statut associatif, l'épicerie fonctionne comme n'importe quel magasin. Dans un local d'une trentaine de m², les produits, surtout des fruits et légumes, sont exposés à la vente. Les consommateurs peuvent effectuer leurs courses sans devenir membre de l'association. Les horaires d'ouverture correspondent à ceux du commerce commun et les huit salariés gèrent l'activité commerciale du magasin. Ce qui fait la différence, c'est qu'Adèle est une structure sans but lucratif.

Suite à la mise en place de ce projet, Filière Paysanne a accompagné d'autres épiceries, dans d'autres quartiers de Marseille et une à Aix-en-Provence, avec des statuts juridiques différents. Comme nous l'a dit le fondateur de l'association *« pour qu'on génère de la résilience alimentaire, on a intérêt à diversifier les modèles, prendre les fondamentaux qui peuvent fonctionner et aller s'adapter de la manière la plus diversifiée qui soit pour que le changement ait lieu »*.

Après un travail collectif, ces épiceries ont formulé une charte qui indique les valeurs et les principes cardinaux communs. Pour *« soutenir les exploitations paysannes et artisanales locales en leur apportant un débouché commercial durable, à réduire l'empreinte écologique de notre mode de consommation, à sensibiliser les citoyens à l'impact de leurs choix de consommation »*, les épiceries concernées comptaient intégrer dans leur pratique quotidienne *« le choix de produits locaux éco-responsables; la transmission d'informations et la sensibilisation des consommateurs à l'impact de leurs achats ; la limitation de l'impact environnemental de notre activité ; l'application de principes de gestion éthique »*.

La charte, qui rentre encore plus dans le détail des actions nécessaires pour poursuivre les finalités communes, devait être également la base d'un réseau inter-épiceries avec l'ambition de mutualiser ses pratiques, ses outils. Toutefois, les énergies ont manqué pour concrétiser cette mutualisation.

Modèle économique

Au début de son activité, Adèle a été aidée financièrement par les collectivités territoriales. Comme nous l'a dit la directrice, au démarrage l'association a accédé d'une aide à l'investissement et au fonctionnement et pendant 4 ans, elle a accédé aussi à des contrats aidés.

Après deux ou trois ans difficiles, l'épicerie a commencé à très bien tourner et actuellement, ils basent uniquement leurs revenus sur l'activité de vente.

Après une année très rentable et exceptionnelle en 2018, le modèle économique de la structure a été, avec des hauts et des bas, plutôt équilibré. Ce modèle dépend beaucoup des ressources humaines, qui sont parmi les coûts les plus importants à supporter. La directrice par exemple, prévoit pour l'année 2022 d'être plutôt en perte, à cause de trois départs qui entraînent des coûts d'indemnités de rupture, de formation des nouvelles recrues, des périodes de doublon de salaires pour permettre la transmission des informations et des pratiques des anciens salariés aux nouveaux, sans compter la perte en productivité pour une période plus ou moins longue.

En cas de bénéfice, l'épicerie Adèle a mis en place un accord d'intéressement, qui prévoit que la moitié de l'excédent, au net des réserves de bilan, est distribué aux salariés et l'autre moitié est dévolue au projet associatif.

Les cinq critères des logiques institutionnelles

Préoccupations et valeurs

En lisant la charte des épiceries paysannes, qui pour Adèle est un point de repère très fort, comme nous l'a affirmé la fondatrice et directrice lors de notre entretien, nous identifions surtout des valeurs écologistes.

La préoccupation principale de l'Association Adèle et de ses paires est le soutien et la diffusion de l'agriculture paysanne. Cette dernière est définie selon des paramètres très spécifiques, incluant « *les producteurs qui cherchent à :*

- *travailler avec la nature ainsi maintenir la fertilité des sols privilégier la biodiversité et la mixité des productions (si possible associée à l'élevage) avec rotation des cultures, préserver les ressources naturelles et les partager de manière équitable ;*
- *développer la qualité et le goût des productions agricoles, notamment : produire de façon transparente et respecter les cycles naturels et le bien-être animal ;*
- *répartir équitablement les volumes de production, notamment : dégager un revenu suffisant sur une surface et des tailles d'ateliers raisonnables pour permettre à d'autres paysans de travailler ;*
- *développer l'autonomie des fermes, notamment, limiter les achats en semences et en aliments pour animaux, préférer les produire soi-même et valoriser les ressources locales, limiter sa dépendance aux énergies fossiles ;*

- *permettre aux paysans de transmettre leurs fermes aux nouvelles générations, notamment, limiter les agrandissements et les investissements qui seraient trop lourds pour que la ferme soit reprise ;*
- *être un acteur local dynamique, notamment, ouvrir sa ferme régulièrement au public ».*

De plus, les produits vendus dans l'épicerie doivent être issus du circuit court, avec une distance maximale de 160 km, sauf quelques exceptions, de saison, frais, et produit durablement avec des techniques à bas impact carbone.

L'épicerie s'impose aussi une série de règles quant aux pratiques de gestion interne, afin de limiter au maximum l'impact sur les écosystèmes, dans la gestion des déchets, dans le type de mobilier utilisé, dans l'optimisation des déplacements.

Une autre préoccupation est la sensibilisation auprès des consommateurs, afin que ces derniers puissent se rendre compte de leur impact carbone en faisant leurs courses, des différents modes de production agricole et des conséquences des pratiques les plus polluantes.

Nous pouvons donc dire que les préoccupations et les valeurs auxquelles Adèle adhère le plus relèvent de la logique institutionnelle écologique.

Ici aussi, il est intéressant de souligner comment l'activité liée à la vente nécessite de prendre également en compte des préoccupations en lien avec le développement économique de l'aspect commercial. Comme nous le confirme la directrice, c'est la stabilité du modèle économique qui permet aussi à l'association d'être alignée avec ses valeurs et de pouvoir développer, de façon raisonnée, des projets voués à répandre la diffusion du modèle d'épicerie paysanne. Mais encore une fois, ce besoin de développement économique n'est pas à concevoir dans le sens libéral du terme. La directrice nous explique qu'elle n'arrive pas à comprendre le besoin d'aller toujours plus loin dans la recherche du profit : *« entreprendre c'est utile et ça demande une certaine forme de courage, mais je ne vois pas pourquoi l'entrepreneur devrait se rémunérer avec le bénéfice et que le bénéfice, quoi. Je trouve que on peut se débrouiller avec un prêt pour entamer l'activité et par la suite se rémunérer comme responsable de la structure, en tant que salarié et pas qu'en tant qu'entrepreneur, que ton revenu ne soit pas inversement proportionnel à celui-là de tes salariés. Quand tu te rémunères avec le bénéfice, moins tu paies les salariés et plus tu te rémunères toi, et je n'adhère pas à cette logique-là. Nous avons une viabilité économique, qui bien sûr a été possible avec des prêts et des subventions au départ, mais bon là on est complètement autonome. »*

Nous pouvons identifier dans cette approche une opposition assez marquée envers le modèle libéral dominant qui est à la base de la logique institutionnelle économique. Ce qui pourrait créer des tensions internes, en raison du besoin qu'une activité commerciale a de côtoyer ce type de pressions.

Acteurs environnementaux

Adèle s'inscrit dans l'économie sociale et solidaire pas seulement par son statut juridique, mais aussi dans la relation qu'elle déclare avoir avec les autres acteurs qui s'inscrivent dans ce même champ.

Concernant les autres épicerie paysannes, la directrice nous dit que si elles « *adhèrent aux principes de la charte, du moment qu'elle ne s'installe pas à cinq minutes de chez nous, dans notre périmètre, nous sommes super favorables. On ne se pose même pas la question. Après si ça se passe bien, on peut même envisager de travailler ensemble* ».

C'est le cas avec l'épicerie Anis, qui a ouvert depuis le printemps 2022 dans le 4^{ème} arrondissement de Marseille, à quinze minutes à pied de chez Adèle, avec laquelle l'équipe d'Adèle échange des tuyaux, pour laquelle Adèle récupère les produits frais auprès de la PPL (Plateforme Paysanne Locale). Le même type de relation s'est instaurée avec d'autres épicerie paysannes, comme l'épicerie de rue Lodi, où Adèle est même à l'origine du projet, chez Francette, mais aussi le Bar à Vrac dans le secteur des Réformés, etc.

Le projet de l'association serait de se rapprocher d'autres commerces de ce type pour mutualiser les expériences et les difficultés, s'entraider au besoin, mais ce qui manque sont le temps et les énergies à disposition pour continuer l'expansion de ce réseau.

Les autres commerces dans le même esprit peuvent être vus comme de la concurrence et des aspirateurs d'une partie de la clientèle de l'association, mais cela ne semble pas se traduire par une attitude différente de la part d'Adèle, ou changer la façon dans laquelle elle conduit son propre commerce.

Quant à la grande distribution, surtout dans le cas des chaînes de magasin bio des grandes enseignes, la directrice nous dit que sur les produits des gammes bio, à prix plus attractifs, leur activité commerciale pourrait sentir une certaine pression. Toutefois, elle dit également que les consommateurs qui achètent dans leur magasin sont plutôt attirés par la fraîcheur des produits, par le circuit court, que la chaîne du froid de supermarché ne peut pas

garantir. De plus, le type de clients d'Adèle est rassuré par son statut associatif, qui donne plus de garantis concernant la qualité et les prix des produits vendus.

Nous faisons l'hypothèse qu'Adèle se place dans le marché lucratif en tant qu'*outsider*. L'association suit les règles de la logique institutionnelle économique, mais décide stratégiquement de subir uniquement les pressions qui menacent sa survie.

Sur la question de la concurrence et le constat d'une chute des ventes en bio dans les derniers temps, la directrice nous a dit que : *« c'est sûr que les prix plus attractifs aspirent une partie de la clientèle. Mais nous ne changeons pas spécialement de stratégie. Si un produit n'est pas vendu, nous n'allons pas en chercher plus. Ça fait que nous allons chercher des produits, mais pas en bio quoi, du coup, oui peut-être nous avons changé en raison du fait que nous avons une partie moins fournie en bio »*.

Cela ne change pas, pour l'instant, la vision que l'association porte à l'environnement dans lequel elle baigne et la nature des actions qu'elle a envie de porter afin de soutenir l'agriculture paysanne et tous les débouchés possibles qui se créent sur le périmètre urbain. Encore une fois, nous sommes presque pleinement dans le cadre de la logique institutionnelle écologique.

Croyances

Comme nous l'a bien expliqué le fondateur de Filière Paysanne, il est nécessaire d'intervenir à différents niveaux du système alimentaire pour qu'un vrai changement puisse se produire : *« la question de la production, c'est essentiel. C'est-à-dire, si on n'agit pas sur le système productif qui pompe toute la ressource en eau et en matière organique des sols et qui déstructure complètement l'écosystème tout en bousillant le climat, déjà rien que le premier maillon qui constitue la production de la chaîne alimentaire ne tient pas la route. La première chose à faire c'est de s'assurer que le système productif soit tenable dans la durée. Le deuxième volet, c'est bien entendu la question de la distribution, car si on a pas des systèmes de distribution et de rente qui permettent aux agriculteurs de vivre de leur activité on ne va pas très loin. En même temps, si ces modalités ne permettent pas à une grande partie des consommateurs d'y accéder, ce système ne sera pas durable non plus. Il y a une question sur l'intermédiation et le rôle des distributeurs, d'où le principe que nous avons recherché, le principe de juste marge que nous avons voulu expérimenter avec l'épicerie et on a vu que ça fonctionnait. Le troisième pilier, c'est la question de l'appropriation démocratique quoi. Pour*

que cela soit basé sur une prise de décision partagée, de concertation, qui prenne en compte toutes les parties prenantes, des atteintes et des contraintes de chacun. Pour qu'au sein d'une filière il n'y ait pas la tentative de tirer la couverture sur soi, d'en tirer plus de profits que les autres. Que chacun puisse en tirer l'autonomie nécessaire et là je rejoins un peu le principe de la souveraineté alimentaire ».

C'est dans la croyance que ce changement est possible que s'inscrit l'épicerie associative Adèle, en cohérence avec les autres critères de la logique institutionnelle écologique.

Nous tenons à souligner que ces croyances sont associées également à une vision sociétale plus orientée vers l'entraide, la juste valeur de la relation humaine, la prise en compte des besoins de toutes les parties prenantes. Cela nous fait quand même dire, qu'Adèle, ainsi que les autres épiceries paysannes qui partagent la charte, adhèrent aussi à des croyances de la logique institutionnelle sociétale, pour laquelle, comme nous l'avons vu précédemment, un autre modèle de société est nécessaire et peut être atteint à travers la relance des valeurs démocratiques.

Actions de changement

Pour atteindre ses missions Adèle met ainsi en place une multitude d'actions qui concernent la vente, mais pas seulement.

Tout d'abord, la vente, comme débouchés des produits issus d'une agriculture paysanne rémunérée aux justes prix.

En revanche, l'association a une politique de marge, qui lui impose de ne pas pouvoir vendre un produit plus de deux fois son prix d'achat, par un souci de transparence envers les consommateurs. Comme nous l'affirme la directrice, cela va contre tout intérêt économique pour l'association, en raison des coûts à charge du magasin : *« On va chercher les produits nous-mêmes, et cela a un coût de main-d'œuvre important. De plus, il y a un coût de gestion énorme, car l'on bosse avec 50 paysans. Il faut leur faire sortir les factures etc. et chacun à sa façon, c'est de la dentelle, c'est de la haute couture des fois, et c'est un coût qui est difficilement évaluable ».*

Un autre point inspiré par la charte, est la gestion responsable et écologique des déchets. Étant un magasin qui vend essentiellement des produits périssables, Adèle doit traiter une quantité importante de perte. Ces déchets verts sont amenés chez un producteur pour les

composter, afin d'éviter un coût en pollution et en eau considérable, car autrement cette matière organique serait traitée avec tous les autres types d'ordure. De plus, les emballages de tout type sont retournés aux producteurs pour qu'ils puissent les réutiliser, quant au papier et au bois, ils sont privilégiés pour le mobilier et les emballages dans les locaux de l'association.

Dans ce même esprit, l'association organise périodiquement des animations pour diffuser des informations auprès des consommateurs. Comme nous avons pu le constater dans les réseaux sociaux de l'association, des ateliers de couture ont été mis en place pour réutiliser du tissu et créer des sacs pour le vrac, afin entre autres, de sensibiliser à une utilisation plus raisonnée des sacs en papier. En revanche, comme le dit la directrice, ce type d'activité n'est pas le cœur de l'action d'Adèle.

Ce que l'association a voulu surtout développer est le soutien aux autres épiceries paysannes.

En effet, dans le projet initial, y compris dans le cadre de Filière Paysanne, il y avait l'idée de développer plusieurs épiceries. Par la suite, Filière Paysanne, n'a pas réussi à porter ce volet, par manque de financement. Pour cela, de la création d'un réseau d'épicerie, l'association s'est davantage dirigé vers un essaimage.

A la suite de la réduction des activités de Filière Paysanne, cette activité a été reprise par Adèle « *de façon très formelle ou de façon plus informelle, plus ou moins valorisée* », car « *c'est là-dessus que nous voulons travailler* ».

Ainsi, au de-là de simplement soutenir des initiatives d'épiceries paysannes et de transmettre des savoir-faire, de faire du réseau, de mutualiser les moyens d'acheminement des marchandises pour avoir moins d'impact écologique, en 2022, Adèle a épaulé un projet d'épicerie paysanne située rue de Lodi.

En participant au financement, sous forme de prêt gratuit, d'un chiffre assez conséquent, Adèle a passé un cap important dans ses capacités à agir dans son environnement et à diffuser les valeurs dont elle est porteuse. Démarche qu'elle compte poursuivre, tout en ne mettant pas en danger son équilibre financier.

Quant au volet plus sociétal, Adèle ne semble pas s'intéresser particulièrement aux questions d'accessibilité à la nourriture de qualité par des personnes en situation de précarité. Comme nous l'a confirmé la directrice : « *On est pas du tout sur la précarité alimentaire, on aide personne, quoi. S'il y a des structures qui nous sollicitent, nous on répond présent, si ce n'est pas compliqué au niveau organisationnel* ».

Toutefois, Adèle adopte des pratiques qui nous amène à porter un regard critique. L'association, par exemple, a mis en place au sein de son magasin un coin antigaspi, avec de la marchandise un peu abîmée qui peut être récupérée gratuitement. Cela n'étant pas publicisé, seulement quelques personnes qui sont au courant en bénéficie. De plus, un panier suspendu est organisé avec l'association SolenSi, qui s'occupe de familles en grande précarité et avec des problématiques de santé. De temps en temps, Adèle dépose également de la nourriture en excédent auprès d'un frigo solidaire organisé dans le 1^{er} arrondissement de Marseille.

Ne pas être très actif sur ce volet s'explique pour la directrice par « *un manque de volonté. Déjà on arrive difficilement à être dans notre cœur de métier. Si on arrivait à communiquer un peu plus sur la charte, à faire un peu plus de sensibilisation auprès des clients ça serait déjà pas mal. Et si on se lancerait dans quelque chose ce serait plus dans l'essaimage. Après c'est une question d'appétence aussi. Notre champ d'action ce n'est pas l'aide alimentaire, en fait* ».

Cela ne fait que confirmer l'orientation vers une logique institutionnelle écologique et une volonté d'agir en prévalence et en cohérence avec cette dernière.

Gouvernance

Nous trouvons très intéressant le choix de créer un projet de ce type sous forme associative. Un choix qui apparemment n'est pas toujours facile à défendre : « *C'est difficile d'expliquer d'avoir une entreprise, avec une activité marchande, avec un but qui n'est pas celui-là de maximiser le profit pour le partager parmi les propriétaires* ». Mais cela était exactement la raison pour laquelle les fondateurs ont décidé de ne pas s'orienter sur une entreprise SRL ou encore, pour rester dans le champ de l'ESS, une coopérative. Selon la directrice, la SCOP est une alternative valide mais qui ne met pas à l'abri de la dérive de l'objet social, qui est dans le cas d'Adèle de soutenir l'agriculture paysanne, sur l'aspect économique, et d'ainsi maximiser les profits pour mieux se rémunérer.

La directrice actuelle est aussi une des fondatrices de l'association. Au début, étant membre du CA quand l'équipe salariée s'est constituée, elle a pris le poste de directrice, et a quitté sa place au conseil d'administration.

Le CA joue, apparemment, un rôle fondamental car il supervise l'activité de l'association, en prodiguant des conseils avisés, en raison des multiples connaissances de ses membres. En fait, le président est lui-même directeur d'une association marseillaise, le trésorier est commissaire

aux comptes de profession, parmi les autres membres il y a également une consultante en RH. Selon la directrice, le conseil d'administration, aux compétences complémentaires, est présent et bienveillant, loin d'une posture de complaisance. Ses membres « *se considèrent comme les gardiens du temple et ils aident beaucoup à sortir la tête du guidon, actuellement ils nous poussent à prendre un stagiaire, pour travailler à l'aspect développement de projets. C'est vrai que sinon on se laisse vite happé par la nécessité économique* ».

Les clients, n'étant pas obligés d'adhérer, ils ne participent pas à la vie de l'association, qui se définit comme une sorte d'« *entreprise associative* ». Bien que dans le statut il soit possible d'avoir des membres de différents types, les membres actuels n'arrivent pas à animer, exploiter ce potentiel. Peut-être aussi en partie à cause du fait que les clients ne sont pas en demande non plus. En fait, comme nous l'a dit la directrice « *au début on a fait une ou deux AG ouvertes aux clients, il y en a un ou deux qui sont venus. C'est démotivant. Ils viennent juste pour avoir de l'info, tu vois, ils font confiance* ».

Quant à la masse salariale, elle nous ne semble pas être complètement partie prenante de l'objet social de l'association. Selon la directrice, le choix de travailler dans une épicerie associative, avec un objet social comme celui d'Adèle, ne peut être fait que sur la base d'un besoin économique. Il s'explique aussi probablement par des raisons plus profondes, pour une recherche de sens dans son métier.

La charte partagée par les épiceries paysannes aborde le sujet de la gestion des ressources humaines, en mettant au centre la relation humaine, la diversification des tâches du travail et la formation, pour rendre l'emploi intéressant, et une rémunération juste, si possible au-delà des grilles de salaires conventionnelles. C'est ce que Adèle a mis en pratique, avec une politique d'intéressement ainsi qu'entre autres la possibilité de terminer son contrat de travail avec des ruptures conventionnelles.

Cependant, des éléments de tension peuvent être constatés lors des années « *de vaches maigres* », quand l'absence de bénéfice implique qu'aucun intéressement ne sera versé en complément du salaire. D'autant plus si ce bénéfice est consacré plutôt au développement des projets de l'association à la place de la répartition au sein de la masse salariale. Le concept même d'entreprise associative est difficile à comprendre pour certains salariés, qui peuvent « *rapprocher de marcher sur les deux rails, ça peut faire louche* ».

Quant aux autres parties prenantes, nous avons vu qu'Adèle applique les mêmes règles qu'elle se donne en termes de RH. La priorité est le soutien et une juste rémunération aux agriculteurs paysans. Cela en revanche, demande en contrepartie aux producteurs d'adopter une sorte de cahier des charges, qui vise à diffuser des pratiques de production agricole plus respectueuses des écosystèmes et durables, dans le but également d'avoir de la nourriture de plus grande qualité.

De plus, comme nous l'avons souligné, la relation avec les autres acteurs du territoire suit une politique de coopération, avec la mutualisation des savoirs, des outils, de la communication, des réseaux, des fournisseurs, des approvisionnements et du transport, plutôt que de tendre vers la compétition.

Si le choix du statut semble avoir beaucoup d'importance pour la fondatrice et directrice de la structure, en raison du fait qu'être une association représente pour elle une garantie de focalisation de la structure sur l'objet social plutôt que sur les aspects économiques de l'activité, la gouvernance n'apparaît toutefois pas à l'abri des difficultés liées au statut.

Le manque de temps, la difficulté de mobiliser des personnes autour du projet associatif, la priorité de l'activité économique sur tous les autres aspects de la vie de l'association, réduisent les capacités d'Adèle de se construire autour d'une organisation horizontale

Nous faisons ainsi l'hypothèse qu'Adèle s'oriente plutôt, aussi par choix, autour d'une gouvernance hybride, comme l'a également défini la directrice, qui ne relève pas du management d'entreprise, mais n'est pas non plus basée sur une démocratie participative où toutes les parties prenantes sont prises en compte dans le processus décisionnel.

| Logiques Critères | Economique | Ecologique | Santé | Sociétale |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Préoccupations et valeurs | Développement d'activité, valeurs libérales | Préservation des ressources naturelles, respect du vivant | Nourriture avec des meilleures qualités nutritionnelles | Accessibilité à la nourriture, meilleure qualité de vie pour les individus, valeurs de solidarité et équité |
| Type d'acteurs environnementaux | Concurrents | Associations, entreprises sociales, pouvoirs publics | Associations, pouvoirs publics, entreprises sociales | Associations, pouvoirs publics, entreprises sociales |
| Croyances | Marché libéral, qui s'autorégule | Le changement des modèles de production, distribution et consommation peut inverser les tendances du dérèglement climatique | L'alimentation joue un rôle important dans la santé de l'individu | Démocratie, entraide, remettre humain au centre |
| Actions de changement | Vente, développement économique | Circuit court, promotion de la production biologique et de la sobriété économique, lobbying, organisation d'action de sensibilisation | Etudes scientifiques, Promotion de la production bio, diversification du choix alimentaire, lobbying, organisation d'action de sensibilisation | Distribution alimentaire aux publics défavorisés, organisation d'action de sensibilisation, création de lien social |
| Gouvernance - interne - externe | Management | Pas très important | Pas très important | - Militante - Démocratie participative |

Tableau 6. Adèle face aux logiques institutionnelles de l'alimentation durable (réalisation personnelle)

Quelles conclusions ?

Adèle nous semble être parfaitement en cohérence avec son objet social. Comme il est possible de le voir dans le *Tableau 6*, la logique institutionnelle sociétale est très peu présente, sauf au niveau des croyances. La logique institutionnelle liée à la santé est presque absente. La cohérence avec l'objet social est mise en danger seulement par le besoin d'équilibre du modèle économique, sa performance, qui traîne Adèle dans le jeu des pressions du marché et de la logique institutionnelle économique.

Comme le souligne la directrice, « *La grande limite, c'est que quand on est épicier le travail de tous les jours prend souvent le dessus, il faut s'occuper de son métier, des urgences, le frigo qui tombe en panne, il faut appeler quelqu'un parce il y a un produit qui manque, l'urgence du quotidien aspire l'énergie de tout le monde et c'est priorité sur tout, car le projet associatif, le côté d'engagement citoyen n'est jamais urgent* ».

Le manque de ressources à disposition pour réfléchir au développement des projets autour de l'objet social, est intrinsèquement lié à une question de moyens, est-ce qu'on consacre une enveloppe horaire ou une enveloppe RH sur le projet associatif ? Comment réagiraient les salariés si cela pèse directement sur le montant de leur revenu à la fin du mois ? Surtout si ces ressources sont allouées à une activité qui n'apporte rien à leurs yeux ?

Bien qu'Adèle ne soit pas sous la pression d'un modèle économique fragile, ces contradictions semblent questionner la directrice et le conseil d'administration, ce dernier voulant sortir l'association de la simple activité de vente sans d'autres objectifs que l'échange commercial.

Si la solidité économique a permis à l'association de participer financièrement à la création d'autres structures, et permettra de poursuivre d'autres actions du type : « soit d'épicerie paysanne, soit d'action de défense des terres agricoles », c'est également grâce à la manière d'Adèle de s'ancrer dans son environnement, au choix d'être sous le statut associatif, qui permet à cette structure en particulier de garder son équilibre d'identité.

D. Résultats croisés

Les trois structures que nous avons analysées, en raison de leurs activités de vente, sont obligées de se confronter au marché et de se positionner sur les critères que la logique institutionnelle économique leur impose, car de cela dépend la pérennité de leur activité.

Nous constatons que l'adhésion aux logiques institutionnelles écologiques, de santé et sociale peut se superposer sans poser trop de difficulté à l'identité de la structure, cependant le besoin de stabiliser ou agrandir l'activité des structures, à travers la recherche des moyens économiques nécessaires, a un impact majeur sur leur équilibre.

Cela est l'éléments de tension le plus diffus parmi les trois acteurs pris en considération par notre étude.

Le Super Cafoutch est dans la nécessité d'élargir le nombre de ses membres et de les inciter à la consommation, sans quoi le modèle de distribution alternatif que la structure propose ne pourra pas fonctionner. Pour cette raison, les coopérateurs engagés dans la mise en place du projet se retrouvent à faire des choix parmi les actions et les valeurs des logiques institutionnelles qui ne relèvent pas seulement de la sphère économique pour que le

supermarché puisse stabiliser ses finances sur le moyen terme. Cette préoccupation, qui est en contradiction avec les celles qui ont été les matrices initiales de la structure, exercent une influence également sur la manière dont Super Cafoutch se positionne dans son environnement. Tous les acteurs étant des potentiels concurrents, les coopérateurs misent sur une marge fixe et basse pour attirer le plus grand nombre de coopérateurs/clients.

Les Paniers Marseillais ne peuvent pas être identifiés à une logique institutionnelle plus qu'à une autre. Le projet associatif est de soutenir les producteurs d'aliments biologiques, les actions se sont donc élargies à la précarité alimentaire, et à la création de paniers d'entreprises. A la recherche de débouchés pour que les producteurs de son réseau puissent vivre correctement de leur travail, les PAMA multiplient leurs activités, en risquant parfois de fragiliser le modèle économique et de perdre de vue l'objet social de l'association.

L'association, qui compte désormais deux salariés dans leurs rangs, ne repose plus financièrement que sur les cotisations de ses adhérents. N'étant pas directement dans la vente, les subventions et l'éventuelle recherche de mécénat sont les seules voies possibles pour soutenir les coûts que cet agrandissement comporte, au risque d'une perte d'autonomie.

L'Épicerie Paysanne Adèle est presque complètement adhérente à la logique institutionnelle écologique. Des actions sont en cohérence avec ses valeurs et préoccupations. Etant, cependant, dans la vente pure, l'association est obligée à se confronter aux pressions du marché.

Bien qu'elle ait trouvé un équilibre dans son modèle économique, ce qui n'est pas le cas de toutes les épiceries paysannes qui ont vu le jour ces dernières années, l'association arrive difficilement à s'extraire des contraintes quotidiennes d'une activité commerciale. Les urgences, la gestion administrative et l'activité de vente ne laissent pas beaucoup de place au développement des projets qui participeraient à diffuser le système alimentaire alternatif prôné par Adèle. De plus, le besoin d'une solidité financière pour pouvoir investir dans les ressources humaines et libérer du temps pour les activités en cohérence avec la logique institutionnelle écologiste constitue un frein important.

Élément de tension, et à la fois stratégie d'adaptation à cet environnement pluri institutionnel, nous constatons que la gouvernance joue un rôle fondamental dans notre analyse.

En interne, la gestion des ressources humaines est un nœud important, car la relation entre bénévoles et salariés, ainsi qu'avec les personnes en charge de la prise de décision de la

structure, conditionne la continuité de l'activité de cette dernière. Les trois organisations prise en considération par notre étude semblent rencontrer des limites à ce niveau.

En fait, l'épuisement des énergies des bénévoles, comme des salariés, l'inclusion ou non des ressources humaines en tant que parties prenantes à la construction et l'évolution du projet collectif, le manque d'engagement du plus grand nombre, restent des éléments problématiques.

Egalement la relation que les structures ont avec les autres acteurs présents dans leur environnement peut constituer un élément de tension.

Super Cafoutch considère ces acteurs comme des concurrents, auxquels il veut soustraire une partie du marché. Les PAMA et Adèle, se positionnent d'une manière plus mitigée, ne reconnaissant pas l'impact que les autres acteurs ont sur leurs performances économiques. Adèle a plutôt une position de coopération avec les épiceries paysannes avec lesquelles elle partage les valeurs, les PAMA ont une attitude plutôt neutre, car elle se concentre sur la possibilité que ces débouchées représentent pour les producteurs qu'ils soutiennent. Les PAMA interagissent également avec les pouvoirs publics, en tissant une relation d'échange, en rajoutant ainsi une autre logique institutionnelle à leur environnement.

Nous avons relevé que la gouvernance, toutefois, représente aussi un élément stratégique au sein des structures. Que ce soit l'application de la démocratie participative au sein de Super Cafoutch, ou l'arbitrage et la force d'initiative dans le cas des conseils d'administration des PAMA et chez Adèle, le dialogue qui s'instaure au sein des structures que nous avons analysées est un élément clé du maintien de l'équilibre. Cela ne nous semble pas anodin car les trois des acteurs font partis du champ de l'ESS.

Les instances de prise de décision semblent prendre conscience, d'une manière plus ou moins profonde, des éléments de contradictions et de tensions dans lesquelles elles agissent et arrivent à esquiver certaines pressions en se recentrant sur l'objet social qui est le leur.

En partant de ce que nous avons pu constater sur le terrain, dans le chapitre suivant, nous allons mettre ces éléments d'analyse en perspective à une échelle plus ample.

Chapitre 3

Discussions et Conclusions Analytiques

Les chapitres précédents nous ont permis de mettre à l'épreuve notre grille analytique sur le terrain et de faire des premiers constats sur les éléments de tensions, les contradictions que des structures de l'économie sociale et solidaire vivent dans un environnement pluri institutionnel, comme c'est le cas de l'alimentation durable, en particulier quand une des activités principales est la vente.

Dans la *Partie I*, nous avons mentionné Laville (2021), qui soulignait que « *L'ESS dispose de ressources et d'idées... à condition de suivre de bons rails. [Les acteurs de l'ESS] voulaient changer le marché, mais c'est lui qui les a changées. Quant au social business, il se contenterait de reprendre les idées des initiatives citoyennes et solidaires, pour en faire un business model [qui] néglige et exploite parfois les formes de mobilisation citoyenne* ». Ainsi, le risque de subir une transformation de la part du paradigme libéral est assez important pour les structures de l'ESS.

Nous faisons l'hypothèse que les structures qui se trouvent dans le même cas de figure que les trois études de cas analysées sont principalement confrontées aux pressions qui proviennent de la logique institutionnelle économique. Cela d'autant plus que le domaine de l'ESS a été ouvert à ce que Laville appelle le social business, qui intègre les entreprises classiques avec d'autres finalités que le bénéfice.

Pour reprendre encore une fois DiMaggio et Powell (1991), ces structures se retrouvent face à des pressions institutionnelles de trois types : normatives, de mimétisme et coercitives.

Les pressions coercitives venant surtout d'acteurs positionnés au sommet hiérarchique (comme l'Etat), les organisations que nous analysons sont principalement confrontées aux pressions de leurs paires (Boxenbaum, Jonsson, 2017).

La pression de mimétisme pousse les structures à copier les pratiques, les comportements et les choix d'autres acteurs qui rencontrent davantage de succès. Nous supposons que, dans un environnement pluri institutionnel, où la logique institutionnelle économique est dominante, les organisations qui sont dans la vente et qui opèrent dans le champ de l'alimentation durable, se trouvent face à une envie, consciente ou inconsciente, de développer le plus possible leur

activité, de multiplier les actions menées, d'acquérir des parts de marché de plus en plus importantes. Dans le but de stabiliser le modèle économique, mais également pour être compétitives, exercer une influence plus considérable auprès des autres acteurs, essayer d'imposer sa propre vision d'un système alimentaire durable.

La pression de mimétisme peut être exercée par le monde de l'entreprise, mais aussi par d'autres acteurs de l'ESS, qui ont trouvé des stratégies efficaces pour garder cet équilibre : c'est le cas de La Louve pour les coopérateurs de Super Cafoutch et les autres supermarchés coopératifs de France ; c'est le cas des AMAP, et en partie de la Ruche qui dit oui pour les PAMA, qui maintiennent une structure de Panier de quartier tout en développant un site internet pour la commercialisation de produits alimentaires hors maraichage ; c'est le modèle d'épicerie mère créé par Filière Paysanne dans le cas de l'Épicerie Adèle.

Les structures qui opèrent dans le domaine de l'alimentation durable sont aussi assujetties aux pressions des autres logiques institutionnelles. Ces dernières peuvent être de mimétisme, comme de type normatif. Le circuit court, les actions contre la précarité alimentaire, la vente de produits biologiques, frais, bons pour la santé sont sûrement des éléments incontournables à intégrer dans leur pratique, pour une organisation qui agit dans cet environnement. Cela peut constituer une pression poussant à faire comme les autres, pour augmenter sa légitimité, son influence, ou simplement à reproduire un modèle qui garantit la survie de la structure. De plus, il nous semble aussi que dans un environnement à logiques institutionnelles multiples et interdépendantes, il existe une pression à devoir adhérer et intégrer tous les types de préoccupations et de valeurs pour survivre dans un système aux pressions normatives entremêlées.

Comme le précisent Thornton et Ocasio (2008), les institutions déploient leur influence également par la construction d'une identité collective, c'est-à-dire par la connexion émotionnelle, normative et cognitive expérimentée par les membres d'un groupe social, à travers la mise en compétition des acteurs pour la lutte à l'obtention d'un statut ou du pouvoir, gagnés, maintenus ou perdus selon la bonne ou mauvaise compréhension des règles du jeu par les acteurs.

Quelles stratégies les structures peuvent mettre en place pour trouver leur propre équilibre dans un environnement pluri institutionnel ?

Comme souligné par Oliver (1991), les organisations ne restent pas passives face aux pressions que les institutions exercent sur elles.

Pour Thornton et Ocasio (2008), les organisations peuvent faire face au caractère normatif de l'institution par une attention induite à ces tensions, ainsi elles aménagent leurs valeurs en les mettant en cohérence avec celle de l'institution ou elles pensent à se doter d'instances décisionnelles qui incarnent leur identité et leurs intérêts afin de marginaliser certaines croyances institutionnelles qui ne leur conviennent pas. Cela surtout quand les organisations en question exercent une influence très importante ou quand elles maîtrisent suffisamment les règles du jeu pour pouvoir les tourner à leur avantage.

Il ne nous semble pas le cas des structures que nous avons étudiées. Elles n'ont pas suffisamment de poids ou d'autonomie pour pouvoir s'extraire des valeurs et des préoccupations des institutions auxquelles elles sont assujetties. Cependant, cette stratégie pourrait correspondre, par exemple, à celle de certaines entreprises de la grande distribution, très à l'aise avec les pressions exercées par la logique marchande et qui ont choisi de se plier aux logiques institutionnelles écologique, de santé et sociétale, pour acquérir plus de légitimité auprès des consommateurs les plus sensibles à ces sujets.

Une deuxième stratégie identifiée par les autrices est le découplage, qui consiste à compartimenter des unités d'elle-même pour les associer à l'institution la plus adéquate. Dans ce cas, les unités distinctes seront en cohérence avec les logiques correspondantes.

Super Cafoutch et les PAMA semblent avoir adopté partiellement cette stratégie.

Dans le premier cas, au départ, les coopérateurs avaient constitué une association de préfiguration qui intégrait tous les axes d'actions qu'ils avaient envie de porter : l'accessibilité à la nourriture de bonne qualité, la transparence des prix, la mise en place d'une épicerie participative, les préoccupations écologiques, la sensibilisation du grand public aux thèmes liés à la diffusion d'un système alimentaire plus durable. Une fois que la coopérative a vu le jour, les coopérateurs ont fait le choix de séparer l'activité commerciale, associée à la gestion du supermarché, des actions de sensibilisation, d'accessibilité et d'animation du territoire. Ces dernières seront les missions de l'association sœur Les Ami.e.s de Super Cafoutch. Bien que cette séparation ne mette pas à l'abri la coopérative des contradictions du secteur, le decoupling

aura l'avantage d'alléger cette dernière d'une partie des pressions et de pouvoir allouer des énergies et du temps dédiés aux projets autres que le développement économique.

Les PAMA ont aussi réfléchi à créer une autre association pour s'occuper du volet social récemment intégré à ses actions. Encore en phase d'étude, cette solution pourrait libérer l'association des pressions coercitives des logiques institutionnelles liées à l'action des pouvoirs publics et se concentrer sur les projets plus alignés à son objet social.

Pour Thornton et Ocasio (2008), les organisations peuvent également choisir de se maintenir dans la tension générée par des pressions contradictoires, essayer de la maîtriser, de négocier en interne l'équilibre nécessaire pour la survie.

Nous trouvons que à cet égard, la gouvernance est un facteur crucial, qui se soit une structure qui se construit autour d'un modèle organisationnelle basé sur une démocratie participative et horizontal ou dans le cas d'associations pilotées par un conseil d'administration composés de personnes aux compétences multiples et engagés au bon fonctionnement de la structure.

Une dernière stratégie, est que l'organisation devienne une institution elle-même. Nous n'avons pas rencontré ce cas de figure, mais ce point nous permet de nous questionner sur la capacité de transformation des structures sur les logiques institutionnelles qui habitent leur environnement.

Est-ce que des organisations, comme celles que nous avons analysées, ont ce pouvoir de transformation ? En quelle mesure et à travers quels moyens ?

Selon Alford et Friedland (1985), « *Les transformations institutionnelles sont en même temps des transformations matérielles et symboliques du monde. Elles n'impliquent pas seulement des changements dans la structure du pouvoir et des intérêts, mais aussi dans leur définition.* »

Nous pouvons considérer l'alimentation durable, comme l'un des moteurs du développement durable. La crise climatique et la sensibilité des individus aux questions explorées durant notre analyse, rendent le besoin de système alimentaire alternatif essentiel et urgent. La multiplication des acteurs au tour de cette thématique multidimensionnelle et l'ouverture politique des pouvoirs publics à soutenir les acteurs qui se font porteurs de la transition, nous permet de dire que les conditions de transformation existent ou du moins peuvent être explorées.

Bibliographie

- Alford, R. R., Friedland R., 1985, *Powers of Theory : Capitalism, the State, and Democracy Distinguished*, Cambridge University Press, Cambridge.
- ARF, 2014, « Déclaration de Rennes » : Pour des systèmes alimentaires territorialisés, <https://regions-france.org/wp-content/uploads/2016/10/de%cc%81claration-finale.pdf>
- Banque alimentaire, 2019, Rapport annuel de la Banque Alimentaire, <https://www.banquealimentaire.org/rapport-annuel-2019-3321>
- Banque alimentaire, 2021, Rapport stratégique de la Banque Alimentaire, <https://www.banquealimentaire.org/sites/default/files/2022-07/Rapport%20strat%C3%A9gique%202021%20-%20Banques%20Alimentaires.pdf>
- Boltanski L., Thévenot L., 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.
- Boltanski Luc, Chiapello Eve, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.
- Boxenbaum E., Jonsson S., 2017, *Isomorphism, Diffusion and Decoupling: Concept Evolution and Theoretical Challenges*, en : The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism, de Royston Greenwood R., Oliver G, Lawrence T.B., Meyer E.R., 2^{ème} ed., SAGE Publications Ltd, New York. pp.79-104
- Buffin F., 2020, *Les AMAP dans leur histoire personnelle et leur contexte. Gestion et modes de fonctionnement comparés de différents types d'AMAP Provençales*. Mémoire Aix-Marseille Université
- Charue-Duboc F., Raulet-Croset N., 2014, *Confrontation de logiques institutionnelles et dynamique des routines organisationnelles*, Revue française de gestion 2014/3, n° 240. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2014-3-page-29.htm>
- Coll, 2022, “L’alimentation à la croisée des champs de l’action publique et de la vie associative“, *Cahiers de l’action*, n°58
- Colonna P., Fournier S., Touzard J.M., 2011 *Systèmes alimentaires*, en : Pour une alimentation durable. Réflexion stratégique de duALIne, de Esnouf C., Russel, M., Bricas N. (coord.), Editions Quae, Versailles.
- Deloitte, EY, MEDEF, 2020, « Déclaration de performance extra-financière Quelles tendances et évolutions pour la deuxième année de publication ? ». <https://www.medef.com/uploads/media/default/0019/96/13216-medef-deloitte-ey-bilan-des-dpef-2020.pdf>
- DiMaggio P. J., Powell W.W., 1983, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review* Vol. 48, No. 2, American Sociological Association, pp. 147-160.
- DiMaggio P.J. Powell W.W., 1991, *Introduction* en The New Institutionalism in Organizational Analysis, de Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio, 2^{ème} ed., University of Chicago Press, Chicago
- Dohet J., 2018, « Le mouvement coopératif : histoire, questions et renouveau », *Courrier hebdomadaire du CRISP* 2018/5-6, n° 2370-2371 <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-2018-5-page-5.htm>

Esnouf C., Russel, M., Bricas N. (coord.), 2011, *Pour une alimentation durable. Réflexion stratégique duALIne*, Editions Quae, Versailles.

Fondation Carasso, 2019, “Les systèmes alimentaires territorialisés : Retour d’expériences de 22 projets en France et en Espagne pour accompagner la transition”, https://www.fondationcarasso.org/wp-content/uploads/2019/01/CAPITALISATION_Carasso-36P-BD-Simple.pdf

Fondation Carasso, 2020, Alimentation durable & ESS : les liaisons fertiles, https://www.fondationcarasso.org/wp-content/uploads/2020/12/2020_Etude_ESS_AD.pdf

Hachedez C., LeGall J., 2016, “Justice alimentaire et agriculture”, JSSJ, n°9, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01342994/document>

Kraatz M. S., Glynn M.N., Block E. S. et Lounsbury M., 2008, *Organizational implications of institutional pluralism*, en : *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, de Royston Greenwood R., Oliver G, Lawrence T.B., Meyer E.R., 1^{er} ed., SAGE Publications Ltd, New York

La Cité de l’agriculture, 2021, L’annuaire de l’agriculture et de l’alimentation durables à Marseille, 2^{ème} édition - La Cité de l’agriculture, <http://www.cite-agri.fr/annuaire/>

Laville J.L., 2021, intervention lors des *Rencontres sur l’alimentation durable*, Fondation Carasso : <https://rencontres-alimentation-durable.fr/session/penser-autrement-leconomie-des-systemes-alimentaires/>

Let’s food, 2021, « Territoire résilient. Pour un système équitable et durable. Marseille, France ». https://www.letsfood.fr/files/ugd/c96d90_f734d81db57d450fbc2bcdffdfadc73e.pdf

Malassis L., 1994, *Nourrir les hommes*, Flammarion Dominos, Paris.

Nyssens M., 2008, *Les analyses économiques des associations en La gouvernance des associations*. Economie, Sociologie, Gestion, de Haorau C, Laville J.L., Erès, Toulouse.

Oliver C., 1991, “Strategic responses to institutional processes”, *The Academy of Management Review*, vol.16, n°1, Academy of Management, Briarcliff Manor. pp. 145-179.

Parisse J., Porte E. “L’accès à l’alimentation : un enjeu systémique et démocratique : Entretien avec Dominique Paturel”, *Cahiers de l’action* 2022/1 (N° 58)

Rastoin J.L., 2015, “ Les systèmes alimentaires territorialisés : le cadre conceptuel ”, *Journal RESOLIS* #4 <https://resolis.org/article/les-systmes-alimentaires-territorialiss-le-cadre-conceptuel/c28f2e00-9e54-4bed-8f7c-8da6e941e554>

Rastoin J.L., Ghersi G., 2010, *Le système alimentaire mondial : Concepts et méthodes, analyses et dynamiques*, Éditions Quae, Paris. <https://www.cairn.info/le-systeme-alimentaire-mondial--9782759206100.htm>

Ricard D., Woessner (dirs), 2008, *Les espaces ruraux en France*, Atlande, Paris

Roger F. and Alford R.R.,1991, *Bringing Society Back*, en : *Symbols, Practices, and Institutional Contradictions in The New Institutionalism in Organizational Analysis*, de Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio, University of Chicago Press; 2^{ème} ed., Chicago

Thornton P. H., Ocasio M., 2008, Institutional Logics, en : *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, de Royston Greenwood R., Oliver G, Lawrence T.B., Meyer E.R., 1^{er} ed., SAGE Publications Ltd, New York

Sitographie

Bordères S., 2 juillet 2019, « L'ESS, un vecteur d'accès à une alimentation durable et de qualité pour tous » [en ligne] [lelabo-ess.org https://www.lelabo-ess.org/l-ess-un-vecteur-d-acces-a-une-alimentation-durable-et-de-qualite-pour-tous#footnote4_esputg](https://www.lelabo-ess.org/l-ess-un-vecteur-d-acces-a-une-alimentation-durable-et-de-qualite-pour-tous#footnote4_esputg)

Bonpot.com, 12 août 2021, <https://bonpote.com/synthese-et-analyse-du-nouveau-rapport-du-giec/>

CIDEFE, 1 juillet 2022, « [Insee] La crise sanitaire a accentué la précarité des bénéficiaires de l'aide alimentaire », [en ligne] <https://cidefe.fr/insee-la-crise-sanitaire-a-accentue-la-precarite-des-beneficiaires-de-laide-alimentaire/>

Demoustier D., 21 novembre 2017, « Épisode 2/4 : L'économie du lien social » [en ligne] www.radiofrance.fr, <https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/entendez-vous-l-eco/l-economie-du-lien-social-2777658>

Education Nationale, septembre 2021, « L'éducation prioritaire », [en ligne] <https://www.ac-aix-marseille.fr/l-education-prioritaire-121490>

FAO, « Recommandations alimentaires et durabilité », [en ligne], <https://www.fao.org/home/fr/>, <https://www.fao.org/nutrition/education-nutritionnelle/food-dietary-guidelines/background/sustainable-dietary-guidelines/fr/#:~:text=Les%20r%C3%A9gimes%20alimentaires%20durables%20sont,les%20g%C3%A9n%C3%A9rations%20actuelles%20et%20futurs>

FAO, 4 octobre 2016, « Dioxines et leurs effets sur la santé », [en ligne], www.who.int, <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/dioxins-and-their-effects-on-human-health>

FAO, 6 Juillet 2022, « La faim dans le monde progresse et pourrait avoir touché jusqu'à 828 millions de personnes en 2021 » [en ligne], www.un.org, <https://www.un.org/africarenewal/fr/magazine/juillet-2022/la-faim-dans-le-monde-progresse-et-pourrait-avoir-touche%C3%A9-jusqu%E2%80%99%C3%A0-828-millions#:~:text=En%202019%20et%20en%202020,la%20pand%C3%A9mie%20de%20covid%E2%80%9119>

GIEC, 2022, avril 2022 « Sixième rapport d'évaluation du GIEC » [en ligne], <https://www.ipcc.ch/languages-2/francais/>

Gouvernement.fr, 14 octobre 2021, « La santé par l'alimentation » 14 octobre 2021 [en ligne], solidarites-sante.gouv.fr, <https://solidarites-sante.gouv.fr/systeme-de-sante-et-medico-social/strategie-nationale-de-sante/priorite-prevention-rester-en-bonne-sante-tout-au-long-de-sa-vie-11031/priorite-prevention-les-mesures-phares-detaillees/article/la-sante-par-l-alimentation>

Gouvernement.fr, 27 août 2021, « La loi agriculture et alimentation » [en ligne], [Gouvernement.fr](http://www.gouvernement.fr) <https://www.gouvernement.fr/action/la-loi-agriculture-et-alimentation>

Lachnitt J., 6 avril 2021, « Agroécologie et PAC : l'impossible équation ? » [en ligne], lvsl.fr, <https://lvsl.fr/agroecologie-et-pac-limpossible-equation/#:~:text=La%20PAC%20et%20la%20transition%20agro%C3%A9cologique%20L%E2%80%99agro%C3%A9cologie%20vise,revitalisant%20les%20sols%20et%20en%20assurant%20leur%20fertilit%C3%A9>

PAT 13, 2019, “Produit et consommé ici”, <https://pays-arles.org/wp-content/uploads/Diagnostic-Projet-Alimentaire-Territorial.pdf>

Plateforme RSE, novembre 2019, « RSE et performance globale : mesures et évaluations.État des lieux des pratiques », [en ligne], [strategie.gouv.fr](https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2019-11-08-performance-globale-rse.pdf)
<https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2019-11-08-performance-globale-rse.pdf>

PNAN, 23 septembre 2019, « Le programme national de l'alimentation et de la nutrition » [en ligne], <https://agriculture.gouv.fr/pnan-le-programme-national-de-l'alimentation-et-de-la-nutrition>
Soulabaille M., 27 juillet 2018, « Transition alimentaire : vers la sobriété savoureuse », [en ligne], [lafabriqueecologique.fr](https://www.lafabriqueecologique.fr/transition-alimentaire-vers-la-sobriete-savoureuse-%E2%80%8B/), <https://www.lafabriqueecologique.fr/transition-alimentaire-vers-la-sobriete-savoureuse-%E2%80%8B/>

Vergnenegre A., 24 Novembre 2020, « Covid 19 : trois chiffres qui montrent l'explosion de la précarité alimentaire à Marseille », [en ligne], <https://france3-regions.francetvinfo.fr/provence-alpes-cote-d-azur/bouches-du-rhone/marseille/covid-19-trois-chiffres-qui-montrent-explosion-precarite-alimentaire-marseille-1898126.html>

Via Campesina, 15 janvier 2003, « La souveraineté alimentaire », [en ligne], <https://viacampesina.org/fr/la-souveraineteliementaire/>

Ville de Marseille, 28 avril 2022, « Marseille lauréate du label européen "100 villes neutres en carbone d'ici 2030" », [en ligne], [Marseille.fr](https://www.marseille.fr/environnement/actualites/marseille-laureate-du-label-europeen-100-villes-neutres-en-carbone-d-ici), <https://www.marseille.fr/environnement/actualites/marseille-laureate-du-label-europeen-100-villes-neutres-en-carbone-d-ici>

WHO, 20 août 2020, « Obésité et surpoids », [en ligne], <https://www.who.int/fr/https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>

Super Cafoutch

Site officielle de Super Cafoutch, <https://supercafoutch.fr/le-super-cafoutch/>

Bole N., 2020, « Bienvenue chez Super Cafoutch », Seppia Film France Télévision.

« Super Cafoutch, le supermarché coopératif et participatif de Marseille » 8 juillet 2019, [en ligne], <https://www.youtube.com/watch?v=OzeSkXsM-dM>

Le Marois M., le 21 mars 2019, « Mon supermarché a 700 patrons ! », [en ligne], [marcelle.media](https://marcelle.media/lepicerie-cooperative-participative-pour-reprendre-la-main-sur-sa-consommation/), <https://marcelle.media/lepicerie-cooperative-participative-pour-reprendre-la-main-sur-sa-consommation/>

Esnault M., 28 mai 2019, « De Mini à Super Cafoutch, l'aventure marseillaise du supermarché collaboratif », [reporterre.net](https://reporterre.net/De-Mini-a-Super-Cafoutch-l-aventure-marseillaise-du-supermarche-collaboratif), <https://reporterre.net/De-Mini-a-Super-Cafoutch-l-aventure-marseillaise-du-supermarche-collaboratif>

Brun F., 7 janvier 2020 « Marseille : “Bienvenue chez Super Cafoutch”, un documentaire sur un supermarché pas comme les autres », [en ligne], <https://france3-regions.francetvinfo.fr/provence-alpes-cote-d-azur/emissions/qui-sommes-nous-2/marseille-bienvenue-super-cafoutch-documentaire-supermarche-pas-autres-1768317.html>

Barba D., 3 février 2020, « "Bienvenue chez Super Cafoutch" : un supermarché collaboratif à Marseille », [émission radio en ligne], radiofrance.fr, "[Bienvenue chez Super Cafoutch](#)" : un supermarché collaboratif à Marseille

Elziere L., 22 juin 2022, « Super Cafoutch : le premier supermarché coopératif de Marseille ouvre le 6 septembre », [en ligne], <https://madeinmarseille.net/116745-super-cafoutch-premier-supermarche-cooperatif-marseille/>

PAMA

Site officiel des PAMA, <https://lespaniersmarseillais.org/?PagePrincipale>

Charte AMAP, <https://amap-aura.org/la-charte-des-amap/#:~:text=%C2%AB%20La%20Charte%20des%20AMAP%20c,%C3%A9vouer%2C%20souveraines%20et%20en%20mouvement>

Charte PAMA, <https://lespaniersmarseillais.org/?CharTe>

Blandin T., 14 juin 2016, « La Ruche qui dit oui ubérise-t-elle le système Amap ? », [en ligne], reporterre.net, <https://reporterre.net/La-Ruche-qui-dit-oui-uberise-t-elle-le-systeme-Amap>

Liu D., 24 juillet 2020, « Le changement climatique vu par les médias », [en ligne] <https://www.meta-media.fr/2020/07/24/etude-le-changement-climatique-vu-par-les-medias.html>

Adèle

Page Facebook Adele, <https://www.facebook.com/people/Epicerie-Paysanne-ADELE/100058286476342/>

Site officiel de Filière Paysanne <https://filiere-paysanne.blogspot.com/>

Charte des Epiceries Paysannes, <https://docs.google.com/file/d/0B6OY7jKn5hsMLXZYQ3hDdG4yZVE/edit?resourcekey=0-EApKJF6eYym1sNAjtWuSiA>

Civallero M., 12 juin 2020, « Marseille : les épiceries paysannes en pleine expansion », [en ligne] france3-regions.francetvinfo.fr, <https://france3-regions.francetvinfo.fr/provence-alpes-cote-d-azur/bouches-du-rhone/marseille/marseille-epiceries-paysannes-pleine-expansion-1407761.html>

Table des matières

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Avant-propos | p 9 |
| Introduction | p 11 |
| <i>PARTIE 1 – Alimentation durable, une réponse possible au changement climatique.....</i> | p 15 |
| <i>Chapitre 1 – Alimentation et changement climatique : quelles relations ?</i> | <i>p 16</i> |
| <i>Chapitre 2 – Les systèmes alimentaires entre pollutions et transition écologique.....</i> | <i>p 23</i> |
| <i>Chapitre 3 – Alimentation durable, une définition multidimensionnelle.....</i> | <i>p 29</i> |
| A – L’Alimentation durable et l’écologie | p 31 |
| B – L’Alimentation durable et la santé | p 34 |
| C – L’Alimentation durable et ses aspects sociétaux | p 38 |
| D – L’Alimentation durable, l’économie et l’ESS..... | p 42 |
| <i>PARTIE 2 – Les logiques institutionnelles de l’alimentation durable.....</i> | p 47 |
| <i>Chapitre 1 – Logiques institutionnelles : approche épistémologique.....</i> | <i>p 49</i> |
| <i>Chapitre 2 – Construction d’une grille d’analyse et méthodologie d’enquête.....</i> | <i>p 55</i> |
| <i>PARTIE 3 – Etude de terrain : trois structures marseillaises face aux logiques institutionnelles de l’alimentation durable.....</i> | p 63 |
| <i>Chapitre 1 – Marseille et son système alimentaire</i> | <i>p 63</i> |
| <i>Chapitre 2 – Super Cafoutch, Les Paniers Marseillais, L’Epicerie Paysanne Adèle, trois acteurs de l’ESS confrontés aux logiques institutionnelles de l’alimentation durable</i> | <i>p 73</i> |
| A – Super Cafoutch, un supermarché coopératif engagé..... | p 74 |
| B – Les Paniers Marseillais, une association en soutien des maraichers | p 86 |
| C – L’Epicerie Paysanne Adèle, une entreprise associative | p 100 |
| D – Résultats croisés..... | p103 |
| <i>Chapitre 3 – Discussions et Conclusions Analytiques</i> | <i>p 106</i> |
| Bibliographie / Sitographie | p 121 |
| Liste des figures et des tableaux | p 128 |
| Table des annexes..... | p 129 |

Liste figures et tableaux

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Figure 1. Emission GES des pays UE en 2019 en millions de tCO ² | p16 |
| Figure 2. Répartition des émissions de GES en France 2017 (source le bonpote.fr)..... | p.17 |
| Figure 3. Empreinte carbone de la France, en 2016, par poste de consommation en tonnes de CO ² par habitant (source lebonpote.fr)..... | p17 |
| Figure 4. Processus du développement résilient du climat (6 ^{ème} Rapport du GIEC, 2022) | p 19 |
| Figure 5. Les trois sphères de l'alimentation durable, (lafabriqueecologique.fr) | p 29 |
| Figure 6. Les cinq principes clés de l'agriculture et l'alimentation durable | p 33 |
| Figure 7. Circuits de distribution dans le marché bio (Agence Bio/AND Internationale) | p 43 |
| Figure 8. Les compétences des collectivités sur les enjeux alimentaires (Let's Food, 2021) | p 64 |
| Figure 9. Schéma d'un système alimentaire (Let's Food, 2021) | p 66 |
| Figure 10. Bassin de production alimentaire de la région PACA (PAT13, 2019) | p 67 |
| Figure 11. Répartition de l'offre alimentaire sur la commune de Marseille (Let's Food, 2021) | p 69 |
| ***** | |
| Tableau 1. Grille d'analyse des logiques institutionnelles de l'alimentation durable (réalisation personnelle)..... | p 57 |
| Tableau 2. Détails d'entretien (réalisation personnelle) | p 62 |
| Tableau 3. Comparatif des structures objet d'étude (réalisation personnelle) | p 73 |
| Tableau 4. Super Cafoutch face aux logiques institutionnelles de l'alimentation durable (réalisation personnelle) | p 84 |
| Tableau 5. Les PAMA face aux logiques institutionnelles de l'alimentation durable. (réalisation personnelle)..... | p 99 |
| Tableau 6. Adèle face aux logiques institutionnelles de l'alimentation durable (réalisation personnelle)..... | p 112 |

Table des annexes

| | |
|----------------------------------------------------------|-------|
| Annexe n°1 – Grille d’entretien | p 131 |
| Annexe n°2 – Transcription entretien Super Cafoutch..... | p 132 |
| Annexe n°3 – Transcription entretien PAMA | p 137 |
| Annexe n°4 – Transcription entretien Epicerie Adèle..... | p 143 |

ANNEXE 1

GRILLE D'ENTRETIEN

Présenter sa structure, comment elle est née et son rôle dans la structure

Quelle est la définition plus proche de la structure d'alimentation durable ?

Critères économiques :

Quel modèle économique a été choisi pour la structure ? (Financements publics ? pure revenue de la vente ? mécénat ?)

Quelle est la situation financière actuelle ? Est-il possible d'avoir un historique de l'évolution de la situation financière ?

Quelles stratégies la structure a adopté vis-à-vis de la concurrence des grandes surfaces ? Et vis-à-vis des autres structures qui sont leurs directs concurrents (ex. des épiceries paysannes, vente en ligne, marché de producteurs etc.) ?

Comment la structure se place dans l'émergence de logiques d'échanges économiques alternatives à celle d marché ?

Critères sociaux – environnementaux :

Quelle est l'US que votre structure apporte à la communauté ? A quels besoins la structure répond ? Comment la structure mesure cela ?

Comment la structure arrive à trouver un équilibre entre le but économique et l'objet/la raison sociale ? Y a-t-il une personne/ outil/ instance au sein de la structure qui s'occupe de mettre en cohérence ces deux aspects ?

Comment la structure choisi les fournisseurs ? Quelle relation avec eux (directe ? par intermédiaire ? Il y a un suivi, des échanges ?)

Quels sont les critères de choix des produits vendus ?

Quelle relation avec le tissu sociale/ les habitants du quartier ?

Comment la structure se mobilise pour une plus grande accessibilité à la nourriture de qualité ? Y a des actions menées contre la précarité alimentaire ?

Quelles contradictions la structure repère entre la finalité économique et la mission sociétale ? Quelles ressources elle arrive à mettre dans l'objet social ? Si ce n'est pas le cas, où la structure identifie son point d'équilibre et quels sont les freins pour l'attendre ?

Relation aux pouvoirs publics

Comment l'environnement institutionnel et les politiques publiques dans leur champ d'action sont perçus par la structure ? Plutôt d'aide à leur activité ou pas ?

La structure a-t-elle les moyens humains et les compétences pour profiter des éventuels avantages, appels d'offre, des mises à disposition ?

Quel degré d'autonomie, si financement public en cours ?

ANNEXE 2

TRANSCRIPTION ENTRETIEN SUPER CAFOUTCH

Structure, comment elle est née et rôle dans la structure.

Le projet de Superca fouch est né de consommateur qui ont souhaité se ressembler pour créer ou plutôt dupliquer un modèle de coopérative de consommateur.

Au tout début ils se sont rassemblés sous forme associative, ils étaient un groupement d'achat, sans avoir de lieu, ils se refournissaient en produit et ils les redistribués entre eux, et par la suite ils ont créé une épicerie. Après je ne suis pas la meilleur pour te parler de l'historique, car je suis là depuis un an.

L'épicerie c'était un préprojet, avec la fonction de vitrine, pour permettre d'avoir plus de coopérateurs pour la coopérative qui allait être créée. Mais le vrai projet c'était bien la création d'un supermarché coopératif et participatif. Coopératif, car les consommateurs qui participent prennent une part sociale pour adhérer, devenir membre et propriétaire de la coopérative. Et participatif parce qu'ils sont dans l'obligation de participer tous trois heures toutes les quatre semaines au fonctionnement et à l'activité du magasin. Voilà le modèle.

Pour l'actualité, nous avons trouvé le magasin l'année dernière, nous sommes en train d'effectuer les derniers travaux nécessaires et nous allons ouvrir la première semaine de septembre, avec avant une semaine d'ouverture d'essai, car sûrement nous n'aurons pas tout l'approvisionnement à temps.

Là aujourd'hui on est presque 800 coopérateurs, et pour que ce modèle fonctionne on a pris le minimum, du coup 3 postes de salariés dont je fais partie. Il y aura le début du contrat qui va commencer 15 jours avant l'ouverture du magasin.

Quid de la définition d'alimentation durable à super cafouch ?

Bien sûr, nous en avons discuté. Après ce serait intéressant que tu rencontres notre ancien président et membre fondateur de supercafouch Raoul pour qu'il puisse t'expliquer tout tout tout. C'est sûr que le fondement de ce projet est de pouvoir bien manger, prôner le circuit court accéder à une nourriture de qualité, avec un vrai prix, à marge basse. C'est l'objectif. Mais en soi, on est pas un magasin bio, on a aussi des produits du commerce conventionnel. On veut que tous les porte-monnaie puissent venir faire leurs courses au super cafouch.

Je sais que le choix de vos magasins a été fait aussi en raison des quartiers

Oui oui oui, tout à fait

Modèle économique : quid de l'association et de l'association ? financement public/mécénat/ pure quotas membre+vente ?

L'association existe encore, nous l'avons maintenu et s'appelle Les amis de Super Cafouch. Dans le cas de l'association on peut avoir des subventions, sur la coopérative ce n'est pas le cas. Sur la coopérative l'équilibre va se faire sur les parts, après il y a différents parts, les part A, classique pour devenir coopérateur, les B pour des personnes que ne sont pas coopérateur, ou des personnes morales qui croient dans le projet et veulent investir et les part C, c'est des parts à taux rémunéré. Nous on compte là-dessus, et après bien sûr on compte sur la consommation au sein du magasin. Et le projet pourra fonctionner seulement si le consommateur effectue son créneau de trois heures toutes les 4 semaines. Normalement 80 % est fait par les coopérateurs bénévoles. Quant aux salariés, leur rôle est de surtout tout qui est approvisionnement, achat et relations avec les fournisseurs, c'est nous qui allons passer les commandes, c'est notre rôle principal. Et ensuite, c'est aussi la coordination des créneaux des bénévoles, faire tourner ces personnes, répondre à leur question, mettre en place des procédures et tout ça.

Et votre employeur c'est le CA ?

Le comité de gouvernance. Notre modèle de gouvernance est ... on se remet tout le temps en question pour qu'il soit le plus intéressant possible, mais en gros on a un comité de gouvernance, c'est des personnes qui ont été élues en AG et un président élu pour deux ans C'est lui qui assume toutes les responsabilités et ensuite il y a les autres membres élus qui forment ce comité de gouvernance et qui prend toutes les décisions sur le RH, sur les aspects financiers, sur la stratégie quoi. Et nous ce qu'on veut c'est que ça soit un modèle beaucoup plus participatif, donc on a créé une table ronde qui est le rassemblement de tous les coopérateurs qui sont un peu plus impliqués que ceux qui font que les trois heures toutes les quatre semaines. Dans les faits il y a une 40enne de personnes, alors que le comité de gouvernance c'est 12 personnes. Ces 40 personnes participent à la création et à l'évolution du projet. On a créé alors des branches, communication, informatique, fonctionnement du magasin et ces branches ont des comités, par exemple dans la comm ça va être comité presse, réseaux sociaux et voilà. Et c'est lors de cette table ronde que nous allons prendre des décisions opérationnelles.

On ne veut pas que les décisions soient prises seulement au comité de gouvernance, ainsi les décisions opérationnelles sont prises par les comités et au sein de la table ronde quand ça concerne plusieurs comités.

On sait que le modèle de démocratie participative n'est pas le plus simple, que ça prend du temps et c'est ça qui est intéressant, enrichissant.

Vous avez dû faire des emprunts pour le début de l'activité ?

Oui on a des prêts, un notamment avec France Active. Quand on part d'une épicerie de 60 m², c'est clair que on est obligé de chercher de l'argent ailleurs. C'est comme cela qui a fonctionné aussi le modèle auquel nous sommes inspirés. Après si on va se baser plus sur l'aspect vente ? non on est un magasin, on compte beaucoup sur la vente pour que le projet marche. Mais au départ c'est sûr que ça va être tendu au niveau de la trésorerie, mais on compte beaucoup sur le nombre de coopérateurs. Car c'est sûr qu'il faut qu'on vende, mais l'objectif est que on augmente le nombre de coopérateurs rapidement, que nous arrivons à convaincre les plus de personnes possibles. Et ça c'est un point qui est très important, mais que nous ne maîtrisons pas du tout. En fait, si le nombre de coopérateur n'augmente pas comme dans nos prévisions, le projet capote.

Au départ, c'était une association de préfiguration

Je ne sais pas si c'est écrit dans le statut, mais oui c'était une association de préfiguration, encore une fois on a rien inventé, ils sont tous.

Quid de la concurrence : marché épicerie, la grande distribution ?

Oui, il y a de la concurrence, surtout sur les fruits et les légumes. Nos coopérateurs sont des personnes qui avant consommaient dans des épiceries paysannes, au marché de producteurs, du coup est-ce qu'ils vont consommer nos fruits et légumes, nous ne sommes pas rassurés de ça.

Après je pense qu'il y aura aussi de la concurrence avec la grande distribution, après c'est une concurrence particulière, car ce n'est pas une personne dans la rue qui peut venir faire les courses chez nous. Par exemple, il y a un U exprès qui est à côté du local que nous allons ouvrir, nous sommes allés les rencontrer, et à la fin ils ont des marques que nous allons aussi avoir en sec bio, donc ...

En discutant avec des épiceries, elles ne se situent pas de tout en concurrence avec la grande distribution, elles voient ça comme complémentaires et sans impact à leur modèle économique.

Oui mais nous ne sommes pas une épicerie, nous sommes un supermarché. Et en plus, à différence des épiceries, nous allons avoir plusieurs propositions du même produits. Nous allons avoir trois types de moutarde, dont une pas bio par exemple. En tant que salarié, ma mission est que le consommateur puisse tout acheter chez nous, c'est notre objectif et qui arrête complètement la grande distribution. C'est notre souhait. On n'est pas une épicerie et on va vendre beaucoup plus de non alimentaire, hygiène, maison on va même avoir un petit coin papeterie. Donc on va se confronter à la concurrence. Et l'objectif c'est que ça soit moins

cher, car si on n'est pas moins cher que les autres, notre modèle n'a pas lieu d'être quoi. Parce que, qui va faire 3h de créneau pour avoir des produits plus chers.

Vous vous posez dans un modèle économique qui s'oppose au modèle libéral ?

Oui carrément. Nous on veut que le consommateur sache exactement ce qu'il y ait dans son assiette, la provenance des produits, la qualité et ensuite on veut absolument que il y a une transparence totale sur le prix, comment, parce que nous on applique une marge fixe sur tous les produits, on marche vraiment de façon identique sur tout les produits, ce qui n'est absolument pas les cas dans la grande distribution.

Et personne ne s'enrichit plus haut, il y a pas de directeur il y a pas de voilà, il y a trois salariés qui sont payé un salaire identique, il y a pas de différence dans notre fiche de poste. Quand le consommateur achète sa boîte de pois chiche il sait exactement ce qu'était le prix d'achat et la marge du supermarché.

Il y a aussi une relation différente aux fournisseurs ?

Oui oui bien sûr. Encore hier on est allées voir un producteur de viande bio à Vitrolles, on l'a rencontré, on a discuté. Demain on passe la journée vers Gap, dans les Alpes pour aller visiter trois autres exploitations agricoles. Pour que ce soit le plus locale possible. En gros on va essayer d'avoir des petits producteurs qu'on paye au juste prix et pour que le consommateur paye aussi le juste prix. Après on pourra se développer encore plus quand il y aura plus de coopérateurs car quand on dit multiplication des producteurs on dit aussi multiplication de la charge de travail.

Par rapport aux critères de choix des producteurs, on aimerait avoir un peu de tout. Là on a trouvé un grossiste pour les fruits et les légumes qui est en bio on aimerait trouver aussi quelqu'un qui est en raisonnée, du coup qui n'est pas en bio, et avec des prix qui sont plus intéressants, pour les consommateurs qui ne peuvent pas se payer du bio, mais un producteur qui ait une petite exploitation et qui travail de façon raisonnée.

Quant à la question environnementale, quelle implication ?

Par exemple nous nous refoirnissons auprès de la PPL, c'est sur qu'on paye un peu plus cher, mais c'est la PPL qui fait la tournée pour tout le monde afin de récupérer les commandes, sans que chacun ait à se déplacer.

Tous les coopérateurs de super cafoutch voudraient avoir un contact en direct avec le producteur, mais cela aurait un impact carbone énorme. Pareillement, on a Scop Epices, on l'avait déjà comme fournisseur à l'épicerie.

Et vous vous assurez que les grossistes respectent vos valeurs aussi ?

Oui, mais après il y a aussi la question du prix. On a comparé les prix pour voir si on passe en direct ou pas, si entre intermédiaires il y a un moins cher que l'autre, si la marge est énorme...

Sur la politique d'achat c'est un produit qui est demandé par un coopérateur doit se retrouver dans le magasin. Du coup on ne cherche pas à comprendre si c'est un produit en circuit court bio machant, tu veux du St. Moret, tu auras du St. Moret, dans le principe de la coopérative.

Comment vous allez gérer des voix contradictoires au projet initial ?

Nous n'en avons pas parlé spécialement

Quelle Utilité Sociale ?

Je ne sais pas trop, peut être quand il y avait que l'association.

Est-ce que à l'ouverture du supermarché il y aura une tension entre les exigences économiques et l'objet social de la structure ? Ou cela est claire à tout le monde ?

Ah ça me semble clair. Je ne peux pas parler pour les 800 coopérateurs, peut-être on vient pour des raisons différentes et on est des personnes différentes, et c'est ça qui est enrichissant. On a des publics très variés, issus

de tissus économique différents, ce qui est enrichissant, après sur l'US et sur l'objectif de ce projet je pense que ça sera très clair pour tout le monde.

Volet accessibilité pour des publics défavorisés ?

Oui bien sûr on a ça. C'est un des sujets qui est très important pour moi et c'est vrai que on l'a mis en peu de côté se disant que la priorité était l'ouverture du supermarché. Et une fois que ça soit ouvert, on a l'idée de faire de partenariat avec ... en fait aussi l'association va nous servir à ça, à créer des partenariats avec des centres sociaux du quartier pour que des personnes moins favorisées puissent venir consommer. Après on a déjà réfléchi que on peut prendre ses parts sociales à un couts moins élevé. Une personne qui aura les minima sociaux ou en étudiant, pourrait prendre seulement une part à 10 euros, tant qu'un consommateur lambda prend 10 parts à 10 e. Et ensuite, on a aussi évoqué que on aura sûrement des produits classiques qui seront plus bas de gamme, mais dans le but que aussi les personnes avec des faibles revenus puissent manger de la bonne nourriture, peut-être faire pour eux des prix différenciés, sans que cela soit stigmatisant. On a pour l'instant pas creusé plus que ça, mais on l'a déjà évoqué.

Et encore une fois, on n'est pas une épicerie paysanne ni un magasin bio, nous on veut que la mixité sociale soit au sein de superca fouch. C'est la priorité.

C'est aussi le rôle que vous allez donner à l'association ?

Oui tout à fait. Pour aussi aller chercher du financement, essayer d'avoir des subventions pour permettre à tout public d'accéder au supermarché.

L'association a d'autres volets d'intervention ?

Oui, dans nos locaux, nous avons aussi un tiers lieu pour faire des réunions, pour utiliser la cuisine, mais c'est l'association qui va faire vivre cette pièce, pour faire des partenariats avec tout le tissu marseillais, pour prêter à d'autres assos, pour faire des ateliers de cuisine....

Question RH et gouvernance interne ?

Pour moi il y a deux questions : une sur la gouvernance interne à la coopérative et ça c'est ce que je t'ai expliqué, avec une volonté participative et que on ne décide pas dans un coin à 12, quand on est 800.

Et après sur le RH, on a un comité RH constitué de coopérateurs bénévoles, qui nous ont embauché et qui vont faire un suivi RH aussi, car on a pas de responsable dans la configuration actuelle. Ça s'était important pour le comité de gouvernance pour que les salariés aient un suivi.

Ensuite quand même, on sait ores et déjà que on ne sera pas sur un contrat 35h, on sait qu'on fera des heures à non plus finir. On travaille déjà presque à temps plein bénévolement, depuis des mois.

En plus on est coopérateurs, et deux sur trois on est dans le comité de gouvernance qu'on sera obligé de quitter car salariés, pour te dire on était très impliqués bien avant.

J'ai ressenti par contre que à aucun moment un membre du comité de gouvernance ou autre coopérateur c'est dit que nous allons trop travailler, personne ne s'inquiète sur la charge de travail qui va être très importante ou nous a mis en garde afin que nous nous préservions. J'attends de voir qua cela va commencer, mais ce sont des personnes très engagé, très militants dans la vie de tous les jours mais j'ai un peu peur que pour eux être militant c'est s'engager à fond et du coup on se trouve avec des personnes qui sont très engagé mais qui sont bénévoles et donc moi j'ai peur que en tant que salariée toi tu es payé pour faire ça, donc tu en donne plus que tout le monde quoi.

Parce que à l'heure actuelle, il y a des coopérateurs bénévoles, qui donne en termes d'heures et d'énergie autant que nous salariés, des gens qui sont à presque temps plein sur le cafouch, des personnes retraitées ou des gens au chômage comme je l'étais moi, qui donne vraiment beaucoup de temps. Du coup que quand nous serons à 50h semaine, j'ai peur que personne ne se disent oulala on tire un peu sur la corde là.

Relation au pouvoirs publics, surtout concernant l'association ?

On est plutôt autonome en termes de ressources financières, on est allé vers la ville de Marseille mais on est resté très indépendant. Par la suite, c'est prévu que il y ait des personnes compétentes qui puissent répondre ou chercher des demandes de financement.

ANNEXE 3

TRANSCRIPTION ENTRETIEN PAMA

Structure, comme elle est née, son rôle dans la structure.

Les PAMA sont nées d'une scission des AMAP de Provence. La question était plus militante et politique on va dire, c'est quoi notre objet essentiel ? c'est soutenir l'agriculture dans un sens plus large, ou un mieux manger en soutenant le bio. Les AMAP étaient plutôt sur on soutient l'agriculture paysanne locale, le PAMA voulaient plus, on voulait certes soutenir les agriculteurs et les paysans locaux, mais on voulait aussi qu'il soit en biologique, ou qu'on puisse les accompagner dans une transition vers la production en biologique, en respectant la nature et l'environnement. Il y a eu cette scission qui s'est faite, qui s'est faite dans la douleur. Les AMAP ont vu ça comme une trahison, il y a eu une bonne 10 d'années où les structures étaient en guerre, il a été interdit aux PAMA d'utiliser le mot AMAP qui était une marque protégée. Petit à petit le bio s'est répandu, il était un peu plus dans l'air du temps et même si les AMAP n'ont pas une référence explicite au bio, ils ont une référence au respect de l'écosystème et de l'environnement et dans la réalité la plupart de leurs producteurs sont bio. Dont un rapprochement cette année entre les deux structures, pour que nous puissions rejoindre le mouvement des AMAP, surtout au niveau national MIRAMAP et international -URGENCY, pour que nous ayons la possibilité de faire valoir notre point de vue au-delà de l'échelle locale. Et pour avoir aussi une puissance plus importante au niveau locale, car à Marseille il y a une dizaine de Paniers qui sont adhérents des AMAP de Provence, que on pourrait récupérer pour représenter plus unanimement les paniers présents sur le territoire de Marseille.

Je suis présidente depuis un an. Je suis allée un CA car de nature curieuse et parce que m'avait proposé de prendre une place, car il y avait des personnes qui partaient. Sachant que Thierry est le maraicher de mon panier et que lui aussi était président. A cette réunion il fallait élire le nouveau président, et je me suis laissé tenter. Je ne suis pas devenue présidente après un grand cheminement de connaissance de la structure.

Mais tu étais quand même adhérente d'un panier.

Oui. Je suis adhérente d'un panier de quartier depuis 13-14 ans, je suis assez active au niveau du CA de ce panier. Et par ailleurs, j'ai été fondatrice et coprésidente d'intermède, du coup l'ESS ça me connaît.

J'étais aussi intéressée de mieux connaître cette structure et de voir comment on pouvait améliorer les choses au niveau politique.

Quid de la distance entre les paniers et des PAMA.

En fait, au PAMA on a deux types d'adhérent, qui est rentré pour des raisons effectivement politique, mais qui sont très minoritaires, et qui vient chercher son panier de légumes, sur une relation surtout opportuniste, car il y a des produits frais, locaux, de qualité à prix abordable, que c'est bio et du coup s'est mieux pour ma santé et pas dans cette vision politique de, le bio doit être local, si on a une force de lobbying on pourra permettre à d'autre producteur de s'installer et de conserver des terres, de permettre que ce modèle se développe. La plupart des adhérents n'ont pas cette logique-là. Je l'ai vu quand j'étais adhérente et je l'ai vu quand on a du recruter un salarié, j'ai vu que les PAMA c'était quand on devait payer l'adhésion et ne sais pas à quoi ça sert parce que ça nous rapport rien.

On en avait parlé dans mon panier, pour dire on les paye on ne les paye pas et quand j'ai dit que cela servait aussi à payer un salarié pour le travail politique tout ça tout ça, j'ai vu que les personnes me regardaient avec des grands yeux, c'était surtout Thierry qui à l'époque allait dans ce sens. Et c'était surtout parce que c'était lui qui portait ce discours et que c'était notre maraicher, et les gens ont suivi mais sans trop de conviction, plus pour dire bon, ça ne me change rien. Je pense que maintenant avec les distributions mutualisées, les paniers

bio solidaires, on commence à avoir une perception différente. Mais ça reste quand même assez confidentiel, car il y avait maximum 4 ou 5 paniers qui font des commandes mutualisées, les choses changent, petit à petit, le bouche à oreille, avec un référent, mais c'est vrai que les PAMA sont vu comme quelque chose de lointain et pas très utile.

Est-ce qu'il y a eu une évolution dans l'objet social, dans les stratégies d'action ?

Clairement il y a un changement depuis la mise en place de paniers bio solidaires. C'est une axe accessibilité, qui a été développé par mon prédécesseur. Ça a entraîné un changement important dans la façon de faire des panier Marseillais. Ils sont réfléchis sur un double axe de solidarité. D'un côté ça devrait soutenir nos agriculteurs, car ça leur fait des paniers supplémentaires, mais aussi solidaires avec des personnes en situation de précarité. Ça c'est la façon dans laquelle on présente les choses. Après on s'est rendu compte que dans la pratique c'est une démarche fragilisante. Car c'est vrai que ça a augmenté le nombre de paniers pour nos maraichers, mais nous nous sommes confrontés à des panier qui n'avait pas la fibre militante, même si je t'ai dit que aussi dans les autres paniers ce n'était pas la majorité des gens. Cela parce que les personnes quand ils viennent dans un panier de quartier ont une démarche volontariste, ils ont cherché l'information, ils sont venus sur place pour voir, quand nous avons des paniers solidaires, nous allons chercher ces personnes, c'est une population qui est volatile et c'est peut-être un peu plus fragile pour nos maraichers, car nous ne sommes pas surs que ces adhérents vont s'inscrire sur la durée. On est pas surs pour les autres adhérents, encore moins pour ces derniers. On l'a vu pas seulement avec les paniers bio solidaires, mais aussi avec les paniers de la Solimut, où on a pensé que si on pouvait développer des paniers un peu comme des paniers d'entreprises, on augmenterait de façon drastique le nombre de nos adhérents. En revanche ça c'est avéré éphémère. A la Solimut ils étaient partis avec 200 adhérents en tout, et on en a eu beaucoup moins. On devait avoir des gros panier, 50 dès le départ et finalement ont été des paniers de 10-12 personnes maximum et ça a mis les maraichers en grosse difficulté, c'étaient des nouveaux maraichers.

On a mis ce fusil sur notre épaule, l'épaule de l'accessibilité, mais ça s'est révélée compliqué car on a pas la formation, la fibre, qui est la fibre d'accompagnement social, mais plutôt une fibre militante de soutien de l'agriculture. Il faut vraiment qu'on trouve les bons partenaires pour que l'on continue se travail là. Ce qui nous intéresse est de travailler en complémentarité.

Avec la Solimut c'est un peu différent. Le solimut est une mutuelle, est la démarche est tout à fait raisonnable. Ils se sont dit, l'alimentation est une sphère importante de la santé, une bonne alimentation est préventive d'une série de maladie que nous couvrons en tant que mutuelle, donc on va aller vers la promotion d'une nourriture saine, plus fraîche et durable. Ainsi on va promouvoir des paniers à nos adhérents et à nos salariés, du coup il y a une double entrée. La dernière plus entrée entreprise et pour les adhérents qui correspondait plus à leur objet social on va dire. Le solimut participe à hauteur de 2 e pour cofinancer les paniers de ses adhérents, et met aussi 2 e pour les paniers de ses salariées, qui permettent de financer nos paniers solidaires de notre projet à nous.

C'est une démarche qui est très intéressante, mais qui est arrivée au moment du Covid. Nous avons eu moins de salariés car ils n'étaient pas présents sur leur lieu de travail. Les adhérents se sont aussi retrouvés dans une situation précaire et même si le panier coutait 2 euros de moins que le prix, ça faisait quand même trop cher pour eux. Ils n'avaient pas forcément tous cette logique. C'est long de mettre en place ce type de logique tant au sein de l'entreprise qu'au sein des adhérents. Pour cela, ça a été repoussé au démarrage et ça a mis en difficulté des agriculteurs concernés. Et on a même dû mobiliser le fond de solidarité pour les aider, parce que on était loin du compte.

Ainsi vous allez continuer ?

Je pense qu'il faut lui laisser sa chance, car on le sait que pour qu'un panier soit actif, avec des bénévoles impliqués il lui faut au moins 4 ou 5 ans. Là c'est encore plus dur, car ce n'est pas une cellule autonome qui a créé le panier, mais nous que l'avons créé, donc c'est à nous de trouver les bénévoles qui ont envie de se mobiliser pour donner vie à ces paniers.

Quelle définition d'alimentation durable aux PAMA.

Déjà ce serait une alimentation qui respecte les hommes et la terre. Les hommes, aussi bien les producteurs que ceux qui consomment. Si on respecte les hommes et la terre, on s'inscrit sur du durable parce que on pourra permettre à la terre de pouvoir renouveler les ressources, parce que le sol n'a pas été épuisé, l'écosystème a été respecté, les hommes ont été respectés aussi ainsi ils auront envie de continuer leur activité, qui est un métier difficile, ainsi que les salariés. Les consommateurs aussi en auront leurs bénéfices.

Quel modèle économique a été choisi pour les PAMA.

On est à un virage dans ces derniers temps. A savoir, les PAMA fonctionnaient essentiellement avec des bénévoles, après on s'est dit que si on voulait accentuer notre activité, il fallait recruter un salarié, cela a demandé que on augmente le quota des adhésions. Ainsi le modèle économique que nous avons choisi était basé sur les cotisations des adhérents, même si on dit que l'activité d'une association ne devrait pas se baser sur cela. Petit à petit on a changé d'approche en diversifiant les ressources et ça s'est accentué avec les paniers solidaires, où là on a sollicité les pouvoirs publics pour financer ce type de fonctionnement. Dans les années passées, ils avaient aussi misé sur la vente de goodies, des t-shirts, torchons, gobelets. Mais ça pas marché. A une période, quand il n'y avait pas encore les cotisations, ils ont aussi vendu des soupes, pour faire un minimum de marge.

Mécénat ?

Beh oui, quand on pense aux entreprises vs. Les associations on pense eux sont riches, nous sommes pauvres, ils peuvent nous donner et en fait, pour les paniers bio solidaires beaucoup de mécénat était prévu. Dans les faits, on en a eu peu. Je l'impression que les bénévoles et les salariés que se sont occupés de ça ont eu peu d'appétence pour cette quête, car ça ressemble à une quête auprès des entreprises privées. On s'est beaucoup posé la question sur vers qui nous tourner, si l'argent est propre ou sale, selon sa provenance. J'avais envie de dire, cherchons et après nous allons nous poser ces questions. On n'est jamais passé à l'action. On a fait des réunions, pour étudier notre carnet d'adresse, voir qui allait faire quoi. Mais de toute façon, ce n'était pas la tasse de thé des bénévoles impliqués, d'aller voir les entreprises privées et leur dire svp. Peut-être il faudrait être un peu plus sûrs de nous, de notre bilan, sur les actions qui ont été en train de mener. Peut-être qu'avec l'expérience d'un an, on pourra présenter un bilan et que nous serons plus à l'aise de demander à des entreprises de participer à l'aventure.

Après chercher du mécénat demande des compétences assez spécifiques, savoir quel type d'argumentaire mettre en avant auprès d'une entreprise ou d'une autre ?

Les PAMA avait été suivi par un DLA, une structure qui nous avait suivi et que ce n'est jamais terminé. La personne nous doit encore deux demi-journées, elle a été sollicitée plusieurs fois sans qu'il y ait eu une réponse. Après on en a encore reparlé, mais je ne me rappelle pas trop ce qu'on avait établi.

A savoir que Agnès (ndr ancienne salariée) au-delà du DLA, nous avait organisé deux ou trois demi-journées de formation sur le statut juridique, que même si ce n'est pas le mécénat, les deux sont extrêmement liés. Car le projet des paniers bio solidaire, est un peu éparpillé, il est porté par plusieurs partenaires, et plusieurs types de financements, c'est difficile pour les financeurs de savoir où sont mises les billes, il peut y avoir des doutes de doubles ou triples financements, ce qui n'est pas le cas.

Il était nécessaire de clarifier la chose, c'est pas très claire pas très simple et du coup l'idée était qu'est-ce qu'on met en place, un fond de dotation, un groupement d'association, une association idoine

Quid de la situation financière ?

La situation financière des PAMA est solide, mais ce nouveau projet des paniers bio solidaires est fragilisant, parce que très chronophage. De l'autre côté on a des pouvoirs publics qui ont envie de soutenir ce type d'action, et on est un peu leur chouchou là-dessus. Mais en même temps ils nous disent attention, nous sommes là pour impulser des actions, mais ne sommes pas là pour rester dans la durée. En s'inscrivant sur des actions sociales,

par contre, ce ne sont pas les pouvoirs publics qui nous soutienne financièrement, ce ne seront pas les bénéficiaires qui vont solvabiliser, même si ces derniers pourront participer petit à petit à payer un quota de leur panier. Au panier de la calade, ils ont un panier de 7 euros, mais après il y a tout en travail d'accompagnement et c'est pour ça que nous avons décidé de travailler avec les centres sociaux.

Après notre situation est solide, on est dans un projet qui nous fragilise mais qui est dans l'expérimentation, avec le soutien des collectivités, se ne devrait pas poser de problème.

A part le volet action sociale, pour le reste on avait des aides publics assez marginaux, sur des éléments de communication, sur les actions de sensibilisation en milieu scolaire, mais c'est vraiment des sommes qui sont irrisors et surtout pour manquer le coup car certaines collectivités veulent nous montrer qu'ils soutiennent l'agriculture paysanne.

La métropole et le département nous ont beaucoup aidé pour l'accessibilité

On a sollicité le FEDER cette année sur un projet assez large ou il y a aussi un peu d'investissement aussi, pour refaire le site internet.

Est-ce qu'il y a un équilibre entre le projet associatif et le modèle économique ? qui fait de garde-fou ?

N'étant pas une association que fait de l'activité marchande, je pense qu'on a été un peu protégé de ce problème, chose qui peut plus facilement arriver quand l'objet économique et sociale se superposent. Même si on a essayé de vendre de goodies, pour nous la vente c'est vraiment quelque chose d'accessoire. Les adhésions jusqu'à maintenant nous permettaient de faire ce que l'on voulait. Après maintenant, ça se pose la question de l'augmentation de la masse salariale qu'on a connu cette année. On a deux salariés, l'histoire des paniers bio solidaires ainsi on devienne dépendants de l'argent public. Là je vois que on court le risque, que j'ai déjà côtoyé par ailleurs, de courir après l'argent des collectivités territoriales jusqu'à détourner notre objet social pour répondre à leurs attentes.

Au CA on en a déjà parlé, on essaye d'être vigilant là-dessus, pour répondre à des collectivités locales qui nous cherchent avec des projets qui répondent à nos objets et pas d'aller chercher des projets qui sont loin de notre ADN. Je dirais que le garde-fou c'est le CA, avec des personnes qui ont suffisamment d'expérience pour avoir ce rôle.

Quelles relations avec les producteurs ?

La relation est de copartage. On a trois producteurs au sein du CA, dont un qui est président avec moi. Donc ils sont vraiment partie prenante de l'association. Après pour le choix des producteurs, on a une commission d'admission pour les nouveaux producteurs qui veulent se joindre à nous, et qui étudie la possibilité d'entrée selon les critères de bio, de proximité, structure à taille humaine et d'éthique.

Relation à la concurrence, des épiceries, des supermarchés ?

Déjà, nous on ne se considère pas comme des intermédiaires, car on ne se rémunère pas, on est plutôt des médiateurs.

Ne touchant pas l'argent, qui ne passe même pas par nous, nous ne voyons pas tout ça comme de la concurrence, mais plutôt comme des compléments et donc c'est bien pour les producteurs de multiplier les sources de commande de leurs produits, même si pour les maraichers, on privilégie le circuit court qui est le nôtre, parce que ça permet d'avoir une garantie de financement, ça engage sur la durée mais si en même temps ils ont des petits marchés de producteurs c'est aussi bien pour eux, car ça leur permettent de diversifier aussi les sources de revenu, souvent en plus dans les marchés c'est vendu plus cher. Après ce sur qu'il faut être vigilants c'est que la filière de panier de quartier ne soit pas la seconde main, c'est-à-dire, qu'il y a des maraichers qui apportent dans les paniers des produits pas à la hauteur de ce qu'ils vendent au marché parce que nous on est censé tout accepter.

Un acteur comme super cafoutch on le voit vraiment comme complémentaire, car par exemple nous avons un partenariat avec eux pour stocker des produits de nos producteurs, c'est le cas pour la bière. Le producteur ne voulait plus participer aux distributions mutualisées, car il y avait trop peu de volume pour les déplacements et nous avons trouvé la solution qu'il stock ses bières à super cafoutch, où les adhérents aux PAMA peuvent aller retirer la commande. Cela pourrait être un petit corner PAMA où les adhérents pourraient aussi aller se resupply hors commandes mutualisées, sans devenir coopérateur à super cafoutch.

On est vraiment dans une logique, on veut vraiment que nos maraichers aient une vie décente, qui puissent se rémunérer et si cela passe pour une diversification et d'écouler de manière différente leur produits, tant mieux. C'est mieux que mettre les œufs dans un même panier.

Quelle relation au collectif Aliment ?

Avec Aliment et Pôle Impact, nous sommes plutôt sur un côté plaidoyer. Après celui aussi c'est pour nous de l'action, car ça permet aussi par exemple à avancer sur des choses comme le PAT.

Il y a eu une vraie volonté des PAMA et d'autres associations à rester partie prenante de la création du PAT, car la Chambre de l'Agriculture a voulu récupérer un peu l'instance. Maintenant que le Pat est écrit il a plus eu d'échange entre les structures, mais je pense que le plus dur a été fait.

Les deux structures avaient deux salariés, mais je ne sais pas à l'heure actuelle ce qui en ait. Je pense qu'il y a plus une mobilisation comme avant, car les enjeux ne sont plus les mêmes. Mais il y a encore des temps forts, des AG auxquels participe Eric.

Utilité sociale : des évaluations, comment on pourrait la définir aux PAMA?

On a fait une évaluation sur l'action des paniers bio solidaires avec Action contre la faim.

Sinon on n'a pas fait d'évaluation sur US. Ce qu'on sait c'est ce qu'on voit au quotidien, nos paysans vit mieux de leur métier. Par exemple Thierry qui avant ne prenait pas de vacances et ne se rémunérait pas, actuellement il est en capacité de le faire. Ce qui est notre objet social, d'améliorer la vie des paysans, après quelques années d'activité, on peut dire que nous sommes en train de l'atteindre. Et ça je le dis car je l'observe, car je suis assez proche de mon maraicher pour pouvoir le constater. Et ça aussi c'est l'un de nos buts, d'avoir une proximité avec les paysans, le connaître.

Après il y a aussi le côté du lien social, je n'y ai pas pensé spontanément. Il est tellement important ce lien social et pas qu'avec les producteurs, mais aussi dans le panier avec les gens du quartier. On a des retraités, des personnes dans le quartier pour lesquelles nous sommes une source de lien social important, et même des étudiants. Là on se mélange on discute bien et même si nous distributions ne durent pas 15h, on est solidaire les uns avec les autres, si une personne n'est pas là, on récupère son panier. Dans mon panier de quartier, par exemple on est peu nombreux, on se connaît, on a pas de liste d'émergence, mais on se rend compte facilement si une personne est absente et on l'appelle pour voir si elle va bien, si elle va passer. Là on est pas dans les PAMA en tant que telles, mais les PAMA participent aussi, parce que c'est cette convivialité qui fait la différence.

Question RH, quelle gouvernance ?

Je crois que sommes en cohérence avec nos valeurs. Pour moi, quand l'on vient travailler dans une structure pareille, ce ne l'est pas par hasard. On ne vient pas pour assurer financièrement ses fins de mois. On vient parce que on a une âme militante. Et ça a été le cas pour tous les salariés que nous avons eu et avons actuellement.

Après on ne demande pas au salarié d'être de militants et de travailler à outrance. Il faut trouver la juste mesure. Par contre, il faut pas non plus que le salarié soit trop rigide. C'est un équilibre délicat. Il ne faudrait pas se retrouver dans la situation d'un salarié qui est content de faire ce travail, car de toute façon il l'aurait fait même en tant que bénévole et que se donne à 2000% et après c'est du burn out, mais non plus quelqu'un qui fait une

minute de plus et par en vacances quand on a besoin de lui. C'est difficile trouver et équilibre, d'avoir un salarié qui est à fond dans ces horaires de travail, mais qui ne dépasse pas trop les horaires. Je pense qu'on a été assez bon jusque-là, mais je crois aussi fortement qu'il ne faut pas que nous oublions que nous sommes aussi employeurs. Car on peut avoir complète confiance dans les salariés, car ils sont militants et impliqué, mais ils peuvent faire des heures sup qu'il faudra récupérer au payer et ça peut nous mettre en difficulté, ainsi qu'ils peuvent être autonome dans la prise de congé et ne pas très bien choisir les moments pour le faire, en nous mettant en difficulté dans l'activité aussi. Cela aussi car nous sommes une petite structure.

De plus, il faut aussi que on aménage nos RH bénévoles, qui peut aussi s'épuiser et auquel il faut faire attention.

Frein à l'équilibre ?

Il faut qu'on reste prudent avec le développement. En même temps que nous avons créé le projet des panier bio solidaire, nous avons mis en place les paniers avec le Solimut, après aussi les casiers réfrigérés dans les lieux de passage d'entreprise, et à un moment donné si on se dit il faut à tout prix qu'on développe des débouchés pour nos producteurs, on finira pour perdre notre âme. Quand je me suis installée comme présidente, j'ai suivi la lignée de mon prédécesseur, mais avec le CA on s'est vite rendu compte que par exemple les casiers réfrigérés n'avaient rien à voir avec l'idée de produit frais des PAMA et que nous allons perdre notre âme. On était dans la consommation pure.

Il faut faire attention à cela, des fois il vaut mieux être prudent sur le type de financement. Ça nous est arrivé aussi avec le FEDER, car il faut avoir un assis assez important au niveau financier, mais après on court après les financements et on rentre dans un cercle vicieux. Afin de maintenir un niveau d'autonomie et de cohérence avec l'objet social.

ANNEXE 4

TRANSCRIPTION ENTRETIEN EPICERIE ADÈLE

Structure, comment elle est née et rôle dans la structure.

Beh, l'idée est née de Jean-Christophe [ndr filière paysanne] en fait. De crée un nouveau maillon de circuit court alimentaire entre les AMAP et les marchés, pour les producteurs avec une sécurisation de débouché et aussi du coup à des consommateurs de bénéficier de produits locaux, en principe avec plus de fraîcheur, c'est l'idée d'épicerie paysanne quoi. Et ça ça été en 2009.

Du coup filière paysanne a créé un peu le prototype de l'épicerie paysanne de rue Bourgois, ça a été en 2010. Au début sur forme complètement bénévole, au début je suis arrivée pour accompagner le projet, afin de pouvoir obtenir des subventions et pouvoir embaucher des salariés, pour se professionnaliser d'avantage, donner plus d'ampleur au projet, surtout que les bénévoles d'épuisait avec plein de tâches. Ainsi moi j'ai accompagné sur la formalisation de la demande de subvention après sur le plan gestion

Car ta formation est dans ça ?

Non, ma formation c'est une école de commerce, après j'ai travaillé dans la lutte contre l'illettrisme, après j'ai développé la couveuse ADIE, qui est devenue Cosens. En 2008 j'ai quitté pour faire de l'accompagnement à la professionnalisation des associations, et ça pendant 3 ans. C'est dans ce cadre que j'ai accompagné les épicerie paysannes de Filière Paysanne et ça jusqu'à 2010. Je ne suis occupé d'abord de reformaliser des demandes de subvention, il y avait un gros boulot de fait mais qui n'avait pas été porté jusqu'au but. Ensuite de piloter autour de la gestion, mettre en place quelques outils avant tout sur le planning. Et puis accompagner aussi à la création de la charte des épicerie paysannes par des séances collectives entres administrateurs, salariés des épicerie. Suite à quoi j'ai eu envie de quitter le projet et d'ouvrir cette épicerie en 2013. Je suis la fondatrice de ce projet. J'ai mobilisé quelques amis qui me semblaient intéressés et intéressants et qui sont restés depuis dans le projet. Jean Christophe était cofondateur avec moi, avec l'actuel président, Frédérique Olive. Après Jean Christophe est sorti du conseil d'administration, moi aussi car je suis devenu directrice salariée, du coup je reste directrice fondatrice, mais la supervision d'un CA très bienveillant et compétent dans lequel j'ai confiance, mais pas un CA de complaisance non plus. Ils sont avisés. Le trésorier est un commissaire aux comptes, la troisième est consultante en RH. Ça fait des compétences qui sont complémentaires. Ils se considèrent comme les gardiens du temps et ils aident beaucoup à sortir la tête du guidon, qui le pousse à prendre un stagiaire, pour travailler à des projets. C'est vrai que sinon on se laisse vite happé par la nécessité économique.... De tout façon je le sais eh, c'est la tension entre le projet associatif et le besoin économique, mais chez Adèle ça va, on est pas trop sous la pression. Mais on est quand même happé par le quotidien.

Définition d'alimentation durable chez Adèle ?

On n'a pas vraiment jamais discuté d'alimentation durable. On parle plutôt d'agriculture paysanne que d'alimentation durable en fait. On se réfère beaucoup à la charte. On cherche de travailler avec des agriculteurs qui ont des exploitations à taille humaine, qui pratiquent une diversification des cultures, qui affiche un souci écologique, après on ne sait pas, car nous n'allons pas sur les exploitations. On ne fait pas forcément du bio, mais le bio est bien séparé, car légalement ont est aussi obligés. Et du coup ce ne sont pas les mêmes tarifs. Après ça c'est une parenthèse, mais on constate depuis plusieurs mois que le bio chute en termes de ventes, depuis au moins 6 mois.

Pour le prix ?

Non pas forcément, il y a aussi un certain discrédit pour certains aussi, de plus en plus de doute. Ils se demande si l'écart de prix en vaut vraiment le coup. Cela étant, je ne les ai pas interrogés, mais bon, je ferme la parenthèse. Avant ce représentait le 25 % des ventes aujourd'hui le 20 % sue les produits frais, sur le sec on a plus de bio que de pas bio du coup je ne serais pas dire.

Tu penses que le projet associatif a évolué et si oui dans quel sens ?

Je crois pas... l'objet social de l'association n'a pas changé, c'est de soutenir l'agriculture paysanne en apportant des débouchés durables et équitables et de sensibiliser le consommateur à l'impact de leurs choix alimentaires, c'est ça notre ADN. Après dans notre façon de faire, et on a changé aussi le statut pour ça, on a remplacé un générique « avec tout moyen » avec « étant un maillon du circuit court ». Plus spécifiquement, les moyens qu'on se donne sont faire des petites animations, faire de la communication sur les réseaux, ou au cours des échanges et des questions qui posent les clients placer des petites informations, du genre « de saison », « pas de saison », « laisser chauffer », « à manger froid », à il y a pas encore des tomates ? oui ce vous trouvez c'est sur serre chauffé, des information et de la sensibilisation qui part vraiment de la matière, de ce que les gens achètent. Après les animations ce n'est pas le cœur de notre métier, nous en faisons de temps en temps, pour diffuser aussi des informations Par exemple on fait des atelier couture pour réutiliser du tissu et faire des sacs pour le vrac. Ça aussi c'est une manière de sensibiliser les gens à utiliser moins de sacs en papier. C'était notre action cette année. Mais ce que nous avons ajouté comme moyen c'est de soutenir des initiatives d'épicerie paysannes et de transmettre de savoir-faire, du réseau, on mutualise entre nous aussi les moyens d'acheminement des marchandises pour avoir moins d'impact écologique, donc ça ça a évolué.

En fait, en 2022 on a épaulé un projet d'épicerie paysanne à rue de Lodi dans lequel on a même investi... bon on a pas investi parce que nous n'allons pas avoir de bénéfices, on a participé financièrement, sous forme de prêt gratuit, mais d'une chiffre assez conséquente.

Dans notre projet initial, il y avait l'idée de développer plusieurs épicerie, et puis en fait, on va plutôt vers un essaimage de façon très formelle comme cette fois-là, ou de façon plus informelle, plus ou moins valorisée, c'est là-dessus que nous voulons travailler d'ailleurs, d'aller donner des conseils, donner des informations

Modèle économique : financement public, mécénat, vente ?

Actuellement, tout vient que de la vente. Mais il y a y des subventions au début. Au démarrage on a eu une aide à l'investissement et au fonctionnement la première année et peut être aussi la deuxième, je ne sais plus. La région et le département ils nous ont aidé la première année et même dans l'achat du camion, car la première année on l'avait loué. De plus, pendant 4 ans, nous avons aussi eu les contrats aidés.

Pas de mécénat pour un choix politique, pour manque de compétences, pas d'envie ?

C'est-à-dire, l'objectif pour nous était d'être les plus indépendant possible d'aides qu'ils soient privés ou publics. Quand on a vu que c'était plus simple de mobiliser des aides publics, nous avons choisi cette voie -là, car à l'époque c'était plus simple. Et du coup, nous n'avons pas eu besoin de compléter. Et par la suite, non parce que la tendance ce n'était pas d'aller chercher des fonds, mais essayé d'être à l'équilibre.

Vous avez été tout de suite en excédent ?

Beh non, les premières deux années nous étions déficitaire et la troisième sans les aides, ça a été encore limite. Le 2017 on a été à l'équilibre et 2018 là ça a été la super année, tout le monde se rappelle ça. Après ça c'est rééquilibré. Là on fait ... ça nous arrive de faire des pertes. ça dépend beaucoup comment ça se passe au niveau des RH. Quand il y a beaucoup de départ... cette année on a trois départs, c'est sûr que nous n'allons pas gagner d'argent cette année, parce que indemnités de rupture, conventionnelle, la formation des nouveaux, période de doublon, perte de productivité.... Il faut du temps avant qu'on regagne en productivité.

Vous ne vendez pas des formations à d'autres épicerie ?

A l'époque de filière paysanne, moi je faisais des petit bloque de formation en détaché, mais ce n'est plus le cas maintenant. C'était Adèle qui était payé, même si ce n'était pas beaucoup.

Statut associatif, pourquoi ?

C'est un choix, qui n'est pas toujours facile à défendre d'ailleurs. C'est difficile d'expliquer d'avoir une entreprise, avec une activité marchande, avec un but que n'est pas celui-là de maximiser le profit pour le partager parmi les propriétaires

Et ce choix a été fait pour se soustraire de l'idée de marché et monter une alternative possible ? c'est une raison idéologique ?

Pour moi, entreprendre c'est utile et ça demande une certaine forme de courage, mais je ne vois pas pourquoi l'entrepreneur devrait se rémunérer avec le bénéfice et que le bénéfice quoi. Je trouve que on peut se débrouiller avec un prêt pour entamer l'activité et par la suite se rémunérer comme responsable de la structure, en tant que salarié et pas que en tant qu'entrepreneur ton revenu soit inversement proportionnel à celui-là de tes salariés quoi. Quand tu te rémunère avec le bénéfice, moins tu paies les salariés et plus tu te rémunère toi, et je n'adhère pas à cette logique-là. Nous avons une viabilité économique, qui bien sûr a été possible avec des prêts et des subventions au départ, mais bon là on est complètement autonome.

Pas de difficulté à défendre votre choix auprès des financeurs au début ?

Non, on a jamais parlais de SCOP, on a toujours affiché notre objet social, ça c'était déjà suffisant. Pour le faire sous forme de SCOP pourquoi pas, mais il aurait fallu qu'on soit plusieurs en ce moment-là et ce n'était pas le cas. Et en plus, moi je redoute toujours qu'il y ait une dérive de l'objet, qui est soutenir l'agriculture paysanne, et que si tu le fais sous forme de scop ça dérive sur l'aspect économique, ainsi maximiser les profits pour maximiser ses revenus.

Après nous avons quand même mis en place un accord d'intéressement, qui définit que si il y a des bénéfices, la moitié est distribué aux salariés et l'autre moitié et dévolu au projet associatif, c'est ça qui nous a permis de prêter de l'argent à une autre structure et j'espère qui nous permettra de faire d'autre chose dans ce genre, soit d'épicerie paysanne, soit d'action de défense des terres agricoles. C'est là-dessus qu'on est réflexion en fait.

C'est votre ancienneté et votre stabilité économique qui vous permettes d'ouvrir vos activités au volet plus associatif de développement de projets ?

Absolument. Pour l'instant c'est plutôt informel, mais je voudrais que ce soit plus calé. C'est en discussion en CA, c'est parce que on a des réserves, on arrive à faire du bénéfice et de tout façon on est obligé à viser ça si non à la fin de l'année tout te retrouve avec moins 100 000. C'est mieux de viser + 10000, à la fin de l'année tu les as faits peut-être et comme ça petit à petit tu te constitues un petit budget et l'idée ce serait de mettre en réserve sur deux ans, et au but des deux ans on se réunit et on décide à quelle cause à quel projet on a envie de nous consacrer. Tout ça c'est à définir, rien n'a été décidé.

Quelle relation vis-à-vis de la concurrence ? des autres épiceries, du commerce commun, voir la grande distribution ?

Si c'est par rapport à d'autres épiceries paysannes qui adhèrent aux principes de la charte, au moins qu'elle ne s'installe à 5 minutes de chez nous, dans notre périmètre, nous sommes super favorables. On se pose même pas la question. Après si ça se passe bien, on peut même envisager de travailler ensemble. C'est le cas avec l'épicerie Anaïs, qui a ouvert depuis deux mois vers pl. Sébastopol. (un ancien des Pissenlit). On s'échange des tuyaux, on prend des produits pour lui, on le facture, mais à prix coutant et voilà. On fait ça aussi avec l'épicerie à rue Lodi, car nous sommes même à l'origine du projet. On fait ça avec Francette, car il fait aussi partie de notre réseau. On voudrait aussi se rapprocher de rue Bourgeois là, le problème est qu'en ce moment je manque trop de temps, car il y a trois salariés qui s'en vont. Après il y a le vrac qui a ouvert il y a 4 ans maintenant, là il y a des clients qui ont posé graine là-bas, effectivement, mais du point de vue financière il nous a pas trop posé de soucis. On mutualise aussi avec le Bar à Vrac (ndr à Réformé). Ils ne rentrent pas dans la charte, mais ils sont dans le même esprit. Il a été repris par deux gars, c'est une scop maintenant. Donc la concurrence....

Pas de sens de concurrence avec le Super U que vous avez à côté, qui a aussi des produits bio a pris plus bas ?

C'est peut-être pour ça que le bio chez nous baisse ? je ne sais pas, enfin je ne crois pas, car ils proposent des produits bio depuis bien plus longtemps que la baisse, je crois que le bio baisse partout, y compris dans les Biocoop, même au cours Julien (ndr, marché paysans).

Concernant les grandes chaînes bio, c'est sûr que les prix plus attractifs aspirent une partie de la clientèle. Mais nous ne changeons pas spécialement de stratégie. Si un produit n'est pas vendu, nous n'allons pas en chercher plus. Ça fait que nous allons chercher des produits, mais pas en bio quoi, du coup, oui peut-être nous avons changé en raison du fait que nous avons une partie moins fournie en bio.

Utilité sociale, définition ?

Contribuer à un maintien d'un modèle agricole qui est quand même plus vertueux que le modèle d'industrialisation. Deuxièmement, c'est la sensibilisation des clients, que leur choix a un impact, sur la consommation d'énergie, sur les modes de production, l'environnement. Moi je verrais l'US plutôt là-dessus. C'est plutôt d'ordre général, après ce qu'ils en font les clients...

Ne vous avait jamais fait des enquêtes ?

Oui, deux fois, et ce qui ressort le plus, c'est le fait que ce soit une association et que ça engage de la confiance, surtout par rapport à un juste prix. Je ne sais pas si cela relève de l'US. Pour les consommateurs, je pense que ça les inscrit dans un système alimentaire plus durable, et aussi l'accès à des produits frais. Dans des grandes chaînes comme Naturalia, Bioc'bon ou le U, le temps que les produits d'achemine, pour aussi la variété qui offrent, car les producteurs qui travaillent avec ces chaînes choisissent des produits plus résistants, moins fragiles, mais en même temps moins riches et qui doivent en plus de ça traîner plus de temps dans des frigos. Ainsi perte de goût et de valeurs nutritives. Ça c'est un peu intuitif, mais les gens ils le savent.

Relations aux fournisseurs : quelle équité ?

C'est bien repris dans la charte, et c'est le cas.

Par rapport à la charte, vous arrivez à maintenir toutes les promesses ?

Oui je crois, sur la question de max 100 km de distance pour les produits frais, 200km pour les autres produits, je crois qu'on doit avoir trois exceptions. Concernant la vente, on a notre politique de marge, on ne peut pas vendre un produit, plus de deux fois le prix d'achat. Et pourtant, on va chercher les produits nous-mêmes, et cela a un coût de main d'œuvre, mais un aussi un coût de gestion énorme, car l'on bosse avec 50 paysans, qu'il faut leur faire sortir les factures etc et tout chacun à sa façon, c'est de la dentelle, c'est de la haute couture des fois et c'est un coût qui est difficilement évaluable, mais ça nous prend du temps et des énergies. En plus dans la charte nous avons un point concernant le déchet. Nous ramassons tous les déchets verts chez un producteur pour les composter, et ça c'est énorme, car c'est un coût en pollution et en eau que nous évitons. Nous avons un point dans la charte sur comment minimiser notre impact. Il y a les déchets, mais aussi on retourne les emballages au producteur, on privilégie le papier et le bis pour nos locaux. [Voir la charte]

Volet social, accessibilité ?

Alors, on ne fait pas beaucoup. On a un point antigaspi, avec de la merchandise un peu abimé qui peut être prise gratuitement. Il y a des gens qui le savent et qui viennent exprès, mais ce n'est pas publicisé.

Et après des fois quand on peut on dépose au frigo solidaire qui est à la rue des trois frères barthélemites. On a pas de tarifs spéciaux pour les personnes en difficulté, pour les étudiants. On a pas ce volet social, je sais qu'il y a eu des épiceries qui font ça, comme Solidarle, ça n'a pas marché, est-ce que c'est parce que c'était trop collectif dans la gestion ou pour la double tarification, je ne sais pas.

Quels freins à l'équilibre entre la réalisation de l'objet social et la viabilité du modèle économique ?

La grande limite, c'est que quand on est épiciers le travail de tous les jours prend souvent le dessus, il faut s'occuper de son métier, des urgences, le frigo qui tombe en panne, il faut appeler quelqu'un parce qu'il y a un

produit qui manque, l'urgence du quotidien aspire l'énergie de tout le monde et c'est priorité sur tout, car le projet associatif, le côté d'engagement citoyen n'est jamais urgent.

Après ça peut être aussi pour une question de moyen économique, est-ce que on met une enveloppe horaire ou une enveloppe RH (voir un stagiaire) sur le projet associatif, ça peut se faire facilement, ou ça ne peut pas se faire car il n'y a pas eu de bénéfice, ainsi il n'y a pas d'intéressement, et du coup les salariés ne sont pas contents, et pourquoi mettre des ressources dans une activité que ça n'apporte rien alors que nous on peut augmenter nos salaires.

Un autre frein ça peut être aussi des frustrations, plutôt une rivalité entre les demandes au niveau des salaires...

Est-ce que du coup les salariés sont des parties prenantes du projet associatif, est-ce qu'ils sont là pour le travail et basta ?

Je pense qu'ils sont là pour le travail, mais aussi parce qu'il y a du sens, mais après il faudrait discuter avec eux. Après s'il serait là que pour le salaire, autant aller bosser chez U, là le salaire ne serait pas un problème. Ainsi je dirais que les éléments de tensions peuvent être les années de vache maigre et les tensions au niveau de la masse salariale en temps et en argent sur le volet le plus citoyen de notre activité.

Qui est le gardien de cet équilibre ?

C'est le CA qui nous pousse à ne pas rester dans notre activité de vendeurs de légumes, qui nous pousse à respecter la charte, à voir autre chose que la vente. De plus sur la charte, il n'y a pas de discussion, c'est notre colonne vertébrale.

En tant que membre de l'association, il y a des consommateurs ?

Non il y en a eu un petit peu au début, mais non. C'est surtout le CA, on a la forme d'une entreprise associative. On pourrait, car dans le statut il y a la possibilité d'avoir des membres de soutiens et des membres plus impliqués, mais il faudrait exploiter ce potentiel, l'animer. En revanche, les clients ne sont pas du tout demandeurs. A chaque fois que nous avons essayée, ils ne sont pas intéressés par ça. On a fait au début une ou deux AG ouvertes aux clients, il y en a un ou deux qui sont venus. C'est démotivant. Ils viennent juste pour avoir de l'info tu vois, ils font confiance.

Relations aux pouvoirs publics, de plus en plus impliqués dans la thématique. Quelle relation ?

On a participé à plusieurs rencontres d'organisation de PAT, avec d'autres épiceries et à deux à trois reprises. Il y a un groupe, aliment je crois que s'appelle, mais encore une fois j'ai dû m'éloigner car je reste aspiré par le quotidien de l'activité. Ils sont plutôt dans la problématique de la précarité alimentaire.

Concernant les subventions et les appels à projet, je n'ai plus du tout envie. Je n'ai trop fait, surtout pour monter Adèle, ça a été vraiment la misère. Je préfère travailler avec les paysans, les producteurs, les salariés... et surtout c'était notre but. Par contre voilà, on est pas du tout sur la précarité alimentaire, on aide personne quoi. S'il y a des structures qui nous sollicitent, nous on répond présent, si ce n'est pas compliqué au niveau organisationnel. On travaille avec Sol en Si, on a un panier suspendu, mais c'est vrai que nous ne sommes pas proactifs là-dessus. C'est aussi pour un manque de volonté. Déjà on arrive difficilement à être dans notre cœur de métier. Si on arrivait à communiquer un peu plus sur la charte, à faire un peu plus de sensibilisation auprès des clients ça serait déjà pas mal. Et si on se lancerait dans quelque chose ce serait plus dans l'essaimage. Après c'est une question d'appétence aussi. Notre champ d'action ce n'est pas l'aide alimentaire en fait.

Nous sommes un modèle hybride d'entreprise associative, que je défends, mais comme je le disais n'est pas simple à faire comprendre, aussi auprès des salariés. Ils peuvent de rapprocher de marcher sur les deux rails, ça peut faire louche.