



Faculté des Sciences Humaines, des Sciences de l'Education et des Sciences Sociales

THÈSE

Soutenue le 31/01/2024 à Esch-sur-Alzette

En vue de l'obtention du grade académique de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DU LUXEMBOURG

EN SCIENCES SOCIALES

par

Ariane Fragnon

Née le 11 juin 1993 à Vichy (France)

**APPROVISIONNER LA RESTAURATION HORS DOMICILE
COLLECTIVE EN DENREES ALIMENTAIRES DE QUALITE ET DE
PROXIMITE :
FREINS ET LEVIERS A LA CONSTRUCTION D'INTERMEDIATE
SHORT FOOD SUPPLY CHAINS
DANS LE CONTEXTE TRANSNATIONAL DE LA GRANDE REGION
SELON TROIS TYPES D'ACTEURS DE TERRAIN**

Jury de thèse

Prof. Dr. Christian Schulz, président du jury

Professeur, Université du Luxembourg

Dr. Faustine Régnier, vice-présidente du jury

Chercheuse, Université Paris-Saclay, INRAE, Agroparistech, Paris-Saclay Applied Economics

Dr. Rachel Reckinger, directrice de thèse

Research Scientist, Université du Luxembourg

Prof. Dr. Yves Le Roux

Professeur, Université de Lorraine (ENSAIA – URAFPA)

Dr. Carole Chazoule

Enseignante-chercheuse, Institut Supérieur d'Agriculture Rhône-Alpes (ISARA)

Remerciements

Dans cette thèse, les relations interpersonnelles apparaissent comme centrales. Au moment de la rendre, je prends un moment pour remercier toutes les personnes qui m'ont aidée durant ce doctorat.

Je n'aurais pas pu commencer cette thèse sans le *leap of faith* de ma directrice Dr. Rachel Reckinger, qui malgré mon absence de formation sociologique, a accepté de parier sur ma capacité à mener ce projet à bout. Je n'aurais pas non plus pu commencer si Bernard Lahure n'avait pas remarqué mon travail sur le projet AROMA lors de mon Service Civique auprès de l'association Citoyens et Territoires Grand Est. Je les remercie tous les deux de m'avoir octroyé cette possibilité.

Je souhaite remercier Dr. Rachel Reckinger pour son accompagnement, nos nombreuses rencontres de supervision et ses relectures attentives tout au long du processus d'écriture, mais aussi pour son soutien pratique et sa compréhension pendant les moments les plus sombres de cette aventure.

Je remercie Yves Le Roux et Faustine Régnier d'avoir accepté d'être membres de mon comité d'encadrement de thèse puis membres de mon jury. Je remercie Faustine Régnier pour l'apport de sa perspective sociologique. Je remercie Yves Le Roux pour nos échanges : en particulier, l'apport de sa perspective sur des sujets agronomiques a été très précieuse pour me permettre d'aborder les producteurs. Ensemble avec Dr. Rachel, vous m'avez consacré un temps substantiel pour m'accompagner dans la réalisation de cette thèse en acceptant de tenir non pas un mais deux Comités d'Encadrement par an. Soyez-en remerciés.

Merci à Dr. Christian Schulz d'avoir accepté de présider le jury pour ma soutenance. Merci également à Dr. Carole Chazoule d'avoir accepté de faire partie du jury, et pour ses recherches qui ont nourri ma réflexion.

Je remercie chaque personne qui a accepté d'être interviewée dans le cadre de cette recherche ainsi que les partenaires du projet AROMA : cette thèse n'existerait pas sans votre précieuse contribution.

Je remercie mes collègues de l'Université Elena, Amalia, Mugdha, Paula, Antoine, Francis, Maiza, Juan, Ilenia, Helena, Zane, Ralph, Ruth, David, Corine, Lison, Céline, Melissa, « Flame » pour le compagnonnage tout au long de ce fleuve intranquille que fut cette thèse : ...en particulier mon ex-collègue Dr. Cyrielle Carlisi-Ridacker pour nos échanges, notamment méthodologiques. Elle a contribué à ce que je m'approprie les méthodes qualitatives et sociologiques au début de ma thèse, et nos conversations sur notre position de chercheuses dans nos thèses respectives m'ont beaucoup aidée. Cyrielle, merci pour tes conseils et ton aide !

...mon *writing buddy* and *deadline brother* Gilles : merci pour ton amitié, ta générosité, nos discussions, les cafés partagés, les points hebdomadaires sur le Velodukt dans les derniers mois pour s'encorder durant la rédaction...

...Amalia : your heuristics qualities and your academic knowledge helped me so much to shape my thoughts and to realize that everything was already there to be able to finish...Thank you for your friendship, the shared coffees and talks over the years!

...Mugdha : I am honored to be your friend. Thank you for our conversations and your support

...Maedhbh : your timely encouragements and willingness to share your experience really contributed to me finishing The Thing : thank you!

...Yann Ferro, pour la réalisation des cartes des acteurs interviewés.

...Claire Godet, du Luxembourg Learning Center pour l'énergie qu'elle met à soutenir les doctorants et nos échanges fructueux.

...Elena et Gilles pour m'avoir permis de « squatter » leur bureau après la fin de mon contrat à l'Université et Dr. Christian Schulz pour l'avoir permis.

...Elena Defay-Thibaud pour son travail de relecture et de corrections précis et avisé.

...l'équipe IT de l'Université pour le nombre incalculable de dépannages informatiques.

...Marie, Hélène, Loïc et Amandine du Dalmat Coffeehouse : depuis son ouverture en octobre 2019, le café et nos échanges ont été une oasis de réconfort !

...Marie-Claire, Isabelle, Marion et Coleen pour votre amitié.

...mes parents Pascal, Myriam, Jean-Marc et Shokoufeh, ma sœur Daphné et mon oncle Patrick pour leur soutien indéfectible toutes ces années.

La date de rendu de cette thèse correspond au jour de commémoration des défunts. J'honore la mémoire de mes grands-parents, pépé Alphonse, mamie Georgette et Oma Marie-Louise décédés pendant la pandémie, ainsi que celle de papi Francis.

I finally thank my now-husband Leon, for believing in me, bearing with me, supporting me. Without you, it would have been a very different story...

Je remercie le Ministère de l'Environnement, du Climat et du Développement durable du Grand-Duché du Luxembourg, qui a financé cette thèse dans le cadre d'un co-financement du projet Interreg AROMA.

Abstract

Cette thèse explore le phénomène des solutions d'approvisionnement alimentaire de proximité et de qualité. Le constat paradoxal à l'origine de cette étude, partagé avec les partenaires du projet Interreg AROMA (2017-2022) auquel ce travail est lié, est le suivant : si des solutions ont été développées pour les particuliers (secteur Business to Customer, B2C), relativement peu l'ont été pour le secteur de la Restauration Hors Domicile Collective (RHDC), bien que ce dernier présente un grand potentiel pour la transformation agroécologique du secteur agricole grâce aux importants volumes d'aliments commandés. De plus, dans le contexte transnational de la Grande Région, composée de territoires allemands, belges, français et du Luxembourg, le projet AROMA partait du postulat qu'un approvisionnement de proximité transfrontalier est possible grâce à une mise en réseau des circuits nationaux au sein d'un organisme d'approvisionnement transfrontalier. Dès lors, ce travail vise à comprendre les leviers et les freins à l'augmentation de la proportion de produits de proximité de qualité dans la RHDC dans ce contexte transfrontalier qui n'avait encore jamais été étudié sous cet angle. Les freins et les leviers sont considérés tant à une échelle micro liée aux contraintes des acheteurs dans les cuisines collectives qu'à une échelle macro liée à la construction de chaînes régionales d'approvisionnement.

Il était initialement prévu que les connaissances générées par cette étude contribuent à la transformation des chaînes d'approvisionnement alimentaire afin d'évoluer vers un système alimentaire plus durable. Pour étudier lesdits leviers et obstacles, j'ai utilisé des méthodes qualitatives inspirées de la *Grounded Theory* (Charmaz, 2006 ; Glaser & Strauss, 1967), qui préconise d'aborder le travail de terrain sans *a priori* théorique, puis d'analyser les données de manière inductive. J'ai d'abord utilisé la méthode des entretiens semi-structurés pour interroger trois types d'acteurs de la chaîne d'approvisionnement de la restauration : les producteurs, les intermédiaires et les acheteurs. Parallèlement, j'ai utilisé l'observation participante pour analyser le processus d'intervention sociotechnique du projet Interreg AROMA dans le contexte transnational de la Grande Région, qui visait à construire un organisme régional transfrontalier d'approvisionnement alimentaire dans la Grande Région.

Les résultats montrent d'abord que, malgré les différences entre les territoires de la Grande Région, les acteurs des filières alimentaires rencontrent des obstacles similaires pour organiser un approvisionnement de qualité et de proximité : prix, logistique, organisation des filières. L'intermédiation est donc indispensable pour répondre aux contraintes en termes de volumes et de prix d'achat, de régularité et de sécurité des livraisons, de respect des réglementations sanitaires et d'appels d'offres pour le débouché de la RHDC. Elle peut être fonctionnelle, lorsque des structures prennent en charge des fonctions visant à rassembler (mutualisation), adapter (transformation et conditionnement) et/ou acheminer (logistique)

des produits entre la production et la consommation. Elle peut aussi être organisationnelle, lorsqu'un acteur du réseau d'approvisionnement prend l'initiative d'organiser une chaîne d'approvisionnement, selon une stratégie différenciée. Ensuite, la présence de frontières caractérise ce territoire transnational et influence de manière à la fois négative et positive l'offre de produits de qualité et de proximité : négative, par le surcroît de travail administratif engendré par les frontières ; positive, parce que les acteurs du monde économique utilisent les différences interterritoriales à leur avantage. Alors que les acteurs économiques utilisent les frontières comme source d'opportunités, les acteurs politiques se referment sur leurs frontières administratives sur la période étudiée. Or, le secteur de la restauration collective apparaît fortement influencé par la volonté des acteurs politiques, qui disposent de leviers tels que la formulation et l'attribution de marchés publics, la création de dispositifs et l'attribution de subventions. Dans un contexte transfrontalier, la coopération devient difficile sans cette volonté. Les résultats de cette étude nous permettent de formuler des recommandations empiriques pour les acteurs des réseaux d'approvisionnement alimentaire de la Grande Région, mais aussi de contribuer à la littérature sur les *Intermediate Short Food Supply Chains*.

This thesis explores the phenomenon of proximity and quality food supply solutions. The paradox that gave rise to this study, shared with the partners of the Interreg AROMA project (2017-2022) to which this work is linked, is as follows: while solutions have been developed for retail customers (the Business to Customer, B2C, sector), relatively few have been developed for the collective out-of-home Catering sector, despite the fact that the latter has great potential for the agroecological transformation of the agricultural sector thanks to the large volumes of food ordered. Furthermore, in the transnational context of the Greater Region, made up of German, Belgian, French and Luxembourg territories, the AROMA project was based on the premise that cross-border proximity supply is possible thanks to the networking of national circuits within a cross-border supply organization. The aim of this work is therefore to understand the levers and obstacles to increasing the proportion of quality proximity products in collective out-of-home catering in this cross-border context, which has never before been studied from this angle. The obstacles and levers are considered both on a micro scale, linked to the constraints of buyers in collective kitchens, and on a macro scale, linked to the construction of regional supply chains. It was initially intended that the knowledge generated by this study would contribute to the transformation of food supply chains in order to move towards a more sustainable food system. To study these levers and obstacles, I used qualitative methods inspired by Grounded Theory (Charmaz, 2006; Glaser & Strauss, 1967), which advocates approaching fieldwork without theoretical a priori, then analyzing data inductively. I began by using the semi-structured interview method to interview

three types of actors in the foodservice supply chain: producers, intermediaries and buyers. In parallel, I used participant observation to analyze the sociotechnical intervention process of the Interreg AROMA project in the transnational context of the Greater Region, which aimed to build a cross-border regional food supply organization in the Greater Region. The results first show that, despite the differences between the territories of the Greater Region, food industry stakeholders encounter similar obstacles to organizing a quality, local supply: price, logistics, organization of supply chains. Intermediation is therefore essential to meet the constraints in terms of purchase volumes and prices, regularity and security of deliveries, compliance with health regulations and calls for tender for the collective out-of-home catering outlet. It can be functional, when structures take charge of functions aimed at gathering (pooling), adapting (processing and packaging) and/or routing (logistics) products between production and consumption. It can also be organizational, when a supply network player takes the initiative to organize a supply chain, according to a differentiated strategy. The presence of borders characterizes this transnational territory and has both a negative and a positive influence on the supply of high-quality, proximity products: negatively, through the additional administrative work created by borders; positively, because players in the economic world use inter-territorial differences to their advantage. While economic players use borders as a source of opportunities, political players are closing in on their administrative boundaries over the study period. However, the foodservice sector appears to be heavily influenced by the will of political players, who have levers at their disposal such as the formulation and awarding of public contracts, the creation of schemes and the allocation of subsidies. In a cross-border context, cooperation becomes difficult without this will. The results of this study enable us to formulate empirical recommendations for players in the Greater Region's food supply networks, and also to contribute to the literature on Intermediate Short Food Supply Chains.

Table des matières

Remerciements.....	1
Abstract	3
Table des matières.....	6
Liste des tableaux.....	9
Liste des figures.....	13
Liste des cartes	13
Liste des encadrés	14
PARTIE 1 : Vers une étude de l'approvisionnement de la Restauration Hors Domicile Collective en contexte transfrontalier : contextualisation, problématisation, état de l'art et méthodologies	15
Chapitre 1 : Introduction.....	15
1.1 Contexte de la recherche	18
1.2 Constat paradoxal.....	26
1.3 But, questions et enjeux de recherche.....	29
1.4 Aperçu des méthodes employées.....	32
1.5 Annonce du plan.....	33
Chapitre 2 : Etat de l'art et cadre conceptuel	39
2.1 Le choix du concept de SFSC pour analyser les données empiriques.....	45
2.2 Des ajustements nécessaires du concept pour analyser l'approvisionnement de la restauration collective en contexte transnational	75
2.3 Conclusion	94
Chapitre 3 : Méthodologie.....	95
3.1 Utilisation des méthodes de la <i>Grounded Theory</i>	97
3.2 Entretiens semi-directifs avec des experts	98
3.3 Observation sociologique participante.....	115
3.4 Conclusion	127
PARTIE 2 : Le projet Interreg AROMA : une première expérience de coopération transfrontalière sur le sujet alimentaire dans la Grande Région	129
Chapitre 4 : L'intervention sociotechnique AROMA	129

4.1	L'ingénierie du projet Interreg AROMA.....	131
4.2	Autoanalyse : réflexion sur mes positions « pour » et « sur » le projet.....	142
4.3	Récapitulatif de l'étude quantitative réalisée dans le cadre d'AROMA.....	150
4.4	Charte des valeurs AROMA.....	164
4.5	Expérimentation « Paniers transfrontaliers » avec Paysan Bio Lorrain.....	169
4.6	Conception de l'Organisme Transfrontalier d'Approvisionnement (OTA).....	173
4.7	Conclusion	184
PARTIE 3 : Des freins et leviers différenciés selon les territoires et les perspectives des acteurs considérés		187
Chapitre 5 : La perspective des producteurs		191
5.1	Les contraintes d'exercice des producteurs rendent indispensable la définition d'un prix juste.....	194
5.2	Pour s'assurer un prix équitable, des stratégies de différenciation par la qualité et la transformation.....	220
5.3	La RHD, un débouché pas comme les autres	228
5.4	Conclusions.....	240
Chapitre 6 : La perspective des intermédiaires.....		241
6.1	Explicitation des différents types d'intermédiaires.....	244
6.2	Logistique, marché et environnement.....	251
6.3	Digitalisation, régulations et politique	261
6.4	Personnes et cocréation.....	285
6.5	Conclusion	296
Chapitre 7 : La perspective des acheteurs		299
7.1	Contexte empirique : définition et description de la restauration collective	301
7.2	Logistique, marché et environnement.....	304
7.3	Digitalisation, régulations et politique	323
7.4	Personnes et cocréation.....	332
PARTIE 4 : Entre continuités et spécificités : discussion des apports théoriques et empiriques de la thèse au champ d'étude des systèmes agrialimentaire relocalisés		340
Chapitre 8 : Discussion		340

8.1	Résumé	342
8.2	Construire une théorie de l'intermédiation	344
8.3	Synthèse thématique des résultats	352
8.4	Liens avec le Sustainable Public Food Procurement (SPFP)	375
8.5	Validation du et contributions au concept de VTFN	377
8.6	Le X-curve model pour situer les dynamiques de transition dans le secteur de la RHDC389	
8.7	Limitations	393
9	Chapitre 9 : conclusion	395
9.1	Résultats essentiels de la thèse.....	395
9.2	Réflexion sur le processus de recherche.....	400
9.3	Contributions.....	401
9.4	Recommandations.....	402
9.5	Le mot de la fin	409
	Références	412
	Annexes	440

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les 16 revues de littérature prises en compte pour la revue « ombrelle » du concept de SFSC.....	40
Tableau 2 : Liste des 15 publications les plus citées au sujet des SFSC d'après l'analyse bibliographique de Luo et al. (2021) pour la littérature publiée entre 2000 et 2020	41
Tableau 3 : Publications décrivant des concepts francophones pour analyser les initiatives empiriques qui ont émergé en réaction au système alimentaire non durable	43
Tableau 4 : Définition des processus d'un SFSC basée sur les processus du modèle SCOR Source : (Bayir et al., 2022, p. 5)	56
Tableau 5 : Analyse AFOM des SFSC selon (Bayir et al., 2022; Kneafsey et al., 2013; Paciarotti & Torregiani, 2021). Elaboration personnelle.	66
Tableau 6 : Classification thématique des 12 problématiques rencontrées par les SFSC et mots-clés associés, d'après Bayir et al. (2022)	69
Tableau 7 : Définition des stratégies d'intermédiation selon leur forme et leur orientation. D'après Guillot et al. (2023).....	80
Tableau 8 : Processus constituant les SFSC. Source : élaboration d'après le tableau 2 de (Bayir et al., 2022, p. 6)	87
Tableau 9 : Description des six gammes de produits alimentaires selon leur degré de transformation Source : https://patrice-hardouin.canoprof.fr/eleve/Sciences%20en%20H%C3%B4tellerie-Restauration/1_STHR/microbiologie_eleve/activities/Conservation.xhtml	88
Tableau 10 : Pouvoir décisionnel des entités territoriales composant la Grande Région. Source : Elaboration personnelle d'après (Quévit, 2005).	92
Tableau 11 : Distribution des entretiens entre les différents enquêteurs	101
Tableau 12 : Nombre d'entretiens conduits.....	102
Tableau 13 : nombre de réunions et événements AROMA auxquels j'ai assisté	119
Tableau 14 : Caractérisation du paysage agricole de la Grande Région Sources : élaboration personnelle d'après les données disponibles sur granderegion.net pour les cases bleues ; etat-agriculture.wallonie.be pour les cases orange	137
Tableau 15 : L'ingénierie de projet d'AROMA. Elaboration personnelle.	142
Tableau 16 : Mes positions successives dans le projet AROMA	145
Tableau 17 : Offre et demande en produits agricoles pour l'approvisionnement de la restauration collective en Rhénanie-Palatinat. Source : étude quantitative sur l'état des lieux de l'offre et de la demande, IfaS. Élaboration : Yves Le Roux	152
Tableau 18 : Offre et demande en produits agricoles pour l'approvisionnement de la restauration collective en Sarre. Source : étude quantitative sur l'état des lieux de l'offre et de la demande, IfaS. Élaboration : Yves Le Roux	153
Tableau 19 : Offre et demande en produits agricoles pour l'approvisionnement de la restauration collective en Lorraine. Source : étude quantitative sur l'état des lieux de l'offre et de la demande, IfaS. Élaboration : Yves Le Roux	153

Tableau 20 : Offre et demande en produits agricoles pour l’approvisionnement de la restauration collective au Luxembourg. Source : étude quantitative sur l’état des lieux de l’offre et de la demande, IfaS. Élaboration : Yves Le Roux.....	154
Tableau 21 : Offre et demande en produits agricoles pour l’approvisionnement de la restauration collective en Wallonie. Source : chiffres issus de l’étude quantitative sur l’état des lieux de l’offre et de la demande, IfaS. Élaboration : Yves Le Roux	154
Tableau 22 : Nombre de repas servis par an, par territoire et par structure de la Grande Région. Source : fiche de synthèse sur l’état des lieux de l’offre agricole et de la demande alimentaire de la restauration collective en Grande Région, p.2	155
Tableau 23 : Demande alimentaire exprimée en production agricole brute par territoire de la Grande Région. Source : étude quantitative sur l’état des lieux de l’offre agricole et de la demande alimentaire de la restauration collective en Grande Région, IfaS. Élaboration : Yves Le Roux.	156
Tableau 24 : Produits alimentaires consommés par an par la restauration collective dans chaque territoire de la Grande Région. Source : fiche de synthèse de l’étude quantitative sur l’état des lieux théorique de l’offre et de la demande alimentaire de la restauration collective en Grande Région », p. 3.	157
Tableau 25 : Synthèse de l’offre de produits alimentaires et scénarii théoriques de trois taux d’autosuffisance de la restauration collective en Grande Région. Source : livrable « guide méthodologique et état des lieux théorique de l’offre et de la demande alimentaire de la restauration collective en Grande Région », p. 44 (50/64 en ligne), novembre 2020.	158
Tableau 26 : Pourcentages d’autosuffisance de la restauration collective en Grande Région. Source : livrable « guide méthodologique et état des lieux théorique de l’offre et de la demande alimentaire de la restauration collective en Grande Région », p. 45 (51/64 en ligne), novembre 2020.	158
Tableau 27 : catégories de présentation des résultats empiriques issues de la fusion des douze catégories de Bayir et al. (2022).....	188
Tableau 28 : Evolution du nombre d’exploitations agricoles dans la Grande Région selon leur taille en hectares de 1999 à 2019. Elaboration personnelle grâce au site : https://www.grande-region.lu/	197
Tableau 29 : <i>Pourcentages d’évolution du nombre d’exploitations agricoles total, du nombre d’exploitations de moins de 5 ha et de plus de 100 ha de 1999 à 2019 sur les différents versants de la Grande Région</i>	198
Tableau 30 : détail des niveaux d’agrément sanitaire nécessaires pour livrer la RHD.....	231
Tableau 31 : les gammes de produits alimentaires. Source : https://patrice-hardouin.canoprof.fr/eleve/Sciences%20en%20H%C3%B4tellerie-Restauration/1_STHR/microbiologie_eleve/activities/Conservation.xhtml	244
Tableau 32 : Structures de transformation enquêtées ou rencontrées dans le cadre d’AROMA.....	246
Tableau 33 : grossistes enquêtés ou rencontrés dans le cadre d’AROMA. Elaboration personnelle..	247
Tableau 34 : Formes juridiques spécifiques aux coopératives dans la Grande Région. Elaboration personnelle.	248
Tableau 35 : Structures mutualisatrices enquêtées par versant de la Grande Région. Elaboration personnelle.	248

Tableau 36 : Administrations enquêtées ou rencontrées dans le cadre d'AROMA. Elaboration personnelle	249
Tableau 37 : Structures venant en soutien des producteurs, acheteurs et de la construction des filières d'approvisionnement durable dans la Grande Région, interrogées ou rencontrées dans le cadre du projet AROMA. Elaboration personnelle.	250
Tableau 38 : Axes et actions de la feuille de route 2022-23 du programme ADAGE de la Région Grand Est. Elaboration personnelle d'après la présentation du programme lors de son adoption en séance plénière du Conseil Régional Grand Est le 23 juin 2022, disponible sur https://reseau-partage.fr/la-region-grand-est-adopte-son-programme-adage/	272
Tableau 39 : Politique de prix du département de Meurthe-et-Moselle en fonction du quotient familial. Source : communication par courriel de la part du Département le 01/06/2021.....	278
Tableau 40 : Distribution de la compétence « gestion de la restauration scolaire publique » à différents niveaux de collectivité territoriale selon le type d'établissement.	301
Tableau 41 : acheteurs interviewés dans le cadre de l'étude qualitative.....	303
Tableau 42 : Sociétés de Restauration Collective enquêtées. Elaboration personnelle.....	303
Tableau 43 : Les cinq dimensions des proximités alimentaires territorialisées. Source : Noël et al. (2022), d'après Praly et al. (2014) et Talbot (2010).....	346
Tableau 44 : Comparaison des dimensions d'analyse des concepts de SyAM et d'intermediate SFSC enrichi. Elaboration personnelle.....	348
Tableau 45 : Comparaison des dimensions d'analyse des concepts de SyAM et de VTFN. Elaboration personnelle.	348
Tableau 46 : COMparaison des dimensions d'analyse des concepts de VTFN, SyAM, CAP et Intermediate SFSC. Elaboration personnelle.....	349
Tableau 47 : Structuration du second tour de codification	350
Tableau 48 : Les sous-thématiques des chapitres. Elaboration personnelle.....	351
Tableau 49 : Correspondance entre les super-catégories thématiques et les dimensions du concept adapté de SFSC. Elaboration personnelle.	351
Tableau 50 : Caractérisations de la qualité ressorties dans les interviews qualitatives, tous types d'acteurs confondus	353
Tableau 51 : Définition des stratégies d'intermédiation selon leur forme et leur orientation. Elaboration personnelle d'après (Guillot et al., 2023)	360
Tableau 52 : Classification des initiatives empiriques d'après la typologie des stratégies d'intermédiation selon Guillot et al. (2022)	362
Tableau 53 : résumé des freins et leviers pour la super catégorie « politique, régulations et digitalisation ». Elaboration personnelle.	368
Tableau 54 : Synthèse des réponses aux questions de recherche. Elaboration personnelle.	374
Tableau 55 : Conceptualisation de la qualification des freins et leviers selon leur échelle.....	380
Tableau 56 : mise en regard des caractéristiques des SFSC et des VTFN (Reckinger, 2022) avec les apports proposés pour le concept d'intermediate SFSC. Source : traduction de Reckinger (2022) pour les colonnes SFSC et VTFN, élaboration personnelle pour la colonne intermédiaire SFSC pour l'approvisionnement de la RC.	386

Tableau 57 : Motifs de construction et de destruction et des dynamiques qui les composent. (Hebinck et al., 2022, traduit de l'anglais).....	390

Liste des figures

Figure 1 : Détail des branches composant la Restauration Hors Domicile Source : Guide méthodologique et État des lieux théorique de l'offre et de la demande alimentaire de la restauration collective en Grande Région, p. 1	27
Figure 2 : Arborescence de codes obtenue après la codification des revues de littérature identifiées. ..	42
Figure 3 : le modèle d'entretien en « étoile »	107
FIGURE 4 : Méthodologie pour l'analyse entre offre agricole et demande alimentaire en RHD. Source : livrable « guide méthodologique et état des lieux théorique de l'offre et de la demande alimentaire de la restauration collective en Grande Région », p. 2 (8/64 EN LIGNE), NOVEMBRE 2020.	152
Figure 5 : Schéma des activités de l'Organisme Transfrontalier d'Approvisionnement. Source : présentation du séminaire de clôture du projet, mars 2022. Conception : consortium AROMA.	175
Figure 6 : Modèle d'affaires de l'Organisme Transfrontalier d'Approvisionnement AROMA. Source : présentation Powerpoint de la clôture du projet. Élaboration : Jacques Mansuy. Mars 2022.	176
Figure 7 : Schéma de la collaboration entre AROMA, Nearbuy et Manger Demain. Source : présentation Powerpoint de la clôture du projet. Élaboration : Sophie Lewandowski. Mars 2022.	178
Figure 8 : Schéma des interactions entre le site « vitrine » AROMA et la plateforme numérique de mise en relation. Source : document interne au projet concernant la collaboration AROMA- Nearbuy, 2022	181
Figure 9 : Schématisation de la Grande Région en termes d'échelles administratives. Elaboration personnelle.	262
FIGURE 10 : L'intermédiation fonctionnelle permet de répondre aux exigences du débouché de la RHDC. Elaboration personnelle.	359
Figure 11 : Distinction entre coût denrées, coût total et prix facturé. Elaboration personnelle	366
Figure 12 : Des choix politiques différents en termes d'accessibilité des repas	366
FIGURE 13 : Visualisation du modèle X-curve. Source : Silvestri, Diercks et Matti, 2022	390
FIGURE 14 : Le modèle X-curve adapté au sujet de l'approvisionnement de la RHDC. Elaboration personnelle à partir du schéma existant.	393
FIGURE 15 : Les freins à l'augmentation des produits de qualité et de proximité dans les menus de la RHDC. Elaboration personnelle inspirée de Kassel (2020).	396
FIGURE 16 : Leviers à l'augmentation de la proportion des produits de qualité et de proximité dans les menus de la RHDC. Elaboration personnelle.	397
FIGURE 17 : L'intermédiation fonctionnelle. Elaboration personnelle.	398

Liste des cartes

Carte 1 : Répartition des entretiens par type d'interviewés et par territoire de la Grand Région. Elaboration : Yann Ferro.	110
Carte 2 : Localisation des trois types d'acteurs interviewés dans la Grande Région et qualification de leurs relations. Elaboration : Yann Ferro.	111
Carte 3 : La zone de programmation du programme Interreg Grande Région. En bleu, les zones éligibles pour le développement de projets. Source : www.granderegion.net	132

Carte 4 : Orientation technico-économique dominante des exploitations agricoles dans la Grande Région Source : EuroGeographics EuroRegionalMap v8.1 – 2015 ; Groupe de travail « Agriculture » de la Grande Région. Auteurs : SIG-GR. Réalisation : juin 2016 https://www.sig-gr.eu/fr/cartes-thematiques/agriculture/orientation_technico_economique_dominante.html	135
Carte 5 : Offre par versant de la Grande Région et par catégorie de produits.....	162
Carte 6 : Demande par versant de la Grande Région et par catégorie de produits	163
Carte 7 : Les 13 communes composant le GECT Alzette-Belval en Grande Région. Source : GECT Alzette-Belval et SIG GR.....	264

Liste des encadrés

Encadré 1 : la structure des grilles d'entretien	108
ENCADRE 2 : LE LIVRABLE AROMA « GUIDE A DESTINATION DES AGRICULTEURS »	144
Encadré 3 : Extrait de la loi de programmation agricole luxembourgeoise du 2 août 2023 concernant le soutien au développement durable des zones rurales. Article 38, §2. Source : https://legilux.public.lu/eli/etat/leg/loi/2023/08/02/a489/jo#art_38	202
Encadré 4 : Les produits sous signes d'identification de la qualité et de l'origine	224
Encadré 5 : Illustration de la recherche d'équilibre entre sécurisation des revenus et écoulement de la production : la valorisation des carcasses	230
Encadré 1 : la structure des grilles d'entretien	108
ENCADRE 2 : LE LIVRABLE AROMA « GUIDE A DESTINATION DES AGRICULTEURS »	144
Encadré 3 : Extrait de la loi de programmation agricole luxembourgeoise du 2 août 2023 concernant le soutien au développement durable des zones rurales. Article 38, §2. Source : https://legilux.public.lu/eli/etat/leg/loi/2023/08/02/a489/jo#art_38	202
Encadré 4 : Les produits sous signes d'identification de la qualité et de l'origine	224
Encadré 5 : Illustration de la recherche d'équilibre entre sécurisation des revenus et écoulement de la production : la valorisation des carcasses	230

PARTIE 1 : Vers une étude de l'approvisionnement de la Restauration Hors Domicile Collective en contexte transfrontalier : contextualisation, problématisation, état de l'art et méthodologies

Chapitre 1 : Introduction

Cette thèse explore le phénomène des solutions d'approvisionnement en denrées alimentaires de proximité et de qualité. Si des solutions ont été développées à partir des années 1990 pour approvisionner les particuliers (secteur Business to Customer, B2C), ce n'est que plus tard que des initiatives ont émergé pour le secteur Business to Business (B2B) de la Restauration Hors Domicile Collective (RHDC), alors qu'il détient pourtant un fort potentiel pour la transformation agroécologique du secteur agricole grâce aux volumes importants de denrées commandés. Dès lors, la question qui guide ce travail est la suivante : « quels sont les freins et leviers pour introduire des produits de qualité et de proximité dans la RHDC dans le contexte transfrontalier de la Grande Région ? » Les freins et les leviers sont considérés tant à une échelle micro liée aux contraintes des acheteurs dans les cuisines collectives qu'à une échelle macro liée à la construction de chaînes régionales d'approvisionnement. Il était initialement attendu que la connaissance générée par cette étude puisse contribuer à la transformation des chaînes d'approvisionnement de la RHD afin de progresser vers un système alimentaire plus durable. Pour étudier les freins et leviers cités ci-dessus, j'ai employé des méthodes qualitatives inspirées de l'approche de la *Grounded Theory* (Charmaz, 2006; Glaser & Strauss, 1967) qui préconise d'aborder le travail de terrain sans *a priori* théorique puis d'analyser les données de manière inductive. D'une part, j'ai utilisé la méthode des entretiens semi-directifs pour enquêter auprès de trois types d'acteurs des chaînes d'approvisionnement de la RHD : producteurs, intermédiaires et acheteurs. D'autre part, j'ai employé la méthode de l'observation participante pour analyser le processus d'une intervention sociotechnique de l'Union Européenne, le projet Interreg AROMA. La particularité de ce travail réside d'une part dans l'étude des différents types d'intermédiaires et de leurs rôles, et d'autre part au périmètre transnational de l'étude. Le projet AROMA est le premier projet de coopération transfrontalière sur un sujet alimentaire dans la Grande Région, et le sujet des circuits de proximité n'avait pas été traité dans le contexte transnational de la Grande Région auparavant.

Dans un premier temps, cette introduction situe mon travail de thèse dans le contexte du mouvement de reterritorialisation de l'alimentation émergeant en réaction à la non-durabilité du système alimentaire mondial. Dans un second temps, j'explicite le constat paradoxal à

l'origine de mon travail. Ensuite, j'énonce les objectifs ainsi que les questions de recherche, et je présente un aperçu des méthodes utilisées pour y répondre. Je termine par la présentation des enjeux de l'enquête et de l'annonce du fil argumentatif de la thèse.

Table des matières

Chapitre 1 : Introduction.....	15
1.1 Contexte de la recherche	18
1.2 Constat paradoxal.....	26
1.3 But, questions et enjeux de recherche	29
1.4 Aperçu des méthodes employées.....	32
1.5 Annonce du plan.....	33

1.1 Contexte de la recherche

Dans le contexte d'un système alimentaire mondial non-durable, l'intérêt de la population comme du monde politique européens pour la relocalisation de l'alimentation et les denrées de qualité et de proximité grandit.

Le système alimentaire mondial a d'abord été défini par Louis Malassis, fondateur de l'économie agroalimentaire¹, comme « la façon dont les hommes s'organisent, dans l'espace et dans le temps, pour produire et consommer leur nourriture » (Malassis, 1994, p. 7). La définition a ensuite été affinée par Jean-Louis Rastoin, qui définit un système alimentaire comme « un réseau interdépendant d'acteurs (entreprises, institutions financières, organismes publics et privés), localisés 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 alimentaire d'un ou plusieurs groupes de consommateurs localement ou à l'extérieur de la zone considérée. » (Rastoin, 2010). Pour ce travail, je retiens la distinction faite par Rachel Reckinger entre les réseaux alimentaires et le système alimentaire global (Reckinger, 2022). Elle réserve l'emploi du terme *système* pour l'échelle nationale, supranationale (p.ex. européenne) et globale, tandis que le terme de *réseaux* alimentaires est préféré pour les plus petites échelles (locales, régionales, transnationales dans le cas de régions frontalières, p.ex. la Grande Région), tout en étant insérées dans un système alimentaire plus large.

Le système alimentaire s'est mondialisé en parallèle de la Révolution Industrielle à partir de la seconde moitié du XIXe siècle (Dunne et al., 2011). Il a connu une accélération au sortir de la Seconde Guerre Mondiale, motivée par l'impératif de nourrir le monde dans un contexte de croissance démographique et de croissance insuffisante de la productivité. Cette accélération a notamment été rendue possible par la mise en place de politiques publiques dans les années 1960 telles que la Politique Agricole Commune en Europe, le Plan Marshall aux États-Unis et en Europe, ou la Révolution Verte dans le sud-est de l'Asie. Ces politiques étaient informées par une vision quantitative du problème de la faim, arguant que ce dernier avait son origine dans le décalage entre l'offre et la demande, et qu'il pourrait être résolu en combinant les progrès techniques de mécanisation, de rationalisation, et de recyclage des substances chimiques utilisées pendant la guerre à des fins de fertilisation avec des politiques publiques venant en soutien aux producteurs (De Schutter, 2017). Cela a conduit à ce que l'on nomme communément le *système alimentaire conventionnel* dans lequel le discours productiviste est toujours présent. Beus et Dunlap (Beus & Dunlap, 1990; cités dans Michel-Villarreal et al., 2019, p. 2) définissent le système alimentaire conventionnel comme basé sur une agriculture

¹ L'économie agroalimentaire est une discipline qui vise à étudier le système alimentaire au moyen d'une « nouvelle méthode d'identification et d'analyse [...] en procédant à une étude des relations entre le complexe [de production agroindustriel, CPAI] et le « reste de l'économie » » (Rastoin & Gherzi, 2010, paragr. 13) décrite dans le *Traité d'économie agroalimentaire* (Malassis 1979, 1986, 1996).

industrialisée et mécanisée qui recourt à la monoculture, aux fertilisants et aux pesticides (Tsoulfas et al., 2023). Il est caractérisé par de longues chaînes d'approvisionnement impliquant d'importantes distances parcourues par les aliments (*food miles*²) et de nombreux intermédiaires (Watts et al., 2005) spécialisés dans un type d'activité pour être plus efficaces (Bayir et al., 2022 : p10). Les chaînes de distribution de grande échelle influencent fortement ce système avec pour conséquence la standardisation des produits alimentaires, l'homogénéisation des habitudes alimentaires (Fabbrizzi, 2014: p389), et le supermarché comme point de vente-type pour les consommateurs finaux (Ericksen, 2007, cité par Michel-Villareal, 2019 : p2). Le système alimentaire conventionnel est mené par des impératifs productivistes, par la recherche des économies d'échelle et du profit (Reckinger, 2022: p98; Tsoulfas et al., 2023: p2). Si ce système a permis d'atteindre l'objectif de fournir une alimentation suffisante et à moindre coût pour nourrir la population européenne au sortir de la guerre, il ne répond cependant plus aux enjeux contemporains.

En effet, le système alimentaire actuel n'est pas durable (Bazzani & Canavari, 2013; Bricas et al., 2021; De Schutter, 2017; Tsoulfas et al., 2023). Des facteurs extrinsèques tels que l'augmentation de la population mondiale, des revenus et de l'urbanisation exercent une pression importante sur les réseaux alimentaires (Enthoven & Van den Broeck, 2021, p. 61 citant; Nyström et al., 2019), mais le système conventionnel comporte intrinsèquement des effets négatifs en termes sociaux, économiques, environnementaux, de santé publique et de sécurité alimentaire.

Du point de vue social, l'éloignement progressif entre les lieux de production et de consommation dû à la mondialisation a provoqué la distanciation des consommateurs d'avec leur territoire, d'un point de vue géographique et social (Bazzani & Canavari, 2013, p. 11 citant; Cicatiello & Franco, 2008). Hinrichs affirme que « *les relations entre producteurs et consommateurs deviennent distantes et anonymes* »³(Hinrichs, 2000, p. 1), ce qui a pour conséquence l'augmentation de l'asymétrie d'information (Luo et al., 2021, p. 2833). D'autres auteurs soulignent l'exode rural et l'isolement économique provoqués par le système conventionnel (Tsoulfas et al., 2023, p. 1).

Du point de vue économique, la présence de gros faiseurs et de chaînes de supermarchés a augmenté la compétition sur le marché, au détriment des petits producteurs (Renting et al., 2003). Cette compétition a conduit à un déclin général des prix (Tsoulfas et al., 2023 : p2), qui a influencé négativement la durabilité économique des exploitations. La

² Les *food miles* sont définis comme : "a food mile is the distance food travels from where it is grown or raised to where it is ultimately purchased by the consumer or end-user" (Pirog et al., 2001, p. 7). Soit en français : un *food mile* représente la distance parcourue par un aliment depuis son lieu de production ou d'élevage jusqu'au lieu d'achat par le consommateur ou l'utilisateur final (traduction propre).

³ Propre traduction pour "relations between producers and consumers become distant and anonymous" (Hinrichs, 2000, p. 1)

multiplication des intermédiaires a réduit la valeur ajoutée gardée par les producteurs (Tsoulfas et al., 2023 : p20), qui ont perdu beaucoup de pouvoir de décision (Bazzani, 2013: p11). La combinaison de ces différents facteurs a conduit à la disparition de nombreuses petites exploitations, incapables de tenir économiquement face à des entreprises plus grandes bénéficiant d'économies d'échelle. Le paysage agricole connaît ainsi une tendance depuis plusieurs décennies à la concentration des exploitations agricoles : les plus grosses exploitations absorbent les plus petites, avec une stratégie de survie économique axée sur la production de volumes importants pour compenser les prix d'achat bas. Seulement, cette stratégie se fait au prix d'une pression croissante sur les écosystèmes, ce qui conduit à élaborer sur les impacts environnementaux du système alimentaire conventionnel.

Il est largement reconnu que le système alimentaire conventionnel a des impacts négatifs sur l'environnement (Forssell & Lankoski, 2015; Kumar et al., 2019). Les modes de production intensifs causent des dommages sur l'environnement (Aggestam et al., 2017, Bazzani et al. 2013 et Mundler et al., 2016, Bazzani, 2013; Kumar et al., 2019; Michel-Villarreal et al., 2019) : l'érosion, le compactage et l'épuisement des sols, la pollution des sols et de l'eau, les émissions de CO₂ (Raffaelli et al., 2009, cité dans Bazzani, 2013, p11), l'appauvrissement de la biodiversité ((Michel-Villarreal et al., 2019; Paciarotti & Torregiani, 2021), la consommation d'énergie, le changement climatique, l'eutrophisation⁴ (Tsoulfas et al., 2023). L'agriculture est responsable d'un tiers des émissions de gaz à effet de serre au niveau mondial, ce qui fait de ce secteur un des contributeurs majeurs de l'impact anthropique sur les écosystèmes planétaires (Michel-Villarreal et al., 2019).

La sécurité alimentaire est un autre des aspects sur lesquels le système alimentaire conventionnel est critiqué (Bayir et al., 2022; Kumar et al., 2019). Ce terme pose problème dans la langue française par son ambiguïté, en amalgamant des problèmes d'ordre quantitatif – lorsque la nourriture vient à manquer - et qualitatif – lorsque la nourriture est nocive pour le consommateur. « L'anglais distingue nettement entre la *food security* (problèmes de disette) et la *food safety* (intégrité sanitaire) et [...] l'allemand différencie *Mindestversorgung* (approvisionnement minimum) et *Lebensmittelsicherheit* (intégrité des denrées alimentaires) » (Bruegel & Stanziani, 2004, paragr. 1). Pour distinguer ces deux acceptions, je reprends les termes anglophones *food security* et *food safety*.

⁴ L'eutrophisation est définie comme l'« apport en excès de substances nutritives (nitrates et phosphates) dans un milieu aquatique pouvant entraîner la prolifération des végétaux aquatiques (parfois toxiques). Pour les décomposer, les bactéries aérobies augmentent leur consommation en oxygène qui vient à manquer et les bactéries anaérobies se développent en dégageant des substances toxiques : méthane, ammoniac, hydrogène sulfuré, toxines, etc. Toutes les mers, sauf les mers subarctiques, sont touchées par l'eutrophisation. Les teneurs en nitrate ont doublé, voire triplé dans la mer Noire et la mer d'Azov ». https://www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire_environnement/definition/eutrophisation.php4

Du point de vue de l'insécurité alimentaire (*food security*), la réduction de la production pour l'autoconsommation l'a augmentée (Tsoulfas et al., 2023, p1). En termes de *food safety*, plusieurs auteurs mentionnent les problèmes sanitaires occasionnés par le système dominant. Au niveau de la production, l'utilisation de produits phytosanitaires provoque des problèmes de santé (Tsoulfas et al., 2023, p1). La longueur des chaînes d'approvisionnement rend difficile la traçabilité des aliments (Nomisma, 2009, cité par (Bazzani, 2013, p11), ne permettant pas aux consommateurs d'obtenir des informations sur la provenance et la qualité des aliments qu'ils achètent (Qaim, 2017 et Pulker et al., 2018, cités par (Paciarotti & Torregiani, 2021)). Elle rend aussi plus fréquente l'occurrence de scandales alimentaires : bœuf aux hormones en 1980, crise de la vache folle en 1996, fraude à la viande de cheval en 2013 pour ne citer que ces exemples. L'intérêt pour des denrées de qualité s'ancre dans la société en raison de l'augmentation des Maladies Non Transmissibles liées à l'alimentation et au mode de vie.

Cette citation de Jean-Louis Rastoin (2015) résume bien les enjeux : « On observe [...] depuis quelques décennies le développement hégémonique d'un système agroindustriel de production et de consommation de masse, spécialisé, concentré, globalisé et financiarisé, structuré par de très grandes firmes industrielles et commerciales. Ce modèle, s'il a contribué efficacement à la réduction du coût des aliments et à l'amélioration de leur qualité hygiénique ainsi qu'à leur accessibilité, génère un certain nombre d'externalités négatives qui incitent à innover pour construire un nouveau type de système alimentaire plus 'durable' ».

Toutes les fragilités de ce modèle ont été particulièrement mises en évidence durant le temps de préparation de cette thèse. D'abord avec la pandémie de COVID-19 débutée en 2020, qui a poussé les gouvernements à prendre des décisions qui ont fortement perturbé le système alimentaire dominant, comme l'imposition de restrictions commerciales et la fermeture de frontières, provoquant des perturbations dans les chaînes d'approvisionnement longues et réduisant l'accès aux marchés et à la main-d'œuvre (Kubatko et al., 2023). Ensuite avec le début de la guerre d'agression russe en Ukraine en 2022, car les deux pays occupent une place centrale dans le paysage agricole mondial grâce à leur production de blé, de tournesol, d'engrais NPK. En conséquence, le conflit des effets socio-économiques négatifs sur le système mondial, particulièrement en termes de *food security* car de nombreux pays dépendent des imports de ces pays (Ben Hassen & El Bilali, 2022). Ces deux crises mettent en lumière la nécessité d'améliorer la résilience du système alimentaire mondial.

Pour ce faire, et en réaction à la non-durabilité du système alimentaire hégémonique, le monde académique a développé des réflexions sur la caractérisation d'un système alimentaire durable. D'après les Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'Organisation des Nations Unies (ONU), un tel système devrait assurer l'accès des consommateurs à une nourriture sûre et nourrissante, l'amélioration des revenus des producteurs, la préservation

des ressources naturelles et l'atténuation du changement climatique (*Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development* | Department of Economic and Social Affairs, 2015). Des chercheurs vont plus loin en incluant la participation et la confiance démocratique dans la caractérisation d'un système alimentaire durable, qui inclurait « des productions agroécologiques sans recours aux ressources non-renouvelables, sans réduction de la biodiversité et sans pollutions, des systèmes économiques créateurs d'emplois, plus inclusifs et équitables, une sécurité alimentaire et nutritionnelle permettant un accès digne pour tous à une alimentation de qualité, une restauration de la confiance dans le système et la participation des citoyens à son évolution, des réseaux alimentaires entretenant la cohésion sociale et le respect de la diversité et de la dynamique des cultures » (Le Roux, 2021⁵, d'après Bricas, 2015).

Pour parvenir à un tel système, de nombreuses solutions ont été proposées et de multiples initiatives empiriques ont émergé. Les mondes académiques anglophone comme francophone ont ouvert un nouveau champ de recherche dans les années 1990 en créant une pléthore de concepts pour tenter de qualifier ces initiatives⁶ (Deverre & Lamine, 2010). Ce champ de recherche recouvre les phénomènes de reterritorialisation des filières alimentaires, du « *quality turn* » (Goodman, 2003; Murdoch et al., 2000), des circuits courts et/ou de proximité⁷, tous portant une « promesse de différence » (Le Velly, 2017) en termes de transition (Corade et al., 2022). Cette promesse consiste en « une autre modalité d'organisation de la production, des échanges et/ou de la consommation alimentaire, et la promesse de bénéfices associés » (Le Velly, 2017, p. 24).

Parmi les concepts créés, celui d'*Alternative Food Networks* (AFN) a progressivement dominé comme concept ombrelle. Construit initialement en antagonisme avec le système alimentaire dominant, il valorise la proximité sociale et géographique aux longues distances parcourues par les aliments et à l'anonymité des circuits longs, la diversité à la standardisation, l'échelle humaine à l'industrialisation, les méthodes de production extensives plutôt qu'intensives et l'ancrage dans des lieux spécifiques plutôt que l'indifférenciation (Reckinger, 2022, p. 90). Cette caractérisation a été analysée comme vertueuse en soi par les travaux datant de l'émergence du champ de recherche (Reckinger, 2022).

Le concept d'AFN a été cependant critiqué en raison de la persistance d'ambiguïtés en matière sociale, économique et environnementale (Reckinger, 2022), et de son manque de

⁵ Webinaire AROMA du 16 février 2021, intervention d'Yves Le Roux : « Quels impacts environnementaux, sociaux et économiques des systèmes alimentaires durables ? » 22 :49 et suivantes <https://www.youtube.com/watch?v=KkI6Z4ZcVlg>

⁶ Pour voir un historique détaillé du développement de ce champ de recherche, consulter en particulier l'introduction et le premier chapitre de l'ouvrage de Le Velly (2017).

⁷ Par exemple, les marchés de producteurs, les Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne (AMAP) en France, les *Gruppi di Acquisto Solidale* (GAS) en Italie, les initiatives de *Community-Supported Agriculture* (CSA), la vente à la ferme, etc.

clarté causé par un usage incohérent de concepts flous, de sa tendance à amalgamer les caractéristiques spatiales et structurelles des AFN avec les résultats souhaités et le comportement des acteurs les constituant (Tregear, 2011). Des travaux empiriques ultérieurs ont remis en question les vertus des AFN, montrant qu'ils maintenaient des inégalités et ne contribueraient pas si positivement à la préservation environnementale (Tregear, 2011). Dans un troisième temps, la recherche a tempéré : ce qui importe n'est pas tant la capacité ou non des AFN à construire une alternative au système dominant, mais la façon dont ils l'interrogent (Deverre & Lamine, 2010; Reckinger, 2022).

En conséquence, ma directrice de thèse Dr. Rachel Reckinger a créé le concept ombrelle de *Values-Based Territorial Food Networks* pour remplacer AFN (Reckinger, 2022). Ce nouveau nom permet de dépasser la dichotomie entre *mainstream* et *alternative food systems*, qu'elle rejette, et que plusieurs travaux avaient remis en question en constatant la compétition (Sonnino & Marsden, 2006) et l'hybridation entre ces deux courants (Le Velly, 2017; Matakana & Corvo, 2020). Il permet aussi une plus grande clarté conceptuelle, en analysant les spécificités et les lacunes des concepts qu'il recouvre. Il met ainsi en avant les similarités de *Civic Food Networks* (CFN), *Local Food Systems* (LFS), et *Short Food Supply Chain* (SFSC), jusqu'alors masquées par leur coexistence. De plus, si le caractère *alternatif* ne figure plus dans l'appellation du concept, il est exprimé par le « V » et le « T » du concept.

Le « V » pour *values* inscrit les initiatives de production, de transformation et de distribution dans des valeurs éthiques de durabilité sociale, économique, environnementale et de gouvernance reprises du cadre *Sustainability Assessment of Food and Agriculture* (SAFA *framework*) de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO, 2014). Ces valeurs font l'objet de négociations, de co-construction et de contestations (Nemes et al., 2023).

Le « T » pour *territorial* désigne la co-construction par les acteurs d'une territorialité comprise comme « un ensemble complexe de relations matérielles et immatérielles impliquant une dimension spatiale, les relations des acteurs (à toutes les échelles) et entre ces derniers et les ressources locales⁸ » (Dansero & Puttilli, 2014, p. 631)(Reckinger, 2022). Elle vise à organiser des formes plus durables, socialement justes et résilientes du système alimentaire grâce à un ancrage territorial construit socialement et géographiquement (Nemes et al., 2023).

Ce « T » pour *Territorial* s'inscrit dans la continuité des travaux sur la reterritorialisation des modes de production et de consommation alimentaires, à rebours du « *Food from Nowhere* » (Fonte & Papadopoulos, 2010) du système hégémonique. La reterritorialisation de l'alimentation a d'abord été identifiée comme un nouveau paradigme

⁸ Traduction personnelle de “an ensemble of complex material and immaterial relations involving the spatial dimension, the relations among actors (at all scales) and between the latter and local resources”.

pour le développement rural (van der Ploeg et al., 2000), promettant aux producteurs de recapter une plus grande valeur ajoutée pour leur production. Elle a par la suite été identifiée comme un facteur de développement de systèmes alimentaires plus durables (T. Marsden & Morley, 2014) grâce à la réduction des externalités négatives du système alimentaire dominant (Cleveland et al., 2014). Elle est définie comme « l’affirmation d’un ancrage territorial des productions et des transformations » (Bricas et al., 2021, p. 227).

Dans ce travail, je préfère parler de reterritorialisation plutôt que de relocalisation, définie comme « la réduction de la distance géographique entre les lieux de production et de consommation » (Bricas et al., 2021, p. 227). Il est vrai que le « local » répond à une demande de proximité, en faisant des promesses de restauration des liens économiques et sociaux entre production et consommation, de retour du sens de ces activités, de valorisation de la fraîcheur et de la saisonnalité des produits, de diminution des emballages, de maintien des activités agricoles et de transformation, de rééquilibrage de rapports de force dans les chaînes alimentaires, de réduction des impacts environnementaux (Bricas et al., 2021, p. 228-230). Il a été proposé comme une réponse aux limites du système agro-industrialisé décrit ci-dessus et aux différentes formes de distanciation (géographique, sociale, cognitive, etc.) entre les producteurs et les consommateurs (Bricas et al., 2021, p. 230). Cependant, à la lumière de mon travail de terrain et de la littérature, je me distancie du terme « local ». Même si des travaux ont tenté de le définir selon divers critères – distance géographique et sociale, taille et longueur des chaînes d’approvisionnement, identité, etc. (Bricas et al., 2021; Schmitt et al., 2018), il reste d’abord difficile à qualifier, ce qui est illustré par l’absence de définition officielle.

Des travaux anglophones comme francophones ont remis en cause la nature supposément vertueuse et souhaitable de la relocalisation en créant l’expression « piège du local » (*local trap*), qui consiste à considérer l’échelle du local comme vertueuse par nature en prenant pour acquis qu’elle est plus écologique et socialement juste (Born & Purcell, 2006; Bricas et al., 2021, p. 231-234). Des critiques courantes du supposé bénéfice environnemental de la relocalisation grâce à la réduction des distances sont d’une part, que la part du transport est limitée dans l’empreinte écologique de l’alimentation (Paciarotti & Torregiani, 2021, p. 433). Elle représente ainsi 14% des émissions de GES du système alimentaire français, tandis que la production agricole compte pour près de deux tiers (Barbier et al., 2019). D’autre part, dans certains cas, les systèmes locaux émettent plus de GES que les systèmes globalisés (Coley et al., 2009). Ensuite, la distance ne dit rien sur les conditions de production (Bricas, 2021; Reckinger, 2022). Autrement dit, qui dit local ne dit pas automatiquement qualitatif. Par ailleurs, le supposé bénéfice social de la relocalisation est mis à mal par la dépendance de l’échelle locale à l’économie politique dominante (Allen, 2010; DuPuis & Goodman, 2005), qui peut conduire à reproduire les inégalités et privilèges sociaux à l’échelle du territoire, en faisant abstraction des dynamiques historiques de compétition entre territoires (Allen & Guthman,

2006, p. 412) et des héritages historiques en termes de prospérité, de pouvoir et de privilège de certains territoires comparés à d'autres (Allen, 2010; Bricas et al., 2021, p. 234). Par ailleurs, des travaux ont montré qu'une forme de « localisme défensif » s'est développée (Hinrichs, 2003; Winter, 2003). Ce localisme comprend la localité comme culturellement et socialement homogène et met l'accent sur des frontières qui permettent de la défendre contre le non-local (Hinrichs, 2003). Il porte donc des valeurs de fermeture et de rejet de l'altérité. Ces travaux ont été confirmés par l'instrumentalisation du terme dans les discours politiques d'extrême-droite, qui envisagent le local comme une forme de protectionnisme, voire de chauvinisme (Charbonnier, 2018). Pour dépasser une vision défensive du localisme, des travaux proposent un « localisme cosmopolite », ancré dans un lieu particulier mais reconnaissant la dépendance et l'interaction avec d'autres territoires et communautés dans un monde de circulations (Bricas et al., 2021, p. 234-235).

D'autres travaux montrent les limites du « local ». Nicolas Bricas, en se basant sur les travaux de l'historien Fernand Braudel, montre qu'avant même la Révolution Industrielle, il existait une interdépendance entre villes et « greniers à blé » lointains pour l'approvisionnement alimentaire dans l'Antiquité (Bricas, 2021). En utilisant la base de données PARCEL⁹, il montre aussi que « 50 % de la population française vit dans des départements dont la surface agricole est insuffisante pour nourrir leur population » (Bricas, 2021), même si cette surface était reconvertie en Surface Agricole Utile (SAU). De plus, relocaliser la production impliquerait d'abandonner partiellement les spécialités régionales au profit de la production d'une alimentation « courante »¹⁰, alors que des politiques de valorisation de ces spécificités (*e.g.* AOP, STG) ont été menées. Relocaliser revient aussi à concentrer les risques liés à l'aggravation des paroxysmes climatiques due au changement climatique (Bricas, 2021) : il y aurait plutôt un intérêt à diversifier les sources d'approvisionnement pour assurer la *food security* car la concentration n'encourage pas la résilience (*ibid.*).

L'apport des débats de la géographie humaine sur les « *New Politics of Scale* » (NPS) permet d'aborder les échelles comme des constructions sociales contestées résultant de processus voire de batailles politiques et historiques (DuPuis & Goodman, 2005). Or, ces constructions sociales dépendent des acteurs et de l'agenda qu'ils adoptent. C'est le contenu de cet agenda plutôt que l'échelle à laquelle il est mis en œuvre qui produit des objectifs en termes

⁹ La base de données PARCEL (Pour une Alimentation Résiliente, Citoyenne et Locale) est un simulateur d'empreintes alimentaires et agricoles développé par le mouvement Terres de Liens, la Fédération Nationale d'Agriculture Biologique des régions de France et le Bureau d'Analyse Sociétale pour une Information Citoyenne en partenariat avec un conseil scientifique et des partenaires techniques : l'Université Catholique de Louvain et l'Institut du Développement Durable et des Relations Internationales. <https://parcel-app.org/partenaires-du-projet>

¹⁰ Cela impliquerait par exemple de réduire la surface de vignobles réputés (Champagne, Bordeaux, Bourgogne...) pour cultiver des aliments courants. (Bricas, 2021)

de durabilité et de justice sociale (Born & Purcell, 2006; Bricas et al., 2021, p. 233). En d'autres mots, ces travaux entrent en résonance avec le « V » et le « T » du concept de VTFN, en ce que les acteurs déterminent ensemble les valeurs qui animent les processus de production, transformation et distribution des produits, tout comme ils coconstruisent la territorialité de manière pragmatique et flexible par leurs collaborations dans une logique territoriale (Reckinger, 2022).

Le « N » pour *networks*, ou réseaux, recouvre l'importance des relations interpersonnelles dans le système agri-alimentaire. Il permet aussi de prendre en compte davantage d'acteurs que ceux opérant dans les chaînes d'approvisionnement en incluant ceux opérant à un niveau plus large du système alimentaire (Reckinger et al., 2022). Ces derniers exercent une influence sur et se font influencer par les premiers. Il est dès lors plus approprié de parler de réseaux alimentaires, dont les acteurs sont des points nodaux. L'adoption d'une vision réticulaire permet davantage de penser les pratiques de coopération et d'hybridation au sein du système alimentaire (Nemes et al., 2023).

Ainsi, en proposant d'étudier les innovations agri-alimentaires avec le triple prisme des valeurs, de la territorialité et des réseaux, VTFN propose une approche plus pragmatique et une feuille de route pour la transformation du système alimentaire (Nemes et al., 2023).

1.2 Constat paradoxal

Le paradoxe à l'origine de cette recherche réside dans le fait que, jusqu'à présent, de nombreuses solutions ont été élaborées pour fournir des aliments produits localement aux ménages, mais peu ont été développées pour approvisionner la Restauration Hors Domicile (RHD), alors qu'un pourcentage important des repas sont pris en-dehors du domicile. Pourtant, les volumes de denrées alimentaires commandés par la RHD lui confèrent un fort potentiel de transformation du système alimentaire (Sonnino, 2009). Cette transformation est nécessaire et souhaitable pour respecter les ODD et les objectifs de l'Accord de Paris (Rockström et al., 2020). Je m'interroge donc sur les raisons pour lesquelles ce secteur de la RHD n'intègre encore que peu de denrées alimentaires dites de *qualité* et de *proximité* et n'actionne pas les leviers nécessaires pour le faire.

La Restauration Hors Domicile Collective, aussi appelée Restauration Hors Foyer (RHF), désigne l'ensemble des modes de restauration concernant les repas consommés à l'extérieur du domicile. Elle représente un repas sur cinq en Europe¹¹. Elle se décompose en plusieurs branches détaillées dans le schéma ci-dessous :

¹¹ <https://www.iriworldwide.com/fr-fr/insights/news/1-repas-sur-5-est-consomme-hors-domicile-des-consommateurs-europeens-qui-plebiscitent-le-food-%C2%AB-ser>

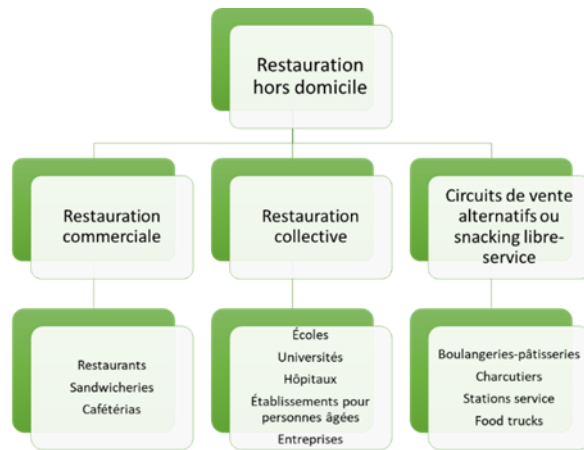


FIGURE 1 : DETAIL DES BRANCHES COMPOSANT LA RESTAURATION HORS DOMICILE
SOURCE : GUIDE METHODOLOGIQUE ET ÉTAT DES LIEUX THEORIQUE DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE ALIMENTAIRE DE LA RESTAURATION COLLECTIVE EN GRANDE REGION, P. 1

Pour cette recherche, je me concentre sur la branche de la Restauration Collective (RC). La RC concerne particulièrement les collectivités des mondes scolaire, médico-social, carcéral et de l'entreprise. Elle représente 30% du chiffre d'affaires de la RHD en France en raison du soutien historique des politiques sociales aux services alimentaires dans les entreprises et dans l'enseignement, et en moyenne 20% dans les autres pays d'Europe¹². Dans ce travail, j'utilise le terme de Restauration Hors Domicile Collective (RHDC) de manière à préciser sur quelle branche de la RHD je me penche, tout en nommant cette dernière en raison des problématiques communes avec les autres branches (cadres réglementaires). Exception faite des établissements du secteur privé, la RHDC est caractérisée par l'obligation de recourir aux marchés publics de fourniture de denrées alimentaires pour les restaurants gestion directe ou aux marchés publics de service pour les restaurants en gestion concédée au-delà d'un certain seuil de commande.

Si je m'inscris dans le concept ombrelle de VTFN, je choisis le sous-concept de *Short Food Supply Chain* comme davantage adapté pour analyser la RHDC. En effet, Reckinger précise que le nouveau concept ombrelle de VTFN permet de conserver les sous-concepts de *Civic Food Networks* (CFN), *Short Food Supply Chain* (SFSC) et *Local Food Systems* (LFS) (Reckinger, 2022). Parmi eux, les SFSC promeuvent une reconnexion spatiale, socio-culturelle et économique entre producteurs et consommateurs (Ilbery & Maye, 2005; Rossi & Brunori, 2011). Cette reconnexion est réalisée à travers de l'information sur les produits concernés, qui porte sur l'origine des produits, leur mode de production, les producteurs, etc. (Galli & Brunori, 2013; Renting et al., 2003), mais aussi par la réduction du nombre d'intermédiaires entre production et consommation (Kneafsey et al., 2013). En ce sens, la distance est subordonnée au mode d'organisation des acteurs dans ce sous-concept, comme le montre une des typologies

¹² <https://www.iriworldwide.com/fr-fr/insights/news/1-repas-sur-5-est-consomme-hors-domicile-des-consommateurs-europeens-qui-plebiscitent-le-food-%C2%AB-ser>

créées pour classer les SFSC : « face à face », « de proximité » et « spatialement étendus » (T. Marsden et al., 2000). Les SFSC ont été analysés comme un nouveau paradigme pour le développement des zones rurales (van der Ploeg et al., 2000). Leur création aspire à ce que les producteurs recaptent davantage de valeur ajoutée sur leurs produits (Hinrichs, 2000; Jarosz, 2008). Ce concept braque la focale sur les relations entre les acteurs économiques impliqués dans les chaînes d'approvisionnement alimentaires (Bazzani & Canavari, 2013; Reckinger, 2022). C'est pourquoi, je choisis SFSC en raison de sa logique marchande, adaptée à l'étude du secteur *Business to Business* (B2B) dont font partie les chaînes d'approvisionnement de la RHDC.

J'ai choisi ce concept anglophone parce que j'avais initialement planifié d'écrire cette thèse en anglais. Dès lors, il faisait sens de me positionner non seulement vis-à-vis du travail de ma directrice, mais aussi vis-à-vis des concepts de la langue de rédaction. Je prends donc relativement peu en compte les concepts francophone dans le corps de la thèse, mais je les inclue dans la discussion.

Si le concept de SFSC est le plus indiqué parmi les sous-concepts de VTFN, il ne se prête cependant pas entièrement à l'analyse de l'approvisionnement de la RHDC, malgré les récentes évolutions de la littérature sur l'hybridation des SFSC avec des acteurs des chaînes conventionnelles comme la grande distribution (Bui et al., 2019). En effet, ce débouché commercial est caractérisé par une demande de volumes de denrées importants et à bas coût, un besoin de régularité et de sécurisation des approvisionnements et un besoin de transformation des produits, avec des enjeux forts d'organisation logistique et de respect des règles en matière de marchés publics pour la RHDC publique (Praly et al., 2014).

Dès lors, il est nécessaire d'adapter le concept de manière à pouvoir analyser l'approvisionnement de la RHDC. Je propose plusieurs adaptations. Une première concerne la nécessité d'inclure des formes d'intermédiations pour pouvoir répondre aux caractéristiques du débouché commercial énoncés ci-dessus. Ainsi, des structures intermédiaires peuvent assurer la mutualisation, la transformation et le transport des productions pour répondre au besoin de volumes, de transformation, de logistique et de régularité d'approvisionnement en produits, tout en assurant ces tâches dans le respect du cadre réglementaire strict en termes sanitaires. Une seconde adaptation est l'inclusion d'une dimension d'analyse politique, reprise du concept francophone de Circuit Alimentaire de Proximité (CAP), définie comme le « travail de mise en cohérence entre les intérêts divergents (conflictuels), [...] les logiques de choix et d'arbitrages qui s'opèrent entre acteurs hétérogènes au sein de processus de construction de coordination collectives » (Noël et al., 2022, p. 6 d'après Talbot, 2010). Cette dimension met l'accent sur le rôle essentiel des relations entre acteurs d'un réseau alimentaire. Une troisième adaptation est apparue nécessaire lors du travail de terrain, qui a montré le caractère crucial de la dimension institutionnelle du débouché de la RHDC publique à travers les rôles des

institutions concernant l'attribution de subventions, la rédaction et l'attribution de marchés publics durables et la mise en place d'initiatives de soutien à un approvisionnement durable. Par conséquent, j'ajoute une dimension d'analyse institutionnelle pour prendre en compte la cette spécificité et pour répondre à l'enjeu du respect du code des marchés publics précédemment souligné.

Par ailleurs dans la littérature, il est suggéré de réaliser des études pour proposer des solutions et stratégies appropriées pour l'amélioration globale des SFSC (Bayir et al., 2022), car s'il existe des travaux portant sur les freins au développement des SFSC, peu de travaux ont jusqu'alors porté sur des leviers actionnables (Luo et al., 2021). Par ailleurs, des travaux distinguent les SFSC de type « vente directe » des SFSC dits « *intermediate* » et invitent à les distinguer dans de futures recherches afin d'analyser le rôle spécifique des intermédiaires dans les chaînes d'approvisionnement (Renkema & Hilletofth, 2022). La littérature suggère que pour avoir une vision holistique d'un réseau alimentaire, il est nécessaire de considérer plusieurs perspectives d'acteurs les constituant (Michel-Villarreal et al., 2019). Or, la perspective des intermédiaires a été sous-étudiée jusqu'à maintenant (Chiffolleau & Dourian, 2020).

Dans la section suivante, j'indique comment je propose de répondre à ces suggestions de la littérature en énonçant le but de cette recherche, les problématiques formulées pour pouvoir l'atteindre ainsi que les enjeux.

1.3 But, questions et enjeux de recherche

Le but de cette recherche est de comprendre comment augmenter significativement la part de produits de proximité et de qualité dans la Restauration Hors Domicile Collective dans un contexte transfrontalier. En effet, si nombre de recherches ont été conduites par des chercheurs pionniers au sujet de l'approvisionnement de la Restauration Hors Domicile Collective (Conner et al., 2011; Morgan & Sonnino, 2008; Sonnino, 2009), aucune n'avait encore été conduite sur un territoire transfrontalier. Parallèlement, s'il existe des centres d'études transfrontalières, ces derniers se concentrent principalement sur des sujets tels que la mobilité ou le marché du travail transfrontalier : le sujet agrialimentaire ne figure pas parmi les objets de recherche. Or, dans le contexte général de montée des préoccupations d'une alimentation plus saine et de proximité, les territoires transfrontaliers viennent remettre en question certains automatismes de pensée : un produit alimentaire de proximité est-il nécessairement issu du territoire national, ou choisit-on de considérer également des denrées alimentaires produites à proximité, mais de l'autre côté des frontières, comme « de proximité » ? N'y aurait-il pas une logique à s'approvisionner au plus près même si cela implique de « passer la frontière », plutôt que de faire appel à une filière d'approvisionnement nationale pour faire venir des produits de « l'autre bout du pays » ? En d'autres mots, la

proximité peut-elle être transfrontalière ? Et si oui, est-ce que l'échelle transfrontalière est judicieuse pour construire de nouvelles filières d'approvisionnement reterritorisées ? Par ailleurs, dans un contexte d'intégration européenne progressive des territoires, dans quelle mesure les frontières représentent-elles encore des obstacles ou au contraire, dynamisent certains échanges ? Il s'agit de s'interroger sur la pertinence d'agir à l'échelle d'un territoire transfrontalier, caractérisé par la présence de frontières. Pour ce faire, j'ai choisi de conduire mon étude sur un territoire de coopération transfrontalière délimité dans le cadre du programme européen de coopération transfrontalière Interreg : la Grande Région. La Grande Région est une région transnationale et un espace de coopération transfrontalière comprenant le Grand-Duché du Luxembourg (un État national), la région fédérale belge de la Wallonie, l'ex-région française Lorraine, à présent fondue dans la région Grand Est¹³, et les *Länder* allemands de Sarre et de Rhénanie-Palatinat.

Pour ce faire, je combine une enquête qualitative auprès de 60 acteurs des chaînes d'approvisionnement de la RHDC, répartis en trois groupes que sont les producteurs, intermédiaires et acheteurs, avec l'observation participante d'un processus d'intervention sociotechnique de l'Union européenne, le projet Interreg AROMA sur le territoire transnational de la Grande Région. Mon intention est qu'en fournissant une meilleure compréhension du fonctionnement des chaînes d'approvisionnement de la RHDC, les résultats de cette recherche permettent aux acteurs de ces chaînes et à ceux qui les accompagnent et les influencent, d'avoir les clés nécessaires pour augmenter de manière significative la proportion de produits de *qualité* et de *proximité* dans les menus servis dans la RHD.

L'introduction du projet AROMA en 2017, par un consortium de partenaires des quatre versants de la Grande Région, pour la cinquième programmation du programme de coopération transfrontalière Interreg dans la Grande Région, avait pour objectif d'augmenter la part des produits de *proximité* et de *qualité* utilisés dans la RHD, au moyen de la création d'un organisme transfrontalier d'approvisionnement. Le projet a été l'opportunité pour étudier le processus de construction d'une forme d'intermédiation pour l'approvisionnement en produits de qualité et de proximité de la RHD. Étudier ce projet permet d'explorer si l'échelle de la Grande Région est adaptée à la construction d'une intermédiation de ce type. En effet, ce territoire est caractérisé par la problématique des rapports « État-Nation et Région » dans l'Union Européenne (Quévit, 2005), ce qui m'amène à partager l'interrogation de l'auteur : « la dynamique de la Grande Région conduit-elle à supplanter la dépendance traditionnelle des Régions concernées de la tutelle des États membres et, en conséquence à modifier la nature juridique et institutionnelle des relations entre les deux niveaux de pouvoirs dans le sens d'une

¹³ La région Lorraine a officiellement été fusionnée avec les régions Alsace et Champagne-Ardenne suite à l'adoption de la loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République française du 7 août 2015, dite loi NOTRe. Elle n'a donc plus de pertinence administrative aujourd'hui. Cependant, elle est toujours désignée comme telle dans le cadre de son appartenance à la Grande Région.

réelle transnationalité de l'action des Régions au détriment de celle de l'État-Nation » ? (Quévit, 2005, p. 216). Autrement dit, est-ce que les différents versants de la Grande Région peuvent bénéficier d'une indépendance suffisante pour travailler de manière transnationale sur un projet alimentaire, en vertu de la proximité géographique, ou est-ce que l'action est entravée par les dynamiques nationales ?

Pour éclairer le constat paradoxal précédemment énoncé, j'ai développé des questions de recherche :

1. **Quels sont les freins, leviers et défis des différents acteurs des chaînes d'approvisionnement (producteurs, intermédiaires et acheteurs/cuisiniers) pour introduire des produits de qualité et de proximité dans la Restauration Hors Domicile Collective (RHDC) dans le contexte transnational de la Grande Région ?**
2. **Quels sont les leviers et les obstacles dans la construction d'*intermediate Short Food Supply Chains* dans la Grande Région ?**
3. **Quelles spécificités y-a-t-il à fournir la RHDC en produits de qualité et de proximité dans un contexte transfrontalier ?**

La première problématique de recherche est une question à *tiroirs* : chacun des trois types d'acteurs représente un sous-aspect de la question, tandis que les *freins*, *leviers* et *défis* représentent trois autres sous-aspects. Elle relève d'un niveau micro qui concerne les pratiques et les discours des acteurs enquêtés. Un focus particulier est mis sur les acteurs intermédiaires du fait du projet d'AROMA de créer un organisme transfrontalier d'approvisionnement – qui serait une forme d'intermédiaire ou d'acteur facilitateur – mais aussi parce que les résultats suggèrent que ces derniers jouent un rôle crucial dans la structuration de nouvelles filières d'approvisionnement. Le groupe des intermédiaires est hétérogène et comprend tant des grossistes que des chambres consulaires, des acteurs de la transformation et de la logistique, comme des structures associatives et les acteurs politiques qui influent le secteur agrialimentaire. La seconde question de recherche relève du niveau macro : elle tire les leçons de la première question pour conclure à un plus grand niveau de généralité ce qui représente un levier ou un frein pour la construction de SFSC dans la Grande Région. La troisième vient interroger le rôle des frontières dans la construction à la fois mentale et pragmatique, logistique de la proximité. Ces trois interrogations sont précisées par deux axes de recherche contextuels liés au niveau micro de l'étude du processus d'intervention sociotechnique AROMA : Comment les acteurs définissent-ils collectivement les termes proximité et qualité ? et Comment le processus d'une intervention sociotechnique de l'Union Européenne contribue à la construction de *Short Food Supply Chains* dans la Grande Région ?

Ces questions de recherche me permettent ainsi de conduire un travail pouvant répondre aux invitations de la littérature existante. J'effectue un focus sur les *intermediate* SFSC afin de déterminer quels leviers actionnables existent pour augmenter la part des produits de proximité et de qualité. Pour m'assurer d'avoir une vision holistique du phénomène, j'enquête auprès de trois types d'acteurs, dont les intermédiaires qui ont pour

l'instant été peu étudiés. Cette recherche compte cependant d'autres enjeux que la seule contribution à combler des lacunes dans la littérature.

Un second enjeu de cette recherche est théorique. Si la discipline d'entrée de cette thèse est la sociologie, mon travail s'inscrit au carrefour d'autres disciplines comme l'agronomie, la géographie, les *food studies*, ou les sciences de gestion. Je m'inscris dans une approche sociale-constructiviste. L'enjeu théorique de mon travail est de contribuer à la théorie sur les concepts d'*intermediate Short Food Supply Chain* et de *Value-Based Territorial Food Networks*.

Un troisième enjeu de cette recherche est social, économique et écologique, car elle s'inscrit dans l'enjeu de la transformation du système alimentaire mondial pour permettre une alimentation durable. La RHDC constitue un levier pour opérer une transition agroécologique du secteur alimentaire en raison des volumes de denrées alimentaires commandés par ce secteur. Dès lors, étudier les facteurs concourant à l'augmentation de produits dits de qualité et de proximité dans les menus de la RHDC est pertinent pour contribuer à la transformation du système alimentaire.

1.4 Aperçu des méthodes employées

Pour répondre aux questions de recherche, j'ai étudié les expériences et perceptions de 60 professionnels impliqués, ou l'ayant été, dans les chaînes d'approvisionnement de la RHD des quatre versants de la Grande Région. J'ai observé les réunions et événements organisés par le consortium d'un processus d'intervention sociotechnique visant à créer un organisme transfrontalier d'approvisionnement sur le territoire de la Grande Région, le projet Interreg AROMA. Pour collecter les données, j'ai mobilisé deux méthodes qualitatives avec l'approbation du comité d'éthique de l'Université du Luxembourg.

D'une part, j'ai utilisé l'entretien semi-directif pour enquêter auprès de 60 acteurs des chaînes d'approvisionnement de la RHD des quatre versants de la Grande Région, répartis en trois groupes que sont les producteurs, les intermédiaires et les acheteurs. Chaque entretien a été pseudonymisé, enregistré et transcrit. J'ai adopté l'approche de la *Grounded Theory* (Birks & Mills, 2015; Charmaz, 2006; Glaser & Strauss, 1967) pour la collecte des données, c'est-à-dire que j'ai abordé mon travail de terrain sans a priori. J'ai identifié les interviewés selon la méthode du *theoretical sampling*¹⁴, tout en m'assurant d'une bonne répartition entre nombre d'acteurs interrogés par type et par versant. J'ai ensuite fait une analyse dirigée de contenu (Hsieh & Shannon, 2005). C'est-à-dire que pour codifier mes données, j'ai fonctionné à la fois de manière déductive en reprenant les catégories de mes grilles d'entretiens, et de manière

¹⁴ Le *theoretical sampling* diffère du *statistical sampling* utilisé dans les méthodes qualitatives. Au lieu d'identifier les participants à une étude selon une règle de distribution statistique, le *theoretical sampling* consiste à identifier les participants selon une approche progressive et flexible dans une logique d'induction plutôt que de déduction.

inductive en développant et en affinant de nouveaux codes pour les différents aspects qui émergeaient à mesure que je codifiais les transcriptions. J'ai ensuite analysé les données en reprenant les segments de texte codifiés thème par thème.

D'autre part, j'ai utilisé l'observation participante pour étudier le processus d'intervention sociotechnique qu'était le projet Interreg AROMA. Pour cela, j'ai pris des notes lors des réunions et événements du consortium de partenaires du projet selon une grille d'observation, et tenu un journal de terrain qui m'a servi de support pour effectuer une réflexion sur ma position de chercheuse. Les données obtenues par les entretiens, par les notes issues de mon observation du projet Interreg AROMA, par la tenue d'un journal de terrain, mais aussi par les livrables produits par le consortium AROMA ont constitué la base pour les résultats de cette thèse.

1.5 Annonce du plan

Dans une première partie, je contextualise et problématise ma recherche (chapitre 1 : introduction) dans le champ de recherche de l'approvisionnement de la Restauration Hors Domicile Collective, puis je présente l'état de l'art ainsi que le cadre conceptuel qui m'ont permis d'aborder la problématique (chapitre 2 : état de l'art et cadre conceptuel) avant de détailler les méthodes qui me permettent d'y répondre (chapitre 3 : méthodologie). Ainsi, dans le second chapitre, je m'inscris dans la continuité de la revue de littérature de ma directrice de thèse Dr. Rachel Reckinger. Elle compare les quatre concepts issus de la recherche anglophone *Local Food Systems*, *Civic Food Networks*, *Short Food Supply Chain* et *Alternative Food Networks* (Reckinger, 2022) et propose le nouveau concept ombrelle de *Values-Based Territorial Food Networks* (VTFN). Si j'affilie ma recherche au concept de VTFN, j'identifie cependant un de ses sous-concepts, *Short Food Supply Chain*, comme le plus adapté pour étudier l'approvisionnement de la RHD. Cela me conduit à effectuer un état de l'art sur ce concept dans la première partie du chapitre. Dans cet état de l'art, des travaux invitent à distinguer les SFSC de type vente directe des SFSC de type *intermediate* pour les étudier séparément (Renkema & Hilletoft, 2022). Pour opérationnaliser cette distinction pour l'étude des réseaux d'approvisionnement de la RHDC en particulier, j'adapte le concept de SFSC dans la deuxième partie du chapitre. En effet, il est nécessaire de réintroduire des formes d'intermédiation dans les réseaux d'approvisionnement alimentaires afin de s'adapter aux particularités du débouché de la RHDC et de coordonner les différents points nodaux des réseaux d'approvisionnement, à rebours du raccourcissement des circuits prôné par les SFSC de type vente directe. Pour pallier la faiblesse du concept de SFSC en matière de gouvernance, il est par ailleurs nécessaire d'ajouter une dimension d'analyse liée aux institutions publiques, pour analyser leur rôle central dans l'approvisionnement de la RHDC, ainsi qu'une dimension d'analyse politique, reprise du concept francophone de Circuit Alimentaire de Proximité,

désignant la façon dont les acteurs d'un circuit se coordonnent pour tarifier, qualifier et fluidifier (Le Velly, Désolé, et al., 2020) les produits.

Dans le troisième chapitre, je détaille les méthodes qualitatives utilisées pour répondre aux questions de recherche : j'emploie l'entretien semi-directif pour enquêter auprès de 60 acteurs professionnels des réseaux d'approvisionnement de la RHDC, répartis sur les quatre versants de la Grande Région et en trois groupes : producteurs, intermédiaires et acheteurs. J'utilise la méthode de l'observation participante pour étudier le processus d'intervention sociotechnique AROMA, en me servant des outils de la grille d'observation pour limiter les distorsions de ma perception subjective (Lamnek, 2005) et du journal de terrain pour me distancer du terrain et de progressivement objectiver mes observations. J'élabore ensuite sur la collecte, la transcription, la codification et l'analyse de contenu des données. J'ai effectué ces étapes en m'inspirant de l'approche de la *Grounded Theory* (Charmaz, 2006; Glaser & Strauss, 1967). Pour l'analyse, j'ai repris la méthode de l'analyse de contenu dirigée (Hsieh & Shannon, 2005), qui au lieu de coder exclusivement selon une approche inductive, dirige la codification avec une liste de codes initiale tout en permettant la codification inductive.

Dans une seconde partie, j'étudie la première expérience de coopération transfrontalière sur le sujet alimentaire dans la Grande Région dans le cadre du programme Interreg : le projet AROMA. Ainsi, dans le quatrième chapitre, j'examine le dispositif d'intervention sociotechnique AROMA pour déterminer comment il contribue à la construction de SFSC dans la Grande Région et dans quelle mesure l'échelle de la Grande Région est pertinente pour la création d'*intermediate* SFSC pour l'approvisionnement de la RHDC. J'explicite d'abord le contexte de l'agriculture dans la Grande Région avant d'élaborer sur l'ingénierie du projet, je réfléchis ensuite sur ma position de chercheuse comme « instrument » (Arborio & Fournier, 2021), caractéristique des méthodes qualitatives, pour analyser mes biais, puis j'étudie en particulier les livrables produits par le consortium. Les résultats de l'étude quantitative sur l'offre et la demande alimentaire de la Restauration Collective dans la Grande Région vont à rebours de la perception des enquêtés qui estiment que l'offre en produits de qualité et de proximité est insuffisante, car elle montre que les volumes de production agricoles de la Grande Région suffisent pour l'approvisionnement de la RC ou sont suffisamment complémentaires entre versants. Elle montre aussi l'absence de filières de consommation des produits dans leur région de production. La présentation de la charte des valeurs AROMA permet d'analyser le projet à la lumière du concept de VTFN, en particulier avec la lentille des valeurs éthiques, en montrant le processus de détermination de valeurs communes – qualité, proximité, partage de la valeur ajoutée, accessibilité au plus grand nombre – effectué par le consortium du projet. La présentation de l'expérimentation d'un approvisionnement transfrontalier d'acheteurs de la RHD conduite par le consortium avec le concours de la Société Coopérative d'Intérêt Commercial (SCIC) française Paysan Bio Lorrain permet d'explorer la

première tentative de construction d'un *intermediate* SFSC dans le cadre du projet et de montrer le besoin d'un maillage territorial en infrastructure logistique. Enfin, la conception de l'Organisme Transfrontalier d'Approvisionnement et le double-partenariat avec les structures allemande Nearbuy et belge Manger Demain montre qu'il faut d'abord structurer l'approvisionnement territoire par territoire pour ensuite mettre en réseau les acteurs à l'échelle de la Grande Région, mais aussi que les frontières administratives font obstacle à l'obtention de financements tremplin.

Dans la troisième partie, je détaille les freins et leviers différenciés selon le type d'acteur considéré et selon le territoire considéré, me permettant ainsi de répondre à ma première question de recherche: chapitre cinq pour les producteurs, chapitre six pour les intermédiaires et chapitre sept pour les acheteurs. Dans chacun des chapitres, je présente thématiquement les freins, leviers et défis pour le type d'acteur concerné.

Dans le cinquième chapitre, je montre que la perspective des producteurs est fortement marquée par des conditions physiques, climatiques, économiques et sociales difficiles d'une part, et par de lourdes obligations réglementaires d'autre part. Ces dernières accaparent le temps des producteurs. Par conséquent, le soutien de structures tierces comme les chambres consulaires est nécessaire afin de répondre aux exigences réglementaires. Une seconde conséquence est qu'ils n'ont pas suffisamment de temps pour assurer les étapes intermédiaires nécessaires pour la commercialisation au débouché de la RHDC éclairées dans l'état de l'art. Dès lors, le besoin de structures intermédiaires qui assurent ces étapes est mis en lumière, ce qui me permet par la suite d'introduire le chapitre sur la perspective des intermédiaires. En parallèle, parler des revenus des producteurs est une entreprise délicate, car leur définition et leur évaluation est porteuse d'enjeux forts (Laroche-Dupraz & Ridier, 2021). Il n'en reste pas moins qu'ils sont influencés par la hausse des coûts de production provoquée par l'augmentation des prix de l'énergie, des rations alimentaires, des engrais NPK, etc., ce qui rend nécessaire la définition et l'adoption d'un prix juste. En l'absence de généralisation de ce prix, les producteurs développent des stratégies de différenciation par la qualité et la transformation pour s'assurer un prix équitable : ateliers de transformation, valorisation de sous-produits, labellisation et certification, etc. Un autre moyen de s'assurer un prix équitable est la diversification des circuits de commercialisation. C'est une nécessité pour trouver un équilibre entre la sécurisation des revenus et l'écoulement de leur production. Je détaille les freins et leviers des producteurs pour répondre aux spécificités du débouché de la RHDC, qui n'est pas un débouché spontanément attractif pour eux, même s'il recèle un potentiel important auquel les producteurs peuvent accéder moyennant quelques adaptations.

Dans le sixième chapitre, je montre d'abord la multiplicité et l'hétérogénéité des intermédiaires, tant ceux opérant au sein des circuits d'approvisionnement – transformateurs, grossistes, coopératives, que ceux opérant au niveau plus large du système alimentaire –

institutions et structures publiques, structures de soutien comme les chambres consulaires, des associations ou des entreprises (Reckinger et al., 2022). Je m'intéresse ensuite aux différents rôles qu'ils assument pour répondre aux exigences du débouché de la RHDC – mutualisation, transformation, conditionnement, logistique dans le respect des règles sanitaires, rôles qu'ils remplissent avec différents niveaux de ressources. Je m'intéresse aussi au fait que parmi ces intermédiaires, certains d'entre eux deviennent « organisateurs de lien » entre différents acteurs des réseaux alimentaires pour construire des filières d'approvisionnement. Ils le font selon une typologie de différentes stratégies d'intermédiation, que je reprends des travaux de Guillot, eux-mêmes inspirés de ceux d'Obstfeld (Guillot et al., 2023; Obstfeld, 2005; Obstfeld et al., 2014). Par la suite, je m'intéresse à la manière dont les institutions publiques influencent les acteurs des circuits d'approvisionnement grâce à plusieurs leviers. Je montre que les versants de la Grande Région ont des niveaux d'avancement très différents en termes de législation au sujet de l'approvisionnement de proximité et de qualité de la RHDC. Un second levier est l'attribution de subventions, que les enquêtés perçoivent comme chronophages et risquées, et pour lesquelles il apparaît crucial pour les institutions de trouver un équilibre entre les (nombreux) critères d'attribution et le travail administratif requis pour les demander. Un troisième levier est l'instauration de dispositifs soutenant un approvisionnement de proximité et de qualité de la RHDC tels que la cellule Manger Demain en Wallonie ou le dispositif Panier Collège dans le département de Meurthe et Moselle en France. Ils viennent interroger les modalités de financement par les institutions publiques : accepte-t-on que cette initiatives requièrent un financement pérenne et pas seulement un financement de type « *seed funding* » dont le principe est importé du secteur privé ? De plus, ces dispositifs peuvent être rapidement remis en cause par une alternance politique. Un quatrième levier est la rédaction et l'attribution de marchés publics durables. La rédaction de marchés publics durables est identifiée comme un levier majeur qui requiert davantage de ressources humaines formées sur le sujet, elles-mêmes disposant de temps pour connaître le *sourcing* du territoire. Nous verrons que les critères d'attribution des marchés jouent un rôle majeur pour permettre l'augmentation des produits de proximité et de qualité. Dans une dernière partie, j'examine le « nœud » de la rencontre entre les acteurs des filières et le monde institutionnel, en comparant trois plateformes en ligne qui ambitionnent de rendre accessible les marchés publics aux producteurs de toute taille : Supply4future (LU), Le Clic Local (BE), et Agrilocal (FR). Reposant sur la mise en concurrence des producteurs, elles ne semblent pas encourager leur structuration en filières et se heurtent à la question logistique, illustrant ainsi la nécessité d'une action simultanée du monde politico-institutionnel et des acteurs des filières et posant une question épineuse : « qui pour assumer la tâche de la structuration de filières ? » Tout au long du chapitre, je mets en lumière des initiatives empiriques pour illustrer mon propos.

Dans le septième chapitre, j'examine la perspective des acheteurs de deux types. En raison du focus du projet AROMA, j'ai principalement enquêté auprès d'acheteurs de la restauration collective publique. Dans une section introductive, je distingue les acheteurs en gestion autonome – cantines et cuisines centrales – des acheteurs en gestion concédée – Sociétés de Restauration Collective (SRC) prestataires de cantines. Chaque type d'acheteur a une marge de manœuvre différente selon le type de gestion mis en place, mais aussi selon qu'il est dans un établissement public ou privé. Je présente ensuite les problématiques et les freins situatifs communs aux deux types d'acheteurs – coût denrées bas, *sourcing*, respect des recommandations nutritionnelles et sanitaires pour n'en citer que quelques-uns, puis ceux spécifiques à chacun. De plus, je montre que l'accompagnement et la formation des acheteurs sont cruciaux pour permettre un changement d'habitudes, mais aussi pour déployer une action simultanée, coordonnée, multiscalaire et décloisonnée des acteurs, car un seul acteur détient le pouvoir de tout bloquer. La lutte contre le gaspillage alimentaire constitue un levier pour dégager des liquidités pour l'achat de produits de qualité et de proximité. Parmi les leviers actionnables dans cette lutte, la réservation des repas révèle un verrouillage lié à l'accessibilité des repas, qui est au cœur de la mission sociale de la RHDC publique : augmenter la qualité des repas dans la RHDC tout en maintenant un prix accessible est-il une équation insolvable ?

Dans une quatrième et dernière partie, je montre le rôle majeur des intermédiaires pour l'approvisionnement de la RHDC. Ainsi, dans le chapitre huit, je présente une discussion de points saillants ressortis dans les résultats. Il ressort des entretiens que les freins et leviers ne sont pas absolus, mais contingents à la position et à la taille des acteurs dans les réseaux d'approvisionnement. Cela contribue à la littérature sur la constitution de SFSC en invitant à dépasser une vision statique des freins et leviers. Le travail de terrain fait également ressortir la dynamique à plusieurs vitesses des versants de la Grande Région en matière d'approvisionnement durable de la RHDC. Cela me permet de synthétiser thématiquement les points communs et les différences de ces territoires. Par ailleurs, il apparaît nécessaire d'adapter le concept de SFSC à l'étude de l'approvisionnement de la RHDC en redonnant une place à l'intermédiation pour assurer la mutualisation, la transformation et le transport des denrées alimentaires dont les acheteurs des réseaux d'approvisionnement de la RHDC ont besoin. Cette intermédiation permet aussi d'organiser le lien entre acteurs afin de créer de nouvelles filières et réseaux, s'inscrivant ainsi dans la dimension réticulaire de VTFN. Cette création est conditionnée par la négociation de valeurs communes aux acteurs d'initiatives empiriques – incarnée par la charte des valeurs du projet AROMA, et articulée autour d'une territorialité pragmatique dite « à géométrie variable », ce qui permet d'inscrire ces initiatives dans les dimensions éthiques et territoriales du concept de VTFN. L'adaptation du concept est poursuivie par l'ajout de la dimension d'analyse politique du concept francophone de Circuit Alimentaire de Proximité et d'une dimension d'analyse institutionnelle, indispensable pour se

saisir des enjeux de la RHDC publique (subventions, marchés publics, création et soutien d'initiatives). Enfin, je synthétise la thèse dans le neuvième et dernier chapitre que constitue la conclusion.

Chapitre 2 : Etat de l'art et cadre conceptuel

Dans ce chapitre, je présente l'état de l'art de la littérature pertinente pour ma thèse. Je commence en m'inscrivant dans la continuité du travail effectué par ma directrice de thèse dans sa revue de littérature comparative de quatre concepts anglophones - *Alternative Food Networks* (AFN), *Civic Food Networks*, *Local Food Systems* et *Short Food Supply Chains* (SFSC), qu'elle suggère de subsumer dans le terme ombrelle *Values-Based Territorial Food Networks* (VTFN). Elle crée ce terme pour désigner avec une plus grande clarté conceptuelle les initiatives empiriques visant la transition du système alimentaire mondial, tout en maintenant les sous-concepts qui le composent (Reckinger, 2022).

Si j'inscris mon travail sous l'ombrelle du concept VTFN, je détermine cependant que le sous-concept SFSC permet une analyse plus fine de mon objet d'étude, la Restauration Hors Domicile Collective (RHDC). J'ai donc choisi d'effectuer une revue de littérature sur ce concept en particulier. Pour procéder, j'ai identifié des références grâce à la bibliographie de l'article *Values-Based Territorial Food Networks* (2022) de ma directrice de thèse et grâce à une recherche des mots-clés « SFSC » et « *Short Food Supply Chains* » sur le portail a-z.lu. Ce portail est le moteur de recherche de textes académiques du *Luxembourg Learning Centre*, la bibliothèque de l'Université du Luxembourg. Cette recherche initiale m'a permis d'observer qu'il existait déjà des revues de littérature sur différents aspects des SFSC. Cela m'a conduit à modifier mon plan de travail pour effectuer une revue « ombrelle » de la littérature, c'est-à-dire à effectuer une revue des revues de littérature. Pour identifier d'autres revues de littérature concernant les SFSC, j'ai utilisé la méthode du *snowballing*, c'est-à-dire que j'ai consulté les bibliographies des articles dont je disposais déjà. Après cette identification, j'ai conduit une recherche sur les bases de données en sciences sociales Scopus, EBSCO, JSTOR et Google Scholar avec « TITLE-ABS-KEY ("literature review") AND (sfsc) », pour vérifier si cette méthode du *snowballing* ne m'avait pas conduite à manquer une publication importante. J'ai ainsi obtenu 16 revues de littérature et études bibliométriques portant sur différents aspects du concept de SFSC, indiquées dans le tableau ci-dessous. Je les utilise pour rédiger la première partie de ce chapitre. Il est à noter qu'il existe un fort contraste entre cette abondance de publications sur le concept de *Short Food Supply Chains* et le peu de références existantes sur ce concept associé à la Restauration Collective ou à la coopération transfrontalière, qui indique que, malgré un intérêt croissant pour l'étude des SFSC, il demeure des aspects de ce sujet restés peu explorés jusqu'à maintenant, d'où l'intérêt de les étudier.

TABLEAU 1 : LES 16 REVUES DE LITTÉRATURE PRISES EN COMPTE POUR LA REVUE « OMBRELLE » DU CONCEPT DE SFSC

Titre de la revue	Référence	Sujet de la revue
Alternative Agri-Food Networks and Short Food Supply Chains : a review of the literature	(Bazzani & Canavari, 2013)	Caractéristiques des SFSC; classification et formes de SFSC ; bénéfices des SFSC ; critiques faites aux SFSC
The Short Food Supply Chain : a Concrete Example of Sustainability : a Literature Review	(Fabbrizzi et al., 2014)	Classification et formes de SFSC ; bénéfices des SFSC ; consommateurs et SFSC
Exploring Short Food Supply Chains from Triple Bottom Line Lens: A Comprehensive Systematic Review	(Kumar et al., 2019)	Analyse de durabilité des SFSC
Farmer use of intermediated market channels: a review	(Dimitri & Gardner, 2019)	Perspective des producteurs;
Sustainability in Alternative Food networks : A Systematic Literature Review	(Michel-Villarreal et al., 2019)	Analyse de durabilité des AFN
The logistics of the short food supply chain : A literature review	(Paciarotti & Torregiani, 2021)	La logistique des SFSC
Sustainable Food Supply Chains: Is Shortening the Answer? A Literature Review for a Research and Innovation Agenda	(Chiffolleau & Dourian, 2020)	Analyse de durabilité des SFSC
Addressing Sustainability within Public Procurement of Food: A Systematic Literature Review	(Molin et al., 2021)	Analyse de la durabilité de l'approvisionnement public en aliments
Local food systems : Reviewing two decades of research	(Enthoven & Van den Broeck, 2021)	Idées reçues empiriques sur les LFS
Mapping the intellectual structure of short food supply chains research : a bibliometric analysis	(Luo et al., 2021)	Analyse bibliométrique de la recherche sur les SFSC
Can climate-smart agriculture help to assure food security through short supply chains? A systematic bibliometric and bibliographic literature review	(Morkūnas et al., 2022)	
Who Prefers Regional Products? A Systematic Literature Review of Consumer Characteristics and Attitudes in Short Food Supply Chains	(Csordás et al., 2022)	Consommateurs et SFSC
Intermediate short food supply chains : a systematic review	(Renkema & Hilletoft, 2022)	SFSC intermédiaires
Issues and Challenges in Short Food Supply Chains : A Systematic Literature Review	(Bayir et al., 2022)	Critiques faites aux SFSC; défis des SFSC
Values-based territorial food networks – Qualifying sustainable and ethical transitions of alternative food networks	(Reckinger, 2022)	Comparaison de quatre concepts : Alternative Food Networks, Civic Food Networks, Local Food Systems et Short Food Supply Chains
A Bibliometric Analysis of Short Food Supply Chains in the Agri-Food Sector	(Tsoulfas et al., 2023)	Analyse bibliométrique de la recherche sur les SFSC

Ces revues de littérature portant principalement sur le concept de *Short Food Supply Chains*, il m'est nécessaire d'inclure d'autres publications pour pouvoir étoffer le fil d'argumentation de mon chapitre. Dans ce chapitre, je prends donc en compte des publications identifiées comme séminales dans les analyses bibliométriques de Luo et al. (2021), indiquées dans le tableau ci-dessous :

TABEAU 2 : LISTE DES 15 PUBLICATIONS LES PLUS CITEES AU SUJET DES SFSC D'APRES L'ANALYSE BIBLIOGRAPHIQUE DE LUO ET AL. (2021) POUR LA LITTÉRATURE PUBLIÉE ENTRE 2000 ET 2020

Titre de l'article	Référence
Understanding alternative food networks : Exploring the role of short food supply chains in rural development	(Renting et al., 2003)
Embeddedness and local food systems : Notes on two types of direct agricultural markets	(Hinrichs, 2000)
Should we go "home" to eat?: Towards a reflexive politics of localism	(DuPuis & Goodman, 2005)
The practice and politics of food systems localization	(Hinrichs, 2003)
Food supply chain approaches : Exploring their role in rural development	(T. Marsden et al., 2000)
Shifting plates in the agrifood landscape: The tectonics of alternative agrifood initiatives in California	(Allen et al., 2003)
The place of food: Mapping out the "local" in local food systems	(Feagan, 2007)
Rural Europe Redux? Reflections on alternative agro-food networks and paradigm change	(Goodman, 2004)
Consumers' perception and preferences for local food: A review	(Feldmann & Hamm, 2015)
Making reconnections in agro-food geography: Alternative systems of food provision	(Watts et al., 2005)
Social embeddedness and relations of regard: Alternative "good food" networks in south-west Ireland	(Sage, 2003)
Beyond the divide: Rethinking relationships between alternative and conventional food networks in Europe	(Sonnino & Marsden, 2006)
The city in the country: Growing alternative food networks in Metropolitan areas	(Jarosz, 2008)
In search of the concerned consumer: UK public perceptions of food, farming and buying local	(Weatherell et al., 2003)
Local food, food miles and carbon emissions: A comparison of farm shop and mass distribution approaches	(Coley et al., 2009)

Pour effectuer cette revue « ombrelle » des revues de littérature existantes, j'ai codifié leur contenu selon une approche thématique grâce au logiciel MaxQDA : le premier niveau d'arborescence correspond à des sujets de revues de littérature, le second correspond à des titres internes aux revues de littératures. J'ai repris l'arborescence de codes en résultant comme structuration de la première partie de ce texte :

FIGURE 2 : ARBORESCENCE DE CODES OBTENUE APRES LA CODIFICATION DES REVUES DE LITTERATURE IDENTIFIEES.

Liste de codes		
▼ Liste de codes		1070
● YELLOW		5
● Taille des chaînes d'appro alimentaires		1
> ● Concepts		131
> ● Thèmes importants		76
> ● Littérature existante sur SFSCs		82
> ● Système alimentaire dominant pas durable		67
> ● Emergence des SFSC en réaction		60
▼ ● Caractéristiques/définitions des SFSC		1
> ● Typologie SFSCs		27
> ● Caractéristiques		63
> ● Définitions		23
> ● Principaux processus d'une SFSC		13
> ● Intermediate SFSCs		74
▼ ● Bénéfices des SFCs en termes de durabilité		15
● Sustainability is processual		1
● Gouvernance		10
● Evaluation de la durabilité des SFSCs		21
> ● Bénéfices économiques des SFSCs		55
> ● Bénéfices environnementaux des SFSCs		31
> ● Bénéfices sociaux des SFSCs		38
● Nutrition/santé		5
> ● Limites des SFSCs		20
> ● Défis et problèmes des SFSCs		88
> ● Leviers en faveur des SFSC		76
● Restauration collective et SFSCs		2
> ● Logistique et SFSC		85
● Ensembles		0

La revue de la littérature sur le concept de SFSC me permet d'identifier que si celui-ci est le concept le plus adapté parmi les quatre passés en revue par ma directrice de thèse, il a cependant besoin d'être adapté et affiné pour me permettre d'analyser mon objet d'étude. Dans la deuxième partie du chapitre, j'élaborerai dans un premier temps sur les spécificités du débouché commercial de la RHDC, caractérisé par des besoins en volumes de denrées alimentaires à bas coût, de transformation minimal de ces denrées, de régularité et de sécurité de l'approvisionnement et par des enjeux forts de respect de la légalité (régulations sanitaires, code des marchés publics) et de logistique de livraison. Cela me conduit à adopter la distinction entre SFSC de type « vente directe » des SFSC de type « *intermediate* » (Renkema & Hilletofth, 2022). Je situe mon travail dans la deuxième catégorie car les spécificités énoncées ci-avant impliquent la présence ou la création de structures assurant les rôles de mutualisation, de transformation, de transport des denrées. Ensuite, l'apport de la théorie des stratégies d'intermédiation (Guillot et al., 2023; Obstfeld, 2005; Obstfeld et al., 2014) permet de m'outiller pour analyser le rôle d'« organisateur de lien » que peuvent revêtir certaines de ces

structures. Par la suite, je propose de compléter le concept d'*intermediate* SFSC avec deux dimensions analytiques :

- Une dimension politique tirée du cadre analytique du concept de Circuit Alimentaire de Proximité (Noël et al., 2022; Talbot, 2010). Elle considère les relations entre les acteurs d'un système alimentaire et permet d'étudier le « travail de mise en cohérence entre [les] intérêts *a priori* divergents » (Talbot, 2010) de ces acteurs – divergence causée par leur hétérogénéité en dotation de ressources, leurs rapports de force ainsi que leurs négociations pour parvenir à des accords collectifs.
- Une dimension institutionnelle, dont la nécessité est apparue durant le travail de terrain. Elle permet de prendre en compte le rôle central des institutions publiques dans l'organisation de la Restauration Collective publique.

Pour ce faire, je prends en compte les publications francophones suivantes :

TABEAU 3 : PUBLICATIONS DECRIVANT DES CONCEPTS FRANCOPHONES POUR ANALYSER LES INITIATIVES EMPIRIQUES QUI ONT EMERGE EN REACTION AU SYSTEME ALIMENTAIRE NON DURABLE

Titre	Référence
La dimension politique dans l'approche de la proximité	(Talbot, 2010)
Les circuits de proximité, cadre d'analyse de la relocalisation des circuits alimentaires	(Prally et al., 2014)
La notion d' « agriculture du milieu » est-elle opérante pour l'analyse de l'agriculture de Rhône-Alpes ?	(Brives et al., 2017)
PSDR4 SYAM - A la recherche des Systèmes alimentaires du milieu	(Chazoule et al., 2022)
Quels modèles d'intermédiation alimentaire dans l'approvisionnement territorial de la restauration hors domicile wallonne ?	(Noël et al., 2022)

Enfin, si le champ de recherches sur la coopération transfrontalière existe, il semble que son application au secteur agroalimentaire soit quasi inexistante. Ce constat surprenant interroge : pourquoi le monde académique ne s'y est-il pas encore penché ? Je mobilise ainsi des sources de la société civile pour pouvoir penser cette dimension de mon sujet de recherche.

Je précise que j'ai fait le choix d'adopter un concept anglophone pour étudier la RHDC par filiation intellectuelle avec les travaux de ma directrice de thèse d'une part, et parce que j'avais pour première intention de rédiger ce travail en anglais d'autre part.

Table des matières

Chapitre 2 : Etat de l'art et cadre conceptuel	39
2.1 Le choix du concept de SFSC pour analyser les données empiriques	45
2.1.1 L'inscription dans le concept ombrelle de <i>Values-Based Territorial Food Networks</i>	45
2.1.2 Le choix du concept de <i>Short Food Supply Chains</i> pour l'analyse de données liées à un contexte B2B	45
2.1.3 Le concept de Short Food Supply Chains.....	50
2.2 Des ajustements nécessaires du concept pour analyser l'approvisionnement de la restauration collective en contexte transnational	75
2.2.1 L'approvisionnement de la restauration collective, entre contraintes spécifiques et potentiel de transformation du système alimentaire	76
2.2.2 La construction d'intermédiations dans les SFSC : un levier pour redonner du pouvoir aux producteurs et transformer le système alimentaire	77
2.2.3 Les apports d'autres concepts pour l'analyse des chaînes d'approvisionnement de la restauration collective.....	84
2.3 Conclusion	94

2.1 Le choix du concept de SFSC pour analyser les données empiriques

2.1.1 L'inscription dans le concept ombrelle de *Values-Based Territorial Food Networks*

Dans son article « *Values-based Territorial Food Networks – Qualifying sustainable and ethical transitions of alternative food networks* », ma directrice de thèse Dr. Rachel Reckinger effectue une revue de littérature comparative de quatre concepts de la littérature anglophone utilisés pour qualifier des innovations empiriques en matière d'alimentation durable : *Alternative Food Networks (AFN)*, *Short Food Supply Chains (SFSC)*, *Civic Food Networks (CFN)* and *Local Food Systems (LFS)* (Reckinger, 2022). Après avoir analysé les spécificités et les lacunes de chaque concept, elle propose de les incorporer dans le concept ombrelle *Values-based Territorial Food Networks* afin d'apporter une plus grande clarté conceptuelle, obtenue en mettant en évidence leurs points communs jusque-là dissimulés par leur coexistence. Le concept de VTFN est une aussi une proposition pour requalifier les AFN sans reprendre la dichotomie entre *mainstream* et *alternative*, que Reckinger considère stérile pour la transformation du système alimentaire. Le caractère *alternatif* du concept de VTFN, s'il ne figure plus dans son appellation, est cependant qualifié par l'inscription dans des valeurs de durabilité sociale, économique, environnementale et de gouvernance et par la co-construction d'une « territorialité ». Le concept propose ainsi d'analyser les initiatives empiriques au prisme de trois éléments : les valeurs éthiques, le territoire et les réseaux.

Le présent travail s'inscrit dans la continuité des travaux de ma directrice de thèse. Si je retiens la pertinence du concept ombrelle VTFN, j'indique dans la section suivante pourquoi je choisis d'utiliser sa subdivision *Short Food Supply Chain* pour l'analyse de mes données. En effet, le concept conserve les *CFN*, *LFS* et *SFSC* comme subdivisions utiles pour désigner des situations spécifiques.

2.1.2 Le choix du concept de *Short Food Supply Chains* pour l'analyse de données liées à un contexte B2B

Le tableau suivant reprend, traduit depuis l'anglais et fusionne les éléments de l'article de ma directrice de thèse.

Principaux attributs du concept ombrelle Alternative Food Networks et des trois autres concepts les plus courants dans la littérature					
	<i>Local Food Systems</i>	<i>Short Food Supply Chains</i>	<i>Civic Food Networks</i>	<i>Alternative Food Networks</i>	<i>Values-Based Territorial Food Networks</i>
Logique	Territoriale	Marchande	Mobilisation sociale	Intègre la plupart des attributs que LFS, CFN et SFSC soulignent de manière partielle ou spécialisée. Les AFN comprennent des constructions sociales associées à la durabilité, la localité, aux conventions de qualité, la gouvernance et aux cultures de consommation.	Comme AFN, VTFN intègre la plupart des attributs que les sous-concepts LFS, SFSC et CFN soulignent partiellement ou spécifiquement. Cela provient du fait que les deux prennent le rôle de concepts ombrelle.
Valeurs	Impact environnemental réduit grâce à la proximité géographique; réciprocité et confiance par la proximité sociale	Valeur ajoutée dans des circuits économiques courts par des conventions de qualité, d'équité, de participation, de transparence et de conservation de l'environnement	Gouvernance partagée à travers des processus civiques, avec la double finalité de promouvoir les produits éthiques et durables et d'influencer l'opinion publique grâce à l'activisme politique	Combinaison des attributs de LFS, SFSC et CFN, avec une emphase sur les valeurs générales de durabilité (mais sans systématisation du bien-être social, de gouvernance éthique, d'intégrité écologique et de résilience économique (FAO, 2014))	Une vue d'ensemble systématique permettant une finesse critique des types spécifiques de valeurs en jeu/concurrence/compétition dans les contextes empiriques considérés. Les valeurs promulguées devraient être examinées selon le cadre systématique du bien-être social, de la gouvernance éthique, de l'intégrité écologique et de la résilience économique (FAO, 2014). En fonction des valeurs les plus centrales au sein de VTFN, la littérature des sous-concepts pourrait être plus pertinente.
Territorialité	Locale (difficile à définir)	Circuits courts avec de la flexibilité territoriale	Relations interpersonnelles avec de la flexibilité territoriale	Combinaison des attributs de LFS, SFSC et CFN	Périmètre pragmatique et flexible non déterminée par une échelle de territoire donnée, mais plutôt par la coconstruction de collaborations entre acteurs principaux des différentes initiatives empiriques, dans une logique territoriale.

Principaux acteurs	Producteurs locaux (difficile à définir)	Professionnels organisés en réseaux qui incluent aussi les consommateurs	Partenariats publics et entrepreneuriaux initiés par des <i>prosumers</i>	Combinaison des attributs de LFS, SFSC et CFN	Dans VTFN, les principaux acteurs analysés ne sont pas prédéterminés en tant que groupes fixes, comme c'est le cas dans AFN, mais ils sont inclus en fonction de : -leurs rôles au regard des quatre valeurs fondamentales de durabilité interdépendantes, qui englobent l'intégrité environnementale, le bien-être social, la résilience économique et la gouvernance éthique ; -leur co-construction de la territorialité, à travers leurs pratiques et leurs interactions avec d'autres acteurs.
Institutions publiques	Rarement incluses dans l'analyse	Rarement incluses dans l'analyse	Analysées comme des partenaires stratégiques au niveau territorial	Combinaison des latitudes comprises dans LFS, SFSC et CFN	Dans VTFN, les institutions publiques analysées ne sont pas prédéterminées en tant que groupes fixes, comme c'est le cas dans AFN, mais elles sont incluses en fonction de : -leur rôle par rapport aux quatre valeurs fondamentales de durabilité interdépendantes, qui englobent l'intégrité environnementale, le bien-être social, la résilience économique et la gouvernance éthique ; -leur co-construction de la territorialité, à travers leurs pratiques et leurs interactions avec d'autres acteurs.
Implication citoyenne	Rarement incluses dans l'analyse	Rarement incluses dans l'analyse	Analysée comme une force motrice	Combinaison des latitudes comprises dans LFS, SFSC et CFN	Dans VTFN, les associations citoyennes analysées ne sont pas prédéterminées comme des groupes fixes, comme c'est le cas dans AFN, mais elles sont incluses en fonction de : -leur rôle par rapport aux quatre valeurs fondamentales de durabilité interdépendantes, qui englobent l'intégrité environnementale, le bien-être social, la résilience économique et la gouvernance éthique ; -leur co-construction de la

					territorialité, par le biais de leurs pratiques et interactions avec d'autres acteurs.
Dynamique de marché	Producteurs et consommateurs individuels	Construction de relations marchandes transparentes autour d'une qualification spécifique des produits	Réseaux de solidarité entre des groupes de producteurs et des consommateurs organisés	Combinaison des attributs de LFS, SFSC et CFN	Étant donné que la critique d'AFN ne réside pas dans sa qualité de concept ombrelle mais dans son manque de qualification conceptuelle, cet attribut reste similaire dans VTFN.
Principales critiques	Caractère évasif de la localité; valeurs liés à un lieu dissimulent les assymétries de pouvoir et peuvent perpétuer des inégalités; le caractère local n'est pas une valeur de durabilité en soi, mais illustre seulement une vague familiarité	L'emphase sur les processus économiques peut détourner l'attention des possibles dynamiques de perpétuation des inégalités, et ne théorise pas suffisamment les questions de gouvernance	Emphase sur les processus sociétaux de négociation autour des valeurs plutôt que sur les valeurs elles-mêmes; emphase sur les processus citoyens néglige les initiatives plus institutionnelles ou privées	Signification peu spécifique du concept (établissant une dichotomie artificielle entre caractère dominant et alternatif, que Reckinger rejette); impact incertain des valeurs de durabilité revendiquée par AFN; examination insuffisante des interactions avec des parties prenantes plus conventionnelles; manque de spécificité concernant les négociations des valeurs et du territoire	Bien que VTFN réponde aux principales critiques formulées à l'encontre d'AFN, AFN est un concept global si bien établi que son changement de nom en une proposition plus spécifique, VTFN, pourrait ne pas être facilement accepté.

Le concept de *Civic Food Networks* se concentre sur les initiatives empiriques menées par des *prosumers* en partenariat avec des institutions publiques et privées (Reckinger, 2022). Or, ces citoyens sont rarement inclus dans les réseaux d'approvisionnement de la RHDC. Au contraire, les acteurs économiques constituent une part majeure des réseaux d'approvisionnement de la RHDC mais sont peu abordés dans CFN. Pour ces raisons, CFN n'est pas adapté pour les étudier.

Le concept de LFS comporte des dimensions de proximité sociale et géographique utiles à l'analyse. Mais sa logique territoriale axée sur le terme difficile à définir de « local » limite son potentiel pour étudier les relations marchandes des chaînes d'approvisionnement de la RHDC.

En revanche, le concept de *Short Food Supply Chains* concerne en particulier les relations entre les acteurs économiques impliqués dans la chaîne d'approvisionnement

alimentaire (Bazzani & Canavari, 2013), ce qui renvoie aux « professionnels organisés en réseaux » à la ligne « principaux acteurs » des SFSC dans le tableau. Pour le sujet de l'approvisionnement de la RHDC, les consommateurs finaux sont en revanche peu inclus dans les SFSC.

D'après Carbone, les chaînes d'approvisionnement sont des systèmes complexes composés de multiples entreprises et autres acteurs économiques, qui contribuent tous à amener un produit fini aux consommateurs (Carbone, 2017 cité dans; Tsoulfas et al., 2023). La réduction de la taille des chaînes d'approvisionnement caractérisant les SFSC est analysée comme permettant une meilleure résilience économique des producteurs, qui peuvent se réappropriier une plus grande part de la valeur ajoutée en contournant les intermédiaires (Nemes et al., 2023), donnant ainsi une logique marchande au concept. Ce point renvoie aussi à la valeur indiquée dans le tableau : « valeur ajoutée dans des circuits économiques courts ». Les relations interpersonnelles sont un pilier des SFSC (Tsoulfas et al., 2023). Un autre aspect pertinent du concept de SFSC indiqué dans le tableau pour l'étude de l'approvisionnement de la RHDC est la flexibilité territoriale. Le concept de SFSC permet d'envisager la dimension spatiale de manière flexible car il ne la définit pas de manière rigide en circonscrivant les circuits courts à des limites administratives ou un bassin d'habitation. Or, pour le secteur de la RHDC, cette flexibilité est nécessaire pour permettre une sécurisation des approvisionnements en cas d'intempéries compromettant les produits agricoles les plus proches.

Les *intermediate* SFSC sont une variation du concept de SFSC. Ils sont définis comme la vente en direct des producteurs à des institutions, des détaillants et d'autres intermédiaires locaux (Plakias et al., 2020).

Pour ces raisons, SFSC est le sous-concept de VTFN le plus adapté pour l'étude des réseaux d'approvisionnement de la RHDC. Je propose donc de développer un état de l'art détaillé sur ce concept dans la suite du texte. Mais nous verrons aussi dans la seconde partie de ce chapitre qu'une dimension classiquement peu présente dans le concept de SFSC mais contenue dans le concept voisin de *Civic Food Networks* gagnerait à être intégrée au concept. Cette dimension est la place des institutions publiques, « analysée comme des partenaires stratégiques au niveau territorial », car le secteur de la RHDC publique est organisé par lesdites institutions, qui ont donc un poids important dans la prise de décisions et par conséquent, dans les changements de pratiques des restaurants collectifs.

Le manque de traçabilité, les scandales sanitaires, le développement de maladies et plus récemment, la perception accrue de la fragilité du système actuel après la pandémie de COVID-19 (Tsoulfas et al., 2023) ont conduit les consommateurs à se méfier de plus en plus vis-à-vis des aliments industriels et à rechercher des produits plus locaux et plus naturels (Bayir et al., 2022. p8), sûrs, de grande qualité et durable (Goodman, 2003). Cette recherche du local est associée avec des valeurs de proximité, de confort, de réciprocité, de confiance et de soutien

des producteurs voisins, et contraste fortement avec le modèle dominant d'approvisionnement (Reckinger, 2022). Un autre facteur dans l'émergence des SFSC a été la santé : en réponse aux scandales alimentaires et à l'opacité des longues chaînes d'approvisionnement, les consommateurs sont à la recherche de produits frais, nutritifs et sûrs (Chiffoleau & Dourian, 2020, p. 10). Mais ils se soucient aussi plus d'obtenir des informations sur l'origine des produits, de bien-être animal, portés par des valeurs éthiques et culturelles liées à l'alimentation (Fabbrizzi et al., 2014, p. 190).

Du point de vue des producteurs, la création de SFSC est une tentative de recouvrir plus de valeur ajoutée sur les produits (Hinrichs, 2000; Jarosz, 2008; Kneafsey et al., 2013) d'augmenter leurs revenus (Chiffoleau & Dourian, 2020, p. 7), et de regagner en pouvoir de décision dans la chaîne de valeur.

Le développement des SFSC est analysé comme un nouveau paradigme pour le développement des zones rurales (van der Ploeg et al., 2000). Les limites du système agro-industriel décrites ci-dessus ont conduit à des processus de relocalisation des réseaux alimentaires, qui promeuvent une reconnexion spatiale, socio-culturelle et économique entre producteurs et consommateurs (Fabbrizzi et al., 2014, p. 190 citant; Rossi & Brunori, 2011).

2.1.3 Le concept de Short Food Supply Chains

Avant de détailler les différentes définitions du concept de *Short Food Supply Chain*, je reprends la définition des chaînes d'approvisionnement (« *Supply Chains* ») comme des institutions hybrides (Tsoulfas et al., 2023). Ce sont des structures organisationnelles complexes comptant plusieurs parties prenantes, qui travaillent ensemble pour réaliser des tâches que ni le marché, ni une seule entreprise ne peuvent achever seuls (Tsoulfas et al., 2023).

2.1.3.1 Caractérisation du concept de SFSC

2.1.3.1.1 Définitions du concept de SFSC

Il existe une abondante littérature sur la définition et la caractérisation des SFSC (Bayir et al., 2022). En France, le Ministère de l'Agriculture a défini les circuits-courts en 2009 comme « un mode de commercialisation des produits agricoles qui s'exerce soit par la vente directe du producteur au consommateur, soit par la vente indirecte à condition qu'il n'y ait qu'un seul intermédiaire ». L'intermédiaire dans ce cas est un intermédiaire commercial. Cette définition met l'accent sur l'aspect organisationnel des SFSC plus que sur la proximité géographique (Fabbrizzi, 2014, p.7). La Commission Européenne a adopté en 2011 puis révisé sa définition en 2013 d'un circuit d'approvisionnement court : « un circuit d'approvisionnement impliquant un nombre limité d'opérateurs économiques, engagés dans la coopération, le développement économique local et des relations géographiques et sociales

étroites entre les producteurs, les transformateurs et les consommateurs » (RÈGLEMENT (UE) No 1305/2013, 2013). Cette définition prend en compte à la fois l'aspect organisationnel et la proximité géographique. Marsden et al. décrivent les SFSC à travers leur rôle dans le « le déplacement de la production de denrées alimentaires hors de leur « mode industriel » et le « court-circuitage » potentiel des chaînes industrielles longues, complexes et organisées de manière rationnelle au sein desquelles une proportion toujours moindre de la valeur ajoutée totale de la production alimentaire est capturée par les producteurs primaires »¹⁵ (T. Marsden et al., 2000, p. 424-425).

Michel-Villarreal et al. ont donné une définition plus récente et englobante :

« Les SFSC sont des réseaux d'acteurs connectés et interdépendants qui travaillent ensemble de manière coopérative pour contrôler, gérer et améliorer les flux de produits, services, ressources et/ou d'informations, de la ferme à l'assiette, en recherchant une réduction des intermédiaires et de la distance physique entre les producteurs et les consommateurs »¹⁶ (Michel-Villarreal et al., 2021, p. 3).

Il existe une autre définition des SFSC, donnée par le mouvement italien Slow Food : « un SFSC est créé lorsque les producteurs et les consommateurs finaux se rendent compte qu'ils partagent les mêmes buts, qui peuvent être atteints en créant de nouvelles opportunités qui renforcent les réseaux alimentaires locaux. C'est une stratégie alternative qui permet aux producteurs de retrouver un rôle actif dans le système alimentaire, puisqu'elle se focalise sur la production locale – des réseaux alimentaires régionaux décentralisés qui minimisent le nombre d'étapes et la distance parcourues par les aliments (*food miles*)¹⁷ » (Paciarotti & Torregiani, 2021, p. 2).

Il existe donc de multiples définitions des *Short Food Supply Chains*, sans qu'aucune ne fasse l'unanimité (Kneafsey et al., 2013). Mais il existe un consensus selon lequel les SFSC ne sont pas obligatoirement locaux, biologiques ou directs (Bayir et al., 2022, p.9).

¹⁵ Traduction propre de “shifting the production of food commodities out of their ‘industrial mode’ and potentially ‘short-circuiting’ the long, complex and rationally organized industrial chains within which a decreasing proportion of total added value in food production is captured by primary producers”.

¹⁶ Traduction propre de “Short Food Supply Chains (SFSC) are networks of connected and interdependent actors mutually and cooperatively working together to control, manage and improve the flows of information-embedded products, services, resources, and/or information, from farm to fork, seeking a reduction of intermediaries and physical distance between producers and consumers.”(Michel-Villarreal et al., 2021, p. 3).

¹⁷ Traduction propre de : “The Slow Food association provides another exhaustive and deep definition (Slow Food, 2013): “A short food supply chain is created when producers and final consumers realise they share the same goals, which can be achieved by creating new opportunities that strengthen local food networks. It is an alternative strategy that enables producers to regain an active role in the food system, as it focuses on local production - decentralised regional food systems that minimise the number of steps involved and the distance travelled by food (food miles)” (Paciarotti & Torregiani, 2021: p.2)

2.1.3.1.2 Typologies des SFSC

De nombreuses typologies de SFSC ont été présentées (Tsoulfas et al., 2023, p. 6). Dans un article séminal, Marsden et al. ont proposé une typologie de trois types de SFSC :

- Les SFSC « face à face » : les consommateurs achètent directement au producteur, il existe une relation entre les deux qui permet l'authenticité et la confiance (Marsden et al., 2000, p 425) ;
- Les SFSC de proximité : le produit est acheté et distribué dans sa région de production, le consommateur est informé de sa nature locale sur le point de vente de confiance (T. Marsden et al., 2000) ;
- Les SFSC étendus spatialement : le produit est vendu en-dehors de sa région de production, mais de l'information concernant le lieu de production et les personnes produisant est communiquée aux consommateurs qui n'ont potentiellement pas d'expérience avec cette région (T. Marsden et al., 2000, p. 426)

D'autres auteurs proposent une classification entre les SFSC « traditionnels », « néo-traditionnels » et « modernes » (Augere-Granier, 2016 et Motterhead et al., 2018, cités dans Chiffoleau & Dourian, 2020, p5). L'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) a aussi proposé une typologie de six SFSC : vente à la ferme, marchés fermiers, magasins de producteurs et systèmes de paniers, initiatives des consommateurs, achats publics et secteur horeca (pour « hôtels, restaurants, catering », catering signifiant traiteur en anglais) (Chiffoleau & Dourian, 2020, p. 5).

2.1.3.1.3 Caractéristiques des SFSC

De manière générale, les deux éléments les plus utilisés pour caractériser les SFSC sont la proximité géographique et la proximité sociale entre les producteurs et les consommateurs (Ilbery & Maye, 2005; Kebir & Torre, 2012). La proximité géographique désigne la distance géographique entre producteurs et consommateurs, qu'il s'agit de réduire en réaction à l'éloignement entre lieux de production et de consommation dans les chaînes d'approvisionnement longues. La proximité sociale est une réponse à l'anonymisation croissante de l'origine des aliments et au manque de connaissances sur l'alimentation, en plus de rapprocher cognitivement les consommateurs des producteurs (Tsoulfas et al., 2023, p.18). Cette double proximité est atteinte par les processus de « re-spatialisation » et de « re-localisation » (Brunori, 2007; Goodman, 2004; Reckinger, 2022; Sonnino & Marsden, 2006) : les SFSC visent à réduire le nombre d'intermédiaires et le nombre de kilomètres parcourus par les produits alimentaires (Loconto et al., 2018, cité par Renkema & Hilletoft, 2022, p.6). Le nombre d'intermédiaires est nul ou réduit (Chiffoleau & Dourian, 2020; Kneafsey et al., 2013; Renkema & Hilletoft, 2022).

Les SFSC impliquent une transaction (Chiffoleau & Dourian, 2020, p. 4) et se focalisent sur les aspects économiques des réseaux alimentaires (Reckinger, 2022, p.7). Ils représentent

une stratégie de commercialisation alternative (Kirwan, 2004, cité par Luo et al., 2021b) qui est un facteur de motivation pour les producteurs qui y participent (Reckinger, 2022, p7).

Lors de l'achat en direct au producteur, les consommateurs reçoivent des informations concernant le mode de production, l'origine, la qualité nutritive, les valeurs associées aux produits, parfois aussi sur la façon de les consommer. Plusieurs auteurs considèrent que c'est un critère majeur de différenciation des SFSC face aux chaînes longues (Galli & Brunori, 2013; Renting et al., 2003; Venn et al., 2006). L'information va dans les deux sens, puisque les consommateurs peuvent donner un retour aux producteurs sur les produits (Galli & Brunori, 2013 cités dans; Paciarotti & Torregiani, 2021; Tsoulfas et al., 2023). Ces relations jouent un rôle dans la construction de valeurs et de sens autour du produit (T. Marsden et al., 2000). Dans le cas d'un SFSC avec intermédiation, il est nécessaire qu'il y ait un moyen de communication entre les producteurs et les consommateurs (Paciarotti & Torregiani, 2021, p.2).

Une autre caractéristique du concept est d'établir, de prendre en compte et de renforcer les relations entre les différentes parties prenantes impliquées dans la création, la transformation, la distribution et la consommation de produits alimentaires (Reckinger, 2022; Tsoulfas et al., 2023). Le maintien de ces relations demande « un haut niveau de confiance, de transparence, de coopération, de gouvernance partagée » de la part des parties prenantes (Paciarotti & Torregiani, 2021 citant; Stevenson & Pirog, 2008 et; Taylor, 2005)¹⁸. La réduction du nombre d'intermédiaires permet aux parties prenantes de se connaître personnellement (Bayir et al., 2022, p.9). Tsoulfas et al. résument en disant que les relations interpersonnelles sont un pilier des SFSC (Tsoulfas et al., 2023).

Le concept de SFSC a beaucoup été associé à la notion d'*embeddedness*. La traduction du mot en français (« intégration ») ne permet pas de couvrir la richesse du terme. Cette notion est considérée comme centrale dans la compréhension de ce qui distingue les réseaux alimentaires locaux du système alimentaire conventionnel (Goodman, 2003; Luo et al., 2021). Le concept d'*embeddedness* a été par exemple utilisé par Hinrichs pour analyser le rôle des relations dans les AFN, en particulier pour les marchés : elle a démontré le rôle de la familiarité, de la confiance et du lien social dans l'interaction économique (Hinrichs, 2000; Luo et al., 2021). Luo et al. soulignent que les chaînes d'approvisionnement étudiées par Sage en Irlande ne sont pas seulement des chaînes économiques, mais qu'elles comprennent des valeurs collectives et des relations d'estime¹⁹ (Luo et al., 2021; Sage, 2003). Enfin, Kirwan démontre que sur les marchés de producteurs en Grande-Bretagne, la confiance est construite à travers la relation entre les producteurs et les consommateurs (Kirwan, 2004 cité dans; Luo et al., 2021).

¹⁸ Traduction propre de "high level of trust, transparency, cooperation and shared governance"

¹⁹ « *relations of regard* »

Quelques auteurs mentionnent que les SFSC proposent des produits de grande qualité avec une identité spatiale (Bayir et al., 2022; Tsoulfas et al., 2023). Idéalement, les SFSC tendent vers des pratiques de production, de distribution et de consommation durables (Bayir et al., 2022), mais nous verrons ci-après que cet effort ne se traduit pas toujours par des résultats concrets.

Les SFSC sont parfois interprétés comme étant des catalyseurs des relations entre milieux urbains et ruraux (Fabbrizzi, 2014, p.6). Ils visent par ailleurs l'augmentation de l'efficacité des réseaux qui soutiennent l'agriculture et l'alimentation (Tsoulfas et al., 2023, p. 5).

2.1.3.1.4 Des idées reçues des acteurs de terrain sur les SFSC

Enthoven et Van den Broeck ont identifié huit affirmations faites par les gouvernements et les organisations de la société civile et ont revu la littérature existante pour déterminer si ces affirmations sont fondées, dans le but de vérifier que les politiques publiques liées sont pertinentes (Enthoven & Van den Broeck, 2021). Dans leur revue, elles adoptent le concept de *Local Food Systems* (LFS) mais mentionnent le concept de SFSC comme faisant partie de LFS.

La première affirmation est que les LFS augmenteraient l'accès des consommateurs à une nourriture saine. A cela, elles concluent que les consommateurs qui participent à des LFS sont en meilleure santé grâce à la consommation accrue de produits alimentaires frais et non transformés, sans pouvoir établir un lien de causalité pour autant. Elles citent une étude qui montre qu'il n'est pas correct de dire que l'alimentation produite localement va de fait être de meilleure qualité nutritionnelle (Edwards-Jones et al., 2008), car la qualité dépendra plutôt du temps écoulé entre la récolte et la consommation et le type de transformation utilisé et concluent que ce n'est pas tant la distance entre producteurs et consommateurs qui importe, que les caractéristiques de la chaîne d'approvisionnement.

A la seconde affirmation que les consommateurs sont prêts à payer plus pour des aliments locaux, comparé à des aliments non locaux, les autrices soulignent que la plupart des études interrogent des personnes plus éduquées et avec plus de revenus que la moyenne de la population, résultant dans une validité de ces études limitée à cette catégorie de la population. Mais elles confirment que les consommateurs sont prêts à payer un prix premium, même s'il existe des variations importantes de consentement à payer en fonction des produits, des habitudes d'achat et des caractéristiques des consommateurs (âge, genre, lien avec l'agriculture, lieu de résidence).

Enthoven et Van den Broeck valident la troisième affirmation selon laquelle les producteurs auraient un plus grand sentiment de reconnaissance sociale en participant à des LFS. Elle constituerait même l'une des principales motivations des producteurs à s'engager dans ce type de filière de commercialisation (Benedek et al., 2018; Charatsari et al., 2018; Mundler & Jean-Gagnon, 2020). Cependant, les autrices citent Sage qui rappelle que la disparition des petites fermes par des producteurs désillusionnés et épuisés montre que toute l'estime portée par un groupe loyal de consommateurs ne suffit pas pour autant à assurer la survie économique ou l'épanouissement des producteurs (Sage, 2003). La quatrième affirmation est que la participation à des LFS est économiquement avantageuse pour les producteurs. Enthoven et Van den Broeck montrent qu'en réalité, cela varie beaucoup selon de multiples facteurs et selon les cas. Elles évoquent aussi que les études pointent la moindre performance économique des fermes participant à des LFS, car ce mode de commercialisation demande des compétences et de la main-d'œuvre supplémentaires.

Au cinquième postulat que les LFS amélioreraient les liens sociaux, les autrices concluent que même si les producteurs et les consommateurs ont le désir de contribuer au bien-être de leur communauté grâce aux LFS, leur relation dépend de la satisfaction de leurs intérêts respectifs. Ainsi, les producteurs recherchent une certaine rentabilité et le contrôle sur leurs produits et les consommateurs souhaitent avoir accès à de la nourriture saine à des prix abordables (Enthoven & Van den Broeck, 2021, p. 10).

Les LFS sont censés stimuler l'économie locale (postulat n°6). Les études disponibles qui se focalisent sur l'impact des LFS sur les économies locales ne permettent pas de valider ou d'infirmer ce postulat, en raison d'un manque de comparabilité des approches méthodologiques (Enthoven & Van den Broeck, 2021, p. 10).

Les LFS sont perçus comme contribuant positivement à l'environnement grâce à l'usage de méthodes de production écologiques. Les autrices montrent que les LFS sont associés avec des méthodes de production respectueuses de l'environnement dans la plupart des cas, mais avec des différences selon les pays (Enthoven & Van den Broeck, 2021, p. 10).

La dernière affirmation est que les LFS permettraient d'aider à réduire l'impact du changement climatique. L'article conclut que l'atténuation du changement climatique par la diminution des *Food Miles* n'est pas confirmée par la littérature scientifique, car le transport alimentaire lui-même ne représente que 6% des émissions de gaz à effet de serre du secteur alimentaire, contre 61% pour l'étape de production (Poore & Nemecek, 2018). Le transport des aliments n'est donc pas un facteur décisif dans le réchauffement climatique. Par ailleurs, les émissions de gaz à effet de serre liées aux chaînes d'approvisionnement alimentaires diffèrent

de manière importante selon l'efficacité des modes de transport utilisés par les consommateurs pour les achats alimentaires, selon l'efficacité des modes de transport utilisés pour les importations et selon l'organisation des chaînes d'approvisionnement (Enthoven & Van den Broeck, 2021, p. 10).

2.1.3.1.5 Principaux processus d'un SFSC

Bayir et al. ont défini les différents processus constituant les SFSC sur la base du modèle SCOR (« *Supply Chain Operations Reference* »²⁰) de l'Association pour le Supply Chain Management (Bayir et al., 2022). Le modèle SCOR est un outil connu dans le milieu de la logistique pour aider à décrire, à analyser, et à améliorer les chaînes d'approvisionnement en donnant des outils méthodologiques et de diagnostic (Bayir et al., 2022). Le modèle SCOR comprend six processus :

- Planifier
- Sourcer
- Fabriquer
- Livrer
- Retourner
- Permettre

Les processus 2-5 concernent des déplacements ou de la transformation d'aliments, le premier processus concerne la planification des actions liées aux processus du milieu. Le dernier processus est associé à toutes les étapes de la chaîne d'approvisionnement et concerne en plus des processus tels que la gestion des ressources humaines, les processus financiers, les processus liés aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).

Cette définition permet d'étudier les SFSC de manière holistique par la considération de tous les processus constituant les SFSC au lieu de se focaliser sur les seuls processus de production et de distribution comme l'ont fait les études précédentes.

Bayir et al. ont fait une proposition partiellement résumée dans le tableau suivant :

TABEAU 4 : DÉFINITION DES PROCESSUS D'UN SFSC BASÉE SUR LES PROCESSUS DU MODÈLE SCOR
SOURCE : (BAYIR ET AL., 2022, P. 5)

Processus du modèle SCOR	Processus dans les SFSC
Plan	Planification de la production agricole Planification de la transformation Planification de la logistique ²¹
Source	Sourcing des produits agricoles Sourcing des emballages

²⁰ Traduction propre : « référence des opérations de la chaîne d'approvisionnement »

²¹ La logistique comprend les activités liées au sourcing, à la distribution des produits et à la logistique inversée. (Bayir et al., 2022)

Make	Production agricole Transformation
Deliver	Distribution, qui comprend : - Le traitement des commandes²², - L'emballage, - Le transport²³, - La vente²⁴, - La consommation²⁵, - La gestion des déchets²⁶, - Le stockage
Return	« Reverse logistics » (la « logistique inversée » désigne la gestion des retours de marchandise)

Ils ont également décrit la nature de problèmes et défis associés aux SFSC en se basant sur le processus « permettre » du modèle SCOR. Je reprends leur classification comme structure pour la description des problèmes rencontrés par les SFSC.

2.1.3.2 Bénéfices des Short Food Supply Chains en termes de durabilité

De nombreux auteurs se sont appliqués à évaluer la durabilité des SFSC. En un mot, les dernières recherches s'accordent à dire que les bénéfices sociaux des SFSC sont vérifiés, tandis que les bénéfices économiques et environnementaux n'ont pas pu être clairement démontrés (Chiffolleau & Dourian, 2020).

2.1.3.2.1 Bénéfices économiques

On a vu précédemment que les producteurs sont motivés par la perspective de tirer un plus grand revenu de leur participation à un SFSC. Mais cela se vérifie-t-il ?

La littérature portant sur les bénéfices économiques des SFSC aborde souvent l'augmentation des revenus des producteurs comme un des bénéfices. Il peut effectivement y avoir une augmentation des revenus sous certaines conditions : lorsque les producteurs peuvent fixer les prix de leurs produits (Cicatiello & Franco, 2008, cités par Bazzani et al., 2013), lorsque les producteurs parviennent à récupérer une plus grande part de la valeur

²² Le traitement des commandes concerne la préparation, le suivi et l'envoi des commandes aux clients. (Bayir et al., 2022)

²³ Le transport concerne uniquement le déplacement de produits au moyen d'un véhicule. (Bayir et al., 2022)

²⁴ Le processus de vente désigne l'achat de produits alimentaires par les consommateurs, soit par la sélection et le paiement des produits sur un marché de producteur, soit par le passage d'une commande en ligne avec un paiement par carte bancaire (Bayir et al., 2022).

²⁵ La consommation concerne ce qui suit l'acte d'achat, par exemple la préparation et la consommation d'un repas (Bayir et al., 2022).

²⁶ Les déchets sont en l'occurrence les restes d'aliments ainsi que les emballages produits par la distribution du produit (Bayir et al., 2022).

ajoutée (Falagas et al., 2018, cités par Luo et al., 2021b), lorsqu'ils participent à des initiatives collectives de production, de vente et/ou de transport d'aliments (Chiffolleau & Dourian, 2020, p. 7), lorsqu'ils adoptent un mode de production biologique (idem).

Mais il faut néanmoins nuancer cette affirmation car l'augmentation des revenus varie beaucoup selon les fermes : elle peut même être négative (idem). Chiffolleau & Dourian (2020) ajoutent encore que l'augmentation de revenus ne dépend pas seulement de facteurs liés à la ferme ou au producteur, mais aussi de facteurs liés à l'échelle territoriale ou de la chaîne d'approvisionnement. Elles soulignent aussi que l'augmentation des revenus dépendent des outils de transformation présent sur le territoire et de l'adaptation de ces outils aux quantités produites par la ferme, qui peuvent varier d'une saison à l'autre (idem).

D'autres bénéfices économiques pour les producteurs abordés dans la littérature sont : la réduction de l'incertitude économique (Boutry et al. 2016, Tsoulfas et al., 2023, p.18), l'assurance d'avoir un flux régulier de trésorerie (Millet-Amrani, 2020), l'occasion de diversifier ses débouchés commerciaux, mais aussi la réévaluation de leur rôle dans la chaîne de valeur et un plus grand contrôle de leurs produits le long de la chaîne (Feagan & Henderson, 2009 et Bazzani & Canavari, 2013, cités par Paciarotti & Torregiani, 2021, Tsoulfas et al. 2023, p.18).

Chiffolleau et Dourian (2020) soulignent que les SFSC peuvent créer plus que de la valeur économique, mais aussi d'autres types de valeur liés aux différentes dimensions de la durabilité. Par exemple, Reckinger (2022) souligne que l'effort pour raccourcir la longueur des chaînes d'approvisionnement a conduit les différents acteurs de ces chaînes à construire d'autres réseaux, qui engendrent des nouveaux types de relations commerciales, elles-mêmes liées à de nouvelles formes de travail commun et de soutien institutionnel. L'espace d'innovation que représentent les SFSC a permis l'émergence de nouveaux modèles économiques, qui incluent des valeurs sociales telles que le commerce équitable, la participation, la transparence et la relocalisation de l'alimentation comme des emplois (Reckinger, 2022, p.10).

La création d'emplois est aussi vue comme un bénéfice économique des SFSC (Chiffolleau & Dourian, 2020, p. 8). Cependant, même si certaines études ont pu montrer que les fermes engagées dans des SFSC emploient plus de main-d'œuvre à l'hectare (Barry, 2012, cité par Chiffolleau & Dourian, 2020, p.8), d'autres supposent que cela traduit une moindre productivité du travail. De plus, il n'existe pas d'évaluation de la création d'emplois directs ou indirects au niveau de la chaîne d'approvisionnement ou du territoire pour le moment (idem).

Des problèmes économiques liés aux SFSC persistent : par exemple, la détermination d'un juste prix pour les denrées alimentaires (Reckinger, 2022).

Reckinger souligne que les fermes qui s'engagent dans les SFSC sont souvent de taille intermédiaire : un seuil minimal de production est nécessaire pour que l'activité soit viable,

tout en permettant de financer de nouveaux investissements ; au contraire, les fermes de plus grande taille utilisent d'autres canaux de commercialisation en raison de la spécificité des structures impliquées dans les SFSC (Reckinger, 2022).

2.1.3.2.2 Bénéfices sociaux

Les parties prenantes des SFSC s'accordent à dire que les SFSC ont un effet positif sur l'aspect social (Bayir et al., 2022; Chiffoleau & Dourian, 2020; Kumar et al., 2019). Les SFSC renforcent les relations :

- Des consommateurs avec leurs traditions, leur culture et leur territoire (Rocchi et al., 2010, cités dans Bazzani, 2013)
- Des producteurs entre eux par le biais d'échanges de bonnes pratiques techniques (Chiffoleau, 2009, cité dans Chiffoleau & Dourian, 2020)
- Entre producteurs et consommateurs, ce qui permet d'augmenter la confiance des consommateurs dans les produits (Kumar et al., 2019; Giampetri et al., 2016a & 2018, cités par Luo et al., 2021b)

Ils permettent aussi de renforcer le sens de la communauté et d'améliorer le développement rural (Kumar et al., 2019; Elghannam et al., 2017 cité dans Luo et al., 2021b, Bazzani & Canavari, 2013). Selon certaines études, le développement des SFSC permet d'endiguer l'abandon de l'agriculture et le vieillissement des populations et de créer des emplois en particulier dans les zones rurales marginalisées (Kneafsey et al., 2013; Luo et al., 2021).

Les SFSC ont tendance à améliorer l'égalité des genres en employant plus de femmes dans les activités logistiques, comparé aux chaînes longues, où les femmes sont moins nombreuses à travailler (Malak-Rawlikowska, 2019). La revue de littérature de Kumar et al. (2019) mentionne les études de Zirham & Palomba (2015, 2016). Ils ont exploré le rôle des femmes dans les SFSC, et ont conclu que des traits dits 'féminins' tels que l'application et la précision dans le travail, ainsi que la politesse et la gentillesse avec les clients et les autres parties prenantes de l'exploitation permettent d'améliorer la vente en direct des produits agricoles (Zirham & Palomba, 2016). Ils ont aussi montré que les femmes sont plus susceptibles d'entreprendre pour diversifier ou innover sur leur exploitation agricole, ce qui permet de la renforcer du point de vue économique et de soutenir l'économie locale (idem). Ils citent les travaux de Sabbatini (2006)²⁷ qui montrent que l'entrepreneuriat féminin a un effet positif pour maintenir la présence des jeunes générations dans les zones rurales. Les SFSC permettraient aussi de pouvoir plus facilement intégrer les personnes non-issues du milieu agricole et de prendre en compte leurs idées (Dufour & Lanciano, 2012 et Dupré et al., 2017, cités dans Chiffoleau & Dourian, 2020).

²⁷ Sabbatini, M. (2006), Intervento di apertura in ISTAT and ONILFA, Donne della terra: i loro "numeri" per e nell'agricoltura. Atti del convegno – Roma, 13 gennaio 2006, p. 14-16.

2.1.3.2.3 Bénéfices environnementaux

Les bénéfices environnementaux recouvrent plusieurs dimensions : comme on l'a déjà vu, le mode de production des aliments est la dimension qui a le plus d'impact en termes d'empreinte carbone, tout en gardant à l'esprit que cette empreinte n'est pas le seul indicateur à prendre en compte. Le mode de production a un impact sur la biodiversité, la préservation des terres et des services écosystémiques. D'autres dimensions pesant moins lourd dans l'empreinte de l'alimentation sont pourtant abondamment présentes dans la littérature, comme le transport. Quelques autres dimensions sont traitées : l'impact des emballages, l'impact de la filière de commercialisation choisie.

Il n'existe pas de consensus sur l'impact environnemental des SFSC : il y a par exemple une opposition entre Edward-Jones (2008), et Swisher et al. (2018). Selon Edward-Jones, il est impossible de statuer que les Local Food Systems produisent moins d'émissions comparés au système conventionnel (Edwards-Jones et al., 2008). Swisher et al. affirment au contraire que les SFSC ont un impact environnemental positif comparé au système conventionnel (Swisher et al., 2018).

La revue de littérature de Chiffolleau et Dourian (2020) comporte une partie sur les bénéfices environnementaux des SFSC qui résume très bien l'état de la recherche sur le sujet. L'impact le plus grand est celui des modes de production des aliments, donc une question majeure est de connaître l'impact des SFSC sur les changements de modes de production. Or, cela est difficile car la plupart des études portent sur des fermes déjà engagées dans des SFSC, ce qui ne permet pas une comparaison avant/après le passage aux SFSC. Les autrices suggèrent que des études futures se concentrent sur la transition écologique des fermes conventionnelles de taille moyenne, dans un contexte où les SFSC sont de plus en plus hybridées (EIP-AGRI, 2015). Pour le moment, peu d'études se penchent sur les transitions opérées grâce à la pression des consommateurs, la réinstauration d'un dialogue technique entre pairs, ou l'atténuation du risque économique lié au choix de réduire l'usage des produits phytosanitaires (Millet-Amrani, 2020; Maréchal & Spanu, 2010; Chiffolleau et al., 2016).

Un autre paramètre qui joue dans l'impact environnemental des SFSC est le mode de commercialisation : Chiffolleau et Dourian (2020) citent une étude qui montre l'impact environnemental contrasté des SFSC selon la filière de commercialisation choisie : tandis que la vente directe permet effectivement un impact significatif, la vente aux supermarchés n'a elle, pas d'impact écologique positif, car ces points de vente fonctionnent selon la règle du « zéro défaut », qui obligent les producteurs à employer des pesticides pour obtenir des produits à l'aspect standardisé (Kumar et al., 2019, p.6). Malgré son moindre impact dans l'impact global de l'alimentation, le transport est néanmoins un sujet abondamment traité dans la littérature.

L'analyse bibliométrique de Luo et al. (2021) permet de voir que les études académiques étaient initialement optimistes sur la capacité des SFSC à contribuer

positivement à l'environnement par la réduction des « *food miles* ». Cette affirmation a été cependant nuancée par la suite, car la part du transport dans l'empreinte écologique d'un aliment est très limitée. Chiffoleau et Dourian (2020) reprennent une étude souvent citée à titre d'exemple pour contrecarrer l'idée que la « localité » des SFSC en fait des réseaux vertueux du point de vue environnemental : celle de Schlich et al. (2006) qui montre que l'agneau néo-zélandais, transporté en Europe en cargo a une empreinte CO₂ similaire à celle de l'agneau produit en Europe mais qui est transporté par camion ou voiture pour être vendu dans des SFSC. Une autre étude arrive à la même conclusion : la consommation de carburant des petits véhicules utilitaires pour le transport des denrées locales, additionnée à l'entretien des infrastructures routières, est très consommatrice d'énergie (Mariola, 2008). Cela montre que si la logistique n'est pas bien gérée localement, elle peut avoir un impact supérieur à la logistique rationalisée et profitant des économies d'échelle du système mondialisé. L'étude de Schlich et al. est basée sur une Analyse de Cycle de Vie (ACV). Elle a été confirmée par le projet européen STRENGTH2FOOD (Malak-Rawlikowska et al., 2019) et a encouragé la recherche d'optimisations de la logistique appliquée aux SFSC, par exemple sur la gestion du dernier kilomètre dans les villes. Paciarotti & Torregiani (2021) détaillent les « paramètres affectant l'impact environnemental des SFSC [:] la structure de la chaîne d'approvisionnement alimentaire, les infrastructures disponibles sur place, les activités de soutien de la chaîne d'approvisionnement, le stockage alimentaire, la charge des véhicules, les voyages des consommateurs, l'emballage, les véhicules utilisés, le type de production, la distribution géographique des consommateurs, des revendeurs et les circuits des véhicules » (Paciarotti & Torregiani, 2021, p. 437).

D'autres dimensions environnementales ont été étudiées : la biodiversité, les emballages, la préservation des terres et des services écosystémiques, le gaspillage alimentaire, etc. Le projet européen GLAMUR a conclu que l'impact des SFSC comparé à celui des chaînes conventionnelles dépend beaucoup du contexte et des produits considérés. D'après Brunori et al. (2016), les SFSC semblent permettre de mieux préserver la biodiversité que les chaînes d'approvisionnement longues. Différents projets ont démontré la forte association entre l'utilisation de variétés dites « locales » ou « fermières » et les AFNs (Meynard et al., 2017). Des travaux mettent en valeur le rôle des SFSC dans la préservation des sols (Brinkley, 2012) et des services écosystémiques (Lin et al., 2015). Concernant le gaspillage alimentaire et les déchets liés aux emballages, Chiffoleau et Dourian indiquent que plus de recherches sont nécessaires pour voir le potentiel d'impact positif des SFSC (Schweitzer et al., 2018). Une autre revue mentionne l'étude de Jarzebowski et al. (2020) qui elle, affirme que les SFSC ont le potentiel pour réduire le gaspillage alimentaire (Luo et al., 2021b, p.3). L'étude de Plassmann & Edward-Jones (2009) montre que les SFSC sont liés à un moindre usage d'emballages pour

la protection et la conservation des aliments pendant leur transport et leur stockage (Plassmann & Edwards-Jones, 2009).

2.1.3.2.4 Bénéfices en termes de nutrition/santé

Ce sujet a été couvert en particulier par une section de la revue de littérature de Chiffoleau & Dourian (2020), que je résume ci-après. On a vu précédemment que les motifs de santé ont été un des éléments de motivation derrière l'émergence des SFSC. Cette dimension questionne en particulier les pratiques adoptées pour la culture et la transformation agricoles (Chiffoleau & Dourian, 2020, p.10). Ce sujet commence à être étudié, notamment la transformation des légumes (De Vries et al., 2018). Certains généticiens soulignent le caractère nutritif d'anciennes variétés, qui sont souvent cultivées dans les SFSC (Meynard et al., 2017). D'autres ont étudié la teneur moins importante en gluten de ces variétés dans un contexte où un nombre croissant de consommateurs y sont sensibles (Chiffoleau et al., 2021; Lhomme et al., 2016). En effet, des variétés de blé à haute teneur en gluten ont été favorisées au XXe siècle car le gluten accélère le processus de panification, mais l'évolution montre que cette haute teneur en gluten a des conséquences sur le processus digestif humain. Les autrices soulignent le manque de recherche sur la dé-marchandisation/dé-standardisation des aliments (« *decommodify* ») et invitent à créer de nouveaux standards de qualité, au-delà des processus existants de labellisation comme l'indication géographique pour fournir une alimentation sûre, diversifiée et accessible à tous. Plus de recherche est nécessaire pour évaluer les possibles changements de régime alimentaire des consommateurs moyens liés à la consommation via des SFSC (Chiffoleau & Dourian, 2020).

2.1.3.2.5 Bénéfices en termes de gouvernance

Parmi les revues de littérature considérées, cette thématique est abordée en particulier dans la revue de littérature de Chiffoleau et Dourian (2020). Toutes les idées de ce paragraphe sont tirées de cet article, sauf mention contraire. Un critère important pour l'évaluation de l'impact des SFSC est la gouvernance de la chaîne alimentaire. La gouvernance est considérée à part des autres piliers de la durabilité parce qu'elle a le pouvoir de favoriser ou d'empêcher leur articulation.

On distingue deux types de gouvernance : la gouvernance interne à un SFSC et la gouvernance externe, qui concerne le contexte politique dans lequel un SFSC opère. Chiffoleau et Dourian distinguent trois échelles pour la mise en place d'une gouvernance. La première échelle est celle des politiques alimentaires urbaines qui émergent comme « expressions de schémas de gouvernance inclusifs, horizontaux et *place-based* ». Elles mentionnent les deux exemples de « conseil de politique alimentaire » de Toronto et de Milan.

Pour les Etats centralisés comme l'Etat français, la création de Plans Alimentaires Territoriaux (PAT) incarne la décentralisation et l'importante croissance des collectivités territoriales. Le monde académique s'est aussi intéressé aux initiatives de la ferme à l'école (« farm to school ») qui veulent soutenir l'agriculture locale tout en approvisionnant les écoles avec des produits sains et frais. Les autrices soulignent cependant qu'il existe encore peu d'études sur les initiatives de gouvernance sur les territoires plus ruraux ou les villes de petite taille.

La deuxième échelle est celle de l'expérimentation avec de nouveaux modèles économiques qui incluent des valeurs sociales telles que le commerce équitable, l'équité, la transparence, la participation et la relocalisation des emplois comme de la production. Cela recouvre des initiatives où la société civile joue un rôle croissant dans le développement de nouveaux modèles de gouvernance : la « presumption » (implication des consommateurs dans la production), ou encore l'intérêt renouvelé pour les Systèmes Participatifs de Garantie²⁸ (Farreras & Salvador, 2022; Loconto & Hatanaka, 2018). D'autres études s'intéressent aux « chaînes du milieu » (Fleury et al., 2016; Ostrom et al., 2018)²⁹ qui opèrent au niveau régional et impliquent des intermédiaires, mais dont les parties prenantes collaborent et adoptent des valeurs sociales et environnementales en plus de leurs objectifs économiques. Ces chaînes sont considérées comme une façon de faire changer les SFSC d'échelle et de mieux intégrer les différentes dimensions de la durabilité. Mais les autrices invitent à la vigilance, puisque ces chaînes peuvent aussi créer ou conserver des inégalités de pouvoir du fait de l'implication de gros faiseurs ou de l'utilisation d'outils informatiques.

La dernière thématique de gouvernance abordée par les autrices est celle de la résilience du système alimentaire face à des chocs de type climatique, sanitaire, économique ou social. Si certaines études ont montré que les SFSC peuvent agir en complémentarité des chaînes plus longues, c'est un champ de recherche qui gagne à être exploré. Une autre direction de recherche est l'étude du rôle de la relocalisation alimentaire et de la réindustrialisation locale³⁰ dans l'autosuffisance de territoires donnés.

2.1.3.2.6 Une difficile évaluation de la durabilité des SFSC

Si certains des bénéfices des SFSC ont pu être évalués, de nombreux auteurs soulignent la difficulté d'évaluer l'impact des SFSC en raison de la complexité et de la multi

²⁸ Les Systèmes Participatifs de Garantie, ou SPG, sont une forme d'intermédiation qui a pour rôle de s'assurer de la qualité des produits sans recourir à une coûteuse certification. C'est souvent un collectif de consommateurs qui s'organise pour vérifier la qualité des produits.

²⁹ Traduction propre de « mid-tier chains », terme employé par les académiques américains. Mid-tier désigne l'échelle à laquelle opère la chaîne d'approvisionnement : ni en ultra-local, ni en (trans)national comme des chaînes agro-industrielles, mais « au milieu », à une échelle souvent régionale.

³⁰ J'entends par là la recréation d'outils de transformation tels que les légumerie, conserveries, abattoirs.

dimensionnalité de la durabilité (Iocola et al., 2018, cités par Luo et al., 2021). Or, cette évaluation est nécessaire pour que le législateur encourage leur développement (Giampietri et al., 2016b, cités par Luo et al., 2021b).

Luo et al. (2021) soulignent que les piliers de la durabilité varient d'une étude à l'autre, et que de nombreuses études ne considèrent qu'un pilier à la fois, montrant le besoin d'un cadre holistique pour l'analyse de la durabilité.

Pour la dimension économique, l'augmentation des revenus des producteurs est difficile à évaluer lorsque lesdits producteurs n'utilisent pas la comptabilité analytique³¹(Chiffolleau & Dourian, 2020).

En matière environnementale, l'évaluation de la durabilité avec les seuls outils des *food miles* ou de l'empreinte carbone a été critiquée comme ne permettant pas d'évaluer l'impact global des activités (Coley et al., 2011; Forssell & Lankoski, 2015). Cette évaluation est reconnue comme difficile en raison de la complexité et de la multi dimensionnalité des systèmes agricoles (Luo et al., 2021). D'après Lehtinen (2012), d'autres indicateurs ont été développés, tels que l'Analyse de Cycle de Vie (AVC), l'analyse des coûts-bénéfices, la comptabilité carbone, l'analyse des flux, le calcul de l'empreinte écologique, les indices composites, les modèles multi-critères et l'aide à la décision multi-critères. La FAO a créé un cadre pour l'évaluation de la durabilité des systèmes alimentaires et agricoles appelé « SAFA » pour *Sustainable Assessment of Food and Agriculture Systems*. Ce cadre a été utilisé par Reckinger (2022) pour classer les valeurs à l'œuvre dans les VTFFN. D'autres indicateurs ont été proposés (Analyse de Cycle de Vie territoriale ou encore émissions de GHG par élément nutritif dans le produit ou par kilo de produit) dans le but de mieux prendre en compte cette complexité. Paciarotti & Torregiani (2021) démontrent que la comparaison de systèmes de distribution locaux tels que des marchés de producteurs ou des AMAP avec des systèmes conventionnels n'est pas facilement réalisable, ni pleine de sens. D'après eux, la question « Est-ce que les SFSC font mieux ou pire que les réseaux d'approvisionnement conventionnels en matière d'impact environnemental ? » n'a pas de sens, car comparer des réseaux de distribution qui n'ont pas la même structure et qui opèrent dans différents contextes est d'autant plus difficile qu'il n'est pas toujours possible d'isoler les nombreuses variables de logistique qui influencent l'impact environnemental.

En matière nutritionnelle, il faut porter attention aux modes de transformation utilisés avant d'affirmer que les produits issus des SFSC sont plus nutritifs (Chiffolleau & Dourian, 2020).

³¹ La comptabilité analytique est une méthode de comptabilité qui consiste à donner une vision détaillée de chaque activité d'une entreprise en calculant les différents coûts, ce qui permet d'en faire un outil de pilotage budgétaire intéressant pour prévoir des investissements.

2.1.3.3 Limites, défis et problèmes des Short Food Supply Chains

Malgré un certain nombre de bénéfices, les SFSCs comportent plusieurs limites qui empêchent leur montée en échelle. Je les présente dans la section suivante.

2.1.3.3.1 Limites des SFSC

Du point de vue économique, si les SFSC donnent un plus grand contrôle aux producteurs sur leurs produits, cela leur ajoute du temps de travail et des coûts pour commercialiser eux-mêmes (e.g. transport des produits, stands pour vendre sur les marchés, personnel). Ce temps de travail peut détourner les producteurs de l'activité de production pour aller commercialiser. Les producteurs manquent parfois de compétences de commercialisation pour atteindre les consommateurs, qui en conséquence, connaissent et utilisent peu ces réseaux. Ce mode de gestion, surtout en vente directe, limite la possibilité de changement d'échelle de l'offre en produits de ce type de réseau, ce qui résulte dans une disponibilité limitée des produits alimentaires, en quantité et en diversité. Cette disponibilité limitée représente un frein important pour les institutions telles que les écoles et les hôpitaux ou encore les entreprises du secteur HORECA, qui nécessitent des quantités importantes et prévisibles de produits. Lorsque les quantités disponibles sont suffisantes, c'est un manque d'infrastructures de distribution ainsi que d'outils de transformation qui fait souvent obstacle au développement des SFSC. A cela s'ajoutent le coût élevé et l'inefficience potentielle des processus de distribution des SFSC.

Allen et al. soulignent que les SFSC ne suffiront pas à opérer des changements significatifs du point du social, économique ou environnemental sans changer d'échelle (Allen et al., 2003 cités par; Luo et al., 2021). Brunori et al. affirment qu'un des défis des futurs SFSC sont de trouver une façon de couvrir ce qu'ils nomment les « coûts de reconversion », c'est-à-dire le transport, le stockage, la transformation des produits et d'autres activités (notamment touristiques ou éducatives) (Bazzani & Canavari, 2013 citant; Brunori et al., 2011).

Du point de vue environnemental, les SFSC sont critiqués par plusieurs études. Des travaux attirent l'attention sur les émissions CO₂ liées aux déplacements des consommateurs (Coley et al., 2009). Ils ont montré que si les consommateurs effectuent plus de 6,7 km aller-retour pour aller faire leurs courses au marché local, il est plus intéressant qu'ils fassent leurs courses au supermarché où ils cumulent davantage de marchandises sur le même trajet. L'étude de Carlsson-Kanyama a montré qu'en Suède, la consommation de tomates produites en Europe du Sud émet dix fois moins d'émissions de CO₂ que la consommation de tomates produites localement sous serres chauffées (Bazzani & Canavari, 2013 citant; Carlsson-Kanyama et al., 2003).

D'un point de vue social, certaines initiatives peuvent être des lieux d'exclusion et d'inégalités (DuPuis & Goodman, 2005). Elles peuvent aussi être le terreau d'attitudes

défensives et méfiantes, nourries par une vision rigide des limites spatiales, un patriotisme défini en opposition à des forces extérieures et une attitude élitiste et réactionnaire (Hinrichs, 2003). Des travaux cités par Luo et al. (2021b) montrent que le « patriotisme local » et l'ethnocentrisme peuvent constituer une motivation importante pour certains consommateurs (Hanus, 2020; Skallerud & Wien, 2019).

Du point de vue de la gouvernance, Reckinger (2022) montre que le concept de SFSC, en se focalisant sur la dimension économique, ne prend pas suffisamment en compte les mécanismes conduisant à la perpétuation d'inégalités.

2.1.3.3.2 Défis et problèmes des SFSC

Après avoir relevé l'abondance de littérature sur les définitions et la caractérisation des SFSC, les travaux de Bayir et al. (2022) soulignent que des travaux descriptifs ne permettent pas de faire progresser les SFSC. Ils proposent et s'emploient à analyser les problèmes et des défis liés aux SFSC, car ils ont pour conséquence une performance et une durabilité limitée, ainsi que des difficultés à changer d'échelle (Bayir et al., 2022). Les étudier permet de comprendre les verrous sociotechniques, de manière à pouvoir proposer des leviers d'action vers une amélioration de ces chaînes d'approvisionnement.

D'après Bayir et al. (2022), les obstacles à la réalisation des bénéfices des SFSC sont les suivants. Les producteurs impliqués dans les SFSC sont souvent de taille intermédiaire ou petite, ce qui limite leurs capacités de production, leurs capacités logistiques eu égard au manque de ressources humaines, d'infrastructures, de compétences et de capital. Cela est problématique pour créer ou améliorer un SFSC. Au contraire des chaînes d'approvisionnement longues où les acteurs se spécialisent sur une tâche, les SFSC tendent à supprimer les intermédiaires, ce qui oblige les acteurs impliqués à prendre plus de responsabilités et d'assumer plus de tâches, ce qui diminue leur productivité. L'ADEME estime que l'impact environnemental des SFSC est difficile à évaluer en raison de leur multiplicité. Ils citent des travaux qui catégorisent les problèmes des SFSC en quatre groupes : le besoin d'infrastructure logistique, le besoin de diversifier les canaux de distribution, l'importance des liens sociaux et les contraintes relatives aux produits (Rucabado-Palomar & Cuéllar-Padilla, 2020). Ils résument les problèmes auxquels font face les SFSC dans une matrice AFOM³² :

TABEAU 5 : ANALYSE AFOM DES SFSC SELON (BAYIR ET AL., 2022; KNEAFSEY ET AL., 2013; PACIAROTTI & TORREGIANI, 2021). ELABORATION PERSONNELLE.

³² « AFOM » est la traduction de l'anglais « SWOT », acronyme signifiant Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces).

Atouts (forces)	Faiblesses
- Alimentation locale, traditionnelle, saine et en frais - Production biologique - Limitation des kilomètres parcourus par les aliments (food miles) - Traçabilité des produits pendant la distribution - Augmentation des profits - Proximité urbaine - Plus grande autonomie pour les producteurs - Communication directe entre producteurs et consommateurs - SFSC sont souvent indépendants des chaînes alimentaires mainstream en termes de sourcing et de canaux de distribution - Partenariats et collaboration innovants entre producteurs et consommateurs, permettant souvent de connecter espaces ruraux avec espaces urbains et péri-urbains - Possibilité d'un service individualisé au consommateur - Forte demande pour produits locaux, en particulier de la part de consommatrices éduquées, aisées, d'âge moyen et urbaines - Partage de valeurs fortes entre producteurs et consommateurs, centrées sur le soutien aux économies locales et la protection des ressources	- Capacité d'expansion limitée par coûts élevés de production et de transformation, mais n'est pas toujours un but pour les SFSC - Distribution coûteuse et inefficace - Disponibilité des produits limitée (ex : quantité, variété) - Manque d'infrastructures de distribution et de transformation - Compétences et budget de commercialisation/communication limités des producteurs, même avec du soutien institutionnel - Seulement une petite partie des consommateurs est touchée (marché de niche dû aux prix élevés) - Consommateurs peu familiers des SFSC - Difficulté à fournir les institutions publiques avec des produits en quantité et qualité suffisantes - Taille des fermes limite les économies d'échelle et circonscrit l'accès au marché - Difficultés d'accès aux points de vente en termes de transport, de temps et de connaissance - Possible burnout causé par des ressources humaines limitées et reposant sur des individus clés et multitâches
Opportunités	Menaces
- Collaboration avec d'autres consommateurs et/ou producteurs - Soutien national et régional des gouvernements, des institutions et de l'UE en matière de finances, de formation et de marketing - Les nouvelles stratégies urbaines peuvent permettre un accès à de nouveaux marchés - Intérêt croissant des institutions pour l'approvisionnement local de la restauration collective (ex : hôpitaux, cantines)	- Chaînes d'approvisionnement globales et efficaces disposant de points de vente faciles d'accès (ex : supermarchés) - Supermarchés peuvent développer leurs propres SFSC ou proposer des produits locaux ou avec une transparence sur l'origine, conduisant les petits producteurs à se retirer du marché - Prix élevés du foncier agricole - Habitudes des consommateurs très fortement influencés par l'immédiateté - Régulations et/ou obligations légales excessives

- Développement parallèle à d'autres secteurs (ex : agritourisme) - Utilisation des infrastructures existantes (ex : points de vente) peut ouvrir l'accès à de plus grands marchés Hall Relais, plateformes - Plus grande connaissance et confiance des consommateurs en les producteurs - Développement et attractivité des épiceries en lignes - Intérêt soutenu et grandissant des consommateurs pour l'origine des aliments, le bien-être animal, la durabilité et la santé → possible de présenter les produits issus des SFSC dans contexte d'une diète saine et durable - Le vieillissement de la population représente un marché stable qui peut être développé mais les SFSC peuvent aussi intéresser de plus jeunes consommateurs avec des habitudes d'achat différentes - Le tourisme : pertinent surtout pour les SFSC basés à la ferme ou de type magasin de producteurs, en lien avec le marketing territorial - Augmentation du prix du pétrole sur le long terme va faire augmenter les prix → les produits issus des SFSC peuvent limiter les coûts de transport, mais seulement grâce à des approches collaboratives, une logistique efficiente et un accès à des véhicules efficients en énergie - Changement climatique va permettre plus de productivité dans certaines régions du nord de l'Europe, une diversification des cultures, élargissant l'éventail de produits proposés par les SFSC. Les sources de nourriture importée vont potentiellement être menacées, ce qui pourrait augmenter la demande en produits locaux	- Recherche d'équilibre entre le changement d'échelle des SFSC et la préservation des valeurs qui y sont associées - Petites entreprises manquent souvent des compétences nécessaires pour tirer avantage des opportunités liées aux technologies de communication - Zones rurales peuvent ne pas avoir un accès fiables aux réseaux mobile et Internet - Pression sur le pouvoir d'achat due à la récession et aux crises économiques en Europe même si les ventes de produits locaux semblent ne pas avoir souffert dans certains pays (exemple du Royaume-Uni) - Méconnaissance des mécanismes d'aide disponibles ou conditions de cette aide dissonantes avec les objectifs d'affaire du SFSC - Enjeu du rajeunissement des clients de SFSC pour assurer l'avenir du marché et risque de perte de savoir-faire et compétences agricoles si peu de renouvellement de la profession - Echec à intégrer l'agriculture et la nourriture aux stratégies de tourisme et à proposer un accès facilité aux visiteurs - Possible confusion des consommateurs par la prolifération des labels et logos - Capacité limitée des petites entreprises à investir dans logistique durable - Augmentation des prix des intrants peut contrebalancer économies faites grâce au transport - Changement climatique va menacer la production dans certaines régions (stress hydrique sur le pourtour de la Méditerranée)

Bayir et al. (2022) proposent, en plus de cette analyse SWOT, une classification thématique des défis rencontrés par les SFSC :

TABLEAU 6 : CLASSIFICATION THÉMATIQUE DES 12 PROBLÉMATIQUES RENCONTRÉES PAR LES SFSC ET MOTS-CLÉS ASSOCIÉS, D'APRÈS BAYIR ET AL. (2022)

Catégorie	Problématiques rencontrées		
Optimisation et résilience	- Efficience logistique, - Petits volumes de produits, - Coûts de distribution élevé, - Horaires de livraison, - Calendrier de récoltes, - Problèmes dans la chaîne d'approvisionnement, - Planification conjointe, - Réponse rapide à des conditions changeantes	Economie	- Investissement, - Economies d'échelle, - Comptabilité analytique, - Fixation des prix, - Manque de capital, - Compétition des prix, - Survie économique, - Consentement à payer, - Coûts de distribution, - Salaires, - Frais de souscription pour les consommateurs
Données, information et technologie	- Information sur les produits, - Information sur le marché, - Data analytics, - Digitalisation, - SFSCs en ligne, - Technologies « smart », - Usages de l'informatique, - Asymétrie de l'information, - Besoins des consommateurs, tendances	Environnement	- Cultures biologiques, - Saisonnalité, - Usages des ressources naturelles, - Ecolabels, - Emballages, - Déchets
Upscaling et marketing	- Diversification des produits, - Diversification des canaux de distribution, - Demande, - Clientèle cible, - Produits de qualité, - Intérêt du public, - Image, réputation, - Certification, marques, labellisations, - Publicité, - Concurrence, - Intégration de nouveaux participants, - Marché de niche	Social	- Accès des consommateurs à revenus modestes, - Interactions face-à-face, - Groupes de consommateurs dédiés, - Relations basées sur la confiance, - Relations de proximité, - Résolution de conflits, - Prix juste, - Compétences de communication
Travail et compétences	- Connaissance, - Compétences, - Expérience, - Créativité, - Formation, - Education, - Apprentissage croisé, - Conseil d'expert, - Petite équipe, - Travail qualifié, - Travail volontaire, - Longues heures de travail.	Santé	- Produits biologiques, - Qualité de l'alimentation, - Systèmes d'assurance qualité, - <i>Food safety</i>, - Règles d'hygiène, - Recommandations nutritionnelles, - COVID-19

Infrastructur e physique	- Utiliser l'infrastructure des longues chaînes d'approvisionnement, - Accès au foncier, - Accès au transport, - Structures de transformation, - Points de vente, - Infrastructure Internet, - Food hubs, Centrales de stockage, - Véhicules électriques, - Véhicules réfrigérés, - Espaces de stockage	Culture et habitudes	- Résistance au changement, - Changement de méthodes opératoires, - Habitudes d'achat et de consommation, - Absence de volonté pour augmenter la taille et la portée d'un circuit, - Motivations idéologiques, - Barrières culturelles à la coopération, - Préférences alimentaires
Coopération, collaboration et coordination	- Relations avec les autres acteurs, - Synergies, - Intérêts partagés, - Partage de ressources, - Réseaux, - Coopératives, - Construction de communautés, - Bénévoles, - Communication entre parties prenantes, - Décisions communes, - Engagement, - Partage du risque et connaissance collective	Politique, bureaucrat ie et conformité	- Mesures incitatives, - Subventions, - Soutien politique, - Réformes, - Réformes fiscales, - Politiques de marchés publics, - Projets européens, - Réduction de la bureaucratie, - Manque de contrôle qualité, - Cadres réglementaires entravants, - Règles d'hygiène

2.1.3.3.2.1 Focus sur le défi de la logistique : des outils au service d'une plus grande intégration des acteurs des SFSC

La revue de littérature de Paciarrotti et Torregiani (2021) se concentre sur le sujet de la logistique.

Tout d'abord, les auteurs reprennent la définition de la logistique donnée par le Conseil des Professionnels de la gestion des chaînes d'approvisionnement³³ : la logistique peut être décrite comme « le processus de planification, de mise en œuvre et de procédures de contrôle pour le transport et le stockage efficace et efficient de biens, incluant des services, et des informations connexes, du point d'origine au point de consommation, dans le but de se conformer aux attentes du client. Cette définition inclut les mouvements entrants, sortants, internes et externes³⁴ » (Paciarrotti & Torregiani, 2021).

Ensuite, ils mentionnent des travaux qui ont déterminé qu'appliquée au système agro-alimentaire, la logistique comprend les processus de production agricole, d'achat, de transport,

³³ Traduction propre de « Council of Supply Chain Management Professionals » (CSCMP)

³⁴ Traduction propre de « the process of planning, implementing, and controlling procedures for the efficient and effective transportation and storage of goods including services, and related information from the point of origin to the point of consumption for the purpose of conforming to customer requirements. This definition includes inbound, outbound, internal, and external movements. » (CSCMP, 2013, cite par Paciarrotti & Torregiani, p. 429)

de stockage, de chargement et déchargement, de traitement, d'emballage, de transformation, de distribution et de traitement de l'information (Kukovič et al., 2014), et soulignent que ces activités ne sont pas seulement techniques mais représentent un enjeu stratégique pour permettre la collaboration entre les parties prenantes d'un SFSC (Paciarotti & Torregiani, 2021).

Une logistique efficace est un facteur critique pour le système alimentaire, car elle joue un rôle crucial pour la traçabilité des produits alimentaires (Ringsberg, 2014) et pour la mise en œuvre de stratégies environnementales (Bask & Rajahonka, 2017; Markley & Davis, 2007; cités par Paciarotti & Torregiani, 2021). Les SFSC demandent des adaptations logistiques spécifiques : l'innovation et la réorganisation de la logistique sont des clés pour l'amélioration des SFSC (Oglethorpe & Heron, 2013 cités par *ibid.*) et de leur empreinte environnementale (Kneafsey et al., 2013 cités par *ibid.*).

Paciarotti & Torregiani distinguent trois sous-catégories : les éléments de logistique qui influencent l'impact environnemental des SFSC, l'optimisation de tournées et des emplacements de structures logistiques et l'amélioration de la logistique des SFSC grâce à la restructuration des chaînes d'approvisionnement (Paciarotti & Torregiani, 2021).

Les éléments de logistique qui influencent l'impact environnemental des SFSC sont le transport, le stockage des produits, leur manipulation, l'administration et l'emballage (Paciarotti & Torregiani, 2021). Je ne mentionne pas les voyages des consommateurs car j'estime que cela concerne davantage les SFSC directs. Les premières études ont utilisé le concept de *food miles*³⁵ pour comparer les performances des réseaux conventionnels et des SFSC, en calculant les émissions carbone relatives au transport par unité de produit, en prenant en compte les distances parcourues, le chargement des véhicules, le mode de transport, le type de véhicule et son facteur d'émissions (Paciarotti & Torregiani, 2021). Cependant, les études ont des résultats contradictoires : certaines montrent qu'un nombre réduit de *food miles* est lié à un moindre impact environnemental, mais d'autres montrent que les réseaux conventionnels sont plus efficaces que les SFSC, en raison d'un manque de coordination de ces derniers et d'un taux de remplissage réduit combiné à des tournées fréquentes (Paciarotti & Torregiani, 2021).

En plus du transport, la chaîne d'approvisionnement compte d'autres processus qu'il faut prendre en compte dans son impact environnemental. Les auteurs mentionnent des travaux qui argumentent qu'il est nécessaire de prendre en compte les coûts externes d'autres processus dans la chaîne d'approvisionnement (Van Passel, 2013). Par exemple, les coûts de stockage, de manipulation et d'administration tout au long de la chaîne d'approvisionnement (Mundler & Rumpus, 2012; Rizet et al., 2010; Van Hauwermeiren et al., 2007). L'emballage

³⁵ Se référer à la note 2 page 4

est un autre processus essentiel, quoique producteur de déchets (García-Arca et al., 2014; Roy et al., 2009; Simon et al., 2016). Des études de cas montrent que c'est un processus fondamental pour la durabilité des réseaux alimentaires locaux (Pérez-Neira & Grollmus-Venegas, 2018).

Concernant l'optimisation des tournées et de l'emplacement des structures logistiques, les auteurs montrent que la conception des chaînes d'approvisionnement influe sur leur performance (Paciarotti & Torregiani, 2021). Les articles qu'ils ont retenus pour leur revue considèrent à la fois la collecte (tournée amont pour aller chercher les produits auprès des producteurs) et la distribution (tournée aval pour livrer les acheteurs). Pour évaluer la performance des chaînes d'approvisionnement, les études passées en revue commencent par une description des systèmes de distribution en l'état : localisation des différents acteurs de la chaîne (producteurs, intermédiaires, acheteurs) au moyen de cartes SIG puis caractérisation des flux grâce à des données comme le nombre de camions, les trajets effectués quotidiennement, les fenêtres temporelles de livraison, la quantité annuelle produite par les producteurs, la distance de livraison, le type de véhicule, leur taux de charge, le type de production, la fréquence et le poids des livraisons, le coût de la distribution des produits, les demandes des clients, etc. (*ibid.*). Les études concluent que pour les systèmes de distribution sont souvent fragmentés et peu efficaces. Paciarotti & Torregiani résument les recommandations données :

- Les tournées de collecte de produits alimentaires en amont de leur distribution peuvent être organisées en regroupant des producteurs d'une même aire géographique (T. G. Bosona & Gebresenbet, 2011 cités par; Paciarotti & Torregiani, 2021).
- L'emplacement des centres logistiques (collecte, distribution, vente) peuvent être optimisés grâce à plusieurs méthodes (T. Bosona et al., 2011, 2013; Korhonen et al., 2017; Nordmark et al., 2012 cités par *ibid.*).
- Les tournées peuvent être optimisées grâce à l'emploi de logiciels de routage qui permettent de réduire la distance et le temps des tournées (Bosona et al., 2011a, 2011b; Nordmark et al., 2012; Bosona and Gebresenbet, 2011; Bosona et al., 2013, cités par *ibid.*). Un algorithme permet d'optimiser les tournées en incluant des consignes comme l'utilisation minimale de véhicules ou le nombre d'arrêts et en intégrant des contraintes en termes de fréquence, de fenêtre de livraison ou de jours de livraison (Saetta et al., 2015 cités par *ibid.*).
- Enfin, « le regroupement, l'intégration de réseaux logistiques, l'optimisation de centres de collecte/distribution et les approches d'optimisation des itinéraires permettent une amélioration remarquable, qui est observée et estimée par tous les auteurs en termes d'impact économique et environnemental »³⁶ (*Ibid.*, p.7).

Les auteurs suggèrent cinq pistes d'amélioration de la logistique pour les SFSC :

³⁶ Traduction deepl.com de : « The clustering, logistics network integration, optimisation of collection/distribution centres, route optimisation approaches allow remarkable improvement, which is observed and estimated by all the authors in terms of economic and environmental impact. » (Paciarotti & Torregiani, 2021, p.7)

- Optimiser et prendre en compte toutes les phases de la distribution alimentaire, du stockage à la manipulation et de l'emballage aux trajets
- Faire des choix judicieux pour la phase de transport, e.g. choix du type de véhicule et de carburant, taux de charge des véhicules
- Optimisation des tournées durant la distribution
- Restructuration de la chaîne d'approvisionnement par la création ou l'adhésion à un Food Hub hybride ou des schémas de distribution innovants adaptés aux spécificités des territoires (Paciarotti & Torregiani, 2021) (p.436)

Dans le chapitre suivant, je montrerai empiriquement comment cela a pu ou non être mis en place par le consortium AROMA et pourquoi.

2.1.3.4 Leviers en faveur des SFSC

Pour classifier les leviers en faveur des SFSC, j'utilise le cadre thématique proposé par Bayir et al. (2022) décrit ci-dessus.

En termes d'optimisation et de résilience, les auteurs s'accordent à dire que les innovations logistiques et les réorganisations des chaînes d'approvisionnement sont des outils stratégiques pour l'amélioration des chaînes d'approvisionnement locales et pour permettre de dépasser certaines limites des SFSC (Paciarotti & Torregiani, 2021). Ce sujet sera traité plus en profondeur dans la partie suivante de la revue de littérature.

En termes de coopération, de collaboration et de coordination, une collaboration étroite entre les acteurs d'une chaîne permet de construire une chaîne logistique efficiente et innovante et augmente les chances de succès des PME dans le secteur alimentaire (Wagner & Young, 2009 cités par *ibid.*). Les auteurs suggèrent aussi d'inclure des facteurs tels que les habitudes et comportements humains dans les modèles logistiques, car ces derniers ont tendance à se focaliser sur les problèmes techniques en laissant la dimension humaine de côté (Paciarotti & Torregiani, 2021).

Les habitudes et les cultures alimentaires sont considérées comme un élément important pour progresser vers un système alimentaire durable. Des leviers mentionnés pour réduire l'impact environnemental du système alimentaire sont de consommer des produits de saison (Page et al., 2012 cités par *ibid.*) et d'adapter son régime alimentaire pour consommer moins de produits carnés et laitiers en faveur d'une alimentation plus végétale (C. L. Weber & Matthews, 2008 cités par *ibid.*).

Pour ce qui est du partage de connaissances, plusieurs études européennes (SMARTCHAIN, SKIN), soulignent le besoin de créer des plateformes de partage de connaissances et d'expérience pour permettre le changement d'échelle des SFSC (Chiffolleau & Dourian, 2020).

En ce qui concerne les données, l'information et la technologie, il est suggéré qu'une plateforme en ligne puisse être développée et partagée avec les acteurs intéressés par le

développement de hall-relais mais qui ne disposent pas de ressources informatiques et budgétaires suffisantes pour la développer eux-mêmes (Paciarotti & Torregiani, 2021). Les mêmes auteurs montrent aussi que la coopération virtuelle est utilisée pour étendre le marché et augmenter les ventes des producteurs, et que la technologie peut permettre aux petits producteurs d'être compétitifs dans le marché actuel (Collison et al., 2019; Todorovic et al., 2018 cités par *ibid.*). De plus, un nombre croissant d'acteurs de la distribution, tels que les prestataires de services logistiques tiers des SFSC, collectent et analysent les informations liées aux consommateurs et à leurs habitudes. C'est une thématique à prendre en compte dans les modèles de SFSC qui ont un outil en ligne, car l'analyse de données pourrait permettre de mieux planifier la production et d'améliorer la logistique pour mieux répondre aux attentes des consommateurs (Paciarotti & Torregiani, 2021).

Un autre usage de la technologie documenté dans la littérature est l'utilisation des réseaux sociaux comme outil pour le changement d'échelle des SFSC (Chiffolleau & Dourian, 2020). Des études montrent que les producteurs se servent par exemple de Facebook comme d'un outil de communication, mais pas pour interagir avec leurs consommateurs (Bouré, 2017 cité par; Chiffolleau & Dourian, 2020).

La digitalisation est aussi vue comme une opportunité pour démocratiser l'alimentation et se la réapproprier, pour mobiliser et pour bâtir des économies locales résilientes (*ibid.*). La nuance à prendre en compte est que l'usage de la technologie requiert des compétences particulières, qui ne sont temporellement, financièrement pas accessibles à tous les acteurs des réseaux alimentaires (Chiffolleau & Dourian, 2020).

Concernant la politique, la bureaucratie et la conformité : les réformes politiques décidées par le législateur ont un impact significatif sur la capacité des SFSC à fonctionner (Tsoulfas et al., 2023). En effet, les SFSC ont besoin d'un soutien politique sous la forme d'infrastructures, de ressources financières, de formation, d'opportunités de networking aux échelles locales, régionales, nationales et internationales pour pouvoir se développer (Tsoulfas et al., 2023). A l'échelle européenne, plusieurs politiques s'articulent. La Politique Agricole Commune (PAC) est la plus ancienne ; elle a été créée en 1962. Sa programmation 2023-2027 représente un tiers du budget de l'Union Européenne. Ses principaux piliers sont le financement de l'aide aux revenus des agriculteurs (environ 70%), le développement rural (environ 25%) et les mesures de marché (environ 5%). Sa programmation 2014-2020 faisait figurer les SFSC comme une des six priorités du pilier développement rural (Giampietri et al., 2016). Par ailleurs, la Commission Européenne a adopté un « Pacte Vert » (Green Deal) en 2020, qui a pour objectif une baisse de minimum 55% des émissions de GHG nettes d'ici 2030 comparé aux niveaux de 1990. Ce Pacte Vert contient la stratégie « Farm to Fork » (« de la ferme à la fourchette »), qui ambitionne de rendre le système alimentaire équitable, sain et

écologique³⁷. Un de ses objectifs est de proposer un cadre législatif pour un système alimentaire durable fin 2023³⁸. La stratégie indique aussi que la Commission va soutenir la réduction de la dépendance sur le transport de longue distance pour encourager la création de SFSC (Enthoven & Van den Broeck, 2021). Aux échelles nationales, plusieurs Etats membres de l'UE ont développé des cadres législatifs et mis en place des programmes d'incitation pour soutenir les SFSC (Kneafsey et al., 2013).

2.2 Des ajustements nécessaires du concept pour analyser l'approvisionnement de la restauration collective en contexte transnational

Les articles que j'ai passés en revue jusqu'à maintenant portaient principalement sur les SFSC sans intermédiation comme les marchés de producteurs, les AMAP, la vente à la ferme, etc. Mon sujet porte cependant sur l'approvisionnement de la restauration collective, pour laquelle une intermédiation est indispensable considérant qu'il y a au moins toujours une cuisine entre la production et la consommation (Praly et al., 2014). Les SFSC avec intermédiation ont commencé à attirer l'attention du monde académique, car ils permettent d'apporter une réponse à un certain nombre de limites des SFSC « directs » (Dimitri & Gardner, 2019; Renkema & Hilletoft, 2022). Ils retiennent les valeurs sociales associées aux SFSC, maintiennent l'importance des relations interpersonnelles entre les différentes parties prenantes de la chaîne alimentaire, mais élaborent plus sur la nécessité et le rôle des intermédiaires pour répondre aux enjeux de ce segment de marché, à rebours de l'effort de raccourcissement des chaînes alimentaires.

Dans la section suivante, je me propose en premier lieu de braquer la focale sur les spécificités de la restauration collective, puis en second lieu sur la nécessité d'une intermédiation des SFSC la fournissant. En troisième lieu, j'élaborerai mon cadre d'analyse en combinant le concept de Circuit Alimentaire de Proximité (CAP) (Noël et al., 2022; Praly et al., 2014) en y intégrant les *SFSC processes* évoqués précédemment (Bayir et al., 2022) et la théorie de la régulation sociale telle qu'utilisée par Le Velly dans ses publications de 2011, 2020 et 2022. Enfin, je traiterai la littérature que j'ai pu identifier sur les coopérations transfrontalières en matière alimentaire.

³⁷ https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en consulté le 4 avril 2023

³⁸ https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/farm-fork-strategy/legislative-framework_en consulté le 4 avril 2023

2.2.1 L'approvisionnement de la restauration collective, entre contraintes spécifiques et potentiel de transformation du système alimentaire

2.2.1.1 *Les enjeux de la restauration collective*

L'évolution de la restauration collective dépend de plusieurs enjeux de société (Article « enjeux de la restauration collective » in Poulain, 2012). La restauration collective doit s'adapter aux évolutions économiques et sociales. Par exemple, la tertiarisation de l'économie fait apparaître un plus grand besoin de restauration collective pour permettre de nourrir les employés de ce secteur sur leur lieu de travail.

Assurer la qualité des repas est un autre enjeu croissant de la restauration collective. Si le législateur a imposé des obligations aux en matière de qualité sanitaire dès les années 1970, ce sujet prend une importance particulière après les premiers cas de la maladie de Creutzfeld-Jacob en 1996, qui renforce le besoin d'encadrement. Un « livre blanc sur la sécurité alimentaire » est publié en 2000 par la Commission des communautés européennes et « préconise des principes de sécurité alimentaire » (idem). Un troisième enjeu est la maîtrise de la dépense publique.

On pourrait ajouter à cela que la restauration collective doit s'adapter aux évolutions environnementales et « faire sa part » dans la transformation du système alimentaire, parce qu'elle représente 36% des repas pris hors du domicile en France (Fernandez-Inigo et al., 2022) et 20% dans les autres pays européens. Elle dispose donc d'un potentiel de transformation très important du système alimentaire (Sonnino, 2009).

2.2.1.2 *Des contraintes spécifiques à ce secteur*

Praly et al. (2014) dénombrent trois contraintes qui caractérisent la restauration collective : le besoin de s'approvisionner en volumes importants mais à bas prix, la nécessité de la sécurisation d'un approvisionnement régulier et le fonctionnement avec des produits déjà transformés (découpés, épluchés, etc.)(Praly et al., 2014).

Le Velly et Bréchet analysent deux cas d'approvisionnement de la restauration collective en produits dits « bio-locaux » dans leur article de 2011 à l'aide de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Cette théorie sociologique de l'action organisée permet de s'intéresser à « la façon dont les activités de régulation des acteurs se combinent et constituent l'action collective » (Le Velly & Bréchet, 2011, p. 482). La régulation est entendue comme un ensemble de règles écrites, de dispositifs techniques, de négociations et d'accords sur des conventions ou des façons de faire. La régulation n'est pas vue seulement comme imposée, mais comme pouvant être influencée par les acteurs. Les auteurs montrent comment l'approvisionnement local bouscule les régulations existantes sur le marché. Prenons la régulation que représente le code des marchés publics : le code des marchés publics français a connu plusieurs réformes en 2004 et 2006 qui permettent d'intégrer dans les appels

d'offre des critères de développement durable (Le Velly & Bréchet, 2011). C'est une modification de la régulation par rapport à la situation antérieure, où le critère principal de choix d'un prestataire de restauration collective était le prix. Mais si ce nouveau code permet d'intégrer les impératifs de développement durable dans les appels d'offres, il rejette pourtant tout critère de provenance locale au motif que cela serait contraire au précepte de la concurrence non faussée de l'Union Européenne, qui est l'un des quatre grands principes du marché commun de l'UE. : « la proximité géographique peut constituer un élément de preuve quant à la capacité du candidat à correctement répondre aux demandes exprimées dans l'appel d'offres (réactivité, fraîcheur...), mais elle ne peut pas être demandée en tant que telle » (Le Velly & Bréchet, 2011, p. 483).

Les mêmes auteurs soulignent pertinemment que les régulations actuelles du secteur de l'approvisionnement de la restauration collective (cuisines centrales, filières agricoles) sont dominées par les SRC qui combinent les échelles régionales, nationales et internationales pour leur approvisionnement (Le Velly & Bréchet, 2011). Or, le mode de fonctionnement des SRC n'est pas adapté pour proposer une offre locale, car elles s'approvisionnent dans des filières nationales et internationales structurées pour répondre à leurs attentes en termes de standardisation des produits, de régularité et de sécurité de l'approvisionnement.

Du point de vue des équipements, les choix technologiques faits par les collectivités territoriales par le passé limitent les possibilités d'aujourd'hui pour l'approvisionnement : le déséquipement progressif des cuisines requiert le recours à des produits transformés, ce qui complique l'achat auprès de producteurs locaux qui sont rarement équipés de légumeries. Cette citation résume bien les enjeux : « le fonctionnement des circuits d'approvisionnement peut [d'ailleurs] être lu comme le reflet des régulations dominantes des filières agricoles et agroalimentaires » (Le Velly & Bréchet, 2011, p. 484). Les actions des acteurs de l'approvisionnement sont limitées par les choix passés faits à différents niveaux (législatif, organisation des filières, équipements), ce qui rend difficile la dispensation de conseils généraux : toute recommandation doit être faite en connaissance du contexte local des régulations.

2.2.2 La construction d'intermédiations dans les SFSC : un levier pour redonner du pouvoir aux producteurs et transformer le système alimentaire

2.2.2.1 Définition de l'intermédiation

Deux revues de littérature anglophones se concentrent sur le sujet de l'intermédiation des SFSC : celle de Renkema & Hilletoft (2022) est la plus récente, celle de Dimitri & Gardner (2018) se concentre principalement sur le territoire nord-américain depuis la perspective des

producteurs. J'inclus également des sources francophones récentes pour cette partie (Le Velly, 2021; Le Velly et al., 2022; Noël et al., 2022; Praly et al., 2014).

L'intermédiation est « le processus par lequel un acteur intermédiaire facilite les transactions entre des acteurs manquant d'accès ou de confiance en l'autre » (P. V. Marsden, 1982, p. 202). De fait, un intermédiaire est considéré comme « une entité qui se positionne entre deux parties afin de combler une absence de lien » (Burt, 1992; Guillot et al., 2023, p. 4).

Dans les travaux anglophones, on trouve le terme ombrelle d'*intermediate SFSC*, que l'on peut traduire par SFSC intermédiaire, qui comprend lui-même plusieurs types : les *Food Hubs*³⁹, les programmes « de la ferme à l'institution » (« *Farm to Institution* »), comprenant les dispositifs « de la ferme à l'assiette » (« *Farm to School* ») et la commercialisation directe aux magasins de détail (Dimitri & Gardner, 2019). Les *intermediate SFSC* y sont définis comme des filières de commercialisation avec la capacité d'étendre les réseaux alimentaires locaux et régionaux tout en augmentant la profitabilité des fermes de petite et moyenne taille (Dimitri & Gardner, 2019).

Dans les travaux francophones, le focus est légèrement décalé : on ne parle pas de SFSC intermédiaires mais de « circuits alimentaires intermédiés » (Le Velly, 2021; Le Velly, Goulet, et al., 2020), ou bien de « circuits alimentaires de proximité », ci-après désignés par l'acronyme CAP (Noël et al., 2022; Praly et al., 2014). Ces derniers sont définis comme des « circuits courts de commercialisation qui mobilisent plusieurs dimensions des proximités géographique et organisée entre acteurs d'un système relocalisé » (Noël et al., 2022, p. 5). Tandis que le concept anglophone se focalise sur l'échelle du débouché commercial – ni hyperlocal, ni national, mais situé à un niveau *intermédiaire* entre les deux, qu'on pourrait aussi qualifier de régional – et qualifie les ventes en direct à des structures B2B, le concept francophone met l'accent sur l'intermédiation nécessaire pour approvisionner des structures relevant du secteur Business to Business (épiceries, restaurants, écoles, hôpitaux, etc.). Dans les chapitres empiriques, je montre que ces deux aspects – la création de filières intermédiaires à mi-chemin entre transactions hyperlocales et filières nationales ainsi que la nécessité d'une intermédiation pour les débouchés B2B sont également importants pour l'approvisionnement de la RC en produits de proximité et de qualité.

Renkema & Hilletoft soulignent qu'il existe encore relativement peu de recherches sur la création d'*intermediate SFSC* (Renkema & Hilletoft, 2022). Ils invitent à étudier les moteurs et les obstacles à la création d'*intermediate SFSC* à diverses échelles, mais aussi à comprendre comment ces SFSC peuvent être des « *network creators*⁴⁰ ». Ma recherche se

³⁹ Les (local) Food Hubs sont définis comme « a means of aggregating and distributing food by pooling food products from a number of smaller farms and delivering them to grocery stores, schools, hospitals and restaurants » (Cleveland et al., 2014, p. 27).

⁴⁰ « Créateurs de réseaux », traduction propre.

propose de répondre à cette invitation. Pour ce faire, je distingue différentes façons d'assumer le rôle d'intermédiaire.

2.2.2.2 Différentes stratégies d'intermédiation

Guillot et al. (2023) proposent une nouvelle classification des stratégies d'intermédiation en se basant sur les travaux d'Obstfeld (Guillot et al., 2023; Obstfeld, 2005; Obstfeld et al., 2014). Elles adoptent une vision dynamique de l'intermédiation, où l'intermédiaire peut influencer la relation entre les parties qu'il met en relation. Elles distinguent quatre stratégies en reprenant les termes créés par Obstfeld en latin : *tertius gaudens*, *tertius iungens*, *conduit gaudens* et *conduit iungens* (Obstfeld, 2005).

L'apport des travaux de Guillot et al. (2023) est de classer les stratégies précédemment décrites selon les critères de l'orientation stratégique et de la forme du réseau.

L'orientation stratégique correspond à la distinction entre *iungens* et *gaudens*.

Le terme *iungens* provient du verbe latin *iungo* qui signifie joindre, unir ou connecter. Ce verbe est contenu dans les termes « conjugal » ou encore « jonction ». Dans le cas de l'orientation *iungens*, l'intermédiaire « encourage la mise en relation et la coopération » et choisit de « partager l'ensemble des ressources et de faciliter la collaboration » (Guillot et al., 2023, p. 12).

D'autre part, le terme *gaudens* provient du verbe *gaudeo* qui signifie se réjouir, être content. Dans les stratégies *gaudens*, l'intermédiaire « cherche à tirer parti de l'éloignement des acteurs qu'il met en relation » (Guillot et al., 2023, p. 4), en contrôlant l'information qu'il communique aux acteurs dans le but de favoriser des tensions ou de maintenir sa position de force.

« La forme du réseau correspond à la distinction entre *conduit* et *tertius* » (Guillot et al., 2023, p. 11).

Les stratégies *conduit* sont nommées d'après le substantif latin signifiant « ce qui sert à la circulation ». Dans cette forme d'intermédiation, l'intermédiaire « intervient entre plusieurs réseaux déconnectés, sans lien entre eux. La distinction entre *tertius* et *conduit* ne dépend pas nécessairement du choix de l'intermédiaire mais des relations et positions des acteurs au sein des réseaux. » (Guillot et al., 2023, p. 11-2). Les stratégies *conduit* se caractérisent par le transfert d'information et/ou de biens entre des parties sans intervention sur la relation que ces parties entretiennent (ibid.). Dans la pratique, cette stratégie se traduit par l'acquisition de la propriété des produits alimentaires par l'intermédiaire (système d'achat-revente) (ibid.).

Le terme *tertius* est un adjectif substantivé en latin qui signifie « le troisième », c'est-à-dire le tiers. Dans la forme d'intermédiation *tertius*, l'intermédiaire « intervient dans le cadre d'un réseau où les acteurs sont en lien (que ce lien soit virtuel ou réel, fort ou faible, collaboratif

ou conflictuel) » (Guillot et al., 2023, p. 11). Les stratégies *tertius* se caractérisent par la possible modification de la relation entre les parties par l'intermédiaire : soit en faveur de la collaboration (*tertius iungens*), soit en faveur de la compétition et/ou du conflit, dans un maintien de l'éloignement entre les parties (ibid.). Dans la pratique, les stratégies *tertius* se traduisent par la conservation du droit de propriété sur les produits par les producteurs (ibid.).

En conséquence, *tertius iungens* est utilisé pour désigner le tiers qui « encourage la mise en relation » (Guillot et al., 2023, p. 4). Georg Simmel (1950, cité dans Obstfeld, 2005) qualifie le rôle de ce tiers comme servant « *as means to the end of the group* »⁴¹. Simmel (1950, cité dans Obstfeld, 2005) décrit le *tertius gaudens* comme utilisant l'interaction « *for his own purposes* »⁴².

Ces stratégies sont résumées dans le tableau suivant :

TABLEAU 7 : DÉFINITION DES STRATÉGIES D'INTERMÉDIATION SELON LEUR FORME ET LEUR ORIENTATION. D'APRÈS GUILLOT ET AL. (2023)

		Forme du réseau	
		Conduit (achat-revente)	Tertius (pas de transfert de propriété)
Orientation stratégique	<i>Iungens</i> (facilite la connaissance mutuelle des parties prenantes)	<i>Conduit iungens</i> : l'intermédiaire achète les produits aux producteurs et modifie la relation entre les parties en faveur de la collaboration	<i>Tertius iungens</i> : l'intermédiaire n'achète pas les produits aux producteurs et modifie la relation entre les parties en faveur de la collaboration
	<i>Gaudens</i> (tire parti de l'éloignement des parties prenantes)	<i>Conduit gaudens</i> : l'intermédiaire achète les produits aux producteurs et modifie la relation entre les parties en faveur de la compétition et ou du conflit pour maintenir leur éloignement	<i>Tertius gaudens</i> : l'intermédiaire n'achète pas les produits aux producteurs et modifie la relation entre les parties en faveur de la compétition et ou du conflit pour maintenir leur éloignement

Je reprends cette classification pour distinguer les intermédiaires des circuits longs, dont je fais l'hypothèse qu'ils sont de type *conduit gaudens*⁴³, des intermédiaires qui sont construits dans les circuits alimentaires intermédiés, que je classerais davantage dans la catégorie *iungens*. Ces derniers sont ceux auxquels je m'intéresse, car cette orientation

⁴¹ Comme un moyen pour les fins du groupe

⁴² Pour ses propres desseins

⁴³ Je fonde cette hypothèse sur les autres éléments de l'article de Guillot et al. (2023) : la stratégie *gaudens* est associée à la concentration du pouvoir par l'intermédiaire, qui contrôle l'accès aux ressources et l'information. Elle conduit ainsi l'intermédiaire à plus de pouvoir sur les producteurs. Elle encourage aussi des stratégies de compétition et de l'intermédiaire qui l'adopte plus susceptible de croître (ibid.).

stratégique est celle qui favorise le plus la collaboration (Guillot et al., 2023) et qui « est associée à des relations plus équitables » (Garriga, 2009 ; Kent et al., 2016 ; cités par Guillot et al., 2023) (p.6)⁴⁴.

Cette distinction entre deux orientations stratégiques permet de donner des éléments de réflexion pour penser la réintégration des intermédiaires dans les circuits alimentaires de proximité. En effet, la littérature sur les circuits courts avait mis l'emphasis sur le raccourcissement des chaînes d'approvisionnement en réduisant au maximum le nombre d'intermédiaires. Cependant, des travaux empiriques plus récents observent une réintroduction des acteurs intermédiaires (Le Velly, Désolé, et al., 2020, p. 131), qui diffèrent cependant des intermédiaires classiques des circuits longs par la façon dont ils sont créés et/ou dirigés.

Le Velly (2020) comme Guillot et al. (2023) évoquent l'enjeu de cette distinction entre circuits longs et courts : la notion de pouvoir, qui est centrale dans les chaînes d'approvisionnement et de distribution alimentaires (Touboul et al., 2014). Le type de relation que l'intermédiaire entretient avec les producteurs est vecteur de pouvoir et de dépendance : la stratégie *gaudens* est associée à une plus grande concentration de pouvoir dans les mains de l'intermédiaire, liée au contrôle de l'accès aux ressources et à l'information, tandis que la stratégie *iungens* est associée à un renoncement au pouvoir de la part des intermédiaires qui se traduit par un partage de leurs ressources (Guillot et al., 2023). Ainsi, le choix de la stratégie *iungens* par un intermédiaire contribue à la création de chaînes d'approvisionnement plus équitables (Guillot et al., 2023).

Pour ce qui concerne la forme du réseau, il est moins évident de trancher en faveur d'une forme plutôt que l'autre pour les circuits de proximité. Dans les travaux de Guillot et al. (2022), la forme *conduit* est associée à une plus forte croissance, ce qu'elles expliquent par le statut juridique des plateformes étudiées : « les plateformes de forme *conduit* sont souvent d'entreprises, avec un objectif de croissance et de valorisation, les plateformes de type *tertius* sont plus souvent des associations qui n'ont pas nécessairement la volonté de se développer » (Guillot et al., 2023, p. 13). La forme *tertius* (pas de transfert de propriété) est associée avec une plus grande dépendance des producteurs à la plateforme que la forme *conduit* (achat-revente), et une moindre pression de la plateforme sur les producteurs. Les plateformes de type *tertius iungens* sont identifiées comme étant les plus résilientes car elles « favorisent les interactions producteurs-clients » (Guillot et al., 2023, p. 13). Leur force est « leur capacité à coopérer et à fluidifier les échanges » (ibid.).

⁴⁴ La stratégie *iungens* est aussi associée à une plus grande résilience, mais est associée à un plus faible score de croissance que la stratégie *gaudens* (ibid.).

Je souhaite maintenant appliquer cette distinction aux intermédiaires impliqués dans les SFSC. J'emploie le terme linguistiquement hybride de « SFSC intermédié » pour reprendre le concept de SFSC traité précédemment.

2.2.2.3 L'intermédiation : un levier au service du changement d'échelle pour la transformation du système alimentaire

De tous les types de SFSC, les *intermediate SFSC* – définis comme la vente en direct des producteurs à des institutions, des détaillants et d'autres intermédiaires locaux - représentent le plus gros chiffre d'affaires et la plus grande part de marché avec 66% des ventes aux Etats-Unis (Plakias et al., 2020). D'autres travaux conduits avec un échantillon de 208 entreprises de production de France, de Hongrie, d'Italie, de Norvège, de Pologne, du Royaume-Uni et du Vietnam examinent les parts de marchés des différents types de SFSC (vente en direct à la ferme, sur Internet, marchés, etc.) et déterminent que la vente aux magasins de détail représente 20% des transactions des producteurs tandis que la vente à la grande distribution et à des grossistes représentent respectivement 20.7% et 15.9%, soit un total d'environ 46% (Malak-Rawlikowska et al., 2019, p. 11). Ces données révèlent un des enjeux liés à l'intermédiation des SFSC : le changement d'échelle pour la transformation du système alimentaire. C'est sans doute ce qui a motivé le choix du titre de la revue de littérature de Chiffolleau & Dourian (2020) : « *is shortening the answer ?* »⁴⁵. Cette question fait écho à l'interrogation de Le Velly (2020) évoquée ci-dessus : est-ce que le raccourcissement des chaînes d'approvisionnement, au point de supprimer tout intermédiaire, permet cette transformation ? La littérature récente suggère de répondre par la négative.

Les SFSC intermédiés peuvent en effet apporter une réponse à de nombreuses limites des SFSC directs. Le recours à des intermédiaires permet de dépasser la limitation des ressources des producteurs individuels (Paciarotti & Torregiani, 2021). Il apporte une solution à la fragmentation et l'isolement géographique des consommateurs comme des producteurs, au caractère périssable de certaines denrées, à la fluctuation de la demande (Renkema & Hilletoft, 2022). En agrégeant les produits de plusieurs producteurs et en les redistribuant aux consommateurs, il permet de maintenir le service en cas de perturbation locale de la production (Renkema & Hilletoft, 2022).

Concernant le rôle relationnel et politique, les intermédiaires impliqués dans des SFSC partagent souvent les mêmes valeurs de durabilité que les autres acteurs (ibid.). Les relations entre ces acteurs sont basées sur la confiance, elles sont parfois élaborées dans une charte, mais rarement par un contrat écrit (ibid.). Plusieurs auteurs soulignent le rôle capital de ces

⁴⁵ Traduction approximative : « est-ce que le raccourcissement des chaînes d'approvisionnement est la réponse ? »

relations dans le succès des SFSC (Le Velly, Goulet, et al., 2020; Noël et al., 2022; Renkema & Hilletoft, 2022). Ces relations influent sur le type de gouvernance choisi : plus la chaîne d'approvisionnement est courte, plus la gouvernance a tendance à être horizontale ; les gros producteurs ont tendance à faire partie de schémas de gouvernance verticaux et contractuels alors que les plus petits préfèrent des schémas de gouvernance horizontaux et non-contractuels (Renkema & Hilletoft, 2022).

Economiquement, la motivation des producteurs pour participer à des SFSC intermédiés est identique aux SFSC directs : ils recherchent un plus grand contrôle sur leurs prix et souhaitent capter une plus grande partie de la valeur ajoutée (Renkema & Hilletoft, 2022). La collaboration avec des intermédiaires permet d'améliorer l'accès au financement (Jarzębowski et al., 2020), de faire baisser les coûts grâce aux économies d'échelle, réalisées grâce à la mutualisation des coûts de transport (Mejía & García-Díaz, 2018 cités par; Renkema & Hilletoft, 2022), de connecter l'offre et la demande, de stimuler la demande tout en maintenant un certain degré de proximité (*ibid.*). L'intermédiation permet d'intégrer des producteurs de plusieurs échelles (petite, moyenne), tout en assurant les volumes et la standardisation de produit attendus par des acteurs comme les institutions, les restaurants ou les magasins de détail. Cela permet aux producteurs d'accéder à un marché auquel ils n'auraient sinon pas accès (Renkema & Hilletoft, 2022 citant; Rysin & Dunning, 2016). La présence d'intermédiaires peut assurer aux producteurs un paiement ponctuel pour leurs produits (Peterson et al., 2022 cités par; Renkema & Hilletoft, 2022). La participation aux SFSC intermédiés permet une réduction de la fluctuation des prix, qui résulte en un profit augmenté pour les producteurs (Renkema & Hilletoft, 2022 citant; Zhang et al., 2019). Passer par un intermédiaire permet aussi de vendre des produits locaux dans les circuits de commercialisation plus globaux (Le Velly et al., 2016; Martinez, 2016; Mejía & García-Díaz, 2018 cités par *ibid.*).

Socialement, comme le souligne le titre de l'article de Dupré et al. (2017) « *Short Food Supply Chains, Long Working Hours* », les SFSC directs permettent aux producteurs de capter plus de valeur ajoutée, mais en leur ajoutant les tâches liées à la commercialisation (Dupré et al., 2017). En déléguant certaines tâches à un intermédiaire, les producteurs peuvent réduire leur nombre d'heures travaillées, ou du moins se concentrer sur leur travail productif (Malak-Rawlikowska et al., 2019). Malak-Rawlikowska et al. (2019) font remarquer que les relations entre les producteurs et les consommateurs sont moins denses avec la présence d'intermédiaires, mais à cela on peut opposer que les relations entre d'autres acteurs s'étoffent pour développer des solutions, faciliter l'échange de retours d'expérience et fluidifier les processus de correction de problèmes dans la chaîne (Pesci & Brinkley, 2022 cités par; Renkema & Hilletoft, 2022).

Du point de vue environnemental, les SFSC intermédiés coordonnent les canaux de commercialisation et de distribution, ce qui a un impact positif sur les *food miles* et l'empreinte carbone comparé aux SFSC directs (Barbosa, 2021; Malak-Rawlikowska et al., 2019; Renkema & Hilletoft, 2022).

2.2.3 Les apports d'autres concepts pour l'analyse des chaînes d'approvisionnement de la restauration collective

Il existe une littérature abondante au sujet de l'évaluation de la durabilité du système alimentaire et du secteur de la restauration collective. Malgré l'affirmation que la durabilité n'est pas un statut à atteindre mais un processus continu (Li et al., 2014; Brunori et al., 2016, cités dans Paciarotti & Torregiani, 2021), je pense que la seule évaluation de la durabilité avec le cadre proposé par la SAFA recouvrant des valeurs de bien-être social, de la gouvernance éthique, de l'intégrité écologique et de la résilience économique (FAO, 2014) est relativement statique, car elle permet l'évaluation d'une chaîne d'approvisionnement à un moment donné, mais ne permet à mon sens pas de saisir une dynamique de transformation.

C'est pourquoi je considère que mon travail s'inscrit dans le cadre de la recherche d'une plus grande durabilité du système alimentaire, mais sans recourir aux traditionnels piliers sociaux, environnementaux et économiques de la durabilité pour l'analyse. Je préfère associer plusieurs concepts et théories existantes pour analyser les freins et les leviers à l'approvisionnement en produits de qualité et de proximité ainsi qu'au processus de construction de filières. Je souhaite ainsi combiner les dimensions de la proximité du concept de Circuit Alimentaire de Proximité de Praly et al (2014), en particulier la dimension politique ajoutée par Talbot (2010), avec les processus des SFSC inventoriés par Bayir et al (2022), et la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud telle qu'appliquée par Le Velly (2011, 2020, 2022). J'ajoute une dimension d'analyse institutionnelle en raison du rôle des institutions publiques dans l'organisation de la RHDC. Le but de ces ajouts est d'adapter le concept d'*intermediate* SFSC à l'étude de l'approvisionnement de la RHDC.

2.2.3.1 Le concept de Circuit Alimentaire de Proximité

Dans un article de 2014, Praly et al. proposent le concept de Circuit Alimentaire de Proximité (CAP) pour aller au-delà des circuits-courts et mieux prendre en compte les liens plus « distendus » entre producteurs et consommateurs, comme c'est le cas de l'approvisionnement de la restauration collective. Elles soulignent que la définition des circuits-courts du Ministère de l'Agriculture français de 2009 a deux angles morts. Le premier est la dimension spatiale, faisant référence au local, qui est pourtant difficilement définissable, d'où le fait que cette dimension soit souvent sous-entendue (Reckinger, 2022). Le second est que la limitation du nombre d'intermédiaires ne permet pas de prendre en compte tous les

opérateurs impliqués dans l'approvisionnement de la restauration collective comme « les SRC, les grossistes, les ateliers de transformation » ou les intermédiaires prestataires de service (« façonniers », dans la terminologie de l'article), tels que les abattoirs, les ateliers de découpe pour les produits carnés ou les légumeries pour la transformation des légumes. S'appuyant sur « l'importance de ne pas se restreindre à l'analyse du nombre d'intermédiaires marchands pour saisir le bon fonctionnement d'un circuit alimentaire » (Praly et al., 2014, p. 460), ces auteurs proposent le concept de Circuit Alimentaire de Proximité, défini comme « un circuit de commercialisation qui mobilise les proximités géographiques et organisées entre acteurs du système alimentaire en permettant ainsi une meilleure viabilité économique pour les producteurs » (Praly et al., 2014, p. 463). Les auteurs décrivent quatre dimensions de ces proximités :

- Spatiale, qui a pour but de rapprocher géographiquement la production et la consommation et de marquer un attachement à l'origine des produits
- Fonctionnelle, qui veut acheminer et transformer le produit entre la production et la consommation
- Relationnelle, qui a pour but de favoriser l'interconnaissance des acteurs du circuit au service de l'échange marchand. Elle le fait avec la création de l'interconnaissance entre les acteurs par des rencontres entre producteurs et consommateurs et/ou le partage d'informations sur les produits ou les exploitations, ou encore au moyen de la revendication de valeurs éthiques, devant nourrir la confiance des consommateurs. Les intermédiaires jouent un rôle important dans cette dimension.
- Economique : cette dimension vise la valorisation des différentes proximités décrites ci-dessus, la relocalisation des flux économiques, une meilleure répartition de la valeur ajoutée et une tarification rémunératrice.

Cependant, des recherches ultérieures ont identifié un manque et ont proposé l'ajout d'une dimension politique au cadre d'analyse du concept.

2.2.3.2 Ajout d'une dimension politique au cadre d'analyse du CAP

L'étude de cas portant sur l'approvisionnement de la restauration collective dans ce même article souligne l'importance du soutien d'associations ou de collectivités territoriales pour l'émergence de ce type de circuit, ce qui me conduit, à la suite de Noël et al. (2022), qui s'inspirent des travaux de Talbot (2010), à adopter une cinquième dimension pour l'analyse des circuits de proximité : la dimension politique (Noël et al., 2022; Talbot, 2010). Elle recouvre le « travail de mise en cohérence entre les intérêts divergents (conflictuels), [...] les logiques de choix et d'arbitrages qui s'opèrent entre acteurs hétérogènes au sein de processus de construction de coordination collectives » (Noël et al., 2022, p. 6 d'après Talbot, 2010). Cette dimension permet aussi de prendre en compte les modes de régulations et de gouvernance partenariale et le degré d'implication des acteurs (*ibid.*). La partie empirique de

mon travail permettra de montrer l'importance centrale de cet ajout au concept de SFSC pour l'analyse de l'approvisionnement de la Restauration Collective.

2.2.3.3 Détail des dimensions de la proximité pour l'analyse de l'approvisionnement de la restauration collective

2.2.3.3.1 Dimension spatiale

L'enjeu de la définition du « local » est très présent dans le secteur de la RHDC en raison d'une demande sociétale forte et de la pression exercée dans ce sens par des élus et des politiques. Ces derniers sont souvent motivés par la représentation que s'approvisionner en produits venant de l'autre bout de la planète n'est pas cohérent et qu'il vaut mieux soutenir les producteurs locaux (Le Velly & Bréchet, 2011, p. 480). Les motivations de ces acteurs peuvent être imprégnées de stéréotypes tels ceux que nous avons traités dans la première partie de ce chapitre : le local est souvent confondu avec « qualité » ou avec « biologique » (DuPuis & Goodman, 2005; Morgan & Sonnino, 2008).

On peut souligner que la définition du « local » relative à la production, la transformation et à la distance varie selon l'emplacement de l'acteur dans la chaîne d'approvisionnement (Granvik et al., 2017). La littérature s'accorde à dire que les définitions du local sont multiples et insiste sur le caractère construit de cette notion (DuPuis & Goodman, 2005; Feagan, 2007; Granvik et al., 2017). Pour ma part, je considère que reconnaître le caractère construit de la notion de local relie cette dimension spatiale à la dimension politique par laquelle les acteurs de la chaîne peuvent s'accorder sur une définition commune du terme. Cela rappelle la dimension des valeurs négociées par les acteurs dans le concept de VTFN.

2.2.3.3.2 Dimension fonctionnelle

Je propose de détailler la dimension fonctionnelle du concept de CAP grâce aux *SFSC processes* énoncés par Bayir et al. (2022) dans leur revue de littérature des défis et problèmes associés aux SFSC. Ces processus sont toutes les étapes nécessaires à la mise en place d'un SFSC. Le tableau 9 ci-dessous les présente en allant de l'amont (production) vers l'aval (distribution et logistique de retour). Ils sont distincts des douze catégories détaillées dans le tableau 7 de la section 2.1.3.3. Ces processus permettent d'appréhender la dimension fonctionnelle des SFSC de manière plus holistique.

TABLEAU 8 : PROCESSUS CONSTITUANT LES SFSC.

SOURCE : ÉLABORATION D'APRÈS LE TABLEAU 2 DE (BAYIR ET AL., 2022, P. 6)

Processus dans les SFSC
Planification de la production agricole
Planification de la transformation
Planification de la logistique ⁴⁶
Sourcing des produits agricoles
Sourcing des emballages
Production agricole
Transformation
Distribution, qui comprend : - Le traitement des commandes⁴⁷, - L'emballage, - Le transport⁴⁸, - La vente⁴⁹, - La consommation⁵⁰, - La gestion des déchets⁵¹, - Le stockage
<i>Reverse logistics</i> (la « logistique inversée » désigne la gestion des retours de marchandise)

En plus d'intégrer la fonction logistique, ces processus intègrent les fonctions de transformation. On l'a vu précédemment, un degré minimum de transformation est souvent nécessaire pour que les cuisines de la restauration collective puissent les utiliser. On distingue plusieurs degrés de transformation, entre les transformations simples du type lavage, épluchage, boutage, découpage des légumes, de transformations pour élaborer des produits de base comme la mouture du blé pour obtenir de la farine, la transformation du lait en yaourt ou en fromage, des transformations comme la cuisson et des transformations plus complexes caractéristiques du système agro-industriel comme le « cracking⁵² ». On distingue six gammes de produits pour signifier leur degré de transformation :

⁴⁶ La logistique comprend les activités liées au sourcing, à la distribution des produits et à la logistique inversée. (Bayir et al., 2022)

⁴⁷ Le traitement des commandes concerne la préparation, le suivi et l'envoi des commandes aux clients. (Bayir et al., 2022)

⁴⁸ Le transport concerne uniquement le déplacement de produits au moyen d'un véhicule. (Bayir et al., 2022)

⁴⁹ Le processus de vente désigne l'achat de produits alimentaires par les consommateurs, soit par la sélection et le paiement des produits sur un marché de producteur, soit par le passage d'une commande en ligne avec un paiement par carte bancaire (Bayir et al., 2022).

⁵⁰ La consommation concerne ce qui suit l'acte d'achat, par exemple la préparation et la consommation d'un repas (Bayir et al., 2022).

⁵¹ Les déchets sont en l'occurrence les restes d'aliments ainsi que les emballages produits par la distribution du produit (Bayir et al., 2022).

⁵² Le cracking est une technique de transformation industrielle qui consiste à morceler des matières premières comme les pommes de terre, le maïs, les pois ou le blé en émulsifiants, agents humectants ensuite utilisés dans les produits dits ultra-transformés de l'industrie agro-alimentaire. Source : présentation « Quelles transitions vers une industrie agroalimentaire plus durable ? de Stéphane Guilbert lors du séminaire 2021 de la Chaire UNESCO Alimentations du Monde

TABLEAU 9 : DESCRIPTION DES SIX GAMMES DE PRODUITS ALIMENTAIRES SELON LEUR DEGRE DE TRANSFORMATION

SOURCE :

[HTTPS://PATRICE-](https://patrice-hardouin.canoprof.fr/eleve/sciences%20en%20h%C3%B4tellerie-restauration/1_STHR/microbiologie_eleve/activites/conservation.xhtml)[HARDOUIN.CANOPROF.FR/ELEVE/SCIENCES%20EN%20H%C3%B4tellerie-](https://patrice-hardouin.canoprof.fr/eleve/sciences%20en%20h%C3%B4tellerie-restauration/1_STHR/microbiologie_eleve/activites/conservation.xhtml)[RESTAURATION/1_STHR/MICROBIOLOGIE_ELEVE/ACTIVITIES/CONSERVATION.XHTML](https://patrice-hardouin.canoprof.fr/eleve/sciences%20en%20h%C3%B4tellerie-restauration/1_STHR/microbiologie_eleve/activites/conservation.xhtml)

Gamme	Principe	Produit
1 ^{ère} gamme	Conservation à température ambiante ou au froid (positif)	Produits crus : fruits, légumes, viandes, poissons
2 ^e gamme	Pasteurisation, stérilisation	Tous produits (cuisinés ou non)
3 ^e gamme	Surgélation (conservation au froid (positif) en atmosphère conditionnée ou non)	Tous produits (cuisinés ou non)
4 ^e gamme	Conservation au froid (positif) en atmosphère conditionnée ou non	Produits végétaux crus (exemple : salades) prêts à l'emploi
5 ^e gamme	Conservation au froid (positif)	Produits animaux et végétaux cuisinés et cuits
6 ^e gamme	Séchage	Soupes et plats cuisinés Aliments à humidité intermédiaire

D'autres fonctions, qui concourent à transporter un produit de la production à la consommation sous la forme désirée, sont catégorisées dans le processus *enable* du modèle SCOR sur lequel se basent Bayir et al. (2022) pour caractériser les différents processus qui ont lieu dans les SFSC. Ce processus intègre les règles d'affaires, le risque, la performance de la chaîne d'approvisionnement, mais aussi les ressources humaines, les équipements/infrastructures, les contrats, les réseaux, ainsi que la conformité aux réglementations, les données et information avec la technologie. Je souligne ce dernier point : les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) prennent une place centrale dans le développement des SFSC aujourd'hui en raison de leur rôle d'amélioration de la production et d'acheminement des produits vers les acheteurs. Certains auteurs ont commencé à se pencher sur le sujet (Arfa & Ghali, 2019; Chiffolleau et al., 2018).

Cette dimension fonctionnelle est importante, mais elle repose sur beaucoup sur la dimension relationnelle. Je considère que la dimension fonctionnelle peut être le résultat de la régulation conjointe, en ce qu'il y a un avant et un après la construction d'une nouvelle filière d'approvisionnement, avec des modalités fonctionnelles différentes. Cela témoigne du fait que les acteurs disposent tout de même d'une certaine marge de manœuvre pour modifier les réglementations. Les acteurs sont influencés par les réglementations, mais ils les influencent aussi à leur tour : ainsi, l'infographie du système alimentaire luxembourgeois montre comment les acteurs du circuit alimentaire travaillent « avec » l'alimentation, tandis que les acteurs du système plus

large travaillent « sur » l'alimentation, et interagissent dans une dynamique où ils s'influencent mutuellement (Reckinger et al., 2022).

2.2.3.3.3 Dimension relationnelle

La dimension relationnelle des CAP est définie comme les « moyens de renforcer les conditions de l'échange marchand : confiance, partage de valeurs, de connaissances, etc. » (Noël et al., 2022, p. 5). Des travaux distinguent deux logiques qui permettent de renforcer ces conditions : la logique d'appartenance, par laquelle les acteurs partagent un même réseau de relations, des règles et des apprentissages, et la logique de similitude, par laquelle les acteurs partagent un cadre cognitif commun (Lanzi et al., 2021).

Je propose de compléter cette dimension avec la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud telle qu'appliquée par Le Velly et Bréchet dans leur article de 2011. La « régulation conjointe » est définie comme le « processus de négociation entre acteurs d'un circuit alimentaire permettant d'établir des règles du jeu et de définir le projet d'action collective » (Noël et al., 2022, Note 10 d'après Le Velly, 2021). Ces règles du jeu définissent un cadre cognitif commun.

Dans leur article, les auteurs indiquent que la restauration collective est plus marquée par un « partage de terrain » entre les acteurs – c'est-à-dire lorsque chaque étape d'un processus économique est régie par des règles propres, sans souci d'avoir des règles communes tout au long de la filière (Le Velly & Bréchet, 2011, p. 488) - que par une régulation conjointe, ce qui se traduit sur le terrain par une méconnaissance réciproque des acteurs de la production et de la restauration. Cela se traduit aussi par la prise en charge par les intermédiaires d'un certain nombre de tâches relevant de la « médiation » (exemple tiré de Le Velly et al. 2020 : l'évaluation bouchère de la bête sur pied est traditionnellement un savoir-faire détenu et exercé par les intermédiaires *conduit gaudens*, que les acteurs de la chaîne doivent se réapproprier pour pouvoir construire leur nouvelle filière). En réponse à ce constat de la méconnaissance réciproque des acteurs, les auteurs proposent de se faire rencontrer les acteurs, avant même de commencer par suggérer des idées de plateforme logistique.

Un exemple de rencontre dans les études de cas qu'ils présentent est un groupe de suivi, qui permet aux différents acteurs de la chaîne de se rencontrer, d'échanger sur leurs difficultés, mais qui leur permet aussi de prendre conscience des contraintes des autres corps de métier que le leur. Cet espace de rencontre opère comme un creuset où les acteurs peuvent redéfinir leurs manières de faire, mais aussi les valeurs qu'ils adoptent et mettent en pratique. Ils peuvent ainsi être amenés à formaliser ces manières de faire dans des documents, même si ces documents n'ont pas de valeur légale (comme par exemple une charte).

2.2.3.3.4 Dimension économique

Je n'associe pas d'autre concept à cette dimension que la définition qui en a déjà été donnée. Je peux cependant y associer deux enjeux de la restauration collective mentionnés précédemment : le budget disponible restreint pour l'achat de denrées alimentaires du côté des acheteurs, le maintien d'un prix accessible pour le convive, dans la logique d'inclusion sociale de ce type de restauration. J'ajoute à ces enjeux le débat lié à la résolution apparemment impossible de l'équation d'un « prix juste », qui soit à la fois rémunérateur pour les producteurs et à la portée des bourses les plus modestes (Guillotreau, 2013; Prévost, 2012).

2.2.3.3.5 Dimension politique

La dimension politique recouvre l'ensemble des modalités de coordination entre des acteurs d'un même réseau. Ces modalités comprennent le degré d'implication des acteurs, mais intègre aussi les rapports de force, les régulations de conflits, les processus d'arbitrages dans les circuits (Lanzi et al., 2021; Noël et al., 2022). Cette dimension est à mon sens proche de la dimension relationnelle car elle concerne aussi les relations que développent et entretiennent les acteurs d'une filière. Mais elle s'en distingue par la matérialisation des fruits des relations développées par les acteurs au moyen de documents comme des chartes de fonctionnement. En d'autres mots, si la dimension relationnelle concerne davantage les conditions immatérielles de l'échange marchand telles que la confiance ou le partage de connaissances, la dimension politique concerne la formalisation d'un cadre d'échange et des modalités de l'action collective des acteurs. Dans ses travaux, Le Velly souligne que la volonté d'éviter les intermédiaires « classiques » oblige les acteurs désireux de construire un circuit intermédié à élaborer conjointement les règles pour échanger entre eux et à effectuer des apprentissages pour effectuer des tâches assumées par les intermédiaires classiques : « ne pas laisser les intermédiaires organiser le marché requiert des négociations et des apprentissages collectifs » (Le Velly, Goulet, et al., 2020, p. 129). Il exemplifie un processus de régulation conjointe en détaillant les trois processus de qualification, de tarification et de fluidification (Le Velly, Goulet, et al., 2020). Le processus de qualification a pour but la définition de la qualité des produits. Le processus de tarification permet aux acteurs de fixer les prix. La fluidification consiste à établir « des règles visant à rendre simples, sûres et efficaces les opérations commerciales d'achat et de vente » (Le Velly, Goulet, et al., 2020, p. 142).

Les auteurs soulignent que cette rencontre permet de transformer autant qu'elle permet de relier l'offre et la demande (Le Velly & Bréchet, 2011, p. 487). Je suis leur postulat que l'offre ne correspond pas automatiquement à la demande, ce qui demande des ajustements de la part des acteurs pour faire coïncider les deux.

2.2.3.3.6 Les différents rôles des intermédiaires

Les intermédiaires peuvent assurer plusieurs types de rôles. Le rôle le plus commun relève de la dimension fonctionnelle avec des services logistiques comme la mutualisation, la distribution, le stockage, l'emballage et la transformation, mais ils peuvent aussi fournir des services aux agriculteurs comme des formations ou des assurances et aux membres de la communauté comme des emplois ou des programmes d'éducation (Paciarotti & Torregiani, 2021).

2.2.3.4 *La coopération transfrontalière pour le secteur alimentaire : un angle mort de la littérature*

Malgré de nombreuses recherches, je n'ai pas trouvé d'études portant spécifiquement sur la coopération transfrontalière appliquée au secteur alimentaire. Mon travail se veut ainsi une contribution à combler cette lacune dans la littérature scientifique.

Il existe cependant de la littérature sur la Grande Région, le périmètre dans lequel s'inscrit mes études empiriques.

2.2.3.4.1 La Grande Région et la problématique des rapports « Etats-nations et région⁵³ »

La littérature existante s'intéresse à la gouvernance des régions transfrontalières avec le concept de gouvernance multi-niveaux, en soulignant que les accords intergouvernementaux et les régulations sectorielles ne suffisent pas à régler les problèmes émergeant du fait de l'asymétrie institutionnelle et fonctionnelle aux frontières : « une région transfrontalière est une région virtuelle, inscrite dans la géographie, l'histoire, l'écologie, l'ethnie, les possibilités économiques etc... mais bloquée par la souveraineté des Etats régnant de part et d'autre de la frontière. » (Denis de Rougemont, 1978 cité par Evrard, 2017).

Michel Quévit détaille la problématique des rapports « Etats-nations et région » dans l'Union Européenne (Quévit, 2005). Après avoir décrit la Grande Région⁵⁴ comme regroupant deux Etats fédéralisés, dont les régions détiennent d'importantes compétences en termes de gouvernement et de pouvoir législatif (Allemagne et Belgique) et deux Etats unitaires (France et Grand-Duché de Luxembourg), dont un est inclus dans la Grande Région avec la totalité de son territoire national (Luxembourg), l'auteur exemplifie le cas de la Grande Région pour montrer l'évolution du rapport entre les Etats-nations et leurs entités infra-territoriales. Il montre que la France et la Belgique ont connu des processus de décentralisation, mais elles se différencient car le niveau infra-territorial belge (les régions) dispose de plus d'autonomie que

⁵³ (Quévit, 2005)

⁵⁴ Cf introduction pour une description de la Grande Région.

les régions françaises. En effet, la Belgique, qui est un Etat fédéral, agit par le biais de ses régions et de ses provinces (subdivision des régions), même si ces dernières tendent à perdre des compétences au profit des régions. Depuis la loi NOTRe de 2015⁵⁵ redéfinissant les contours et les compétences des régions, les territoires français faisant partie de la Grande Région, l'ex-région Lorraine, sont intégrés dans une région regroupant 3 ex-régions (Alsace, Champagne-Ardenne et Lorraine) dans l'entité « Grand Est », sans pourtant la recouvrir en entier, et dont le centre décisionnel est désormais situé en-dehors de l'ex-Lorraine, à Strasbourg. Si les régions disposent d'un certain nombre de compétences, elles ont une autonomie limitée par rapport aux régions belges ou aux *Länder* allemands. Le Luxembourg agit comme Etat national et l'Allemagne agit par le biais de deux de ses *Länder*, la Sarre et la Rhénanie-Palatinat, qui disposent de leur propre gouvernement et d'une autonomie de décision importante. Le caractère décisionnel des entités formant la Grande Région est donc très divers.

TABEAU 10 : POUVOIR DÉCISIONNEL DES ENTITÉS TERRITORIALES COMPOSANT LA GRANDE RÉGION. SOURCE : ELABORATION PERSONNELLE D'APRÈS (QUEVIT, 2005).

Pays	Etat	Part impliquée dans GR	Pouvoir décisionnel
Belgique	Fédéral	Région wallonne	Compétences non seulement étendues au niveau du droit interne (équipollence des normes) mais aussi au niveau du droit externe, notamment la capacité de signer des accords internationaux dans les domaines de leurs compétences.
France	Centralisé	Ex-Lorraine, nouvelle région Grand Est	Compétences limitées et autonomie décisionnelle faible
Luxembourg	Grand-Duché souverain	Pays entier	Etat national
Allemagne	Fédéral		Compétences législatives importantes et exclusives aux <i>Länder</i> : le pouvoir peut conclure des traités avec des Etats étrangers (moyennant accord du <i>Bund</i>)

2.2.3.4.2 La coopération transfrontalière dans la Grande Région

L'abolition des frontières douanières dans l'espace européen a permis d'amplifier les initiatives de coopération interrégionale dans l'UE, par exemple avec les programmes de coopération territoriale INTERREG (Quévit, 2005). Ces projets sont financés à plus de 50% par des fonds FEDER (Fonds Européen de Développement Régional), qui sont un budget alloué par la Commission Européenne pour réduire les disparités de développement entre les différentes régions de l'UE. Le programme INTERREG « vise à renforcer la cohésion

⁵⁵ Loi du 7 août 2015, portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe).

territoriale, sociale et économique de l'espace grand-régional en réduisant les effets négatifs des frontières⁵⁶ ». Le projet AROMA étudié pour cette thèse faisait partie de la cinquième programmation d'Interreg, aussi appelée Interreg V, pour la période 2014-2020, durant laquelle un total de 75 projets classiques et 31 « mini-projets⁵⁷ » ont été financés. Dans la littérature sur la coopération transfrontalière, le développement d'une tendance à la bureaucratisation du programme Interreg est mis en évidence (Beck & Wassenberg, 2014).

Le programme Interreg Grande Région oriente les actions de coopération transfrontalière à chaque programmation en donnant plusieurs axes thématiques lors de l'appel à projets. Par exemple, les quatre axes de la programmation 2014-2020 étaient :

- 1. Marché du travail intégré
- 2. Environnement et cadre de vie
- 3. Améliorer les conditions de vie
- 4. Renforcer la compétitivité et l'attractivité de la Grande Région

Le projet AROMA était inscrit dans le quatrième axe. L'actuelle programmation dispose d'un budget de 187 millions d'euros pour la réalisation de projets.

2.2.3.4.3 L'étude de la coopération transfrontalière dans la Grande Région

L'étude de la coopération transfrontalière au sein de la Grande Région a pour l'instant davantage porté sur les thématiques de la mobilité, de l'emploi transfrontalier, de l'aménagement du territoire. Le Centre de la Grande Région pour les études transfrontalières comporte ainsi cinq groupes de travail : éducation et emploi transfrontalier, aménagement du territoire, « Bordertextures » qui aborde l'étude des espaces frontaliers par le prisme des études culturelles afin de « mieux appréhender les (re)productions de frontières et leurs (re)présentations⁵⁸ », Groupement de Recherches Transfrontalières Interdisciplinaires (GRETI) et « Border Temporalities » qui « [explore] les dimensions temporelles des frontières et aux frontières⁵⁹ » notamment grâce à des travaux historiques.

D'autres recherches portent sur l'histoire du programme Interreg et de son intégration dans la politique de cohésion régionale de l'UE (Reitel et al., 2018). Une série de six ouvrages de référence est issue du cycle de recherche sur la coopération transfrontalière de l'Université de Strasbourg et de l'Euro-Institut de Kehl : « Vivre et penser la coopération transfrontalière » (Beck et Wassenberg, 2010, 2011a, 2011b, 2014, 2015).

Cette thèse est le premier travail portant sur le périmètre de la Grande Région à traiter du sujet agri-alimentaire.

⁵⁶ <https://interreg-gr.eu/qui-sommes-nous/interreg-en-grande-region/>

⁵⁷ <https://interreg-gr.eu/projets-2014-2020/>

⁵⁸ <https://center-border-studies.uni-gr.eu/fr/border-studies/groupe-de-travail/bordertextures>

⁵⁹ Ibid.

2.3 Conclusion

Dans ce chapitre, j'ai inscrit mes travaux dans la continuité des travaux de ma directrice de thèse, qui a créé le concept ombrelle de *Values-Based Territorial Food Networks* (VTFN) pour remplacer le concept d'Alternative Food Network. J'ai choisi de me pencher sur *Short Food Supply Chain*, un des sous-concept de VTFN, pour effectuer une revue de littérature. Sa logique marchande concentrée sur les relations des acteurs économiques est davantage adaptée à l'étude des chaînes d'approvisionnement de la RHDC. Pour cela, j'ai analysé et synthétisé le contenu d'une quinzaine de revues de littérature existantes sur différents aspects de ce concept.

Dans la seconde partie du chapitre, je montre cependant que ce concept de SFSC nécessite des ajustements pour analyser mon objet d'étude, l'approvisionnement de la restauration collective dans le contexte d'une région transfrontalière. Pour pouvoir compléter le concept, je braque la focale sur la nécessité d'une intermédiation dans les circuits d'approvisionnement de la restauration collective, à rebours de la dynamique de réduction du nombre d'intermédiaires promue par le concept de SFSC. Je me sers du cadre proposé par Guillot et al. (2023) pour distinguer les intermédiaires des circuits longs des intermédiaires « construits » des circuits de proximité. Je mobilise les cinq dimensions du concept francophone de Circuit Alimentaire de Proximité (CAP) pour analyser les enjeux spécifiques de la restauration collective ainsi que les différents rôles que peuvent adopter les intermédiaires (Noël et al., 2022; Praly et al., 2014). Je mobilise la théorie de la régulation sociale pour enrichir la dimension d'analyse politique de CAP ainsi que les *SFSC processes* pour enrichir la dimension fonctionnelle de CAP (Bayir et al., 2022). J'ajoute une dimension d'analyse institutionnelle en raison du rôle des institutions publiques dans l'organisation de la restauration collective. Enfin, j'intègre les enjeux liés à la coopération dans une région transfrontalière sur un sujet alimentaire, en montrant qu'à ma connaissance, aucune étude ne s'est penchée sur le sujet jusqu'à maintenant.

Chapitre 3 : Méthodologie

Au chapitre précédent, nous avons vu que la réalisation d'études a été suggérée pour proposer des solutions et des stratégies appropriées afin d'améliorer globalement les SFSC (Bayir et al., 2022), car peu de travaux portent sur des leviers actionnables (Luo et al., 2021). Nous avons aussi vu que le caractère distinct des SFSC de type vente directe des SFSC de type *intermediate* a été établi et que l'étude de ces deux variantes séparément est encouragée pour analyser le rôle spécifique des intermédiaires dans les chaînes d'approvisionnement (Dimitri & Gardner, 2019; Renkema & Hilletoft, 2022). La littérature suggère également de considérer plusieurs perspectives d'acteurs pour avoir une vision holistique (Michel-Villarreal et al., 2019), en particulier celle des intermédiaires encore sous-étudiée (Chiffolleau & Dourian, 2020). La présente thèse se propose de contribuer sur ces points en répondant aux questions de recherche suivantes : quels sont les freins, leviers et défis des différents acteurs des réseaux d'approvisionnement (producteurs, intermédiaires, et acheteurs) pour introduire des produits de qualité et de proximité dans la Restauration Collective dans le contexte transnational de la Grande Région ? Et quels sont les leviers et les freins à la construction d'*intermediate Short Food Supply Chains* dans la grande Région ?

Dans ce chapitre, je décris les méthodes qualitatives que j'ai employées pour répondre à ces problématiques de recherche. Pour la première, j'ai mobilisé la méthode de l'entretien semi-directif pour enquêter auprès de 60 acteurs des réseaux d'approvisionnement des quatre versants de la Grande Région. Je qualifie les trois groupes d'enquêtés (producteurs, intermédiaires, acheteurs), je précise la méthode de sélection utilisée grâce au (*theoretical sampling* et au *snowballing*), comment j'ai construit les trames d'entretien, mais aussi comment j'ai respecté les exigences de l'Université en termes d'éthique de la recherche et de la gestion des données. La collecte de données est marquée par la multiplicité des enquêteurs : j'explique comment j'ai assuré l'homogénéité de mon corpus d'entretiens. Pour la seconde question, j'ai utilisé la méthode de l'observation participante pour étudier le processus d'intervention sociotechnique AROMA. Je précise ensuite comment j'ai procédé pour analyser les données de manière inductive.

Table des matières

Chapitre 3 : Méthodologie.....	95
3.1 Utilisation des méthodes de la <i>Grounded Theory</i>	97
3.2 Entretiens semi-directifs avec des experts	98
3.2.1 Le choix des personnes interrogées	100
3.2.2 Le processus de négociation des entretiens	100
3.2.3 Trois types de personnes interrogées.....	102
3.2.4 Construction de trois trames d'entretien bilingues.....	106
3.2.5 Le modèle d'entretien « en étoile »	107
3.2.6 Les langues utilisées	108
3.2.7 Le corpus d'entretiens	109
3.2.8 Considérations éthiques	111
3.2.9 Analyse des données	112
3.3 Observation sociologique participante	115
3.3.1 Un outil pour <i>réfléchir</i> : le journal de terrain	116
3.3.2 La grille d'observation	117
3.3.3 L'observation participante	118
3.4 Conclusion	127

3.1 Utilisation des méthodes de la *Grounded Theory*

J'ai fait le choix d'adopter la méthode de la *Grounded Theory* comme un correctif de ma position précédente en tant que Service Civique dans l'association Citoyens & Territoires. Cette position avait guidé mon regard en le formant depuis la perspective d'une association portée sur le plaidoyer. Cela avait rendu ma vision partielle. Or, pour prendre mes distances avec cette partialité, et pour embrayer sur ma posture scientifique, que j'ai développée en cours de projet AROMA avec le changement de mon affectation, j'ai adopté la *Grounded Theory* qui préconise un accès au terrain sans hypothèses préalables.

Cette théorie a été fondée par Barney G. Glaser et Anselm L. Strauss, avec leur livre fondateur *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research* en 1967, en réaction à la tendance dominante de l'époque dans les sciences sociales à concentrer les efforts à la fois sur les méthodes quantitatives (Charmaz, 2006), mais aussi sur les méthodologies déductives de vérification de la théorie plutôt que la génération de théories. Ils l'ont créée pour tenter de combler le fossé entre la théorie et la recherche empirique en proposant une méthode pour « [générer] une théorie qui sera pertinente pour [sa] recherche » (Glaser & Strauss, 1967). Elle consiste à construire une théorie à partir de données en obtenant et en analysant les données de la recherche sociale de manière systématique (Glaser & Strauss, 1967). En adoptant une approche inductive, la théorie créée est « adaptée à ses utilisations supposées » (Glaser & Strauss, 1967). Au lieu de déduire une théorie à partir d'hypothèses *a priori*, ce qui peut conduire le chercheur à essayer de déformer ses données pour les faire correspondre à la théorie choisie, Glaser et Strauss proposent d'explorer en profondeur ses données et de construire une théorie inductive qui s'y adapte aux données parce qu'elle s'en inspire directement.

Les principales méthodes de la *Grounded Theory* sont la collecte de données riches, la codification, la rédaction de mémos, l'échantillonnage théorique, la saturation des données et le tri, qui contribuent à la construction de la théorie. La collecte de données riches implique de rassembler des données suffisantes et appropriées pour décrire le contexte étudié, qui permettent ainsi de comprendre ce qui « se trouve sous la surface » (Charmaz, 2006), de faire des comparaisons, de comprendre les points de vue multiples des participants. La codification « signifie que nous attachons des étiquettes à des segments de données qui décrivent ce que chaque segment représente » (Charmaz, 2006). La rédaction de mémos consiste à prendre des codes riches de sens et à rédiger des notes détaillées pour aider les chercheurs à développer des idées à leur sujet (Saldana, 2021). Glaser et Strauss définissent l'échantillonnage théorique comme « le processus de collecte de données pour générer une théorie par laquelle l'analyste collecte, code et analyse conjointement ses données et décide des données à collecter ensuite et où les trouver, afin de développer sa théorie au fur et à mesure qu'elle émerge » (Glaser & Strauss, 1967). Il s'agit d'une stratégie visant à obtenir des données supplémentaires pour

affiner sa théorie. La saturation des données signifie qu'aucune nouvelle information significative n'émerge pendant l'étape de collecte des données de la recherche. Elle est atteinte lorsque le chercheur a rassemblé des données à un point tel que les nouvelles informations contenues dans les entretiens (le groupe de discussion ou autre) sont marginales, et que les informations connues sont répétées. Atteindre la saturation des données est un signal qui permet au chercheur d'arrêter la collecte. Trier signifie organiser les mémos pour montrer les relations entre eux ainsi que pour correspondre aux catégories théoriques créées. Grâce aux riches données recueillies, codées, aux mémos écrits, à l'échantillonnage théorique, à la saturation des données et au tri, le chercheur est alors prêt à construire sa propre théorie, dont la réflexivité au sujet de sa construction même entrent également dans l'analyse.

Dans ce travail, j'ai adopté les méthodes susmentionnées. J'ai fait ce choix afin de permettre une compréhension approfondie du fonctionnement existant des chaînes d'approvisionnement dans la Grande Région. En effet, les méthodes qualitatives permettent de faire émerger de nouveaux éléments lors de la phase de collecte des données : contrairement à un questionnaire avec des questions fermées, qui laisse peu de place aux sujets qui ne sont pas abordés dans les questions, les questions ouvertes d'une trame d'entretien permettent de faire émerger ce matériau encore inconnu. Je rejoins l'analyse de Charmaz selon laquelle la théorie produite selon ces principes « offre une représentation interprétative du monde étudié, et non une image exacte de celui-ci » (Kathy Charmaz, 2006). J'emploie le mot « construire » choisi par Charmaz, plutôt que le mot « découvrir » employé par les fondateurs de la *Grounded Theory*, Glaser et Strauss, parce que « nous construisons nos théories ancrées à travers nos implications et interactions passées et présentes avec des personnes, des perspectives et des pratiques de recherche » (Charmaz, 2006).

3.2 Entretiens semi-directifs avec des experts

Afin de recueillir des données riches, la méthode que j'ai utilisée est celle des entretiens semi-directifs avec des experts (Kaufmann, 2016; Lamnek, 2005).

Les entretiens semi-directifs se distinguent des entretiens standardisés par leur structure plus ouverte et leur durée plus longue. Ils durent notablement plus longtemps que les entretiens standardisés, ce qui favorise la profondeur des données obtenues (Lamnek, 2005, p. 336).

Pour ce faire, le chercheur travaille avec un concept scientifique provisoire établi avant le début de la recherche, qui peut être modifié *a posteriori* après avoir mené quelques entretiens. De cette façon, la méthode est à la fois déductive et inductive. Le concept préétabli est matérialisé dans une trame d'entretien thématique (Kaufmann, 2016). La trame d'entretien semi-structurée permet de guider l'entretien tout en restant ouvert à des thèmes qui n'y sont pas contenus, ce qui permet d'obtenir une plus grande latitude thématique dans les réponses,

contrairement à un questionnaire standardisé, où l'enquêté se trouve « corseté » par les questions préformulées (Lamnek, 2005, p.336-7). Contrairement à un questionnaire écrit que l'enquêté remplit lui-même, c'est l'enquêteur qui pose des questions d'après la trame d'entretien et qui est responsable de l'enregistrement des données, pour permettre à l'enquêté une plus grande ouverture et flexibilité dans ses réponses (Lamnek, 2005, p. 343). L'enquêteur ne communique ni le concept ni la trame d'entretien à la personne interrogée afin qu'elle ne soit pas influencée. L'enquêté n'est pas considéré uniquement comme une source d'informations, mais comme un sujet qui détermine la qualité de l'entretien (Lamnek, 2005, p. 351).

Cette méthode qualitative interprétative permet d'entrer dans le monde de l'interviewé pour comprendre ses motivations, ses catégories d'interprétation et sa vision du monde. Pour y parvenir, quelques indications méthodologiques doivent être respectées. L'enquêteur doit créer un climat de confiance avec la personne interrogée : l'entretien doit prendre l'apparence d'une conversation ordinaire, afin que la personne interrogée sente qu'elle n'est pas seulement une source d'informations à exploiter (Kaufmann, 2016). Si l'entretien s'apparente à une conversation, il existe cependant une asymétrie de communication entre l'enquêteur et l'enquêté, car ce dernier va principalement répondre aux questions que le premier lui pose (Lamnek, 2005, p.334). Il est également important que l'enquêteur choisisse soigneusement son intonation et sa façon de poser les questions, sinon les personnes interrogées pourraient penser qu'elles doivent répondre à un questionnaire et donneront des réponses courtes, sans queue ni tête (Kaufmann, 2016). L'enquêteur doit garder à l'esprit que la personne interrogée est l'expert de son propre monde : l'enquêteur doit veiller à ne pas prédéterminer l'entretien et à laisser l'enquêté décrire sa réalité. Comme cette méthode est également inductive, le chercheur doit garder l'esprit ouvert, en particulier aux informations inattendues, qui n'étaient pas nécessairement prédéfinies dans le cadre de l'entretien (Blanchet, 1992).

Le style de communication pour ce type d'entretien est qualifié de « souple⁶⁰ » : l'enquêteur fait preuve d'empathie envers l'enquêté – pas nécessairement envers ses réponses – et sa situation, dans une tentative d'établir la confiance avec elle (Lamnek, 2005, p.343). Maîtriser la technique de l'entretien qualitatif n'est pas suffisant : « il faut de plus posséder des qualités humaines qui facilitent la relation avec la personne interviewée » (Boutin, 2006, p. 56-7). Une de ces qualités est l'adaptabilité aux caractéristiques de l'enquêté : cela implique de s'adapter à la personne interrogée, en termes de vocabulaire et de niveau de langue. Il faut également porter une attention toute particulière au langage non-verbal de la personne : ses gestes, ses expressions faciales, le ton et le rythme de sa voix, les pauses qu'elle peut faire.

⁶⁰ Propre traduction du terme « *weiches Interview* » du texte original en allemand de Lamnek.

3.2.1 Le choix des personnes interrogées

Le projet AROMA ayant pour objectif d'augmenter le niveau de « proximité » et de « qualité » de l'alimentation dans la restauration hors foyer de la Grande Région, les publics cibles des travaux menés par le consortium AROMA sont les professionnels des réseaux d'approvisionnement des quatre territoires participants.

Lors de l'appel à projet de thèse initial, les membres du consortium AROMA ont décidé que 80 entretiens devaient être menés pour comprendre le fonctionnement actuel des chaînes d'approvisionnement de la restauration hors foyer. Il s'agirait également de savoir quels sont les freins à une offre alimentaire de « proximité » et de « qualité », et quels leviers pourraient être actionnés pour dépasser ces freins.

Le nombre initial d'entretiens était étroitement lié au nombre de pays impliqués dans le projet AROMA, à savoir : la Belgique, la France, l'Allemagne et le Grand-Duché de Luxembourg. L'objectif était de mener 20 entretiens avec des experts de la chaîne alimentaire dans chaque pays, afin de pouvoir avoir une approche comparative.

En temps normal, il est préféré que l'enquêteur soit seul à conduire l'entretien en raison du caractère parfois délicat des thèmes abordés (Lamnek, 2005, p. 346), mais ce ne fut pas le cas pour cette recherche. Il est important de noter que les partenaires d'AROMA s'attendaient à ce que les 80 entretiens soient réalisés et analysés en un an. Les membres espéraient que je puisse analyser rapidement les entretiens afin de fournir au consortium une synthèse des freins et leviers à la fourniture d'une alimentation de « proximité » et de « qualité » dans la restauration hors foyer, selon ce qui était prévu dans la candidature du projet. J'ai répondu que cela paraissait difficilement réalisable pour différentes raisons : au début du projet, j'avais peu de connaissances du terrain, ce qui signifie que j'avais besoin de temps pour identifier les personnes à interviewer. En outre, organiser, mener, transcrire et analyser 80 entretiens en un an n'était pas réaliste en termes de temps. La solution que nous avons trouvée a été de former des partenaires AROMA volontaires pour réaliser des entretiens qualitatifs semi-directifs. En conséquence, Dr Rachel Reckinger a organisé un atelier de formation le 16 avril 2019, auquel ont participé huit partenaires du projet. Les partenaires AROMA ont convenu que la réalisation des entretiens sur une étendue plus longue d'un an permettrait également de suivre les développements sur le terrain, qui avaient en effet tendance à évoluer rapidement.

3.2.2 Le processus de négociation des entretiens

Une fois la multiplicité des enquêteurs actée, il était nécessaire de répartir les interviews. Comme indiqué dans le tableau 12 ci-dessous, les entretiens ont été répartis entre neuf enquêteurs. Cette répartition est devenue une source de conflit entre les partenaires sur le versant français. Un partenaire AROMA a fait valoir qu'il avait une meilleure connaissance d'une catégorie d'interviewés et qu'il serait en mesure de recueillir des données plus riches si

on lui attribuait les interviewés de cette catégorie dans un périmètre spécifique, car il connaissait déjà des interviewés potentiels. Un premier motif de conflit était ce qu'un second partenaire jugeait comme « être juge et parti » : il estimait que le premier partenaire serait dans une position conflictuelle pour mener les entretiens en raison de son emploi auprès d'une institution liée à cette catégorie d'interviewés, ce qui aurait alors pu jouer en défaveur du consortium AROMA. En effet, les personnes interrogées auraient pu refuser d'exprimer certains points de vue compte tenu de la position professionnelle de cette personne. Le premier partenaire a réfuté et s'est retourné contre le second partenaire et moi-même en nous demandant pourquoi ma position serait différente de la leur. Un second motif à l'origine de ce conflit concernait le temps de travail du premier partenaire. Initialement chargé d'effectuer des entretiens, y renoncer signifiait pour lui de devoir inscrire moins de temps de travail que prévu sur le projet. Or, cela le mettait dans une position inconfortable vis-à-vis de son employeur pour le financement de son poste. A la suite de nombreuses négociations, ce premier partenaire a réalisé un entretien, a montré des signes de ressentiment, avant d'être affecté à d'autres tâches dans son institution, cessant de venir aux réunions du projet. En définitive, les entretiens de cette catégorie furent réalisés par d'autres partenaires avec qui la relation était moins tendue.

Au total, 60 entretiens ont été menés d'avril 2019 à février 2023 : j'ai réalisé 35 entretiens, un collègue français a réalisé 10 entretiens en France, ma directrice de thèse en a réalisé 2 au Luxembourg, deux collègues en ont réalisé 5 en Allemagne et quatre autres collègues en ont réalisé 8 en France et en Belgique. J'ai modifié le nombre d'entretiens en raison de la saturation des données.

TABLEAU 11 : DISTRIBUTION DES ENTRETIENS ENTRE LES DIFFERENTS ENQUETEURS

Intervieweur	Sexe	Structure	Nombre d'interviews conduites	Pays
Ariane Fragnon	féminin	Université du Luxembourg/EcoTransFaire	14	Luxembourg
Ariane Fragnon			13	Belgique
Ariane Fragnon			3	France
Ariane Fragnon			5	Allemagne
Dr. Rachel Reckinger	féminin	Université du Luxembourg	2	Luxembourg
Collègue n°1	féminin	Institution d'éducation supérieure	10	France
Collègue n°2	féminin	Association	1	Belgique
Collègue n°3	masculin	Institution d'éducation supérieure	4	Allemagne
Collègue n°4	féminin	Institution	3	France

Collègue n°5	Féminin	Association	2	France
Collègue n°6	Féminin	Chambre consulaire	1	France
Collègue n°7	Masculin	Institution d'éducation supérieure	1	Allemagne
9 intervieweurs			60 interviews	4 pays

3.2.3 Trois types de personnes interrogées

Afin de mieux comprendre la chaîne d'approvisionnement, il est nécessaire d'interroger différents types de professionnels. Pour cette raison, la recherche a été conçue pour réaliser 20 entretiens par pays, répartis entre trois types de professionnels : je me suis efforcée d'avoir 6 entretiens par type d'expert par territoire, soit 18 en tout par territoire. Les deux derniers interviewés ont été choisis en fonction de la situation et des possibilités. Les trois catégories de professionnels regroupent les producteurs, les intermédiaires et les cuisiniers/gestionnaires de cuisine.

J'avais décidé d'arrêter de réaliser des entretiens début 2022 car j'avais atteint la saturation des données, sauf pour un groupe d'experts : les agriculteurs allemands. En effet, il s'est avéré délicat de trouver des exploitations agricoles suffisamment grandes pour fournir la restauration hors foyer dans le périmètre donné de la Grande Région. Finalement, j'ai choisi de refaire des entretiens début 2023 suite à des développements importants sur le versant luxembourgeois.

TABEAU 12 : NOMBRE D'ENTRETIENS CONDUITS

	Producteurs	Intermédiaires	Cuisiniers/gestionnaires de cuisine	Total
Belgique	3	8	3	14
France	7	6	7	20
Allemagne	2	4	4	10
Luxembourg	4	9	4	17
Total	16	27	18	61

3.2.3.1 Producteurs

Le premier groupe d'experts interrogés est constitué de producteurs. S'ils produisent tous des aliments, ils ne constituent pas un groupe homogène : certains agriculteurs sont spécialisés dans une production, d'autres dans la polyculture⁶¹ (Reckinger et al., 2022, p. 130). Cela est dû à diverses raisons dont le contexte pédoclimatique : le sol n'est pas idéal partout

⁶¹ <https://www.grande-region.lu/portal/donnees/economie/agriculture> consulté le 11/22/2022.

pour cultiver des céréales, tandis que la production de fruits et légumes est restée un marché de niche dans la Grande Région, à l'exception de la Rhénanie-Palatinat⁶². Les programmes de financement actuels de la PAC favorisent également l'élevage par rapport à la production de légumes. Les agriculteurs ont par ailleurs des visions du monde et des interprétations différentes de leur travail et de sa place dans la société. Pour tenir compte de cette diversité, je me suis efforcée d'interviewer divers profils de producteurs : producteurs de céréales destinées à la consommation humaine, éleveurs de bétail, producteurs de légumes et de fruits. Un autre critère de sélection des entretiens était de savoir à quel type de débouché le producteur vendait sa production.

La typologie des producteurs que j'ai interrogés a été élaborée « à dire d'expert » : je me suis basée sur les conseils de partenaires d'AROMA, dont le rôle (ancien éleveur et cultivateur ; professeur en filière agricole, etc.) leur confère une bonne connaissance du monde agricole. Leurs recommandations m'ont permis de trouver des producteurs ayant déjà eu une expérience, interrompue ou continue, de vente à la restauration hors foyer, afin de comprendre les facteurs qui les ont encouragés ou découragés de vendre à ce type d'acteurs particuliers. En raison de ce dernier critère, j'ai rencontré des difficultés pour trouver des producteurs à interviewer sur le territoire allemand (Rhénanie-Palatinat et Sarre) : d'une part parce qu'il y a très peu de producteurs dans le périmètre donné de la Grande Région sur le territoire allemand qui sont assez grands pour répondre à la restauration hors foyer, et d'autre part parce qu'il n'y avait pas de personne ressource pour le versant allemand au moment de choisir les interviewés. Je me suis donc orientée avec les noms de structures existantes transmises par mes collègues de l'action 3.

Cette catégorie professionnelle n'a pas toujours été très ouverte à l'idée d'être interviewée. Être recommandée par des personnes que les producteurs connaissaient a pu faciliter mon entrée auprès de ce type d'acteurs, mais il me fallait veiller à contacter les producteurs à des saisons et des moments propices pour augmenter mes chances d'obtenir une réponse positive. Deux partenaires du projet ont joué un rôle d'informateurs pour m'indiquer si une période se prêtait à la conduite d'une interview ou s'il fallait plutôt attendre une période où les producteurs seraient moins occupés par leur activité.

On m'avait recommandé d'être prudente car les producteurs sont très sollicités pour participer à diverses enquêtes, mais une majorité de producteurs s'est montrée réceptive, à la nuance près qu'il m'a fallu parfois attendre plusieurs mois sur leur demande pour pouvoir conduire l'entretien, en raison de leur charge de travail. Certains producteurs étaient peu accessibles par email, donc j'ai obtenu plusieurs entretiens en les contactant par téléphone plutôt qu'à l'écrit. Il y a eu le cas d'un producteur qui m'a raccroché au nez à la première

⁶² Voir l'introduction sur l'agriculture dans la Grande Région au chapitre 3 AROMA.

demande car il était très occupé, mais qui m’a proposé de faire l’entretien sur-le- champ au téléphone lors d’un second appel.

3.2.3.2 Intermédiaires

Les intermédiaires forment le groupe le plus hétérogène des experts interrogés. Cette hétérogénéité est le résultat de la spécialisation des chaînes alimentaires dans le monde moderne. Les chaînes alimentaires se sont allongées avec l’industrialisation, entraînant une division et une spécialisation des tâches. Ajouté au caractère de plus en plus transformé de l’alimentation et aux différents niveaux de transformation, cela aboutit à devoir compter de multiples intermédiaires dans ce groupe : transformateurs alimentaires, abattoirs, logisticiens, grossistes alimentaires, institutions, etc. Nous comptons également les acteurs qui influencent et sont influencés par les chaînes alimentaires tels que les acteurs politiques, les ONG, les administrations, etc. (Reckinger et al., 2022). De ce fait, les intermédiaires ont été plus nombreux à être interrogés que les agriculteurs ou les cuisiniers. Ces personnes interrogées ont pu être atteintes grâce à différentes approches : *snowballing*, recommandations des partenaires AROMA et recherches sur Internet. Le *snowballing*, ou méthode boule de neige, consiste à identifier des potentiels interviewés en faisant appel au réseau d’un ou plusieurs interviewés. Par exemple, je demandais à la fin d’une interview si la personne interrogée souhaitait me recommander des individus que je pourrais interviewer sur le même thème.

Cette catégorie d’interviewés fut dans l’ensemble bien réceptive et même enthousiaste à l’idée de partager leur vécu. Les enquêtés de cette catégorie sont ceux qui avaient le plus de facilité à parler lors de l’entretien. Certains enquêtés ont accueilli l’espace de l’entretien comme un espace de réflexion sur leurs pratiques pour en faire le bilan. D’autres m’ont accueillie comme une experte avec qui échanger, en quête de validation de leurs pratiques. Dans ces cas, j’ai veillé à éviter de développer une relation de type pédagogique avec eux en orientant l’entretien sur leur expertise plutôt que sur la mienne, car « le fait de vouloir enseigner, transmettre des connaissances à la personne qu’on interroge risque de nuire à la collecte de données » (Boutin, 2018). Dans un autre cas, la personne interviewée m’a prise comme témoin de l’énorme travail qu’elle devait faire en solitaire : elle venait de commencer son poste quelques mois auparavant, et elle était seule pour piloter des grands changements dans le fonctionnement de son lieu de travail. Une seule personne a opposé beaucoup de résistance à être interviewée sur le versant luxembourgeois. Nous avons convenu que ce serait ma directrice de thèse qui l’interviewerait en raison d’une affinité linguistique, mais la personne en question craignait beaucoup l’usage qui serait fait des données partagées. Ma directrice de thèse a tout de même obtenu gain de cause au prix d’efforts répétés pour mettre en confiance cette personne, qui s’est montrée en fin de compte très impliquée et qui a même accepté

d'accorder un deuxième entretien à ma directrice de thèse, pour développer davantage ce qu'elle avait à partager.

3.2.3.3 *Cuisiniers et responsables de cuisine*

Ce groupe compte des cuisiniers et des responsables de cuisine pour des restaurants collectifs gérés de manière autonome et concédée, d'où l'inclusion d'enquêtés de Sociétés de Restauration Collective (SRC). Ils ont été interrogés principalement dans des restaurants destinés aux établissements d'enseignement. En effet, les partenaires présents dans le projet avaient des liens avec la restauration scolaire, il était donc plus facile d'obtenir des contacts de personnes susceptibles d'accepter un entretien par ce biais, plutôt que d'inclure d'autres institutions du secteur hors domicile, comme les hôpitaux, les maisons de retraite, les prisons, etc.

De plus, mener 6 interviews par type d'acteur et par territoire est un petit nombre, quand on sait que la RHDC couvre le large éventail d'institutions que j'ai mentionnées ci-dessus. Ainsi, je me suis attachée à interroger des cuisiniers d'un même type de restauration, afin de pouvoir donner une description plus fine des diverses situations rencontrées au sein de cette catégorie, plutôt que de donner un aperçu incomplet des différents types de restauration hors foyer.

Le choix d'interroger principalement des cuisiniers ou des responsables de cuisine travaillant en écoles a permis d'approfondir les différences d'organisation de la restauration scolaire au sein d'un même pays, en fonction par exemple des réseaux d'enseignement. Mais cela a également permis d'interroger des cuisiniers à différents niveaux d'engagement pour inclure des aliments de « proximité » et de « qualité » dans leurs menus. Par exemple, du côté français, le choix des personnes interrogées s'est fait en fonction de leur participation, ou non, à un dispositif créé par les pouvoirs publics responsables des écoles concernées pour fournir des aliments régionaux et de qualité. Ceux qui y participent peuvent donner leur avis sur le fonctionnement actuel du dispositif et parler du processus de changement de leurs pratiques, tandis que ceux qui n'y participent pas peuvent expliquer pourquoi ils ne le souhaitent pas ou pourquoi ils ont arrêté d'utiliser le dispositif.

En Belgique, le choix des personnes interrogées s'est d'abord porté sur les écoles qui ont été nommées lors des réunions de travail d'AROMA. Cette sélection s'est approfondie grâce à la liste publique des signataires d'un programme public local soutenant l'introduction d'aliments régionaux et de qualité. Dans cette liste, j'ai d'abord utilisé le mode de gestion comme critère de choix des établissements : je voulais m'assurer d'avoir le retour de restaurants collectifs gérés tant de manière autonome qu'en gestion concédée, car je faisais l'hypothèse que les pratiques y seraient différentes. Mon deuxième critère de choix était le type de restaurant collectif : j'ai privilégié les restaurants scolaires, étant donné que pour les autres

territoires, j'avais déjà suffisamment d'interviews avec ce type de restaurant. Enfin, mon troisième critère de choix était la taille du restaurant en termes de nombre de convives servis en moyenne quotidiennement. Dans la liste publique, certains établissements ne précisaient pas ce nombre, j'ai donc préféré ceux qui l'affichaient.

Ce choix d'identifier les personnes interviewées à partir de la liste publique ainsi que ma propre sélection de critères m'ont conduite à interviewer principalement des établissements du réseau d'enseignement public Wallonie-Bruxelles Enseignement. Rétrospectivement, il aurait été judicieux d'ajouter un critère supplémentaire dans le choix des cuisiniers et acheteurs belges à interviewer : le type de réseau d'éducation. Dans un souci de représentativité, il aurait été préférable que j'approfondisse ma connaissance des réseaux d'éducation belge et leur organisation de la restauration scolaire afin d'interroger des personnes issues de différents réseaux, plutôt que d'avoir une majorité de personnes interrogées dans les structures d'un seul réseau. Cela aurait été une information importante car l'appartenance à un réseau plutôt qu'un autre peut influencer les pratiques et les conditions d'exercice d'organisation de la restauration scolaire. Or, cette information ne figurait pas sur la liste publique. Après avoir réalisé plusieurs entretiens, j'ai pris conscience de cet enjeu et j'ai tenté d'approcher de nouveaux interviewés pour rectifier cette lacune, mais les personnes sollicitées ne m'ont pas répondu.

Les interviewés du groupe des acheteurs et cuisiniers étaient les plus réticents vis-à-vis de la durée de l'entretien. Étant donné que les enquêtés me recevaient tous sur leur lieu de travail, un certain nombre d'entretiens ont eu lieu dans un bureau à côté de la cuisine. Ces entretiens-là étaient particulièrement entrecoupés dans le cas où l'entretien se déroulait le matin, lors de la préparation du repas de midi. Pour obtenir plus de chances de pouvoir interviewer cette catégorie professionnelle, j'ai repris les éléments des grilles d'entretien qui pouvaient être formulées sous forme de questionnaire, afin d'envoyer un questionnaire en amont de l'entretien aux enquêtés⁶³. Cela permettait de réduire le temps de l'entretien, ce qui semblait une condition *sine qua non* pour que les enquêtés acceptent de me recevoir. Cela permettait aussi parfois d'avoir des réponses plus précises lorsqu'il s'agissait d'obtenir le pourcentage de produits « bio » ou « locaux » utilisés par la cuisine en question. Ce n'était cependant pas systématique, étant donné que toutes les cantines ne tiennent pas de statistiques en ce sens.

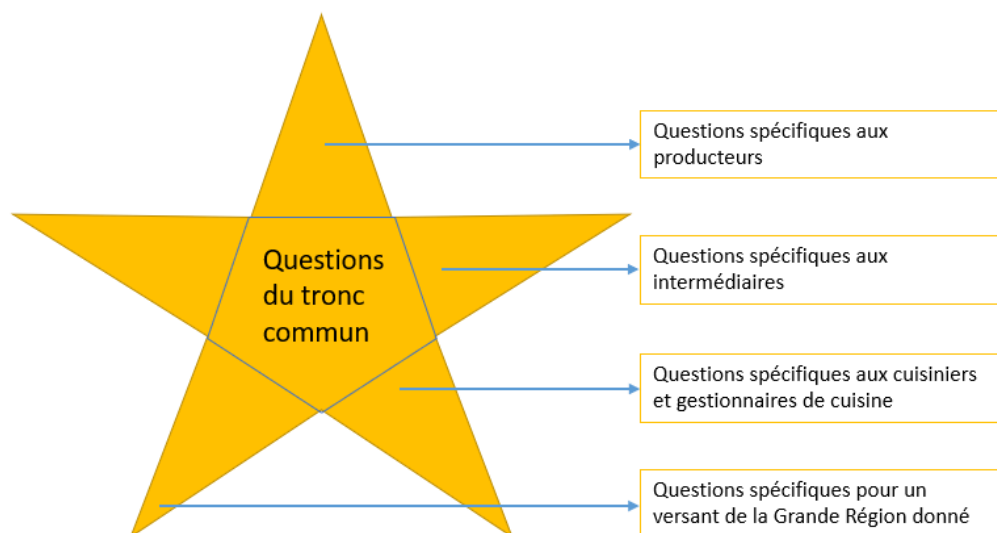
3.2.4 Construction de trois trames d'entretien bilingues

Pour comprendre les motivations et les visions des différents acteurs de la chaîne alimentaire dans la Grande Région, la méthode d'entretien devait tenir compte de la variété

⁶³ Voir le questionnaire en annexe « Questionnaire envoyé aux cuisiniers et gestionnaires de cuisine en amont de l'entretien ».

des types de personnes interrogées. J'ai décidé d'adopter un modèle d'entretien « en étoile », nommé par Dr. Rachel Reckinger : le centre de l'étoile représente les questions posées à tous types d'experts puisqu'elles peuvent s'appliquer à tous les interviewés. Les branches de l'étoile représentent les questions spécifiques pour chaque type d'expert.

FIGURE 3 : LE MODELE D'ENTRETIEN EN « ETOILE »



3.2.5 Le modèle d'entretien « en étoile »

Les questions au centre de l'étoile sont basées sur la trame d'entretien que le Dr Rachel Reckinger a développée pour son projet de recherche *Sustainable Food Practices*⁶⁴.

Les questions spécifiques aux branches « producteurs », « intermédiaires » et « cuisiniers et responsables de cuisine » ont été coconstruites avec le Dr. Rachel Reckinger et les membres du consortium AROMA lors de plusieurs réunions de projet en début 2019, sur la base de questions que Dr. Rachel Reckinger avait déjà développées dans son projet de recherches. Ensuite, Dr. Rachel Reckinger et moi-même avons invité les partenaires du projet en janvier 2019 à nous communiquer les questions qu'ils poseraient à chaque type d'acteur, et nous avons animé ensemble plusieurs sessions où ces questions ont été peaufinées, sélectionnées, formulées et distribuées selon la logique d'un tronc commun (à demander à chaque interviewé) et des questions thématiques (pour chaque groupe professionnel). La constitution des grilles d'entretien a par ce biais été collaborative et multidisciplinaire.

La contribution des agronomes a été particulièrement précieuse, car elle a permis d'introduire des questions techniques adressées aux agriculteurs. Les réponses apportées à ces questions techniques pouvaient ensuite être comparées aux réponses données aux autres questions portant sur les représentations, de manière à comparer les discours et les pratiques.

⁶⁴ <https://food.uni.lu>

Les objectifs d'une telle approche sont de garder une approche homogène durant tous les entretiens ainsi que d'assurer une comparabilité transfrontalière des résultats. Les questions spécifiques permettent également d'obtenir une compréhension profonde et fine des systèmes étudiés.

Les grilles d'entretien ont été modifiées par la suite, selon la méthode typique de la *Grounded Theory*, afin de permettre la collecte de données sur des sujets qui n'avaient pas été mentionnés dans le premier cadre d'entretien. Par exemple, des questions sur le nombre de clients et de fournisseurs ont été ajoutées dans la trame d'entretien pour les intermédiaires.

ENCADRE 1 : LA STRUCTURE DES GRILLES D'ENTRETIEN

Les trois grilles d'entretiens sont structurées en 4 parties.

1. Des questions dites « **brise-glace** » pour établir le contact avec l'interviewé et le mettre à l'aise, en le faisant parler de lui.

Exemple : « Quel est votre métier ? »

Puis la logique générale de la grille part **du particulier** pour s'étendre **au général** :

2. Les premières questions permettent de **décrire** le ou les systèmes dans lequel l'interviewé est inclus : par exemple son exploitation agricole, un organisme intermédiaire, une cantine...ces questions, souvent factuelles, permettent d'avoir des éléments concrets pour comprendre le système en question, et permettront en principe de pouvoir établir une typologie de systèmes lors de l'analyse.

Exemples : « Quel est l'Unité de Gros Bétail sur votre exploitation ? »

« Quels sont vos objectifs sur la structure dans les années à venir ? »

3. Ensuite, on demande à la personne interviewée une **analyse de la structure puis de son vécu du système**, avant de procéder à une **analyse système** plus large prenant pour base les trois piliers du développement durable : analyse économique, analyse sociale et écologique.

Exemples : « Quelle est votre motivation pour introduire/produire des produits régionaux et de qualité ? »

« Quelle est votre opinion sur la viabilité économique du système ? »

4. Les dernières questions portent sur **les imaginaires et les exigences pour un changement**.

Exemple : « Si votre frein principal était enlevé, comment vous y prendriez-vous pour mettre en place une situation que vous jugeriez idéale ? »

3.2.6 Les langues utilisées

La France et la Wallonie sont des régions francophones, l'Allemagne est germanophone, mais le Luxembourg est multilingue (principalement français, allemand et luxembourgeois).

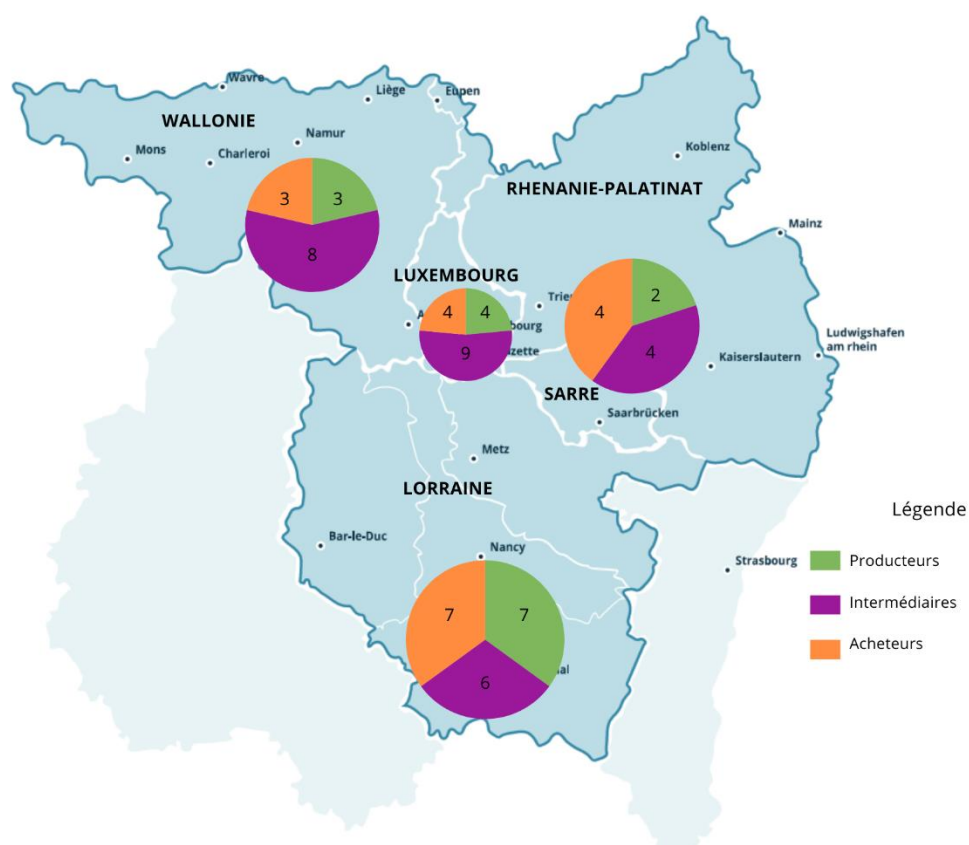
Au Luxembourg, la langue la plus utilisée dans le monde agricole est le luxembourgeois, suivi de l'allemand.

Pour pouvoir interroger des experts des quatre pays, il était donc nécessaire de mener les entretiens au moins en allemand et en français. Les trames d'entretien (tant les questions générales que les questions spécifiques) ont été élaborées en français, la langue principale utilisée lors des réunions du consortium. Les questions ont ensuite été traduites en allemand. Cette traduction a réservé une surprise due à la spécificité des deux langues : dans cette expérience, je me suis rendue compte que la langue française comporte de nombreux mots-valises, immédiatement saisis par les locuteurs francophones, mais dont la signification devenait moins évidente dès lors qu'il s'agissait de les traduire, la langue allemande exigeant une précision et une description directe. Ainsi, le processus de traduction du français vers l'allemand m'a amenée à reformuler les questions françaises pour être plus précise, afin de permettre une traduction allemande bien spécifique. Un certain investissement a été nécessaire pour trouver une traduction pour certains termes techniques, notamment lorsqu'il s'agissait des termes qui seraient utilisés dans les questions aux agriculteurs. Les grilles d'entretiens détaillées sont consultables en annexe.

3.2.7 Le corpus d'entretiens

Le corpus d'entretiens est constitué de 60 entretiens, conduits par une totalité de 9 intervieweurs : 8 collègues et moi-même. La répartition de ces entretiens entre type d'experts et territoires de la Grande Région sont indiqués dans la carte 1 ci-dessous. La durée moyenne des 60 entretiens dont je dispose est de 111 minutes soit 1h51. La moyenne de la durée des entretiens avec les producteurs est de 98 minutes soit 1h38. Pour les entretiens avec les intermédiaires dont je connais la durée, c'est-à-dire, pour 25 entretiens sur 27, la durée moyenne des entretiens est de 123 minutes, soit 2h03. C'est la catégorie avec le plus de personnes occupant une fonction encadrante, qui a donc *a priori* un peu plus de temps à consacrer aux entretiens que les producteurs et les cuisiniers. Pour les entretiens avec les cuisiniers et gestionnaires de cuisine, les entretiens font en moyenne 96 minutes, soit 1h36. C'est la durée moyenne la plus réduite pour les raisons déjà mentionnées. Un tableau compilant les métadonnées du corpus d'entretiens est consultable en annexe.

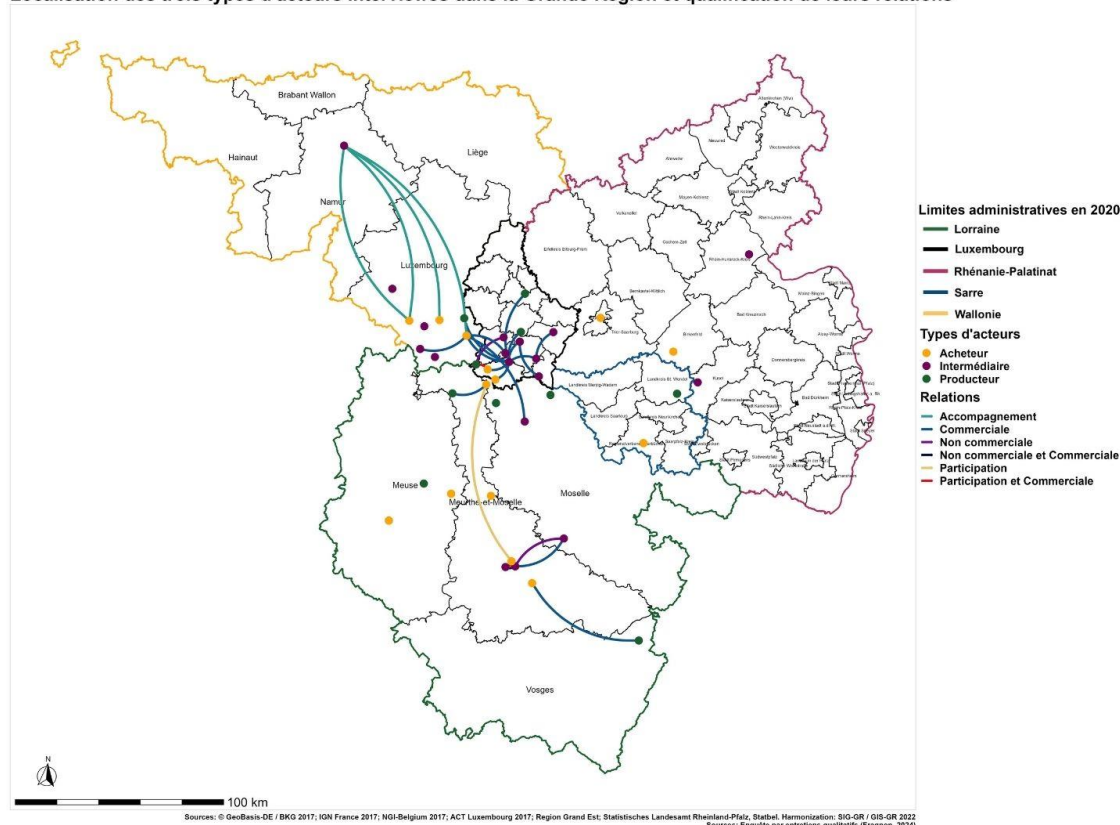
CARTE 1 : REPARTITION DES ENTRETIENS PAR TYPE D'INTERVIEWES ET PAR TERRITOIRE DE LA GRAND REGION. ELABORATION : YANN FERRO.



Les interviewés étaient liés par différentes relations indiquées sur la seconde carte ci-dessous : relation commerciale (achat-vente), relation d'accompagnement (entre un dispositif d'aide et des cantines par exemple), relation de participation à une initiative. Les relations commerciales et non commerciales. Pour des raisons techniques, un seul acteur peut être indiqué à un emplacement géographique, donc un arc peut indiquer plusieurs natures de relations.

CARTE 2 : LOCALISATION DES TROIS TYPES D'ACTEURS INTERVIEWÉS DANS LA GRANDE REGION ET QUALIFICATION DE LEURS RELATIONS. ELABORATION : YANN FERRO.

Localisation des trois types d'acteurs interviewés dans la Grande Région et qualification de leurs relations



3.2.8 Considérations éthiques

3.2.8.1 Création d'un formulaire de consentement bilingue

Pour garantir le caractère éthique de l'étude, deux formulaires de consentement ont été créés. L'un en français, l'autre en allemand, basé sur une version originale en anglais fournie par le Dr Rachel Reckinger pour son projet de recherche *Sustainable Food Practices*⁶⁵ qui avait été préalablement approuvé par le comité d'éthique de l'Université. Chaque personne interrogée a signé un formulaire de consentement avant l'entretien. L'ensemble de ces documents se trouve en annexe.

3.2.8.2 Soumission du plan de recherche au Comité d'évaluation éthique de l'Université

À l'Université du Luxembourg, tout plan de recherche lié au terrain doit être soumis à l'approbation de l'*Ethical Review Panel* (ERP) avant le début de l'étude. Cependant, comme j'ai commencé mon doctorat en tant qu'employée dans une entreprise qui ne disposait pas d'une telle procédure, je n'ai eu connaissance de l'existence de ce comité qu'un an après le début de mon doctorat. Compte tenu des circonstances détaillées dans la dernière partie « position de la chercheuse », j'avais déjà commencé le travail empirique et donc seule la recherche menée

⁶⁵ <https://food.uni.lu>

après mars 2020 a été approuvée par le ERP. En effet, l'ERP n'approuve pas la conception de la recherche *a posteriori*. J'espère que le jury fera preuve de compréhension pour un travail qui a commencé en amont de la procédure ERP, dans un contexte où l'Université avait rendu la procédure obligatoire depuis peu de temps et n'avait pas encore systématisé l'information sur l'obligation de suivre cette procédure par des outils de communication officiels. La méthodologie de recherche du doctorat ERP 20-003 a été approuvée par le Panel d'éthique de la recherche et l'Université le 25 mars 2020⁶⁶.

3.2.9 Analyse des données

3.2.9.1 *Transcription des entretiens*

J'ai collecté les données en enregistrant les entretiens dans un fichier audio, après la signature du formulaire de consentement par le participant. Après la sauvegarde des fichiers audio, un budget dédié dans la thèse m'a permis de déléguer 90% du travail de transcription à différents prestataires. En effet, ma directrice de thèse avait considéré que mener 80 entretiens serait trop ambitieux si je ne recevais pas d'aide pour les transcrire.

Pendant la période passée chez mon ancien employeur, j'ai lancé un premier appel d'offres au mois d'août 2019 pour trouver un prestataire. Ce premier appel fut infructueux, donc j'en relançai un autre au mois de septembre. Celui-ci fut concluant. J'ai commencé à envoyer des fichiers audios pour transcription à partir d'octobre 2019.

Après mon transfert à l'Université du Luxembourg, les directives internes m'ont obligée à relancer deux appels d'offres en avril 2021 pour sélectionner trois prestataires : un transcrivant uniquement les entretiens allemands, un transcrivant uniquement les entretiens français, et le troisième pouvant faire les deux. J'ai sélectionné plus d'un prestataire la deuxième fois afin de compenser le retard accumulé, étant donné que l'année précédant mon transfert, je n'ai pas pu envoyer de fichiers au prestataire de transcription, sachant que mon ancien employeur ne pourrait pas le rémunérer pour son travail. Pour cette raison, j'ai transcrit six entretiens moi-même, en utilisant la fonction du logiciel MAXQDA dédiée à cet effet.

L'appel d'offres contenait un cahier des charges sur la manière de réaliser les transcriptions. Ce cahier des charges a été réalisé sur la base du guide que Dr. Rachel Reckinger avait établi dans le cadre d'un projet précédent. Il a contribué à obtenir un corpus de transcriptions homogène. Il demandait notamment de transcrire les entretiens avec un niveau de langue de haute qualité, tout en retranscrivant les éléments de langage non verbal comme les pauses de plus de 5 secondes, les onomatopées exprimant par exemple la surprise, ou bien la lassitude. Dans le cas où la personne interviewée avait un accent local particulier, il était demandé de le signifier. Le transcripteur était aussi invité à signaler les passages non audibles

⁶⁶ L'autorisation de l'ERP est consultable en annexe.

ou incompréhensibles, par exemple en raison de l'emploi d'un mot dans une autre langue que celle utilisée principalement durant l'entretien. Ce cahier des charges se trouve en annexe.

Les entretiens se sont terminés en janvier 2022 et c'est en juin 2022 que j'ai reçu les dernières transcriptions. Une fois reçues, je les ai importées accompagnées de leur fichier audio dans MAXQDA avec les marqueurs de temps pour les coder et les analyser. Dans le cadre de l'envoi des fichiers audios et de la réception des transcriptions j'ai pu échanger avec les transcripteurs. J'ai également répondu à leurs questions lorsqu'ils me demandaient des précisions sur la manière de transcrire les entretiens.

3.2.9.2 Codification et analyse

Comme indiqué dans Charmaz (2006), Lamnek (2005) ou Kelle (2007), la codification consiste à « étiqueter » des paragraphes, des phrases ou des groupes de mots selon un système de codes ou une codification *in vivo* dans la *Grounded Theory*. Dans ce cas, j'ai procédé de manière mixte, à mi-chemin entre la *Grounded Theory* et une façon plus structurée en utilisant le logiciel d'analyse des données qualitatives MAXQDA.

Inspirée par la GT, je n'ai pas attendu d'avoir un corpus complet d'entretiens transcrits pour commencer la codification. J'ai commencé à coder les transcriptions en février 2020, exception faite d'un entretien transcrit avant la passation de marché avec les sociétés de transcription.

J'ai choisi de reprendre les catégories de mes grilles d'entretien pour obtenir un arbre de codes initial, en raison de leur grand degré de détails⁶⁷. En ce sens, j'ai commencé la codification avec une approche déductive. Dans une seconde phase « expansionniste », j'ai ajouté des codes thématiques de manière inductive : j'ajoutais des codes en fonction des thématiques qui émergeaient dans les entretiens et qui n'étaient pas contenues dans l'arborescence de codes initiale.

J'ai procédé de manière itérative pour la codification, en effectuant d'abord un tour préliminaire de codification des 15 premiers entretiens paragraphe par paragraphe, puis un deuxième tour plus précis (codage fin) pour tous les entretiens (Saldana, 2021). Cette itération m'a aussi permis d'enrichir l'arborescence avec des codes inspirés de mes observations de terrain. J'ai progressivement créé des codes « freins », « leviers » et « défis » pour chacun des groupes d'acteurs, d'après mes questions de recherche. Lorsque j'ai fini de codifier l'intégralité des entretiens, j'ai procédé à une réduction des codes en fusionnant des codes similaires, ou en supprimant certains codes qui apparaissaient ne revêtir qu'une importance marginale au vu de ma perspective analytique. Tout au long de cet exercice, mon arborescence de codes est restée principalement à deux niveaux – codes et sous-codes – de manière à avoir des « familles »

⁶⁷ Cf. grilles en annexe.

thématiques avec des sous-thèmes à l'intérieur de ces mêmes familles. En effet, ma directrice de thèse m'avait conseillé d'éviter d'avoir plus de deux niveaux, sans quoi l'analyse deviendrait trop segmentée.

Tout au long de la codification, j'ai fait usage des « memos » précédemment mentionnés dans la description de la *Grounded Theory*. Je les ai utilisés pour préciser ce que signifie un nouveau code, pour paraphraser des verbatim d'interviewés, pour noter des ébauches d'analyse. Je n'ai ainsi pas attendu d'avoir fini la codification pour commencer l'analyse.

J'ai ensuite analysé les entretiens thématiquement de manière verticale (Beaud, 2010). J'ai pour cela rédigé manuellement des fiches résumant le contenu thématique de chaque entretien. Pour analyser le contenu des entretiens de manière horizontale (Beaud, 2010), j'ai créé un tableur qui m'a permis de revisiter les codes que j'avais créés dans MAXQDA par une autre systématique. Le tableur comporte trois feuilles : leviers, freins et défis. Chaque feuille est structurée avec les douze catégories thématiques⁶⁸ reprises de (Bayir et al., 2022) en intitulés de ligne et les trois types d'acteurs en intitulés de colonnes. J'ai d'abord repris le contenu des codes que j'avais créés pour désigner les leviers, freins et défis pour compléter le tableau. Une fois cette première étape achevée, j'ai complété les différentes feuilles avec les éléments des codes thématiques de mon arborescence là où j'identifiais un manque. J'ai aussi ajouté des citations d'acteurs. Ce tableau m'a servi à rédiger une première version de la présentation des résultats empiriques, que j'ai ensuite modifié car la classification en douze thèmes ne fonctionnait pas pour structurer lisiblement le texte. La version légère de ce tableau est consultable en annexe.

3.2.9.3 *Multiplicité des interviewers et homogénéité du corpus de transcriptions*

Étant donné que je n'ai pas conduit tous les entretiens moi-même, j'ai veillé à mettre en place plusieurs démarches pour m'appropriier les entretiens que je n'ai pas réalisés. Le cahier des charges pour la transcription ainsi que la formation dispensée par Dr. Rachel Reckinger sur les techniques d'entretiens qualitatifs déjà mentionnés ont été des outils efficaces pour me permettre de constituer un corpus homogène.

Afin d'aider mes collègues intervieweurs à converger au mieux vers une cohérence entre les entretiens réalisés par leurs soins, j'ai rédigé une notice d'utilisation de la grille d'entretien en français et en allemand que l'on peut trouver en annexe. Cette notice rappelle l'objectif des entretiens et explique la façon dont les grilles d'entretien sont structurées. Elle développe la logique de l'ordre des questions et comporte des précisions sur la spécificité de la grille utilisée pour interviewer les agriculteurs, réalisée pour comparer pratiques et discours.

⁶⁸ Ces thématiques sont consultables au chapitre 2 page 52-3.

Suite à la traduction des grilles d'entretiens en allemand, il m'a paru judicieux d'être plus explicite sur le sens des mots en créant un glossaire bilingue⁶⁹ pour permettre aux autres enquêteurs de partager une même définition d'un mot ou d'une expression. Ce glossaire, qui peut être trouvé en annexe, contient trois parties : d'abord une partie sociologique, pour expliciter les termes employés dans les questions de la grille d'entretien ; ensuite une partie juridique, pour informer les différents intervieweurs des différentes formes juridiques possibles pour une exploitation agricole sur les quatre versants de la Grande Région. En effet, pour ces deux points, Dr. Rachel Reckinger avait souligné lors de la formation aux entretiens qualitatifs qu'il était important de montrer que l'on partage un vocabulaire et un certain niveau de connaissances techniques avec la personne interviewée, sans quoi elle pourrait être amenée à percevoir l'intervieweur comme trop extérieur à son champ. Enfin, la troisième partie de ce glossaire concerne en particulier l'explicitation des termes agronomiques présents dans la grille d'entretien des producteurs.

À l'issue de la formation et du partage de la notice d'utilisation de la grille d'entretien, j'ai échangé régulièrement avec mes collègues pour répondre à leurs questions.

Maintenant que j'ai détaillé la méthode que j'ai employée pour mener mon étude sur les chaînes d'approvisionnement de la RHDC existantes de la Grande Région, je vais développer les méthodes que j'ai utilisées pour étudier la conduite du projet Interreg AROMA.

3.3 Observation sociologique participante

L'observation participante peut être définie comme une « technique contraignante de collecte de matériel et une pratique réflexive conduisant à une commande analytique » (Arborio & Fournier, 2021).

Comme ma directrice de thèse me l'a suggéré, j'ai choisi la méthode sociologique de l'observation participante pour étudier le projet AROMA. Cette méthode consiste à s'immerger dans le territoire ou l'institution étudiée pour observer les comportements des personnes afin de comprendre les règles et codes sociaux implicites de l'espace étudié (Lamnek, 2005). Cette immersion se prépare, se vit avec plus ou moins d'inconfort et prend fin, pour ensuite laisser place à la conceptualisation des données recueillies. Mon immersion a duré de janvier 2019 à mars 2022, avec la particularité que j'avais fait préalablement l'expérience du terrain « à mon propre insu » (Arborio & Fournier, 2021). J'étais participante « à mon propre insu » puisque je ne savais pas encore que j'allais commencer la thèse lorsque j'ai contribué au projet en tant que Service Civique.

Lors de l'emploi de la méthode d'observation participante, un double rôle revient au chercheur, qui devient à la fois « instrument d'observation » et « analyste » des données ainsi

⁶⁹ Le lecteur pourra trouver le glossaire en annexe.

recueillies (Arborio & Fournier, 2021). J'ai partiellement expliqué ma façon de procéder à l'analyse dans la section précédente. En ma qualité d'« instrument d'observation » (Arborio & Fournier, 2021), ma participation à la situation influence la qualité des informations et m'expose à être prise à partie (Arborio & Fournier, 2021). Je présente donc la façon dont j'ai été « instrument » dans les sections 3.3.1, dans laquelle je présente mon usage du journal de terrain comme procédé d'objectivation, et 3.3.2, dans laquelle je détaille mon utilisation d'une grille d'observation pour étudier les réunions de travail du projet. Dans la section 3.3.3, je développe mon entrée, mon maintien et ma sortie du terrain.

3.3.1 Un outil pour *réfléchir* : le journal de terrain

Mon principal outil de mise à distance et d'objectivation est le journal de terrain. Ma directrice de thèse ainsi que mon Comité d'Encadrement de Thèse m'ont très tôt encouragée à tenir un journal de bord, aussi appelé journal de terrain.

Le journal de bord est à la fois un outil d'auto-analyse de mes biais, indispensable pour objectiver mes données d'observation ; un moyen d'enregistrer mes observations à chaud pour éviter les déformations occasionnées par la mémoire lorsqu'on attend pour noter, un lieu pour noter sans autocensure les diverses pensées occasionnées par le terrain mais aussi les premières bribes d'analyse qui émergent (Beaud, 2010). La fiabilité de la méthode de l'observation participante dépend de la qualité de l'enregistrement des observations : « *systemic and analytical participant observation depends upon the recording of complete, accurate and detailed field notes* » (Bogdan & Taylor, 1975, p.60). Pour garantir cette qualité, il est nécessaire d'écrire ses notes d'observation au plus tôt après sa sortie de terrain (Friedrichs & Lütke, 1973, p.58). En effet, notre capacité à mémoriser les faits est limitée ; des mécanismes de sélection des souvenirs se mettent en place si l'on attend pour noter, et il a aussi été démontré que la quantité de souvenirs diminue avec le temps (Lamnek, 2005, p.624). Bogdan et Taylor recommandent aussi de ne pas parler de son terrain tant que l'on n'a pas pris en note les développements les plus récents.

Je notais les échanges que j'ai eus avec les différents enquêtés en distinguant leur discours du mien dans le journal. Je notais aussi ce à quoi je m'attendais avant une observation, et ce que j'observais mais ne pressentais pas (Arborio & Fournier, 2021). Le journal de bord est un outil à disposition des chercheurs pour noter leurs observations à chaud. J'utilisais l'étonnement comme une ressource. Beaud et Weber soulignent que le journal de bord est essentiel à l'enquête par distanciation, car cette dernière repose sur la réflexivité (Beaud, 2010) : « Seul le journal de terrain transforme une expérience sociale ordinaire en expérience ethnographique : il restitue non seulement les faits marquants, que votre mémoire risque d'isoler et de décontextualiser, mais surtout le déroulement chronologique objectif des événements. » (Beaud, 2010, p. 80).

Une façon d'entrer dans les représentations des différents partenaires du projet était d'observer les conversations lors de nos nombreux trajets. Durant ces trajets, la parole était plus libre, et cela me permettait de mieux saisir les positionnements des différents partenaires, car les réunions de groupe avaient tendance à encourager les différents partenaires à policer leurs prises de position. Cette source d'information a été interrompue à l'arrivée de la pandémie. Dans mon journal de bord, je distinguais les propos saisis dans ce contexte des propos tenus lors des réunions officielles du projet. Dans l'analyse, j'utilise ces données comme éléments de contextualisation pour mieux comprendre les positionnements des enquêtés.

C'est ensuite la relecture du journal qui permet de « révéler la distance entre celui qui a noté et celui qui relit » (Beaud, 2010). Cela repose sur le parti-pris que la réflexion est essentielle pour la compréhension du soi et pour l'identification des discours qui ont marqué la façon dont le chercheur voit le monde ainsi que les enquêtés (Grbich, 2004).

3.3.2 La grille d'observation

« Il s'agit de rendre compte de pratiques sociales, de mettre au jour ce qui les oriente, ce qui amène les acteurs à leur donner telle forme. Cela passe par une présentation des dimensions normatives du contexte pesant sur les pratiques et de la mobilisation de ressources diverses que déploient les acteurs pour s'en rendre maîtres ou pour s'en accommoder. » (Arborio & Fournier, 2021). Un élément à prendre en compte pour la prise de notes d'observation est que plus nous sommes familiers avec les contenus de l'observation, plus nous avons de chances de nous en souvenir. Cela peut engendrer une distorsion sélective qui nous conduit à ne pas prendre en compte ce qui nous est inconnu (Lamnek, 2005, p. 614). C'est pourquoi l'utilisation d'une grille d'observation peut permettre de limiter cette distorsion. J'ai utilisé la grille développée par le Dr. Cyrielle Carlisi-Ridacker qui se trouve en annexe. Elle consiste à prêter attention non seulement aux mots prononcés pendant la réunion, mais aussi aux cadres de la réunion (le lieu, le respect des créneaux horaires, les règles de prise de parole, etc.), aux règles de comportement tacites (par exemple la tenue vestimentaire), aux luttes de pouvoir en jeu, ou encore aux alliances entre partenaires.

Par conséquent, j'ai pris des notes lors des réunions et des événements organisés par le consortium selon cette grille. Pour ce type de notes, j'ai un fichier par réunion. Selon les périodes, j'ai pris des notes supplémentaires soit à la suite des réunions, dans le même fichier, ou j'ai noté dans mon journal de bord⁷⁰. Pour éviter les limites de mon propre poste d'observation, j'ai aussi posé des questions à différents « alliés » (Arborio & Fournier, 2021) pour qu'ils m'expliquent leur vision. J'ai aussi, plus ponctuellement, effectué des entretiens

⁷⁰ Voir section suivante.

complémentaires avec des partenaires du projet, de manière à contrôler ma propre subjectivité.

3.3.3 L'observation participante

Appliquée au projet AROMA, et suggérée par ma directrice de thèse, l'observation participante m'est apparue comme la méthode la plus appropriée pour suivre l'évolution du projet à travers les interactions entre les membres du consortium. Cependant, ce terrain se distingue d'une immersion « classique » dans un lieu ou une institution, comme l'ont fait les chercheurs de l'école de Chicago (Park, 1915, Goffman, 1961, Becker, 1963), en raison de la discontinuité temporelle d'un projet. En effet, par définition, les membres du consortium se réunissent régulièrement pour travailler ensemble, néanmoins, ils sont employés par des structures différentes et les observer n'est donc approprié que dans des situations en lien avec le projet.

Pour observer, on peut soit se mettre à couvert et observer les gens à leur insu, *incognito*. Par exemple, lorsqu'un chercheur souhaitant étudier un service hospitalier se fait embaucher comme aide-soignant afin d'observer le service souhaité (Goffman, 1968). Dans ce cas, le chercheur n'a pas à négocier sa présence sur le terrain d'étude. On peut aussi être ouvert à l'idée d'être chercheur, mais cela implique de demander formellement une autorisation pour entrer sur le terrain, surtout si l'on veut entrer dans une entreprise ou une institution (Arborio & Fournier, 2021). Le chercheur doit également négocier sa présence avec les personnes qui font partie du champ de recherche : se voir accorder une autorisation formelle pour accéder au champ ne garantit pas que les personnes du champ seront coopératives.

3.3.3.1 Entre dépaysement et distanciation

Beaud et Weber (Beaud, 2010) distinguent l'enquête par distanciation – « rendre étranger ce qui est familier » - de l'enquête par dépaysement, qui consiste à « rendre familier ce qui est étranger ». Spontanément, j'abordais mon enquête comme une mise à distance pour plusieurs raisons : j'avais une connaissance préalable du projet, de son fonctionnement, de ses acteurs. Une partie du territoire de la Grande Région, ou du moins son *paysage institutionnel*, m'était familier : la France, en particulier la Lorraine, en raison de racines familiales dans cette région. Mais par d'autres aspects, j'étais dépaycée : on pourrait arguer que ce dépaysement provient principalement de mon inexpérience en commençant la thèse. En effet, mis à part l'expérience du Service Civique, c'était la première fois que je vivais de l'intérieur un projet de coopération transfrontalier de type Interreg. Je n'avais pas d'expérience avec les autres versants de la Grande Région et leur paysage institutionnel. Durant cette étape initiale, mon enquête se situait entre dépaysement et distanciation.

Cependant, les difficultés que j'ai vécues sur mon terrain relèvent davantage de l'enquête par distanciation : comme le dit Carlisi-Ridacker dans sa thèse de doctorat, « lorsque l'on passe autant de temps sur un projet, sur un terrain en étant engagée, on ne peut que difficilement lutter contre son implication. À un moment ou à un autre, les prises de position personnelles (et même si elles reposent sur un constat professionnel) finissent par apparaître. » (Carlisi-Ridacker, 2019). Dans mon cas, l'enquête de terrain a duré plus de trois ans, à raison d'une moyenne de trois jours ouvrés passés par mois à assister aux réunions du projet, sans compter le temps passé à travailler sur leur préparation ou contribuer aux livrables du projet. Cela m'a laissé suffisamment de temps pour observer la dynamique du projet, mais aussi pour développer des affinités et des antipathies. Comme Carlisi-Ridacker, il m'est arrivé plusieurs fois de prendre position en tant que personne et non en tant que chercheuse. Je reviendrai sur des exemples de ces prises de position par la suite, et je détaillerai comment je les ai objectivées pour en tirer parti scientifiquement. Je mets ci-dessous un tableau résumant l'intensité de ma période d'observation :

TABLEAU 13 : NOMBRE DE REUNIONS ET EVENEMENTS AROMA AUXQUELS J'AI ASSISTE

Année	Trimestre	Nombre de réunions	Durée en jours
2019	1er	9	4.5
	2e	?	?
	3e	2	1
	4e	13	10.5
2020	1er	10	8
	2e	6	3.5
	3e	7	3.5
	4e	7	3.5
2021	1er	10	5
	2e	17	9
	3e	11	6.5
	4e	5	3
2022	1er	19	10
	2e	6	3
		122	71

3.3.3.2 Avant le terrain : un accès facilité

Dans mon cas, il était déjà acté que je serais à découvert pour la raison suivante : le financement de la thèse a été partiellement soutenu par le projet AROMA. Étant donné que les finances étaient visibles par tous les partenaires, ils savaient qu'il y aurait une doctorante qui suivrait le projet. Les partenaires qui ont écrit le projet avaient en effet pensé qu'il serait pertinent d'avoir un-e doctorant-e pour exercer une forme de réflexion critique sur le type d'intervention sociotechnique qu'AROMA met en pratique. Ils ont donc spécifiquement prévu

un budget pour financer une partie du poste. Ainsi, j'ai été officiellement présentée au consortium comme la doctorante chargée de travailler « sur » et « pour » le projet AROMA⁷¹.

De plus, mon transfert d'une position de Service Civique à celle de doctorante montre que ma familiarité avec le projet m'a aidée à accéder au terrain en tant que chercheuse. Au départ, si cette posture a pu m'aider, elle a pu parfois menacer la distance nécessaire vis-à-vis de mon objet d'étude. Pour éviter cela, il est recommandé d'effectuer une auto-analyse de sa position et de relever les « catégories indigènes de lecture de la situation » (Arborio & Fournier, 2021; Winkin, 1997), ce que j'ai fait grâce aux procédés détaillés dans la section précédente.

Cette position m'a permis de rassembler des informations au préalable, avant d'approcher le projet AROMA comme mon terrain d'étude. Pour autant, quel statut donner à ces informations, puisque dans cette situation, je suis une observatrice *incognito*, y compris à moi-même ? (Arborio & Fournier, 2021). « Une expérience autobiographique ne constitue pas par soi un protocole d'observation méthodique » (Hoggart, 1970, cité dans Arborio 2021). Ne disposant pas de notes d'observation pour ma période en tant que Service Civique, je ne peux pas utiliser les informations accumulées au même titre que mes notes ultérieures. Je me suis néanmoins efforcée de prendre en compte les surprises que j'avais eues en occupant cette position antérieure, pour les rendre fructueuses dans l'analyse des données d'observation que j'ai recueillies pour la thèse.

3.3.3.3 Pendant le terrain

Être à découvert m'a permis de pouvoir prendre des notes pendant les observations, sans avoir à essayer de le faire le plus discrètement possible, ou à attendre la fin des réunions pour prendre des notes. Cependant, cela a rendu nécessaire des précisions sur mon rôle. En effet, j'ai dû expliquer que mes notes ne concernaient pas seulement le contenu des réunions, mais encore d'autres éléments, sans quoi les partenaires du projet m'auraient attribué le rôle de secrétaire des réunions. Un autre avantage d'être observatrice à découvert était que je pouvais accéder à des informations en posant des questions aux partenaires du projet, soit en marge d'une réunion, soit durant un entretien complémentaire.

Parce que ma présence en tant que chercheuse était explicitement prévue par les rédacteurs du projet, et validée par un financement, je n'ai pas eu à demander une autorisation formelle pour observer. Sur les conseils de mon Comité d'Encadrement de Thèse suite à l'embauche de nombreuses personnes dans le projet 2019, j'ai néanmoins créé un formulaire de consentement à faire signer par chaque membre du consortium pour informer et sensibiliser sur ma position et mon travail dans le projet. Le modèle du formulaire de consentement est visible en annexe.

⁷¹ Plus d'explications sur ma position sont à lire dans la partie « pendant le terrain ».

« On ne peut observer qu'une situation limitée, une unité de lieu et des actes significatifs par rapport à l'objet de recherche, faciles d'accès à un regard extérieur et autorisant une présence prolongée » (Arborio & Fournier, 2021). Dans cette recherche, le choix de la temporalité d'instigation est donné dès le départ car le projet Interreg AROMA est limité dans le temps. Sa durée est déterminée d'octobre 2017 à septembre 2021. L'unité de lieu et les actes sont ici la Grande Région et la création d'un organisme d'approvisionnement transfrontalier. Ce terrain était facile d'accès puisque les créateurs du projet souhaitaient que quelqu'un l'étudie. Ma présence, une fois expliquée, était autorisée pour la durée du projet, puisque j'étais présentée comme celle qui était là pour l'étudier.

Mon entrée officielle sur le terrain a eu lieu le 15 janvier 2019 lors d'une réunion où j'ai été formellement présentée comme la doctorante attachée au projet AROMA par Dr. Rachel Reckinger. Lors de cette introduction, Dr. Reckinger a annoncé aux nombreux partenaires présents pendant cette réunion qu'en tant que doctorante, ma mission serait d'assister aux réunions du projet pour me permettre de pouvoir en suivre l'évolution : ainsi, nous n'avons pas eu à convenir d'un calendrier de présence. Elle a aussi expliqué mon affiliation à l'Université du Luxembourg, malgré mon statut d'employée à EcoTransFaire, ce qui me conduisait à étudier le projet pour la durée de la thèse, c'est-à-dire trois années plus une, conformément à la loi luxembourgeoise⁷² qui prévoit une durée maximum de quatre ans pour les thèses.

Durant cette réunion, Dr. Reckinger a également expliqué ma position de chercheuse « pour » et « sur » le projet. « Pour » le projet parce que cette dimension désigne mon rôle de contributrice à l'action 3 du projet, l'état des lieux, associé avec les interviews d'experts des chaînes d'approvisionnement alimentaire de la Grande Région. Réaliser et analyser les interviews devait notamment me permettre de faire un retour aux partenaires sur le fonctionnement du terrain, de manière à ce qu'ils puissent prendre des décisions éclairées sur la façon préférable de mener une expérimentation. Travailler « sur » le projet désigne mon rôle d'observatrice des réunions et événements organisés par le projet, afin de « [fournir] une réflexion critique afin d'optimiser ce type de processus d'intervention sociotechnique dans le contexte d'une alimentation qualitative et durable »⁷³. Elle répond à la volonté des initiateurs du projet d'avoir une personne qui suive l'intégralité du projet.

Me présenter comme chercheuse sur mon terrain ne m'était néanmoins pas facile, car il m'était difficile d'expliquer précisément aux enquêtés ce que je venais observer : mon objet de recherche était encore en construction (Arborio & Fournier, 2021).

⁷² Loi du 27 juin 2018 ayant pour objet l'organisation de l'Université du Luxembourg. (Journal officiel du Grand-Duché de Luxembourg, Mémorial A n°587 du 11 juillet 2018)

⁷³ Cette formulation provient du « Formulaire de proposition de projet de recherche » rédigé par Dr. Rachel Reckinger, qui présentait la « fiche de poste » pour le doctorat, à laquelle j'ai répondu.

3.3.3.3.1 Doctorante chez deux employeurs successifs : les biais liés à ma position professionnelle

Lorsque j'étais employée à EcoTransFaire, le travail de compréhension de mon terrain était facilité par le contact pratiquement quotidien avec mon employeur Bernard L., originaire de la zone des trois frontières entre Belgique, Luxembourg et France. Agriculteur de formation, il a un réseau important dans le monde agricole qui lui permet de se tenir informé de l'actualité du monde agricole. Il avait encore une activité agricole lorsque j'ai commencé ma thèse, mais il l'a arrêtée en raison de la difficulté à maintenir simultanément son activité agricole et son activité entrepreneuriale comme gérant d'EcoTransFaire n'était plus compatible.

Son réseau familial, agricole et entrepreneurial ainsi que son expérience professionnelle lui permettent d'avoir une fine connaissance du terrain, ce qui m'a été d'une grande aide pour plusieurs raisons. Par exemple, il a pu me référer à plusieurs agriculteurs et m'a conseillée sur les meilleures périodes pour planifier des interviews avec eux. Si je savais que l'été n'était pas une bonne saison pour interviewer les agriculteurs, en raison des moissons, sa fine connaissance des difficultés auxquelles faisaient face les producteurs selon les conditions météorologiques m'a été précieuse. C'est grâce à lui que j'ai compris la frilosité des producteurs vis-à-vis du projet AROMA : le projet arrivait dans un contexte où les producteurs étaient sur-sollicités pour répondre à des questionnaires et études. Les producteurs, déjà très accaparés par leur activité chronophage, étaient soucieux que leur présence aux réunions d'AROMA débouchent sur des résultats concrets en termes de chiffre d'affaires pour eux. De plus, Bernard L. a une connaissance des projets Interreg antérieure au projet AROMA, car il a fondé le GEIE EcoTransFaire lors d'un précédent projet Interreg éponyme pour le IV^e appel à projets du programme (2012-2015).

De manière plus générale, être employée par une structure luxembourgeoise en étant de nationalité française a contribué à me donner une perspective plus élargie que le prisme français. Travailler au Luxembourg m'a permis de « vivre » un autre versant de la Grande Région.

Pour la période où j'ai été employée à l'Université du Luxembourg, mon travail a été facilité en raison des conditions matérielles fournies par l'Université : un salaire régulier, un bureau, un ordinateur, l'accès à une voiture en autopartage pour aller conduire les entretiens. Cela a aussi favorisé les conditions sociales pour la réalisation de la recherche : avoir un bureau dans les bâtiments de l'Université a simplifié les échanges avec d'autres chercheurs, alors que j'avais été relativement isolée jusque-là. Ces échanges ont contribué à l'avancement de cette thèse.

Me présenter comme venant de l'Université donnait sans doute une certaine neutralité à ma position, dans le sens où les acteurs pouvaient craindre que je sois influencée si je me

présentais en tant qu'employée d'EcoTransFaire. Cependant, cette posture de doctorante a pu aussi contribuer à impressionner certains interviewés.

3.3.3.3.2 Observation des réunions du consortium

Il est important de mentionner que la pandémie de COVID-19 a eu un effet perturbateur sur le déroulement du projet et donc sur mon cadre d'observation participante.

Avant la pandémie, les réunions organisées par le consortium se déroulaient en présentiel. Il n'y avait pas de lieu de réunion fixe, de sorte que les réunions se déroulaient alternativement sur le lieu de travail d'un partenaire différent. Dans le cadre d'un projet de coopération transfrontalière, cela signifiait que les partenaires devaient venir de chaque territoire de la Grande Région. Certains d'entre eux, qui travaillaient aux extrémités de la Grande Région, devaient faire jusqu'à deux heures de trajet pour pouvoir assister aux réunions. Par conséquent, les lieux de réunion sont revenus aux partenaires dont les lieux de travail occupent une place centrale dans la Grande Région. La plupart des réunions ont ainsi eu lieu près de la frontière entre la France, le Luxembourg et la Belgique.

Cette situation géographique a eu une influence sur la manière dont les réunions ont été organisées : au lieu de se réunir pendant une demi-journée, les réunions avant la pandémie étaient pour la plupart organisées sur une journée, combinant deux types de réunions ou plus, afin d'optimiser les résultats/décisions des réunions et le temps de trajet. Cette situation a également eu des conséquences sur la façon dont le projet a progressé et s'est déroulé. En raison de la distance géographique entre les partenaires, il était difficile d'organiser des réunions de travail en groupe, qui auraient été axées sur l'avancement d'une action ou d'un sujet spécifique. En même temps, chaque partenaire avait tendance à assister à toutes les réunions, ce qui pouvait ralentir le processus de décision. De ce que j'ai pu observer, lorsque plus de 8 personnes assistent à une réunion, l'efficacité des prises de décision tend à diminuer.

Lorsque la pandémie a commencé, les réunions se sont poursuivies en ligne. Leur fréquence a augmenté de manière significative au cours des premières semaines de la pandémie (de mi-mars à fin avril 2020). Cela peut s'expliquer par le fait que, tout à coup, les partenaires n'avaient plus l'obstacle géographique pour se rencontrer. Le passage en ligne a également permis de diversifier les rencontres. Non seulement les partenaires pouvaient se réunir plus fréquemment, mais ils n'étaient pas non plus obligés de planifier une journée entière de réunion à la fois : ils étaient plus libres d'organiser des groupes de travail sur un sujet ciblé en un tour de table plus restreint, accélérant ainsi le processus de décision. La confiance tissée entre les partenaires grâce à leurs précédentes réunions en personne a également joué en faveur de cette augmentation du nombre de réunions. Contrairement à d'autres personnes qui ont dû passer aux réunions en ligne au début de la pandémie, le

consortium AROMA avait une très bonne connaissance des lieux du projet et avait une expérience de travail établie avec les autres partenaires.

Après les premières semaines de frénésie, les partenaires se sont concentrés pour progresser individuellement ou en petits groupes sur les tâches assignées au cours des premières semaines de la pandémie, ce qui a conduit de nouveau à un rythme plus lent des réunions.

Après quelques mois de réunions uniquement en ligne, il est toutefois devenu évident que certaines décisions étaient mieux discutées en personne. Les premiers aspects positifs des réunions en ligne font place aux défis du travail en ligne : contrairement aux réunions en personne, les réunions en ligne ne font appel qu'à deux des cinq sens, la vue et l'ouïe. Par conséquent, elles deviennent rapidement plus fatigantes que les réunions en présentiel. En outre, les réunions en ligne rendent plus difficile la perception du langage non verbal des partenaires. Il est donc plus difficile de percevoir les légers changements d'attitude à l'égard d'un sujet abordé, ce qui peut accroître le risque de malentendu ou de rigidification d'une position. Cette situation peut être exacerbée par l'absence totale de vidéo pendant les appels en ligne, un choix opéré soit pour des raisons pratiques - par exemple, l'absence de connexion Internet stable -, soit par conviction environnementale.

3.3.3.3.3 Mon évolution sur le terrain

Même si ma présence avait été choisie et validée par les initiateurs du projet, cela ne me donnait pas pour autant pleine approbation auprès des partenaires. Il était donc nécessaire de rechercher leur acceptation de ma présence sur le terrain. Ainsi, lorsque plusieurs recrutements eurent lieu en 2019 pour répondre aux besoins croissants du projet, je me suis présentée à nouveau pour expliquer mon rôle dans le projet. Je présentais mon rôle à chaque fois qu'une nouvelle personne participait aux réunions. Puis nous avons introduit des fiches de consentement à l'observation avec ma directrice de thèse à l'issue d'un Comité d'Encadrement de Thèse, qui l'avait recommandé.

J'ai en définitive réussi à négocier ma présence sur le terrain en suivant assidûment les réunions, en m'efforçant de respecter les tâches qui m'incombaient dans la partie « pour » le projet, en prenant des notes lors des réunions, tout en bénéficiant d'un appui institutionnel et du consentement écrit des participants.

3.3.3.3.4 L'observation des expérimentations

L'observation des expérimentations était initialement prévue comme un prolongement de mon observation participante. L'objectif des partenaires était de réaliser une expérimentation sur le territoire allemand, une autre entre la France, le Luxembourg et la

Belgique, appelée « Les Paniers Transfrontaliers », inspirée du « Panier Collège », l'initiative d'une institution française. Cependant, la pandémie s'est déclarée peu de temps après la réalisation de ces expérimentations. Par conséquent, l'expérimentation en Allemagne a été abandonnée, et l'expérimentation entre la France, la Belgique et le Luxembourg a eu lieu à une échelle beaucoup plus réduite que prévue. Les partenaires avaient élaboré une grille avec des critères pour évaluer les expérimentations. J'étais censée utiliser cette grille et interviewer les personnes impliquées dans ces expériences. En pratique, j'ai interviewé en ligne les partenaires AROMA qui étaient impliqués dans les expérimentations et j'ai assisté à la réunion de bilan des Paniers Transfrontaliers organisée en juin 2020. Je n'ai finalement pas utilisé la grille moi-même : les responsables de l'expérimentation l'ont communiquée aux expérimentateurs directement en tant que cadre pour pouvoir rendre compte de l'expérimentation. Je me suis donc concentrée sur la prise de notes durant la réunion de bilan des expérimentations de juin 2020.

3.3.3.4 La fin du projet AROMA et ma sortie progressive du terrain

Sur conseil de mon Comité d'Encadrement de Thèse, j'ai progressivement espacé mon observation des réunions sur la fin du projet, de manière à pouvoir me concentrer sur d'autres tâches, comme la finalisation de livrables pour le projet.

Le projet s'est finalement terminé au 31 mars 2022 car les partenaires avaient obtenu une extension de six mois auprès du programme Interreg à la suite de la pandémie de Covid-19. La dernière réunion à laquelle j'ai assisté a été celle du Comité de Clôture du projet, qui s'est déroulée fin juin 2022.

3.3.3.5 Considérations linguistiques

La littérature scientifique sur le multilinguisme préconise une approche sensible de la question de la langue (Martin-Jones & Martin, 2016). Dans mon projet de thèse, la langue constitue un sujet tant au niveau de mon terrain d'observation, qu'au niveau des entretiens qualitatifs. En effet, les projets Interreg dans la Grande Région doivent produire les documents les plus importants (rapports annuels, présentations) en français et en allemand (Présentation - Interreg A Grande Région, n.d.) et j'ai réalisés des entretiens en plusieurs langues : en français, ma langue maternelle, et en allemand, langue que j'ai apprise en contexte principalement scolaire. Je n'ai pas pu réaliser d'entretiens en luxembourgeois car je ne le maîtrise pas. Dans la littérature sur les entretiens, il est question de la manière dont la langue dans laquelle un entretien est réalisé peut influencer le processus d'entretien, soulevant ainsi des préoccupations en termes d'implications éthiques du choix de la langue donnée (Holmes et al., 2013). Ce choix pourrait conduire à une discrimination de la personne interrogée ou de l'enquêteur, car il peut créer un déséquilibre de pouvoir. Durant mon expérience de conduite

de ces entretiens, il y avait de fait un déséquilibre de pouvoir avec les interlocuteurs luxembourgeois. J'étais en position de faiblesse car je ne connaissais pas leur langue, mais le fait qu'ils s'adaptent à moi en me parlant en français ou en allemand selon leur choix pouvait aussi les mettre dans une position où ils ne pourraient pas s'exprimer avec les nuances qu'ils souhaitaient.

De plus, contrairement à ce que l'on pourrait penser, mener un entretien qui n'est pas dans sa langue maternelle peut être un avantage pour le chercheur : une personne interrogée native est plus prompte à expliquer et à développer sa position lorsqu'elle est interrogée par un non-natif, qui est comparativement en position de faiblesse (Chen, 2011 ; Winchatz, 2006). Mon expérience d'interviewer des acteurs allemands en allemand confirme cette position : les personnes interrogées semblaient plus disposées à réexpliquer les choses ou à les développer parce que je leur ai dit de prime abord que ma langue maternelle n'était pas l'allemand.

Dans les équipes de recherche multilingues, le sujet de la langue est abordé lorsque des traductions sont nécessaires (Blackledge, 2010). En fait, ma directrice de thèse Dr. Rachel Reckinger et moi-même, avons discuté de la meilleure façon de transmettre les informations contenues dans les entretiens qu'elle a menés en luxembourgeois, étant donné que je ne parle pas cette langue et la lis avec difficulté. Pour un cas, par exemple, j'ai dû mener un entretien avec une personne interrogée dans lequel la seule langue que nous partagions n'était ni sa langue maternelle ni la mienne. Comme l'indiquent Ganassin et Phipps, nous avons négocié notre langue commune, ce qui, selon eux, « pourrait fournir une occasion de neutraliser le déséquilibre de pouvoir inhérent aux relations de recherche » (Ganassin et Holmes, 2013 ; Holmes et al., 2013 ; Phipps, 2013).

3.4 Conclusion

Dans ce chapitre, j'ai précisé mon usage pragmatique de la *Grounded Theory* en réaction aux conditions de réalisation de la thèse. Ainsi, la *Grounded Theory* m'a permis d'entrer rapidement sur mon terrain d'enquête, me permettant d'être très ouverte à l'étonnement sur mon terrain et de ne pas conditionner mon regard par ce que j'aurais déjà lu.

J'ai ensuite montré comment l'utilisation de la méthode de l'entretien semi-directif m'a permis de récolter un matériau très riche pour pouvoir répondre à mes questions de recherche dans le respect des exigences éthiques de l'Université. La création d'une triple grille d'entretien bilingue français-allemand selon un modèle « en étoile » m'a permis de m'adapter à trois catégories de professionnels enquêtés : producteurs, intermédiaires, cuisiniers et gestionnaires de cuisine de quatre pays différents (Allemagne, Belgique, France et Grand-Duché de Luxembourg), que j'ai caractérisés tour à tour.

J'ai développé la négociation de la répartition des entretiens entre neuf enquêteurs, sur demande du consortium du projet, soucieux de respecter le calendrier du projet, et j'ai analysé la façon avec laquelle j'ai veillé à l'homogénéité du corpus d'entretiens, grâce à une formation des enquêteurs à l'entretien semi-directif, à un glossaire bilingue des termes utilisés dans les grilles d'entretiens et grâce à des échanges. Cette homogénéité a aussi bénéficié des étapes de transcription, de codification et d'analyse des entretiens.

De cette étape, j'ai appris que je devrais m'informer plus amplement sur la structure de l'institution à laquelle appartiennent les potentiels enquêtés pour mieux les sélectionner. De cette manière, les déséquilibres dans la représentation des personnes interrogées peuvent être évités.

Dans la partie sur la méthode de l'observation participante, j'ai expliqué l'« avant/pendant/après » de mon terrain, pour montrer de quelle façon j'y suis entrée, je m'y suis maintenue et comment j'en suis sortie. J'ai développé mon utilisation du journal de terrain pour objectiver mes observations et d'une grille d'observation des réunions du projet AROMA pour limiter mes biais de perception. J'ai développé au sujet de mes interrogations quant à la faisabilité de l'usage de cette méthode et sur l'inconfort généralement ressenti à l'employer.

Si par certains aspects, mon terrain revêtait des caractéristiques de l'enquête par dépaysement, les difficultés que j'ai rencontrées relevaient plus d'une enquête par distanciation (Beaud, 2010). Si mon entrée sur le terrain a été facilitée par le fait que j'avais réalisé un Service Civique auprès d'un partenaire du projet AROMA en 2018, ma présence prolongée sur le terrain n'a pas été sans heurts. J'occupais une position « pour » le projet, dans laquelle je contribuais à l'une de ses actions, mais j'occupais aussi une position « sur » le projet, en tant que doctorante chargée d'observer son déroulement. Cette double-position donna lieu à des frictions, tant dans mon for intérieur que de la part des enquêtés : pouvais-je vraiment être tout à la fois observatrice et participante ? J'ai mis en place un moyen de dépasser cet

inconfort en écrivant un journal de terrain, qui m'a permis de *réfléchir* mon expérience de terrain afin de progressivement l'objectiver.

Dans ce chapitre, j'ai décrit les différents rôles successifs – Service Civique, puis doctorante chez deux employeurs différents – que j'ai occupés ainsi que la façon dont ces différentes positions professionnelles ont pu biaiser mon approche en tant qu'« instrument d'observation » (Arborio & Fournier, 2021), me pliant ainsi à l'exigence d'autoanalyse que requiert la méthode de l'observation participante (Arborio & Fournier, 2021; Winkin, 1997).

J'ai brièvement développé au sujet de l'emploi de multiples langues dans ce projet de recherche.

J'ai également analysé comment le conflit entre la linéarité de l'organisation des actions du projet et ma propre représentation de ce que devait être un projet de recherche, a provoqué un certain sentiment d'échec quant à mes capacités à conduire de manière optimale mon travail. Inspirée par le travail d'Ottavia Cima (Cima, 2020), j'ai pu surmonter ces obstacles grâce à la modification de mes représentations, ce qui m'a conduite à davantage accepter la contingence et l'imprévisibilité de la recherche empirique.

Pour analyser ma double position de chercheuse, instrument de collecte d'informations et analyste (Arborio & Fournier, 2021), j'ai aussi utilisé une situation observée lors de mon terrain afin d'examiner la juxtaposition de mes rôles, qui m'avaient été attribués par les enquêtés. L'expérience de mon terrain me conduit à conclure sur un adage :

« L'observation participante n'est pas un leurre – mais le positionnement qu'elle exige au sein du champ social n'est pas de tout repos. » (Winkin, 1997).

PARTIE 2 : Le projet Interreg AROMA : une première expérience de coopération transfrontalière sur le sujet alimentaire dans la Grande Région

Chapitre 4 : L'intervention sociotechnique AROMA

L'objectif de ce chapitre est de présenter le dispositif d'intervention sociotechnique de l'Union Européenne en la forme du projet transnational Interreg AROMA et des livrables produits par le consortium qui le composait. Pour chacune des actions du projet, les travaux entrepris par les partenaires avaient pour objectif de développer une connaissance fine des problématiques liées à la Restauration Hors Domicile Collective (RHDC) sur chacun des versants. Une fois rassemblées, ces connaissances ont été mises au service de la conception d'un Organisme Transfrontalier d'Approvisionnement (OTA).

La première section introduit succinctement le cadre de l'étude —le périmètre de la Grande Région et le programme Interreg (section 1.1), l'agriculture dans la Grande Région (section 1.2) — avant d'élaborer sur la conception et les caractéristiques du projet (section 1.3), la composition du consortium AROMA (section 1.4), la gouvernance du projet (section 1.5) et sur mes rôles successifs « dans » et « pour » le projet (section 1.6), ce qui me mène à opérer une forme de réflexivité sur ma position de chercheuse dans le contexte du projet Interreg AROMA.

Je me focalise ensuite sur les différentes études et apprentissages faits au cours du projet. Je restitue d'abord l'étude quantitative sur l'offre et la demande de la restauration collective en Grande Région faite au sein de l'action 3 (section 2), je relate la co-construction de la charte des valeurs AROMA (section 3), je décris l'expérimentation conduite dans le cadre de l'action 5 avec la coopérative Paysan Bio Lorrain (section 4), puis la conception de l'Organisme Transfrontalier d'Approvisionnement (section 5), en mettant l'accent sur le partenariat avec la plateforme B2B Nearbuy (section 5.3) et la cellule wallonne Manger Demain (section 5.4).

Table des matières

Chapitre 4 : L'intervention sociotechnique AROMA	129
4.1 L'ingénierie du projet Interreg AROMA.....	131
4.1.1 Le périmètre et le cadre du projet : le programme Interreg Grande Région	131
4.1.2 Description du contexte agricole de la Grande Région.....	132
4.1.3 Le projet et sa conception	138
4.1.4 La composition du consortium	139
4.1.5 La gouvernance du projet.....	141
4.2 Autoanalyse : réflexion sur mes positions « pour » et « sur » le projet.....	142
4.2.1 Description des mes rôles successifs dans et pour le projet AROMA.....	143
4.2.2 Analyse de ma double position : « pour » et « sur » le projet AROMA.....	146
4.3 Récapitulatif de l'étude quantitative réalisée dans le cadre d'AROMA.....	150
4.3.1 Calcul de l'offre des productions agricoles de la Grande Région	152
4.3.2 Calcul de la demande en denrées alimentaires de la restauration collective en Grande Région	155
4.3.3 Conversion de la demande de denrées alimentaires en produits agricoles bruts	156
4.3.4 <i>Scenarii</i> de demande et taux de couverture.....	157
4.3.5 Des outils de dissémination grand public	160
4.4 Charte des valeurs AROMA.....	164
4.4.1 Proximité.....	164
4.4.2 Qualité	166
4.4.3 Partage de la valeur ajoutée	167
4.4.4 Accessibilité au plus grand nombre	168
4.5 Expérimentation « Paniers transfrontaliers » avec Paysan Bio Lorrain.....	169
4.6 Conception de l'Organisme Transfrontalier d'Approvisionnement (OTA).....	173
4.6.1 L'analyse SWOT	173
4.6.2 Les missions et la structuration de l'OTA	174
4.6.3 Le partenariat entre AROMA et Nearbuy	178
4.6.4 Le partenariat entre AROMA et la cellule Manger Demain.....	181
4.6.5 La pérennité de l'OTA en suspens.....	182
4.7 Conclusion	184

4.1 L'ingénierie du projet Interreg AROMA

4.1.1 Le périmètre et le cadre du projet : le programme Interreg Grande Région

Le projet AROMA a été développé pour répondre au cinquième appel à projets du programme Interreg Grande Région (2014-2020). Comme le définit Michel Quévit, « la Grande Région est un espace de coopération transfrontalière entre régions institutionnelles qui regroupe quatre États membres de l'Union européenne » : la Belgique, la France, l'Allemagne et le Grand-Duché de Luxembourg (Quévit, 2005). Les régions qui la composent sont la région wallonne ainsi que les communautés française et allemande en Belgique, les Länder de la Sarre et de la Rhénanie-Palatinat en Allemagne, la région Lorraine en France et l'ensemble du territoire national du Grand-Duché (voir carte ci-dessous).

Le projet Interreg AROMA ne s'étend pas sur l'ensemble de la Grande Région : il englobe l'ensemble du Grand-Duché de Luxembourg, les départements de la Moselle, de la Meurthe-et-Moselle et de la Meurthe dans la région Lorraine en France (mais exclut le département des Vosges, jugé un peu trop excentré par rapport aux objectifs du projet), une partie de la région francophone de Wallonie en Belgique, ainsi que la Sarre et une petite partie du Land de Rhénanie-Palatinat en Allemagne.

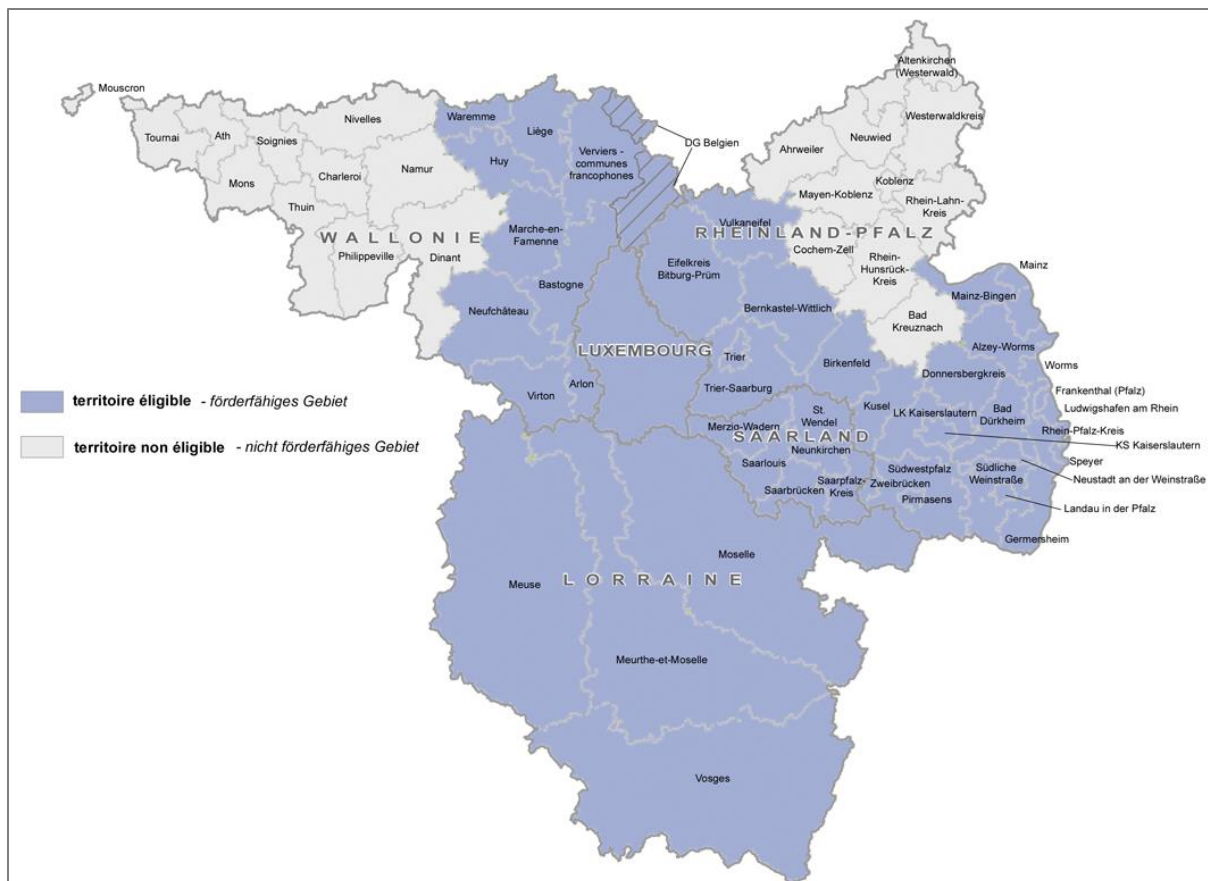
Quévit explique les prémices du programme Interreg : la dynamique interétatique entre la Belgique, la France et le Grand-Duché a été formalisée en 1980 par un accord qui reconnaissait institutionnellement la coopération transfrontalière entre ces États pour résoudre des problèmes administratifs, techniques, sociaux, économiques et culturels. En effet, le déclin de l'industrie sidérurgique et ses implications sociales constituaient un défi commun pour ces pays, dont les dirigeants ont décidé qu'il serait plus efficace d'aborder la situation avec une politique collective et un cadre juridique adaptés plutôt qu'avec des cadres nationaux. Mais le premier programme Interreg (Interreg I) n'a vu le jour qu'en 1991 (Quévit, 2005).

Aujourd'hui, le programme Interreg Grande Région soutient des projets visant « à renforcer la cohésion territoriale, sociale et économique de l'espace grand-régional et à réduire les effets négatifs des frontières »⁷⁴. Les projets financés doivent s'inscrire dans un des axes thématiques du programme, généralement orienté vers le soutien à l'emploi sur le marché du travail grand-régional : l'amélioration des conditions de vie, le développement respectueux de l'environnement, le soutien à l'éducation et à la formation pour développer un marché du travail intégré, et le renforcement de la compétitivité et de l'attractivité de la Grande Région. Le projet Interreg AROMA s'inscrit tout particulièrement dans ce dernier axe thématique.

⁷⁴ <http://www.interreg-gr.eu/fr/presentation/>

Les programmes Interreg sont financés par les fonds régionaux européens du FEDER (Fonds Européen de Développement Régional), instrument de la politique de cohésion territoriale de l'UE créé en 1975, ainsi que par des cofinancements apportés par les partenaires des projets.

CARTE 3 : LA ZONE DE PROGRAMMATION DU PROGRAMME INTERREG GRANDE REGION. EN BLEU, LES ZONES ELIGIBLES POUR LE DEVELOPPEMENT DE PROJETS. SOURCE : WWW.GRANDEREGION.NET



4.1.2 Description du contexte agricole de la Grande Région

Avant de décrire le projet Interreg AROMA et d'élaborer sur ses productions, je présente le contexte de la production agricole dans la Grande Région.

La Sarre est le plus petit des *Länder* allemand après les villes-États de Berlin, Hambourg et Brême. Elle est située au sud du *Land* de Rhénanie-Palatinat, à l'est du Luxembourg et du département de la Moselle. Du point de vue de la production agricole, la Sarre ne fait pas exception aux mouvements de diminution et de concentration des exploitations : entre 1999 et 2019, le nombre d'exploitations agricoles a diminué de 46,8%⁷⁵, les exploitations de moins de 5 hectares ont quant à elles diminué de plus de 90% alors que les exploitations de plus de 100ha ont augmenté de 8%. Le Ministère de l'Environnement sarrois a tenté plusieurs fois dans les vingt dernières années d'encourager des initiatives de mutualisation de production, mais sans succès. Une possible explication est que les grandes exploitations commercialisent leurs produits dans les circuits longs, tandis que les plus petites n'ont pas suffisamment de quantités

⁷⁵ Voir tableau au chapitre 5 page 186.

pour fournir les acteurs de la RHDC. Le *Land* s'était fixé l'objectif d'atteindre 25% de la SAU dédiés à l'agriculture biologique en 2025 et est parvenu à 21% à deux ans de cette échéance. Il existe un déficit de production en Sarre, notamment concernant la viande de volaille. D'après l'analyse SWOT de la Grande Région réalisée par les membres du consortium AROMA, les producteurs connaissent mal le marché en-dehors de leur *Land*, ce qui les rend ouverts à des partenariats commerciaux.

La Rhénanie-Palatinat est un *Länder* situé au nord-est de la Sarre et à l'est du Luxembourg et la communauté germanophone de Belgique. En matière de production et de transformation, ce *Land* est considéré comme le jardin maraîcher de la Grande Région. Des grossistes de fruits et légumes tels que Adam Theis⁷⁶ ou Havita⁷⁷ y sont implantés. D'après l'expérience du projet, cette région a un gros potentiel d'exportation de produits maraîchers vers la Grande Région en termes de quantité et de variété, mais semble n'avoir qu'un intérêt moyen à le faire.

La Sarre et la Rhénanie-Palatinat ont en commun l'intérêt de plusieurs de leurs producteurs pour exporter dans la Grande Région. Cependant, il faudrait qu'ils puissent se structurer et de mettre en place des points-relais logistiques dans la Grande Région. Certains d'entre eux affirment disposer des productions en volumes suffisants, mais n'ont pas la capacité logistique de livrer ni la connaissance des acteurs à qui ils pourraient vendre. Un autre point commun est le manque de facilitation des relations dans les régions transfrontalières. En effet, contrairement aux attentes du consortium, les habitants des régions limitrophes ne sont pas nécessairement bilingues, ce qui handicape considérablement la communication entre les versants francophones et germanophones. L'expérience du projet a montré que si des événements ne sont pas proposés en allemand, le public cible n'est pas touché. Pour pouvoir développer un OTA, il est donc nécessaire d'avoir un interlocuteur capable de s'adapter au niveau linguistique, qui puisse ainsi traduire et faire le lien entre les acteurs. Si l'Allemagne est perçue comme un pays assez « vert » en raison de sa politique d'énergie dite « *Energiewende* », le consortium a cependant estimé qu'exception faite des initiatives de démocratie alimentaire en la forme des conseils de politique alimentaire (Cologne), le pays semble plus déconnecté des enjeux liés à la durabilité alimentaire. Enfin, en termes d'abattage, l'Allemagne a développé des solutions de mise à mort à la ferme.

Le Grand-Duché du Luxembourg est un État situé à l'est de la Belgique, au nord-est de la France, à l'ouest de l'Allemagne et au sud-est des Pays-Bas. Il bénéficie donc d'une place centrale dans la Grande Région. La production agricole du pays est largement dominée par les exploitations d'herbivores, qu'ils soient laitiers ou viandeux. Le maraîchage a une place très limitée et il existe peu d'opportunités de se former sur le sujet. Le monde agricole est marqué par un prix du foncier très élevé et des prix de production supérieurs comparés à ceux des pays

⁷⁶ <https://adam-theis.de/>

⁷⁷ <http://www.havita.de/>

voisins en raison du prix plus élevé de la main-d'œuvre. Le pays a adopté le plan d'action PAN BIO 2025⁷⁸, qui a pour objectif d'atteindre 20% de la Surface Agricole Utile (SAU) en culture biologique d'ici 2025. En 2021, les terres agricoles cultivées selon le mode biologique représentaient 5,18% de la SAU du pays⁷⁹. Cette transition ne se fait pas sans heurts : les producteurs laitiers sont actuellement bloqués car les laiteries n'acceptent plus le lait biologique.

La Wallonie est la région francophone de la Belgique, située à l'ouest du Grand-Duché du Luxembourg. En matière agricole, elle est dominée par les exploitations d'herbivores laitiers et viandeux avec une importante proportion d'exploitation en élevage extensif. Elle n'échappe pas aux logiques de concentration foncière avec une réduction de la moitié du nombre d'exploitations agricoles entre 1999 et 2019 et la multiplication par deux de la surface moyenne des exploitations.

En France, l'ex-région de la Lorraine est composée des départements de la Meuse, de la Meurthe-et-Moselle, de la Moselle et des Vosges, quoique ce dernier département n'ait pas été inclus dans le projet AROMA. La Meuse et la Meurthe-et-Moselle sont dominées par la polyculture élevage tandis que la Moselle est dominée par l'élevage bovin. Du point de vue du maraîchage, il existait deux maraîchers en Lorraine en 2000. Ils sont désormais 178, sur des exploitations de un ou deux hectares, ce qui limite leur capacité à vendre à la RHDC. Les exploitations innovantes ne sont pas attirées par le marché de la RHD. Un trait commun à la France et l'Allemagne est l'augmentation des volumes de production biologique. Cependant, pour les deux pays, ces produits trouvent peu de débouchés, ce qui décourage les producteurs de s'engager dans ce type de production. En revanche, on peut souligner que la loi EGAlim en France a permis aux acteurs intermédiaires (grossistes et coopératives biologiques) de davantage se structurer et se mettre en réseau pour répondre à la demande de produits sous signes de qualité créée par la loi. Par ailleurs, il existe des formations au maraîchage et des dispositifs pour faciliter l'installation des néo-ruraux. L'offre est structurée à l'initiative des producteurs plutôt qu'à celle des coopératives, et de plus en plus de Coopératives d'Utilisation des Matériels Agricoles (CUMA) se lancent dans le partage d'outils de transformation, ce qui est un signal positif qui démontre la diversité de la coopération. Les Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne (AMAP), qui avaient connu un essor important dans les années 2000, sont stationnaires. Une autre caractéristique qui se retrouve aussi dans d'autres pays est la concurrence entre énergie et agriculture : installer un méthaniseur et utiliser les productions de l'exploitation pour produire du gaz est dans le contexte actuel plus rémunérateur que de vendre les produits dans les filières alimentaires.

⁷⁸ <https://bio2025.lu/fr/pan-bio-2025/>

⁷⁹ <https://agriculture.public.lu/de/actualites/2021/maerz-2021/plan-PAN-bio-2025-bilan-agriculture-biologique-positif-surfaces-augmentation-7.html>

Davantage de thématiques (e.g. transformation, foncier) sont développées plus en détails dans le chapitre 5 portant sur la perspective des producteurs.

La carte 4 ci-après, résultat d'une coopération entre l'équipe responsable du Système d'Information Géographique de la Grande Région (SIG-GR) et le groupe de travail « Agriculture et Forêt » de la Grande Région, présente l'orientation technico-économique des exploitations agricoles dominante au niveau communal, respectivement à l'échelle des communautés de communes en Rhénanie-Palatinat. Elle permet de voir que l'orientation « bovins viandeux et laitiers » domine dans la Sarre, au Luxembourg, en Wallonie ainsi qu'en Moselle. Pour les deux autres départements français du périmètre du projet AROMA, c'est la polyculture-élevage qui prime. Enfin, la Rhénanie Palatinat est dominée par les grandes cultures et les élevages d'herbivores.

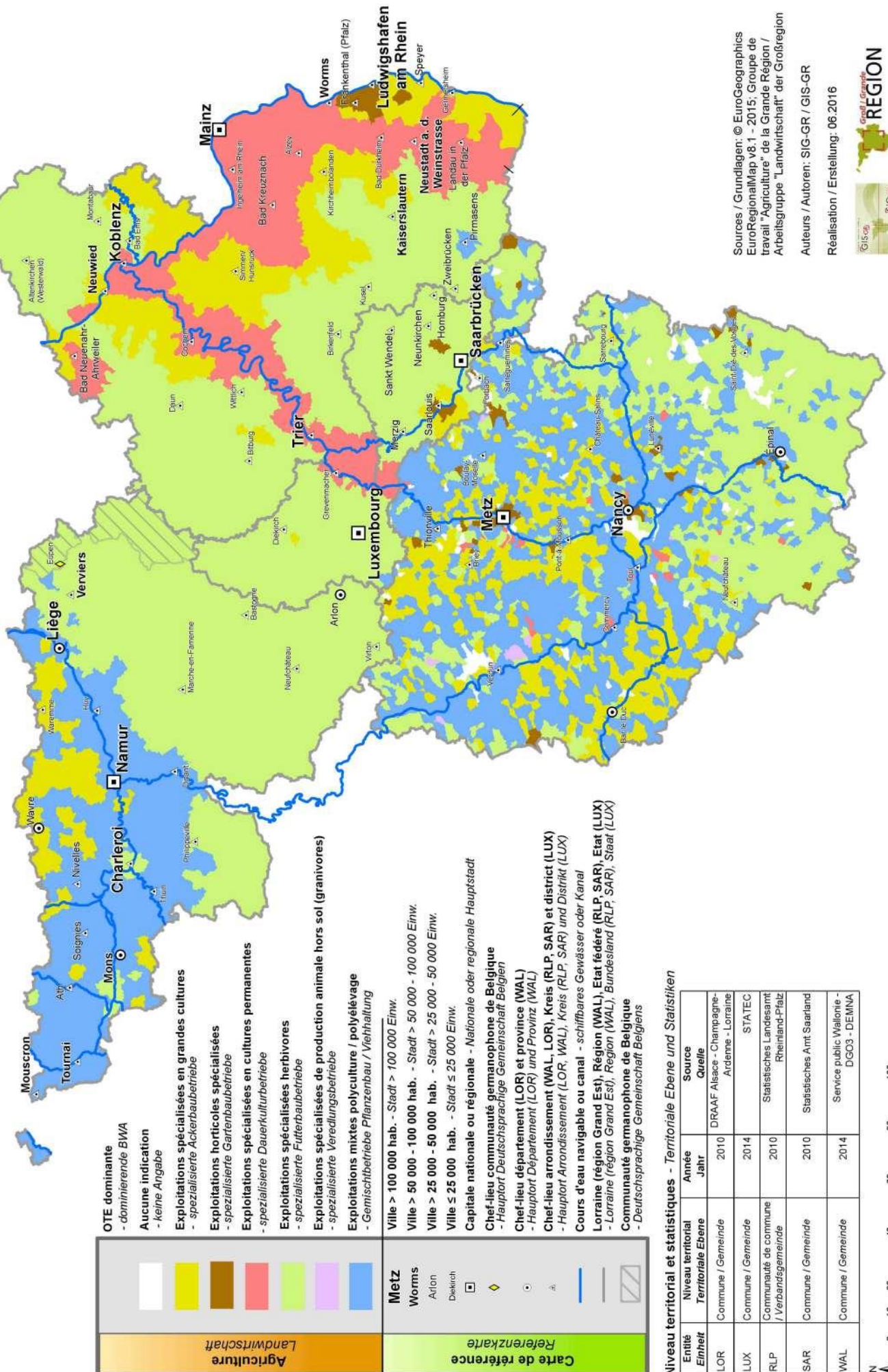
CARTE 4 : ORIENTATION TECHNICO-ECONOMIQUE DOMINANTE DES EXPLOITATIONS AGRICOLES DANS LA GRANDE REGION

SOURCE : EUROGEOGRAPHICS EUROREGIONALMAP v8.1 – 2015 ; GROUPE DE TRAVAIL « AGRICULTURE » DE LA GRANDE REGION. AUTEURS : SIG-GR. REALISATION : JUIN 2016

[HTTPS://WWW.SIG-GR.EU/FR/CARTES-THEMATIQUES/AGRICULTURE/ORIENTATION TECHNICO ECONOMIQUE DOMINANTE.HTML](https://www.sig-gr.eu/fr/cartes-thematiques/agriculture/orientation_technico_economique_dominante.html)

Agriculture: Orientation technico-économique (OTE) dominante

- Landwirtschaft: dominierende betriebswirtschaftliche Ausrichtung (BWA)



Sources / Grundlagen: © EuroGeographics
EuroRegionalMap v8.1 - 2015; Groupe de
travail "Agriculture" de la Grande Région /
Arbeitsgruppe "Landwirtschaft" der Großregion

Auteurs / Autoren: SIG-GR / GIS-GR

Réalisation / Erstellung: 06.2016



Le tableau ci-dessous donne quelques chiffres pour présenter le paysage agricole dans la Grande Région :

TABLEAU 14 : CARACTERISATION DU PAYSAGE AGRICOLE DE LA GRANDE REGION

SOURCES : ELABORATION PERSONNELLE D'APRES LES DONNEES DISPONIBLES SUR GRANDEREGION.NET POUR LES CASES BLEUES ; ETAT-AGRICULTURE.WALLONIE.BE POUR LES CASES ORANGE

	Surface totale (km ²)	Pourcentage de la surface de la Grande Région	Surface Agricole Utile (SAU) (ha)	Orientation Technico-Economique dominante	Nombre d'exploitations	Surface moyenne par exploitation
Sarre	2571	3.9%	74 024 (en 2020) ⁸⁰	Bovins laitiers et viandeux	1 094 (en 2020) ⁸¹ , dont 146 en bio	Environ 59 ha ⁸²
Rhénanie-Palatinat	19 847	30.4%	699 150 (en 2020) ⁸³	Grandes cultures et herbivores	16 040 (en 2020) ⁸⁴ , dont 1578 en bio	132 ha ⁸⁵
Luxembourg	2586	3.9%	131 592 ⁸⁶ (en 2019)	Bovins laitiers et viandeux ⁸⁷	1843 (en 2022 ⁸⁸)	71.9 ha (en 2022 ⁸⁹)
Wallonie	16 903	28.8%	740 623 (en 2021)	Bovins laitiers et viandeux (47%) ⁹¹	12 728 (en 2021) ⁹²	58.2 ha (x2 depuis 1990)
dont Province du Luxembourg			145 350 ⁹⁰ (en 2011)			61.83 ha
Ex- Lorraine	23 347	36%	1 171 653 (en 2019)	Polyculture élevage	13 014 (en 2008)	
Dont Moselle	6 216			Elevage bovin	2 265 (en 2017) ⁹³	105 ha

⁸⁰ <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Landwirtschaft-Forstwirtschaft-Fischerei/Landwirtschaftliche-Betriebe/Tabellen/oekologischer-landbau-bundeslaender.html>

⁸¹ *Idem.*

⁸² Calcul d'après

https://www.statistischebibliothek.de/mir/servlets/MCRFileNodeServlet/SLMonografie_derivate_00000505/SL_Quartalsheft_2012-04-vj_5-18.pdf;jsessionid=23CBA07B5F39DFFBF3B4266A1DF75D0

⁸³ *Idem.*

⁸⁴ *Idem.*

⁸⁵ https://www.lwk-rlp.de/fileadmin/lwk-rlp.de/Markt/Testbuchfuehrung/wirtschaftliche_Situation_2018_2019.pdf

⁸⁶ <https://agriculture.public.lu/dam-assets/publications/ser/statistiques/Agriculture-luxembourgeoise-en-chiffres-2020.pdf>

⁸⁷ *Ibid.*, p. 15

⁸⁸ [https://lstat.statec.lu/vis?lc=fr&pg=0&fs\[o\]=Th%C3%A8mes%2C1%7CEntreprises%23D%23%7CAgriculture%20et%20foresterie%23D2%23&fs\[l\]=Th%C3%A8mes%2C0%7CEntreprises%23D%23&fc=Th%C3%A8mes&df\[ds\]=ds-release&df\[id\]=DF_D2101&df\[ag\]=LU1&df\[vs\]=1.0&pd=1950%2C2022&dq=A](https://lstat.statec.lu/vis?lc=fr&pg=0&fs[o]=Th%C3%A8mes%2C1%7CEntreprises%23D%23%7CAgriculture%20et%20foresterie%23D2%23&fs[l]=Th%C3%A8mes%2C0%7CEntreprises%23D%23&fc=Th%C3%A8mes&df[ds]=ds-release&df[id]=DF_D2101&df[ag]=LU1&df[vs]=1.0&pd=1950%2C2022&dq=A)

⁸⁹ [https://lstat.statec.lu/vis?lc=fr&pg=0&fs\[o\]=Th%C3%A8mes%2C1%7CEntreprises%23D%23%7CAgriculture%20et%20foresterie%23D2%23&fs\[l\]=Aire%20de%20Surface%2C0%7CMoyenne%20par%20exploitation%20agricole%23So2%23&fc=Aire%20de%20Surface&df\[ds\]=ds-release&df\[id\]=DF_D2102&df\[ag\]=LU1&df\[vs\]=1.0&pd=2015%2C2022&dq=So2..A&ly\[rw\]=SPECIFICATION&ly\[cl\]=TIME_PERIOD](https://lstat.statec.lu/vis?lc=fr&pg=0&fs[o]=Th%C3%A8mes%2C1%7CEntreprises%23D%23%7CAgriculture%20et%20foresterie%23D2%23&fs[l]=Aire%20de%20Surface%2C0%7CMoyenne%20par%20exploitation%20agricole%23So2%23&fc=Aire%20de%20Surface&df[ds]=ds-release&df[id]=DF_D2102&df[ag]=LU1&df[vs]=1.0&pd=2015%2C2022&dq=So2..A&ly[rw]=SPECIFICATION&ly[cl]=TIME_PERIOD)

⁹⁰ <https://www.agri-web.eu/2010/10/29/1142/point-sur-l%27agriculture-en-province-du-luxembourg.html>

⁹¹ <https://etat-agriculture.wallonie.be/contents/indicatorsheets/EAW-1.html#>

⁹² https://etat-agriculture.wallonie.be/contents/indicatorsheets/EAW-A_I_a_2.html#

⁹³ https://draaf.grand-est.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/memento2019_cle486374.pdf

Dont Meurthe-et-Moselle	5 246			Polyculture élevage	1810 (en 2017)	116 ha
Dont Meuse	6 211			Polyculture élevage	1990 (en 2017)	135 ha

4.1.3 Le projet et sa conception

Le projet Interreg AROMA, pour *Approvisionnement Régional Organisé pour une Meilleure Alimentation*, avait pour but la construction d'une « organisation transfrontalière d'approvisionnement en produits alimentaires locaux des restaurants hors domicile » selon les mots décrivant le titre du projet dans la candidature déposée auprès du programme. Il s'est déroulé du 1^{er} octobre 2017 au 30 mars 2022. Censé initialement durer quatre ans et s'achever le 30 septembre 2021, il a bénéficié d'une extension de six mois en raison de la pandémie de COVID-19.

Le projet a été initié par le Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle et l'entreprise EcoTransFaire en 2016. Durant sa genèse, ils ont rencontré de nombreux acteurs, ce qui leur a permis d'identifier les premiers partenaires du futur projet, avant de déterminer qu'ils souhaitaient travailler à augmenter la part des produits locaux dans les cantines scolaires. Ce « réseau préfigurateur pour une agriculture résiliente et une alimentation saine » nouvellement constitué, a organisé un séminaire dans le village français de Villerupt le 15 novembre 2016⁹⁴ : « comment s'organiser pour manger local en grande région. Producteurs, consommateurs, collectivités, cuisiniers... tous réunis pour manger sain et créer de l'emploi durable en respectant la planète ». Ce séminaire, dans lequel Dr. Rachel Reckinger est intervenue pour présenter un *paper* « Rebondissements d'un demi-siècle de production et de consommation alimentaires. De la subsistance à la 'sufficience' et à la 'locavoracité' », a permis d'identifier de nouveaux partenaires et d'acter un partenariat pour la rédaction d'un projet de candidature. Ce partenariat s'est ensuite réuni durant un séminaire de deux jours à la Cité des paysages de Sion-Vaudémont en Meurthe-et-Moselle pour construire les différentes phases du projet. L'écriture de la candidature s'est ensuite faite de manière collaborative et celle-ci a été déposée le 29 mai 2017. Le comité de sélection du programme Interreg a posé 69 questions sur le contenu, l'administration et les finances du projet avant d'approuver le projet. En tout, un an et demi environ s'est écoulé entre les premières réunions et l'approbation du projet.

Les motivations du partenariat à développer le projet, étaient d'une part la prise en compte de l'intérêt croissant porté à l'alimentation de proximité et de qualité par la population, d'autre part la prise de conscience des problématiques liées aux impacts de l'activité agricole sur la santé et l'environnement, mais aussi les enjeux forts liés à la relocalisation de l'alimentation : dynamisation du tissu économique local, création d'emplois durables et non

⁹⁴L'invitation au séminaire peut être consultée à cette adresse : https://orbi.lu/bitstream/10993/28904/2/invit_15nov.pdf

délocalisables, développement de filières de qualité. Le partenariat a fait le constat qu'au moment de la conception du projet, si nombre de solutions existaient pour l'approvisionnement des ménages (AMAP, magasin de producteurs, marchés, vente à la ferme, etc.), elles n'étaient pas adaptées pour approvisionner la Restauration Hors Domicile, qui a des contraintes particulières⁹⁵ (volumes de denrées, réglementation, prix, usage, livraison...). Le partenariat a ainsi identifié que le marché de la RHD représentait un enjeu économique fort pour le monde agricole. Dès lors, il apparaissait nécessaire de travailler à un changement d'échelle de la production et de la commercialisation, en travaillant sur les chaînes de transport, les étapes de stockage et de transformation des produits pour pouvoir fournir la RHD, mais aussi sur la mise en réseau des acteurs transfrontaliers, de manière à proposer un outil qui puisse aider à dépasser la difficulté à faire coïncider l'offre et la demande en termes de quantité, de qualité et de disponibilité. Le partenariat a choisi d'opérer de manière transfrontalière, afin de proposer un catalogue de produits diversifiés et complémentaires ainsi qu'une plus grande disponibilité en volumes et en saisonnalité (disponibilité plus longue), faisant l'hypothèse que la proximité dépasse les frontières administratives⁹⁶.

4.1.4 La composition du consortium

Le consortium final du projet AROMA est constitué comme suit : le chef de file du projet est le département français de Meurthe-et-Moselle⁹⁷ (ci-après CD54), initiateur du projet. Dans les projets Interreg, il existe des partenaires *stratégiques* (également appelés *opérateurs*) et des partenaires *méthodologiques*. Schématiquement, les partenaires stratégiques sont des partenaires qui reçoivent des fonds pour leur implication alors que les partenaires méthodologiques sont mobilisés à titre gracieux pour de la consultation sur des sujets spécifiques, en appui aux partenaires stratégiques. Les partenaires stratégiques sont également ceux qui se réunissent le plus souvent et ceux qui siègent dans les comités de pilotage. Dans le projet AROMA, il y a douze partenaires stratégiques, dont cinq français :

- Le Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle (également abrégé en CD54, 54 étant le numéro du département de Meurthe-et-Moselle)
- Le Conseil Départemental de la Moselle⁹⁸ (également abrégé en CD57)
- L'Université de Lorraine
- La Chambre d'Agriculture de Meurthe-et-Moselle
- L'association Citoyens & Territoires Grand Est

Deux luxembourgeois :

- La société EcoTransFaire
- Le *Center for Ecological Learning Luxembourg*, dit CELL (association)

⁹⁵ Voir chapitre 7

⁹⁶ Paragraphe rédigé d'après la candidature du projet.

⁹⁷ <https://www.meurthe-et-moselle.fr/>

⁹⁸ https://www.moselle.fr/jcms/dlmnd_5083/fr/toute-l-info?portal=j_206

Trois belges :

- La Halle de Han
- La Province du Luxembourg (administration)
- Le Parc Naturel de la Gaume (parc naturel)

Et deux allemands :

- L'Institut für angewandtes Stoffstrommanagement, "IfaS" (Institut pour la gestion appliquée des flux de matières)
- L'Université de Trèves

Il y a douze autres partenaires méthodologiques :

En France :

- Le PETR "Cœur de Lorraine" (administration territoriale locale)
- Le Pays de Briey (collectivité territoriale)
- Alterinnov (société de conseil en environnement)

Pour le Luxembourg :

- CONVIS (association agricole)
- Le Gemeng Suessem (ville de Sanem)
- Le Natur- und Geopark Möllerdal (Parc naturel et Géoparc Möllerdal)

De la Belgique :

- L'Agence pour l'Entreprise et l'Innovation de la région Wallonie (l'Agence pour l'Entreprise et l'Innovation)
- La Fondation Rurale de Wallonie, "FRW" (Fondation rurale de Wallonie)

De l'Allemagne :

- Le Ministerium für Umwelt, Energie, Ernährung und Forsten (Ministère de l'environnement, de l'énergie, de l'alimentation et de la sylviculture) du Land de Rhénanie-Palatinat
- Le Ministerium für Umwelt und Verbraucherschutz (ministère de l'environnement et de la protection des consommateurs) du Land de Sarre

Et enfin, le Groupement Européen de Coopération Territoriale (GECT) Alzette Belval situé entre le Luxembourg et la France.

Avant d'approuver le projet, le comité de sélection du programme Interreg avait fait des recommandations de structures qu'il serait souhaitable d'intégrer dans le partenariat, soulignant que la liste de partenaires soumise dans la candidature comportait peu de partenaires allemands. Le comité a ainsi demandé au partenariat de consulter le Ministère de l'Environnement et de la Protection des Consommateurs de la Sarre et le Ministère de l'Agriculture du Luxembourg afin de demander leur accord pour participer. Alors que le premier a accepté, le second a refusé. Cet ajout a été à l'origine de problématiques lors du déroulement du projet, car si le partenariat initial comportait des personnes francophones et avait prévu un budget pour respecter l'obligation de la gestion bilingue français-allemand des projets Interreg, il n'a pas pu modifier le budget du projet suite à l'intégration de partenaires allemands non francophones dans le consortium.

Il est possible d'intégrer de nouveaux partenaires au cours d'un projet. Ce fut le cas pour AROMA avec l'ajout du parc naturel luxembourgeois Natur- & Geopark Mëllerdal.

Des acteurs de terrain (producteurs, coopératives) avaient été sollicités pour faire partie du partenariat, mais ils ont refusé par manque de ressources temporelles pour assister aux réunions du projet.

4.1.5 La gouvernance du projet

Pour atteindre l'objectif de création d'une organisation transfrontalière d'approvisionnement, le projet AROMA était organisé en six actions. Les deux premières étaient transversales : la première était la gestion du projet et le chef de file (CD54) en était responsable. La deuxième action était celle de la communication : le responsable était le partenaire luxembourgeois Ecotransfaire, bien que les actions étaient partagées entre Ecotransfaire (organisation de séminaires) et la Province belge du Luxembourg (communication visuelle et écrite, lettres d'information, site web). Le troisième module de travail s'intitulait « Inventaire des circuits locaux, de leurs acteurs, de leur fonctionnement et de leur potentiel » et était dirigé par le partenaire universitaire allemand IfaS. Il s'agissait de l'action de recherche du projet, dans laquelle des études étaient menées pour permettre au consortium de prendre des décisions adaptées à l'état du terrain. La quatrième action traitait de la mobilisation et de la mise en réseau des acteurs pour participer à l'objectif du projet : la création d'un organisme d'approvisionnement transfrontalier. L'association française Citoyens & Territoires Grand Est en assurait la supervision. L'action cinq « expérimentation » visait à tester le mode d'organisation, à valider et à enrichir les supports créés par le projet. Le chef de file de cette action était le partenaire belge Halle de Han. La sixième et dernière action visait à créer l'organisme transfrontalier d'approvisionnement alimentaire. Elle était supervisée par l'association luxembourgeoise *Center for Ecological Learning Luxembourg* (CELL). Il faut dire que si le travail est divisé en six actions, le travail mené dans le projet est quant à lui conduit de manière collégiale, de sorte que chaque partenaire contribue à chacune des actions.

Sur le plan de la gouvernance, le projet comporte quatre types de réunions :

- Les COMAC (comités d'accompagnement, ou *Begleitungsausschuss* en allemand)
- Les COPIL (comités de pilotage)
- Les workshops
- Les groupes de travail

Le COMAC a lieu une fois par an et réunit tous les partenaires du projet afin de présenter les résultats annuels aux autorités d'Interreg. Le COPIL réunit régulièrement les partenaires stratégiques pour entériner les décisions. Lors des ateliers, les partenaires présentent leurs derniers travaux afin d'assurer une bonne circulation de l'information au sein du consortium. Les groupes de travail sont constitués pour travailler sur des tâches uniques, souvent liées à une action ou à un résultat spécifique.

TABLEAU 15 : L'INGENIERIE DE PROJET D'AROMA. ELABORATION PERSONNELLE.

Action	Responsable de l'action	Livrables créés par l'action
1 : Gestion de projet (action transversale)	Chef de file du projet – institution publique française	Nomenclature des réunions Conventions FEDER et partenariales Modifications mineures et majeures Planning, budget et gestion de l'information
2 : communication (action transversale)	Institution publique belge et entreprise luxembourgeoise	Site Internet, page Facebook Participation aux foires professionnelles Fardes, kakemonos, flyers, goodies Newsletters Capsules vidéo Séminaires et colloques
3 : État des lieux des circuits de proximité, de leurs acteurs et fonctionnements et leurs potentiels.	Institut de recherche allemand	Guide du prix juste Critères d'analyse des achats par marché public Étude comparative de systèmes alimentaires de restauration collective publique en région Grand Est Fiches produits Cartes SIG Analyse quantitative de l'offre et de la demande en RHD dans la Grande Région Enquête qualitative sur les enjeux de l'approvisionnement transfrontalier
4 : Mobilisation et mise en réseau des acteurs	Association française	Guide à destination des producteurs désirant vendre à la Restauration Hors Domicile Guide à destination des acheteurs souhaitant intégrer des produits de proximité et de qualité dans leurs menus Visites
5 : Expérimentation : mise à l'épreuve du mode d'organisation, enrichissement et validation des supports	Association belge	Méthodologie expérimentale Définitions des participants Relevé et suivi de l'expérimentation Rapport de recommandations
6 : Création de l'organisme transfrontalier d'approvisionnement alimentaire.	Parc Naturel belge et association luxembourgeoise	Schéma directeur de l'Organisme Transfrontalier d'Approvisionnement Charte Analyse SWOT pour l'OTA Cahier des charges de l'OTA Statuts et gouvernance de l'OTA Création de l'outil informatique Organisme transfrontalier

4.2 Autoanalyse : réflexion sur mes positions « pour » et « sur » le projet

L'enjeu de l'analyse des données de terrain est de « décrypter ce qui s'est donné à voir à l'enquêteur dans la relation d'enquête compte tenu de sa façon de participer à la situation » (Arborio & Fournier, 2021), tout en étant attentif à ne pas reprendre simplement les

« catégories d'entendement » des enquêtés. Mais pour pouvoir faire ce décryptage, je dois pouvoir rendre compte de ma façon de participer mais aussi de ma façon de voir la situation. C'est l'autoanalyse. Beaud et Weber la définissent comme « l'objectivation de [nos] attentes subjectives, de [nos] engagements plus ou moins inavoués, de [nos] prises de position, elles-mêmes socialement déterminées » (Beaud, 2010). Avec l'autoanalyse, je suis invitée à interroger mon histoire personnelle pour mettre au jour mes propres catégories d'entendement grâce aux notes d'observation, mais aussi à prendre de la distance lors de l'observation participante⁹⁹ (Arborio & Fournier, 2021).

J'explique dans cette partie les éléments qui ont pu biaiser mon approche: je développe sur ma double-position « pour » et « sur » le projet AROMA, puis sur le conflit temporel entre ma position de doctorante et ma position de contributrice au projet AROMA. Je donne ensuite un exemple de ma position entre succession et juxtaposition de rôles.

4.2.1 Description des mes rôles successifs dans et pour le projet AROMA

Mon rôle tout au long du projet AROMA a évolué et il paraît utile de le détailler pour une meilleure compréhension de ma position de chercheuse et de ses enjeux au cours de cette étude doctorale.

D'avril 2018 à décembre 2018, avant le début de mon doctorat, j'ai d'abord intégré une association française dont la mission principale est le développement local et la mise en réseau des personnes travaillant pour les collectivités locales en tant que Service Civique¹⁰⁰. J'ai ainsi pu assister au colloque de lancement d'AROMA le 20 avril 2018. Mon rôle dans cette association n'était pas entièrement dédié au projet AROMA, même si j'ai progressivement passé de plus en plus de temps à m'y consacrer. J'ai participé à des réunions et travaillé avec ma superviseuse d'alors, Anouk Desgeorges, pour contribuer à la quatrième action du projet Interreg « mobilisation des acteurs ». J'ai notamment rédigé un livrable intitulé « Guide à destination des agriculteurs souhaitant vendre à la Restauration Hors Domicile¹⁰¹ » et construit un site web collaboratif ¹⁰²(« wiki ») pour rendre ce livrable accessible en ligne.

⁹⁹ Voir section 4.2.2 de ce chapitre.

¹⁰⁰ Le Service Civique remplace le service militaire en France. C'est une mission d'intérêt général pouvant aller jusqu'à un an, ayant lieu dans une administration ou une association. <https://www.service-civique.gouv.fr/>

¹⁰¹ <https://wiki.citoyenterritoires.fr/aroma/?LaIntro> consulté le 21 février 2023.

¹⁰² <https://wiki.citoyenterritoires.fr/aroma/?PagePrincipale> consulté le 21 février 2023.

Le guide à destination des agriculteurs souhaitant vendre à la Restauration Hors Domicile

Ce guide constitue un des livrables du projet AROMA. J'ai défini sa structure en reprenant le plan du document réalisé par le projet français REALISAB (Réussir l'approvisionnement local de la restauration collective) en 2014, avec le financement du CasDAR (Compte d'affectation spécial « Développement Agricole et Rural »). Ce projet avait réuni 25 partenaires de la restauration collective et du secteur agricole sous la direction de la Chambre d'Agriculture de Franche-Comté. La contribution de 180 personnes mobilisées durant le projet a permis d'aboutir à des documents qui répondent aux « besoins de méthodes et aux demandes d'outils d'évaluation et d'organisation de la restauration collective et du secteur agricole. »

J'ai repris les titres suivants de fiches de Realisab pour structurer le guide :

Administration des ventes
 Démarche commerciale
 Réglementation sanitaire
 Transport
 Appels d'offre et contrats

À ces titres-là, j'ai ajouté « réglementation et pratiques transfrontalières » pour adapter la structure au caractère transfrontalier du projet.

J'avais repris les éléments du projet pour le versant français – j'avais tenté de joindre la personne responsable de Realisab pour l'en informer, mais sans succès – et j'avais pour ambition de « compléter » le livrable avec les éléments équivalents des autres versants de la Grande Région. J'ai pu le faire dans une certaine mesure, mais pour être exhaustive, cette démarche aurait nécessité beaucoup plus de temps quand je n'avais alors qu'un délai de 6 mois pour le réaliser. Plutôt qu'éditer le guide en version papier ou en format PDF, j'avais choisi de directement l'intégrer sur le Wiki AROMA de l'association Citoyens & Territoires pour une accessibilité plus intuitive. Ce guide est toujours consultable en ligne sur la page du [Wiki de Citoyens & Territoires](https://chambres-agriculture.fr/actualites/toutes-les-actualites/detail-de-lactualite/actualites/realisab-reussir-lapprovisionnement-local-de-la-restauration-collective/).

Suite à l'ouverture du poste de doctorant, j'ai été contactée par un autre membre du consortium AROMA pour m'encourager à candidater. Les connaissances du projet que j'ai acquises durant le service civique, ma maîtrise de l'allemand et l'ouverture de ma directrice de thèse Dr Rachel Reckinger à l'Université du Luxembourg m'ont permis d'obtenir le poste. J'ai ensuite été embauchée en janvier 2019 par un autre membre du consortium, EcoTransFaire, pour contribuer officiellement à la troisième action « état des lieux » du projet avec ma thèse,

¹⁰³<https://chambres-agriculture.fr/actualites/toutes-les-actualites/detail-de-lactualite/actualites/realisab-reussir-lapprovisionnement-local-de-la-restauration-collective/> consulté le 21 février 2023.

qui a officiellement débuté en mars 2019 avec mon inscription effective en tant que doctorante à l'Université du Luxembourg.

Cette première transition entre l'association Citoyens & Territoires Grand Est et EcoTransFaire a nécessité quelques mois d'adaptation aussi bien de mon côté que de celui des membres du consortium. En effet, je passais d'une position de membre collaborateur du consortium à celle de « funambule » travaillant tout à la fois « pour » le projet, en contribuant à la rédaction de certains des livrables, et « sur » le projet en réalisant une observation participante, et à ce titre, j'ai progressivement adopté une attitude plus réservée. Cela impliquait également de mettre un terme aux demandes du consortium du projet de traduire le matériel de l'allemand au français et vice versa. En raison d'un manque de budget de traduction et d'un manque de membres germanophones du consortium dû à l'ajout de partenaires sur demande du comité de sélection Interreg, j'avais été sollicitée pour contribuer à cette tâche. Pour définir mon champ d'action dans le projet, j'ai rédigé un document avec le soutien de ma directrice de thèse énonçant mes tâches en tant que doctorante et l'ai distribué au consortium¹⁰⁴.

La deuxième transition a eu lieu environ deux ans après la première. J'ai été transférée d'EcoTransFaire à l'Université du Luxembourg pour pouvoir poursuivre ma thèse de doctorat, suite à de graves dysfonctionnements budgétaires chez mon ancien employeur. Il convient de préciser que ces dysfonctionnements ont affecté la poursuite de mes recherches.

TABLEAU 16 : MES POSITIONS SUCCESSIVES DANS LE PROJET AROMA

Position	Rôle	Période	Structure	Pays
Service Civique	Contribution à l'action 4 intitulée « mobilisation » du projet AROMA	Avril 2018 à décembre 2019	Citoyens & Territoires Grand Est (association)	France
Employée dédiée à 100% au projet de thèse	Travail de thèse et contribution à l'action 3 « état des lieux » du projet	Janvier 2019 à mi-Février 2021	EcoTransFaire GEIE (entreprise)	Luxembourg
Doctoral Researcher	Travail de thèse et contribution à l'action 3 « état des lieux » du projet	Mi-février 2021 à novembre 2023	Université du Luxembourg (institution d'éducation supérieure)	Luxembourg

Ce troisième poste a débuté en février 2021 et a duré jusqu'à la fin de mon doctorat en novembre 2023. Cette période a été divisée en deux parties distinctes : l'une de février 2021 à juin 2022, pendant laquelle le travail de terrain était encore en cours, et une seconde de juillet

¹⁰⁴ Document consultable en annexe.

2022 à novembre 2023, pendant laquelle j'ai pu me consacrer entièrement au travail d'analyse et de rédaction une fois l'observation sur le terrain terminée.

4.2.2 Analyse de ma double position : « pour » et « sur » le projet AROMA

J'ai explicité ma position « pour » et « sur » le projet. Cette double position fut très inconfortable à tenir durant toute la durée de l'observation, car « l'observateur n'est jamais complètement extérieur à la situation qu'il observe : il n'est pas à l'abri que les acteurs observés changent de comportements/d'attitudes en sa présence : « paradoxe de l'observateur » » (Schwartz, 2011, p342).

Ainsi, sans parler de ma contribution au projet, je me demandais de quelle manière ma présence influençait les autres. À la suite d'Yves Winkin, je me suis interrogée à multiples reprises durant ce travail si « l'observation participante [était] un leurre » (Winkin, 1997). Comment pouvais-je tenir ces deux positions ensemble ? En participant au projet par la conduite d'entretiens, puis-je encore dire que je suis observatrice, puisque je participe activement à l'action du projet ? Pour reprendre les mots de Jeanne Favret-Saada, qui souligne le caractère oxymorique de cette méthode : « observer en participant, ou participer en observant, c'est à peu près aussi évident que de déguster une glace brûlante » (Favret-Saada, 1990).

Pour répondre à ces interrogations, Winkin explore deux traditions d'anthropologie : celle anglo-saxonne, de l'École de Chicago, et l'école d'anthropologie française. Il distingue les deux selon la conception de l'être humain qui sous-tend ces deux traditions. Dans la première, hypothèse est faite que l'être humain est « transparent à lui-même » (*Meurtre dans l'Université anglaise* (1984) – *Blog de Paul Jorion*, 2021, cité dans Winkin, 1997) alors que l'ontologie de l'anthropologie française présuppose, elle, que l'être humain est essentiellement opaque à lui-même. Dès lors, l'observation participante est possible si l'on suit la conception anglo-saxonne, mais oxymorique si l'on suit l'ontologie française : « l'observation détruit la participation ; la participation exclut l'observation » (Winkin, 1997).

Comment résoudre cette interrogation, étant donné que des deux approches, j'ai plutôt tendance à considérer que l'être humain est opaque à lui-même, tant qu'il n'opère pas une relecture réflexive sur sa vie ? Selon lui, l'observation devient vraiment participante dès lors que le chercheur effectue un retour sur son expérience au moyen de ses notes de terrain. Ce retour lui permet d'objectiver et d'analyser son propre rôle dans l'action. Ce travail d'écriture n'est pas simplement mécanique, un pur enregistrement de ce qui s'est déroulé, mais représente bien un outil de travail au service non pas d'une neutralité, mais d'une objectivation de sa position : « Le chercheur qui est déjà impliqué sur son terrain par son statut professionnel, hors recherche, n'est pas en quête d'intégration, il a au contraire plutôt besoin de trouver des procédures de « mise à distance » lui permettant d'être le moins possible juge

et partie, et de se dégager en tant que chercheur des positions et des jugements qui sont les siens en tant qu'acteur » (de Sardan, 2000).

En fait, seul le travail d'écriture permet l'enclenchement d'une distanciation et ainsi le début de l'interprétation itérative des observations, construisant la *grounded theory* au fur et à mesure.

4.2.2.1 *Le conflit temporel entre la position de doctorante et la position de contributrice au projet : réflexion sur l'attente de linéarité du consortium AROMA*

Enfin, il y a ma position temporelle de doctorante me situant dans un temps plus long que celui d'un projet Interreg, engendrant une forme de conflit entre ces deux temporalités. Alors que le projet a commencé en octobre 2017 et s'est terminé en mars 2022, la thèse a commencé en mars 2019 et doit être rendue en novembre 2023. Selon le calendrier initial du projet, la troisième action avec les études quantitatives et qualitatives devait être terminée afin de fournir au consortium suffisamment d'éléments pour décider d'une expérimentation à mener. Le processus était conçu comme linéaire : tant que l'action 3 n'était pas terminée, les action 4 (mobilisation) et surtout 5 (expérimentation) ne pouvaient pas se dérouler. Selon le planning, les résultats de l'étude qualitative auraient dû être livrés début 2020, ce qui n'était pas compatible avec le calendrier de la recherche : planifier, réaliser, transcrire, coder et analyser 80 entretiens de deux heures en l'espace d'un an n'était pas réaliste. Les partenaires du projet se sont rendus compte du caractère inadapté de la linéarité décidée dans la candidature et ont accepté de la modifier.

À ma connaissance, c'est la première fois qu'un doctorant étudie un projet Interreg. Je ne connais qu'une seule autre recherche doctorale en cours dans le périmètre de la Grande Région : celle d'Angela Odero, qui travaille sur le projet Interreg « *Patient as Partner Approach in the Treatment of Chronic Diseases* (INTERREG APPS)¹⁰⁵ » à propos de sujets en lien avec la santé. Par conséquent, il n'existe pas encore de bonnes pratiques sur la façon dont nous pourrions concilier ces décalages entre le projet Interreg et le projet de recherche.

Cette attente de linéarité dans le projet Interreg est rentrée en conflit avec les attentes que j'avais vis-à-vis de ce que je croyais être la linéarité de mon projet de recherche. Étant donné que je n'étais pas sociologue de formation, j'ai porté une attention toute particulière à lire beaucoup d'ouvrages de méthodes au début de ma thèse. Ces lectures m'avaient donné une image très linéaire du processus de recherche : idéalement, il me fallait d'abord lire beaucoup sur mon sujet pendant environ un an, avant de procéder à la conception et à la réalisation de mon enquête, avant d'analyser mes données et de rédiger. Dans la pratique, j'ai commencé mon travail de terrain avant de lire, il a duré très longtemps et a été fortement perturbé par la

¹⁰⁵ <https://www.patientpartner.org/>

pandémie de Covid-19. Ce frottement entre attentes et réalité a provoqué des frustrations et un sentiment d'inadéquation à pouvoir conduire un projet de recherche convenablement. Je reprends les mots de Cima : « *I was frustrated because my actual empirical research was not following the research designs models proposed in handbooks and implicit in the structures of academic writings*¹⁰⁶ » (Cima, 2020).

Tant que je me mesurais à un idéal de recherche linéaire, inatteignable dans ma situation, je ne pouvais que constater mon échec. Dans son article « de l'échec à l'émancipation : le cas pour une pratique féministe de la recherche » (traduction propre), Cima remet en cause l'idéal de la linéarité dans le processus de recherche, et invite à « demeurer avec le pétrin¹⁰⁷ » d'un monde fragmenté, ambivalent et incomplet » (Cima, 2020), c'est-à-dire reconnaître et accepter que la recherche empirique est contingente, incomplète et imprévisible (Cima, 2020). Cette perspective m'a permis de sortir d'une représentation d'échec vis-à-vis de ma façon de conduire mon projet de recherche et de développer une acceptation des conditions d'exercice de la recherche empirique : j'ai adapté mon projet en fonction de la situation, mais cela ne rend pas moins valide mon travail.

4.2.2.2 Exemplification de ma position entre successions et juxtapositions de rôles

Pour illustrer la juxtaposition de rôles que j'ai occupés, je braque la focale sur un épisode qui a eu lieu lors de ma première année de terrain, qui eut par la suite des répercussions. À l'automne 2019, le consortium AROMA a organisé trois séminaires en Allemagne, au Luxembourg et à la frontière franco-belge pour présenter les résultats de l'analyse quantitative de l'action 3, les résultats intermédiaires de l'analyse qualitative, mais aussi pour organiser des ateliers de co-construction et de mobilisation des acteurs de terrain. Dans ces séminaires, je revêtais plusieurs rôles « attendus » : celui de l'observatrice « à distance », celui de l'observatrice « participante » à des ateliers pour écouter les échanges, celui de la chercheuse en quête de personnes à identifier pour des interviews semi-directives, celui de la chercheuse présentant ses résultats intermédiaires. « La simple présence d'un inconnu dans un milieu d'interconnaissance met en route un processus de reconnaissance, en large partie incontrôlé par l'intrus. À l'affût des moindres éléments qui leur permettent une interprétation, les indigènes, chacun dans sa position et sa stratégie propres, construisent progressivement la place du nouvel arrivé » (Weber, 2009).

Cependant, lors du séminaire en Allemagne, les acteurs présents m'ont attribué un autre rôle auquel je ne m'attendais pas : celui d'animatrice d'un atelier sur les besoins des

¹⁰⁶ Ma traduction : « j'étais frustrée parce que ma recherche empirique ne suivait pas les modèles de conception de recherche proposés dans les manuels et implicitement dans les structures de l'écriture académique ».

¹⁰⁷ Traduction propre pour "stay with the trouble" (Nightingale, 2019, s'inspirant de Haraway, 2016).

acteurs présents – producteurs, intermédiaires, cuisiniers – et sur leurs propositions pour mettre en place des synergies. Ma surprise provenait du fait que ce rôle relevait des compétences d'animation de l'action 4, que je n'occupais plus officiellement depuis mon passage du Service Civique au doctorat et à l'action 3. Cette attribution de rôle supplémentaire était nécessitée d'une part par l'absence de partenaire germanophone dans l'action 4 à ce moment-là du projet, car nous étions seulement deux germanophones dans le projet, rattachés à l'action 3 (ma directrice de thèse n'étant pas pressentie pour participer à l'ensemble de ces réunions), et d'autre part par le manque d'anticipation concernant les besoins spécifiques à l'organisation d'un séminaire en Allemagne, qui aurait requis l'embauche d'un animateur germanophone professionnel. Endosser ce rôle fut source de friction intérieure : j'étais surprise de reprendre sans anticipation cette tâche pour laquelle j'étais peu expérimentée, j'étais entravée pour comprendre toutes les personnes présentes et l'accent local de certains locuteurs, parce que l'allemand n'est pas ma langue maternelle. C'est pourquoi, lorsqu'un participant s'est saisi de l'atelier comme support d'expression pour exprimer et extérioriser ses frustrations, je n'étais pas suffisamment outillée pour y faire face.

À l'issue de ce séminaire, le partenaire responsable de la communication qui n'était pas venu m'a demandé d'endosser le rôle de « rapporteuse ». J'ai écrit un récit détaillé du déroulement du séminaire, que j'ai intégré à mon journal de bord. J'ai aussi rédigé un « rapport de la journée de rencontre » à l'adresse des partenaires du projet, afin de faire un retour sur les séminaires lors du comité de pilotage et du Workshop du 12 novembre 2019.

Lors de cette réunion, je suis sortie de mon rôle d'observatrice pour intervenir en m'adressant directement au responsable de l'action de communication. Je lui ai demandé pourquoi il n'assumait pas son rôle au sein du projet, et lui ai reproché que son inaction avait des répercussions sur la charge de travail des autres partenaires qui devaient travailler plus pour pallier ses insuffisances. Ma demande est un révélateur de ma propre position et de mes attentes comme actrice à ce moment-là : j'attendais en vain que le partenaire responsable de la communication remplisse la tâche qui lui était attribuée dans le projet.

Le développement de cet épisode me permet ainsi d'introduire un sujet éthique : lorsque j'observe une situation où je désapprouve moralement le comportement d'un des enquêtés, que dois-je faire ? (Arborio, 2021 ; Jones et al., 2000). Car mon action comme mon inaction sont porteuses de sens : si je n'agis pas, cela peut être pris comme de l'indifférence, ou même, comme un encouragement, mais si j'agis, est-ce que je ne sors pas de mon rôle ?

Dans l'auto-analyse, Arborio et Fournier recommandent au chercheur de prêter attention aux sensations éprouvées qui trouvent un écho chez les acteurs de terrain. En l'occurrence, il me semblait que je formulais tout haut ce que tout le monde pensait tout bas, et que mon intervention s'apparentait à ce qu'Olivier de Sardan nomme « un rôle de médiateur » : « dans des situations complexes, nous sommes amenés à adopter des rôles de «

médiateur » entre les différents acteurs. Le sociologue doit pouvoir aider à construire collectivement tout en restant « extérieur » aux enjeux discutés. Le problème central de notre positionnement tient à une contradiction : notre nécessaire extériorité dictée par notre formation et notre obligation à prendre position et à rendre des recommandations concrètes » (de Sardan, 2000) .

Mais dans ce cas, étais-je vraiment « extérieure » comme le suggère Olivier de Sardan ? Non, sans doute, puisque j'étais personnellement affectée par l'inaction du partenaire en question. C'est certainement ma subjectivité, en particulier ma frustration, qui m'a poussée à intervenir, plutôt que la réflexion que mon intervention pourrait être nécessaire en tant que « médiatrice ».

J'ai d'abord considéré cet épisode comme un « raté de terrain » : j'avais échoué à remplir mon rôle d'observatrice, je m'étais laissée envahir par mes émotions. Mais, à la suite de ce qu'Ottavia Cima écrit, je peux « affronter mon expérience affective au lieu de la passer sous silence comme quelque chose de peu digne de réflexions et textes scientifiques »¹⁰⁸ et déconstruire mes affects pour me permettre de poser de nouvelles questions (Cima, 2020). La colère ressentie à ce moment-là apparaît comme une friction entre mes attentes et le terrain. Elle me révèle mes propres attentes vis-à-vis de ce partenaire, et m'invite à poser de nouvelles questions : pourquoi ce partenaire n'a pas pu remplir son rôle ? Qu'est-ce qui aurait pu l'en empêcher ? Je répondrai à ces questions dans la suite de ce travail en expliquant davantage les freins liés à la situation de chaque type d'acteur.

Suite à cet épisode, j'ai tenté de réagir au mieux en travaillant avec ma directrice à un document délimitant mes tâches de thèse, afin de me préserver de ce rôle polyvalent que m'attribuaient les partenaires du projet à ce moment-là : celui tout à la fois de traductrice de documents, d'animatrice germanophone lors du séminaire, et de secrétaire/rapporteuse pour les absents. Beaud et Weber indiquent que la négociation de notre présence sur le terrain peut impliquer de rendre des services, mais dans ce cas, les services en questions devenaient bien trop chronophages pour me permettre d'avancer convenablement dans mon travail académique. Ce document fut ensuite transmis aux partenaires du projet lors d'une réunion ultérieure et de telles situations ne se sont plus reproduites.

Dans la section suivante, je rends compte des résultats de l'étude quantitative conduite dans le cadre du projet AROMA.

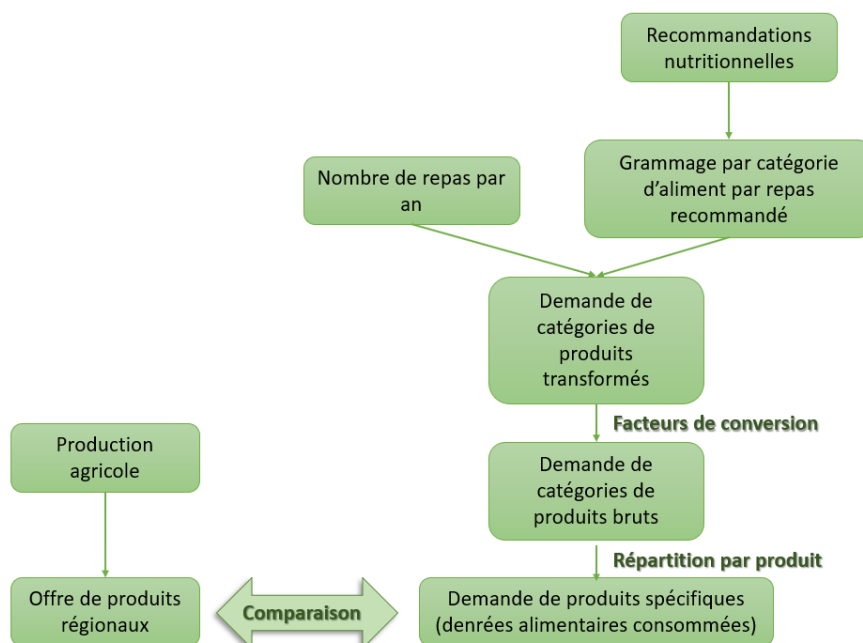
4.3 Récapitulatif de l'étude quantitative réalisée dans le cadre d'AROMA

Au sein de l'action 3, un « état des lieux de l'offre agricole et de la demande alimentaires en restauration collective en Grande Région », a été réalisé par *l'Institut für angewandtes*

¹⁰⁸ Propre traduction de l'anglais "*tackle my affective experience instead of silencing it as something not worth of scientific thoughts and texts*".

Stoffstrommanagement (IfaS)¹⁰⁹. Il s'agit d'une étude quantitative pour quantifier la production agricole, estimer les besoins en denrées alimentaires de la restauration collective, puis pour comparer les résultats afin d'identifier des complémentarités d'approvisionnement dans la Grande Région¹¹⁰.

Pour déterminer l'offre, l'IfaS a compilé les données statistiques de la production agricole des différents versants de la Grande Région. Pour déterminer la demande de la restauration collective en denrées alimentaires, l'IfaS a combiné les quantités indiquées dans les recommandations nutritionnelles de chaque versant avec le nombre de repas servis dans la restauration collective. Pour rendre possible la comparaison des résultats de ces deux calculs, l'IfaS a converti les quantités d'aliments transformés en quantités de produits bruts et divisé entre les différents produits de récolte¹¹¹.



¹⁰⁹ Institut pour la gestion appliquée des flux de matières. Cet institut de recherche se situant sur le campus environnemental de Birkenfeld est rattaché à l'Université des Sciences Appliquées de Trèves en Rhénanie-Palatinat. Le but de cet institut est d'optimiser les flux de matières régionaux dans le cadre de projets concrets et pratiques pour construire une société durable.

<https://www.umwelt-campus.de/forschung/institute/institut-fuer-angewandtes-stoffstrommanagement-ifas>

¹¹⁰ J'ai rédigé cette partie en m'inspirant du livrable indiqué dans la note suivante ainsi que des diapositives créées par Prof. Dr. Yves Le Roux (ENSAIA – Université de Lorraine) et William Yan (IfaS) pour la présentation de l'étude lors des séminaires organisés par le projet AROMA. Une description plus détaillée de l'étude est réalisée dans l'article « Approvisionnement Régional Organisé pour une Meilleure Alimentation (AROMA) : Etat des lieux de la production agricole et de la consommation et faisabilité d'un approvisionnement de qualité et de proximité dans la Grande Région (Luxembourg, Lorraine, Wallonie, Sarre, Rhénanie-Palatinat) » écrit avec Rachel Reckinger et Yves Le Roux.

¹¹¹ Pour consulter la méthodologie de manière plus détaillée ainsi que les résultats de l'étude, consulter le livrable AROMA « Guide méthodologique et état de lieux théorique de l'offre et de la demande alimentaire de la restauration collective en Grande Région » : https://a.storyblok.com/f/69682/x/1b6831735b/guide_methodologique_etat_des_lieux_offre_demande_rc_gr.pdf

FIGURE 4 : METHODOLOGIE POUR L'ANALYSE ENTRE OFFRE AGRICOLE ET DEMANDE ALIMENTAIRE EN RHD.

SOURCE : LIVRABLE « GUIDE METHODOLOGIQUE ET ETAT DES LIEUX THEORIQUE DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE ALIMENTAIRE DE LA RESTAURATION COLLECTIVE EN GRANDE REGION », P. 2 (8/64 EN LIGNE), NOVEMBRE 2020¹¹².

4.3.1 Calcul de l'offre des productions agricoles de la Grande Région

Le calcul des productions agricoles de la Grande Région s'appuie sur les données statistiques disponibles dans chaque région transfrontalière. Les quantités de produits agricoles retenues pour le calcul sont des moyennes annuelles pour la période de 2010 à 2018 afin de minimiser les variations de la production. Les données détaillées sur les différentes méthodes de production (conventionnelles ou biologiques) ne sont pas incluses car elles n'étaient pas disponibles pour toutes les régions au moment de cette étude. Dans la Grande Région, 2 818 549 hectares sont utilisés à des fins agricoles. La Lorraine possède la plus grande superficie agricole avec 1 173 000 hectares, la Wallonie 731 570 hectares, la Rhénanie-Palatinat 708 200 hectares, le Luxembourg 131 384 hectares et la Sarre 77 195 hectares.

Les différentes productions agricoles par région sont présentées dans les 5 tableaux ci-dessous.

TABLEAU 17 : OFFRE ET DEMANDE EN PRODUITS AGRICOLES POUR L'APPROVISIONNEMENT DE LA RESTAURATION COLLECTIVE EN RHENANIE-PALATINAT. SOURCE : ETUDE QUANTITATIVE SUR L'ETAT DES LIEUX DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE, IFAS. ÉLABORATION : YVES LE ROUX

La Rhénanie-Palatinat	Offre	Demande 100%	Demande 50%	Demande 10%
Légumes (t/an) total	601 701	29 079	14 539	2 908
Dont tomates	1 092	6 409	3 205	641
Dont carottes	97 356	4 398	2 199	440
Dont laitues	17 998	1 567	783	157
Dont courgettes	15 020	906	453	91
Dont haricots	-	2 742	1 371	274
Dont petits pois	-	456	228	46
Dont oignons	148 026	1 149	575	115
Dont concombres	-	574	287	57
Fruits (t/an) total	52 840	13 721	6 861	1 372
Dont pommes	27 457	2 483	1 241	248
Dont poires	2 965	1 107	554	111
Dont fraises	4 848	288	144	29
Blé (t/an)	817 420	16 397	8 199	1 640
Pommes de terre (t/an)	279 565	4 778	2 389	478
Lait (t/an)	840 660	40 271	20 136	4 027
Viandes (t/an)	83 024	10 721	5 360	1 072
Bovin	15 673	3 345	1 672	334
Porc	66 695	1 683	842	168
Volaille	108	5 339	2 670	534
Poisson	-	5 801	2 901	580
Œufs (t/an)	10 599	1 575	788	158
Oléagineux (t/an)	162 202	3 073	1 537	307

¹¹² Le livrable est consultable à [cette adresse](#).

TABEAU 18 : OFFRE ET DEMANDE EN PRODUITS AGRICOLES POUR L'APPROVISIONNEMENT DE LA RESTAURATION COLLECTIVE EN SARRE. *SOURCE : ETUDE QUANTITATIVE SUR L'ETAT DES LIEUX DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE, IFAS. ÉLABORATION : YVES LE ROUX*

La Sarre	Offre	Demande 100%	Demande 50%	Demande 10%
Légumes (t/an) total	3 236	7 963	3 982	796
Dont tomates	-	1 755	878	176
Dont carottes	258	1 204	602	120
Dont laitues	438	429	215	43
Dont courgettes	-	248	124	25
Dont haricots	-	751	376	75
Dont petits pois	-	125	62	12
Dont oignons	-	315	157	31
Dont concombres	-	157	79	16
Fruits (t/an) total	2 677	3 859	1 929	386
Dont pommes	2 361	698	349	70
Dont poires	218	311	156	31
Dont fraises	-	81	40	8
Blé (t/an)	65 630	4 461	2 230	446
Pommes de terre (t/an)	4 276	1 300	650	130
Lait (t/an)	96 650	11 426	5 713	1 143
Viandes (t/an)	1 317	2 864	1 432	286
Bovin	693	894	447	89
Porc	564	450	225	45
Volaille	-	1 426	713	143
Poisson	-	1 542	771	154
Œufs (t/an)	1 461	425	213	43
Oléagineux (t/an)	14 263	860	430	86

TABEAU 19 : OFFRE ET DEMANDE EN PRODUITS AGRICOLES POUR L'APPROVISIONNEMENT DE LA RESTAURATION COLLECTIVE EN LORRAINE. *SOURCE : ETUDE QUANTITATIVE SUR L'ETAT DES LIEUX DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE, IFAS. ÉLABORATION : YVES LE ROUX*

La Lorraine	Offre	Demande 100%	Demande 50%	Demande 10%
Légumes (t/an) total	17 501	15 437	7 718	1 544
Dont tomates	1 825	3 403	1 701	340
Dont carottes	870	2 335	1 167	233
Dont laitues	729	832	416	83
Dont courgettes	374	481	240	48
Dont haricots	-	1 456	728	146
Dont petits pois	-	242	121	24
Dont oignons	718	610	305	61
Dont concombres	8 840	305	152	30
Fruits (t/an) total	23 927	6 343	3 171	634
Dont pommes	6 990	1 148	574	115
Dont poires	454	512	256	51
Dont fraises	-	133	67	13
Blé (t/an)	1 387 577	13 223	6 612	1 322
Pommes de terre (t/an)	17 285	3 853	1 926	385
Lait (t/an)	1 320 008	31 160	15 580	3 116
Viandes (t/an)	104 123	8 850	4 425	885
Bovin	79 833	2 761	1 381	276
Porc	14 600	1 389	695	139
Volaille	5 500	4 407	2 204	441
Poisson (t/an)	-	4 253	2 126	425
Œufs (t/an)	7 383	1 411	706	141
Oléagineux (t/an)	407 244	1 114	1 114	223

TABEAU 20 : OFFRE ET DEMANDE EN PRODUITS AGRICOLES POUR L'APPROVISIONNEMENT DE LA RESTAURATION COLLECTIVE AU LUXEMBOURG. SOURCE : ETUDE QUANTITATIVE SUR L'ETAT DES LIEUX DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE, IFAS. ÉLABORATION : YVES LE ROUX

Le Luxembourg	Offre	Demande 100%	Demande 50%	Demande 10%
Légumes (t/an) total	1 997	2 555	1 278	256
Dont tomates	99	563	282	56
Dont carottes	804	386	193	39
Dont laitues	267	138	69	14
Dont courgettes	38	80	40	8
Dont haricots	-	241	120	24
Dont petits pois	-	40	20	4
Dont oignons	99	101	50	10
Dont concombres	-	50	25	5
Fruits (t/an) total	2 770	2 050	1 025	205
Dont pommes	2 316	371	185	37
Dont poires	258	165	83	17
Dont fraises	-	43	22	4
Blé (t/an)	79 683	2 624	1 312	262
Pommes de terre (t/an)	18 673	765	382	76
Lait (t/an)	324 943	10 050	5 025	1 005
Viandes (t/an)	31 265	2 706	1 353	271
Bovin	15 420	844	422	84
Porc	15 446	425	212	42
Volaille	223	1 348	674	135
Poisson	-	872	436	87
Œufs (t/an)	1 908	307	153	31
Oléagineux (t/an)	14 233	464	232	46

TABEAU 21 : OFFRE ET DEMANDE EN PRODUITS AGRICOLES POUR L'APPROVISIONNEMENT DE LA RESTAURATION COLLECTIVE EN WALLONIE. SOURCE : CHIFFRES ISSUS DE L'ETUDE QUANTITATIVE SUR L'ETAT DES LIEUX DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE, IFAS. ÉLABORATION : YVES LE ROUX

La Wallonie	Offre	Demande 100%	Demande 50%	Demande 10%
Légumes (t/an) total	196 249	36 024	18 012	3 602
Dont tomates	-	7 940	3 970	794
Dont carottes	53 744	5 448	2 724	545
Dont laitues	-	1 941	970	194
Dont courgettes	-	1 122	561	112
Dont haricots	44 677	3 397	1 699	340
Dont petits pois	30 786	565	282	56
Dont oignons	26 618	1 424	712	142
Dont concombres	-	711	355	71
Fruits (t/an) total	33 205	18 478	9 239	1 848
Dont pommes	24 014	3 343	1 672	334
Dont poires	8 688	1 491	746	149
Dont fraises	373	388	194	39
Blé (t/an)	999 903	3 939	1 970	394
Pommes de terre (t/an)	1 624 569	25 916	12 958	2 592
Lait (t/an)	1 240 464	24 411	12 206	2 441
Viandes (t/an)	155 977	17 647	8 823	1 765
Bovin	134 364	5 506	2 753	551
Porc	15 800	2 771	1 385	227
Volaille	5 446	8 788	4 394	879
Poisson (t/an)	-	5 526	2 763	553
Œufs (t/an)	22 632	1 417	709	142
Oléagineux (t/an)	43 443	4 238	2 119	424

Cette première étape de l'étude a permis de déterminer les quantités de produits bruts produites sur chaque versant, mettant en évidence des complémentarités entre les différents versants.

4.3.2 Calcul de la demande en denrées alimentaires de la restauration collective en Grande Région

Pour calculer la demande de la restauration collective (RC) dans la Grande Région, le nombre de repas servis par an a d'abord été déterminé. Ensuite, pour déterminer les denrées alimentaires nécessaires à la préparation de ces repas, les recommandations nutritionnelles ont été utilisées. L'analyse de ces recommandations a permis d'isoler des grammages moyens par repas, par denrée alimentaire, qui ont ensuite été multipliés par le nombre des repas dans la RC. On obtient ainsi la demande annuelle d'aliments dans les établissements de la RC en Grande Région. La figure 3 récapitule la répartition du nombre de repas servis par région et par type d'établissement.

TABLEAU 22 : NOMBRE DE REPAS SERVIS PAR AN, PAR TERRITOIRE ET PAR STRUCTURE DE LA GRANDE REGION.

SOURCE : FICHE DE SYNTHESE SUR L'ETAT DES LIEUX DE L'OFFRE AGRICOLE ET DE LA DEMANDE ALIMENTAIRE DE LA RESTAURATION COLLECTIVE EN GRANDE REGION, P.2¹¹³

Repas par an	Sarre	Rhénanie-Palatinat	Wallonie	Luxembourg	Lorrain	Grande Région
Écoles	2 939 315	13 240 688	28 326 362	2 641 779	28 987 211	76 135 356
Universités	2 464 586	9 640 384	6 699 961	1 534 000	2 430 057	22 768 987
Hôpitaux	4 031 802	13 539 387	13 930 207	1 437 545	10 565 901	43 504 842
Établissements pour personnes âgées	7 191 520	21 732 014	33 484 699	4 424 458	15 939 305	82 771 997
Entreprises	19 146 972	73 103 992	73 614 793	13 503 360	54 967 857	234 336 974
Total	35 774 195	131 256 465	156 056 022	23 541 142	112 890 331	459 518 156

Ces données permettent d'établir que le poids de la RC en termes de nombre de repas la constitue comme un levier significatif pour transitionner vers des pratiques d'approvisionnement en produits de proximité et de qualité. Elles permettent aussi de montrer que le projet AROMA a orienté son travail principalement sur un quart des quantités potentielles.

¹¹³ La fiche est consultable à [cette adresse](#).

4.3.3 Conversion de la demande de denrées alimentaires en produits agricoles bruts

Pour pouvoir comparer l'offre et la demande, il est nécessaire de convertir la demande alimentaire en produits agricoles bruts. Les chiffres de la demande alimentaire sont exprimés en tonnes d'aliments transformés (prêts à consommer), qui ont été convertis en équivalents bruts pour permettre une comparaison avec les produits agricoles produits dans la Grande Région. Selon le type d'aliment, un facteur de conversion approprié est appliqué pour déterminer avec précision la quantité de produit brut, c'est-à-dire le produit agricole récolté. Les quantités de produits bruts nécessaires à l'approvisionnement de la RC dans la Grande Région ont été obtenues à partir de ces facteurs de conversion.

TABEAU 23 : DEMANDE ALIMENTAIRE EXPRIMEE EN PRODUCTION AGRICOLE BRUTE PAR TERRITOIRE DE LA GRANDE REGION. SOURCE : ETUDE QUANTITATIVE SUR L'ETAT DES LIEUX DE L'OFFRE AGRICOLE ET DE LA DEMANDE ALIMENTAIRE DE LA RESTAURATION COLLECTIVE EN GRANDE REGION, IFAS. ÉLABORATION : YVES LE ROUX.

Produits bruts (tonnes)	Sarre	Rhénanie-Palatinat	Lorraine	Luxembourg	Wallonie	Total Grande Région
Légumes	8 216	30 306	17 234	2 939	41 411	100 106
Fruits	3 123	11 470	7 010	2 372	15 649	39 624
Blé	2 344	8 620	3 347	1 512	7 590	23 413
Pommes de terre	1 832	6 737	5 857	1 136	29 086	44 648
Lait (kL)	11 627	41 664	35 855	11 069	29 521	129 736
Viande	1 515	5 670	4 924	1 259	7 823	21 191
Poisson	1 643	6 207	4 881	1 089	8 692	22 512
Œufs	453	1 675	2 576	318	537	5 559
Oléagineux	627	2 331	2 363	553	5 169	11 043

Seulement, les recommandations nutritionnelles ne se réfèrent pas à des produits spécifiques comme le poulet, le concombre ou la carotte, mais à des catégories d'aliments comme la viande, les fruits ou les légumes. Pour permettre une comparaison entre l'offre (ventilée en produits) et la demande, les informations sur les catégories ont donc dû être réparties entre les produits respectifs à partir d'une clé d'attribution basée sur la liste des commandes des produits alimentaires des collèges du département de la Moselle¹¹⁴. Les facteurs de conversion calculés sont exprimés en pourcentage du total des achats sur une base de poids. Si on considère les principaux achats, pour les légumes, les valeurs s'élèvent à 22 % pour les tomates, 15 % pour les carottes, 5 % pour les laitues, 4 % pour les oignons, 3% pour les courgettes, 9 % pour les haricots, 2 % pour les concombres et 2 % pour les petits pois¹¹⁵. Quant aux fruits, les commandes sont de 18 % pour les pommes, 8 % pour les poires et 2 % pour les

¹¹⁴ Formulation d'Yves Le Roux.

¹¹⁵ L'ensemble ne fait pas 100 % car tous les légumes ne sont pas présentés.

fraises. Enfin, les parts de viande sont de 31 % pour le bœuf, 16 % pour le porc et 50 % pour la volaille¹¹⁶.

Le tableau 11 présente les résultats synthétiques des besoins de la RHD de la Grande Région en tenant compte :

- Des nombres de repas par structures
- Les recommandations nutritionnelles par pays
- Les facteurs de conversion produits transformés/produits agricoles bruts
- Arbitrage groupe de produits alimentaire/produits agricoles bruts

TABLEAU 24 : PRODUITS ALIMENTAIRES CONSOMMÉS PAR AN PAR LA RESTAURATION COLLECTIVE DANS CHAQUE TERRITOIRE DE LA GRANDE REGION. SOURCE : FICHE DE SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE SUR L'ÉTAT DES LIEUX THÉORIQUE DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE ALIMENTAIRE DE LA RESTAURATION COLLECTIVE EN GRANDE REGION », p. 3¹¹⁷.

Produits consommés en tonnes par an	Sarre	Rhénanie-Palatinat	Wallonie	Luxembourg	Lorraine	Grande Région
Légumes total	7.963	29.079	36.024	2.555	15.437	91.058
dont tomates	1.755	6.409	7.940	563	3.403	20.071
dont carottes	1.204	4.398	5.448	386	2.335	13.772
dont laitues	429	1.567	1.941	138	832	4.906
dont courgettes	248	906	1.122	80	481	2.836
dont haricots	751	2.742	3.397	241	1.456	8.588
dont petits pois	125	456	565	40	242	1.427
dont oignons	315	1.149	1.424	101	610	3.599
dont concombres	157	574	711	50	305	1.797
Fruits total	3.859	13.721	18.478	2.050	6.343	44.451
dont pommes	698	2.483	3.343	371	1.148	8.043
dont poires	311	1.107	1.491	165	512	3.588
dont fraises	81	288	388	43	133	932
Blé	4.461	16.397	3.939	2.624	13.223	40.645
Pommes de terre	1.300	4.778	25.916	765	3.853	36.611
Lait	11.426	40.271	24.411	10.050	31.160	117.318
Viandes total	2.864	10.721	17.647	2.706	8.850	42.788
dont bovin	894	3.345	5.506	844	2.761	13.350
dont porc	1.426	5.339	8.788	1.348	4.407	21.308
dont volaille	450	1.683	2.771	425	1.389	6.718
Poisson	1.542	5.801	5.526	872	4.253	17.994
Oeufs	425	1.575	1.417	307	1.411	5.136
Oléagineux	860	3.073	4.238	464	2.229	10.864

4.3.4 Scenarii de demande et taux de couverture

La demande, calculée sur la base de la méthode décrite dans les sections précédentes, correspond à la quantité totale de denrées alimentaires nécessaires pour satisfaire pleinement les besoins de la restauration collective dans la Grande Région. Toutefois, il serait peu réaliste de supposer que, dans les circonstances actuelles, 100 % de la demande serait satisfaite par des aliments produits dans la Grande Région. Le tableau 11 ci-dessous présente 3 projections :

- Un scénario *business as usual* pour lequel la quantité de produits agricoles permet de répondre à 10% d'approvisionnement théorique en produits de la Grande Région
- Un scénario de long terme qui permet d'approvisionner la RC à 50% de produits de la Grande Région

¹¹⁶ Formulation d'Yves Le Roux.

¹¹⁷ Le livrable est consultable à [cette adresse](#).

- Un scénario théorique maximum dans lequel la quantité de produits agricoles permet d'approvisionner la RC à 100% avec des produits de la Grande Région.

Ce dernier scénario n'a pas pour objectif de viser une autonomie alimentaire totale, mais plutôt de tester un extrême théorique pour déterminer quels produits devraient être examinés en priorité pour un approvisionnement régional.

TABLEAU 25 : SYNTHÈSE DE L'OFFRE DE PRODUITS ALIMENTAIRES ET SCÉNARIOS THÉORIQUES DE TROIS TAUX D'AUTOSUFFISANCE DE LA RESTAURATION COLLECTIVE EN GRANDE RÉGION. SOURCE : LIVRABLE « GUIDE MÉTHODOLOGIQUE ET ÉTAT DES LIEUX THÉORIQUES DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE ALIMENTAIRE DE LA RESTAURATION COLLECTIVE EN GRANDE RÉGION », P. 44 (50/64 EN LIGNE), NOVEMBRE 2020¹¹⁸.

La Grande région	Offre	Demande 100%	Demande 50%	Demande 10%
Légumes (t/an)	820.684	91.058	45.529	9.106
Tomates	3.015	20.071	10.035	2.007
Carottes	153.032	13.772	6.886	1.377
Salades	19.431	4.906	2.453	491
Courgettes	15.431	2.836	1.418	284
Haricots	44.677	8.588	4.294	859
Petits pois	30.786	1.427	713	143
Oignons	175.461	3.599	1.800	360
Concombres	8.840	1.797	899	180
Fruits (t/an)	115.418	44.451	22.225	4.445
Pommes	63.137	8.043	4.021	804
Poires	12.582	3.588	1.794	359
Fraises	5.221	932	466	93
Blé (t/an)	3.350.213	40.645	20.322	4.064
Pommes de terre (t/an)	1.944.367	36.611	18.306	3.661
Tonnes de lait (t/an)	3.822.724	117.318	58.659	11.732
Viande (t/an)	375.706	42.788	21.394	4.279
Bovin	245.984	13.350	6.675	1.335
Porc	113.105	6.718	3.359	672
Volailles	11.277	21.308	10.654	2.131
Poisson (t/an)	-	17.994	8.997	1.799
Oeufs (t/an)	43.983	5.136	2.568	514
Oléagineux (t/an)	641.384	10.864	5.432	1.086

Les données quantitatives issues de l'analyse de l'offre de produits agricoles et de la demande en denrées alimentaires par pays basée sur la projection 100% de couverture de la demande permettent de calculer des taux d'autosuffisance théorique de la restauration collective des différents pays et de la Grande Région :

TABLEAU 26 : POURCENTAGES D'AUTOSUFFISANCE DE LA RESTAURATION COLLECTIVE EN GRANDE RÉGION.

SOURCE : LIVRABLE « GUIDE MÉTHODOLOGIQUE ET ÉTAT DES LIEUX THÉORIQUES DE L'OFFRE ET DE LA

¹¹⁸ Le livrable est consultable à [cette adresse](#).

DEMANDE ALIMENTAIRE DE LA RESTAURATION COLLECTIVE EN GRANDE REGION », P. 45 (51/64 EN LIGNE), NOVEMBRE 2020¹¹⁹.

Autosuffisance de la restauration collective régionale en %	Sarre	Rhénanie-Palatinat	Wallonie	Luxembourg	Lorraine	Grande Région
Pomme-fruit	338%	1106%	718%	624%	609%	785%
Poire	70%	268%	583%	156%	89%	351%
Carotte	21%	2214%	986%	208%	37%	1111%
Tomate	0%	17%	0%	18%	54%	15%
Pomme de terre	329%	5851%	6269%	2442%	449%	5311%
Lait	846%	2088%	5082%	3233%	4236%	3258%
Oeufs	344%	673%	1597%	621%	523%	857%
Viande de bœuf	78%	469%	2440%	1827%	2991%	1843%
Viande de porc	125%	3963%	570%	3634%	1051%	1684%
Viande de volaille	0%	2%	62%	17%	125%	53%

La comparaison de l'offre et de la demande montre que l'offre théorique agricole est largement excédentaire en tonnages vis-à-vis de la demande, excepté quelques productions agricoles peu diversifiées, comme les fruits, ou qui ne répondent pas à la demande en volumes, comme les tomates ou la volaille. La production de ces deux derniers produits est pourtant très demandée par la restauration collective. Malgré le déficit de production pour ces deux produits, un approvisionnement théorique serait possible : à hauteur de 50% pour la viande de bœuf, le lait, les œufs, les pommes, les pommes de terre et certains légumes. À 10% d'approvisionnement, la demande serait couverte pour les produits agricoles de la Grande Région. Pour certains produits comme les œufs, les pommes, la viande de porc ou le lait, la production agricole est suffisante pour augmenter l'approvisionnement sans requérir une approche transfrontalière. L'étude montre aussi une hétérogénéité territoriale forte pour des produits comme la viande bovine, les carottes, les poires et les pommes de terre. Par conséquent, la coopération au niveau transfrontalier apparaît comme un moyen de pallier les déficits de production de certains versants pour permettre une complémentarité d'approvisionnement. Des cartes SIG ont été réalisées pour visualiser la complémentarité des productions¹²⁰. À titre d'illustrations, voir ci-dessous les cartes 2 et 3 sur l'offre et la demande selon les versants de la Grande Région par catégorie de produits.

Cependant, en pratique, les filières ne sont organisées ni pour un approvisionnement grand-régional, ni pour un approvisionnement domestique dans chaque versant, car d'une

¹¹⁹ Le livrable est consultable à [cette adresse](#).

¹²⁰ https://www.sig-gr.eu/fr/cartes-thematiques/agriculture/AROMA_Approvisionnement_restaurant_collective.html et https://a.storyblok.com/f/69682/x/0e99d68bao/cartes_sig_aroma.pdf pour accéder aux cartes commentées

part, la demande n'est pas structurée pour fournir les quantités requises par la restauration collective, et d'autre part, les filières existantes sont orientées vers les marchés nationaux et internationaux et n'intègrent pas ou peu les marchés de proximité dans leur stratégie.

En complément, l'IfaS a calculé les surfaces agricoles nécessaires pour produire les denrées alimentaires du scénario 100% : seulement 80 000 hectares seraient nécessaires. Ce résultat est surprenant, étant donné que cette surface ne représente que 2.8% de la Surface Agricole Utile de la Grande Région. C'est une surface bien inférieure aux attentes qu'avait le consortium avant la réalisation de l'étude. Considérant la faible surface requise pour un approvisionnement théorique à 100% de la restauration collective en Grande Région, on peut conclure qu'avec suffisamment de volonté politique, il serait possible de permettre un approvisionnement très substantiel en produits de la Grande Région.

Une des limites de l'étude est que la faisabilité de la transformation de certains produits et l'organisation de filière associée n'a pas été considérée. Une autre limite se situe dans le possible décalage entre ce que préconisent les recommandations nutritionnelles et les pratiques des convives.

Par conséquent, pour permettre l'approvisionnement de la restauration collective en Grande Région, cette étude quantitative permet de conclure qu'il est d'abord nécessaire d'organiser des filières d'approvisionnement sur chaque versant avant de pouvoir mettre en réseau ces filières à l'échelle transfrontalière.

Enfin, l'étude a permis de considérer les produits quantitativement, mais pas qualitativement : les conditions de production des aliments ne faisaient pas partie du périmètre de l'étude. Or, certaines conditions de production semblent difficilement compatibles avec les valeurs portées par le consortium, qui promeut des productions de proximité et de qualité, avec une transparence et un partage de la valeur ajoutée ainsi que des produits alimentaires accessibles au plus grand nombre, valeurs qui sont d'ailleurs détaillées dans la « charte des valeurs » AROMA que nous allons considérer dans la section 3 suivante.

4.3.5 Des outils de dissémination grand public

Des visualisations ont été réalisées à partir des résultats de l'étude quantitative pour les disséminer auprès du grand public, en particulier pour sensibiliser les acheteurs à la complémentarité des versants de la Grande Région en termes de production : d'une part des cartes SIG, consultables sur le site du portail SIG de la Grande Région ou sur la page dédiée avec les commentaires de carte¹²¹, d'autre part des fiches par produits qui détaillent leur

¹²¹https://www.sig-gr.eu/fr/cartes-thematiques/agriculture/AROMA_Approvisionnement_restaurant_collective.html et https://a.storyblok.com/f/69682/x/0e99d68bao/cartes_sig_aroma.pdf pour accéder aux cartes commentées.

production, le taux de couverture de la demande et la surface agricole nécessaire pour leur production :

- Carotte¹²²
- Lait de vache¹²³
- Œufs¹²⁴
- Pommes de terre¹²⁵
- Poire¹²⁶
- Tomate¹²⁷
- Viande de bœuf¹²⁸
- Viande de porc¹²⁹
- Viande de volaille¹³⁰

Un livrable contenant les détails de la méthodologie employée pour réaliser l'étude quantitative a également été créé¹³¹ ainsi qu'une fiche résumant l'étude quantitative¹³².

¹²² https://a.storyblok.com/f/69682/x/c6a1d386b4/fiche_carotte.pdf

¹²³ https://a.storyblok.com/f/69682/x/3b9d8c5a9e/fiche_lait_de_vache.pdf

¹²⁴ https://a.storyblok.com/f/69682/x/7588eccadc/fiche_oeufs.pdf

¹²⁵ https://a.storyblok.com/f/69682/x/6ef7ce6091/fiche_patate.pdf

¹²⁶ https://a.storyblok.com/f/69682/x/8e110f4b8a/fiche_poire.pdf

¹²⁷ https://a.storyblok.com/f/69682/x/7e7654e382/fiche_tomate.pdf

¹²⁸ https://a.storyblok.com/f/69682/x/7b98812fc8/fiche_v viande_de_boeuf.pdf

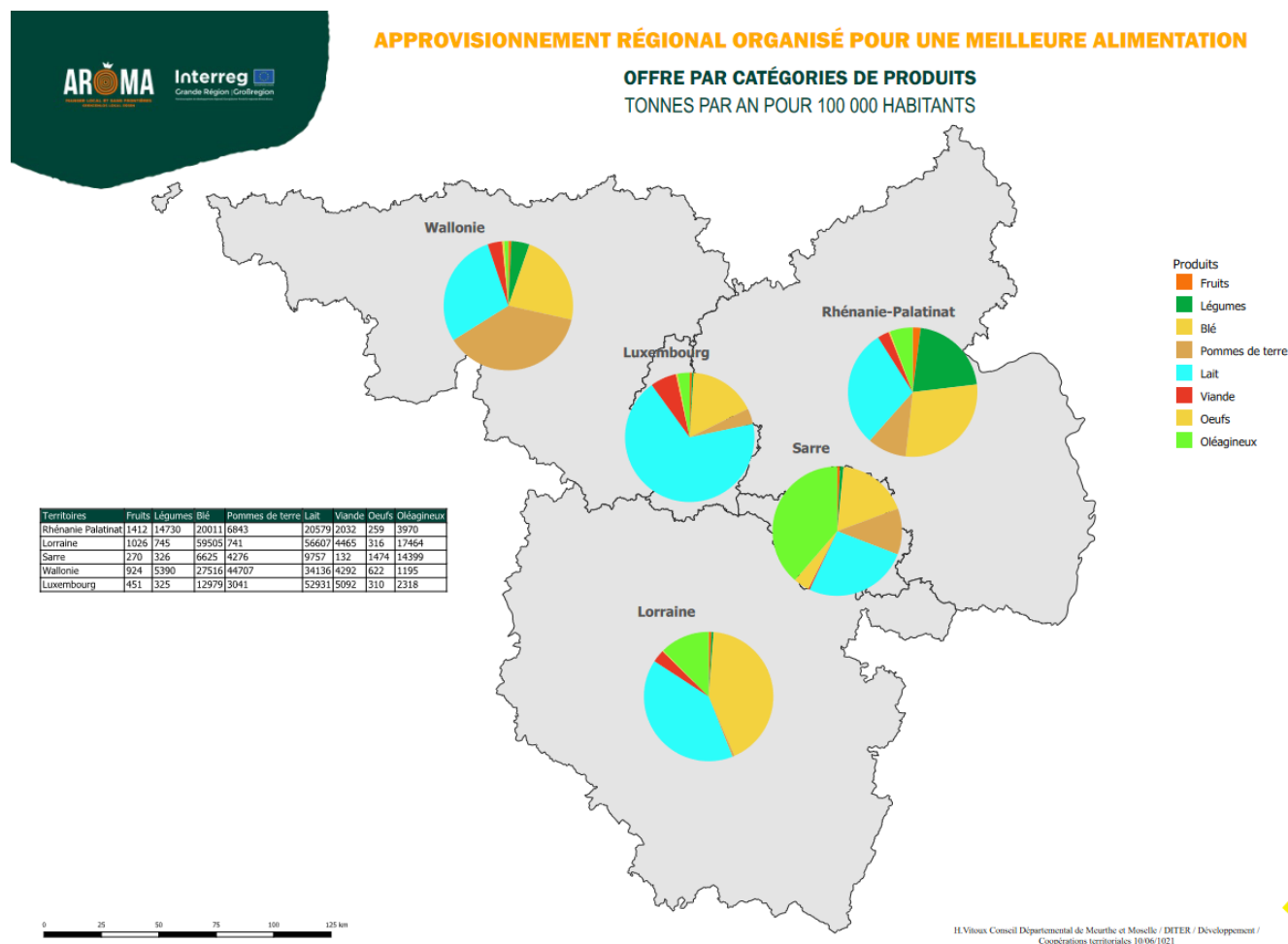
¹²⁹ https://a.storyblok.com/f/69682/x/00588f75fa/fiche_v viande_de_porc.pdf

¹³⁰ https://a.storyblok.com/f/69682/x/324d56593f/fiche_volaille.pdf

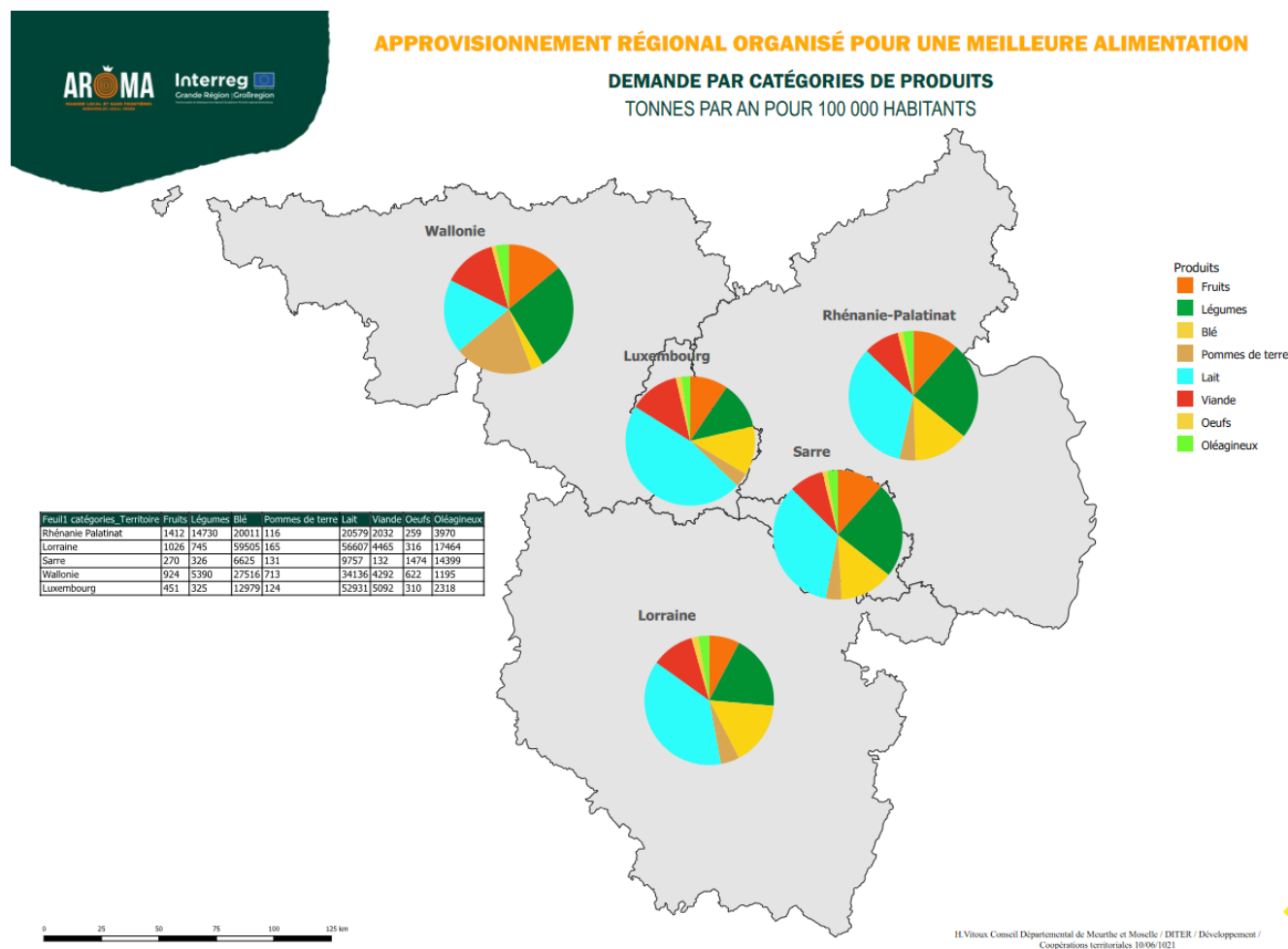
¹³¹ https://a.storyblok.com/f/69682/x/1b6831735b/guide_methodologique_etat_des_lieux_offre_de_mande_rc_gr.pdf

¹³² https://a.storyblok.com/f/69682/x/e4de286c58/fiche_synthetique.pdf

CARTE 5 : OFFRE PAR VERSANT DE LA GRANDE REGION ET PAR CATEGORIE DE PRODUITS



CARTE 6 : DEMANDE PAR VERSANT DE LA GRANDE REGION ET PAR CATEGORIE DE PRODUITS



4.4 Charte des valeurs AROMA

Parmi les livrables de la sixième action du projet AROMA chargée de la mise en place d'un Organisme Transfrontalier d'Approvisionnement figure la charte des valeurs AROMA.

Cette charte a pour but de condenser les valeurs portées par le consortium du projet. Elle s'inscrit dans un contexte avéré de non-durabilité du système agricole mondial¹³³.

Les membres du projet portaient une vision d'un approvisionnement durable, équitable et économiquement viable. Cependant, en faisant l'état des lieux des chaînes d'approvisionnement alimentaire dans la Grande Région, le consortium en est venu à réaliser que les exploitants agricoles doivent faire des compromis entre les piliers social, économique et environnemental du développement durable, et que s'il souhaitait expérimenter avec des producteurs déjà très avancés en matière de durabilité, cela réduirait fortement les potentiels participants à l'expérimentation.

C'est pourquoi la charte a été envisagée comme un socle d'engagement pour les futurs participants à l'expérimentation de l'action 5 et de l'OTA afin d'entrer dans une démarche d'amélioration continue sur les différents aspects de la durabilité. En adhérant à la charte de manière volontaire et individuelle, les producteurs « s'engagent à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour respecter les principes énoncés dans la charte ».

La charte a d'abord été élaborée de manière conjointe entre les membres du consortium AROMA, au cours de multiples ateliers de travail qui ont débuté dès la première année du projet en 2019. Le consortium a ensuite organisé des ateliers de réflexion sur la charte lors des séminaires d'octobre et novembre 2019 à Rouvroy (BE), Luxembourg-ville (LU) et Sarrebrück (DE). Christophe Trausch du Center for Ecological Learning Luxembourg (CELL) a ensuite synthétisé les résultats de ces ateliers dans un projet de charte qu'il a modifié de manière itérative à mesure que les réflexions progressaient.

Les principes de la charte sont au nombre de quatre : proximité, qualité, partage de la valeur ajoutée et accessibilité au plus grand nombre.

4.4.1 Proximité

Durant la première année du projet, le consortium a abondamment échangé sur les termes à employer dans le projet. Il a par exemple choisi d'employer le terme *circuit de proximité*, par opposition à « circuit-court ». En effet, le ministère de l'Agriculture français définit les circuits-courts comme comptant un intermédiaire maximum : ce critère relève de la

¹³³ La charte peut être consultée ici : https://a.storyblok.com/f/69682/x/329fe7b45b/charte_aroma.pdf.

Voir également l'article en cours de publication à la *Revue Géographique de l'Est* : « Approvisionnement Régional Organisé pour une Meilleure Alimentation (AROMA) : Etat des lieux de la production agricole et de la consommation et faisabilité d'un approvisionnement de qualité et de proximité dans la Grande Région (Luxembourg, Lorraine, Wallonie, Sarre, Rhénanie-Palatinat) » de Rachel Reckinger, Ariane Fragnon et Yves Le Roux

longueur de la chaîne économique mais ne constitue pas un critère géographique. Ainsi, l'intermédiaire pourrait théoriquement se trouver sur un autre continent. Pour mieux transmettre la notion de courtes distances entre le lieu de production et le lieu de consommation, le consortium a finalement opté pour le terme *circuit de proximité*.

Par ailleurs, le terme de *local* a animé les échanges du consortium. À l'image des débats académiques sur le sujet, il est apparu que ce terme était défini de manières multiples non seulement par les membres du consortium, mais aussi par les enquêtés lors des interviews (Granvik et al., 2017; Smithers et al., 2008). Les définitions variaient en fonction des types d'acteurs, de leur position dans la chaîne de valeur, de leur position géographique, mais aussi en fonction de leurs propres valeurs.

Ainsi, certains acteurs définissaient le local selon ce qu'on pourrait appeler l'*hyperlocal*, c'est-à-dire un approvisionnement dans un rayon de quelques kilomètres, pour lequel une transaction en gré à gré est typiquement possible. D'autres définissaient le local aux frontières d'une administration en déclarant que le « local » s'arrête aux limites de leur département, province, région, ou État, dans le cas du Grand-Duché du Luxembourg. Pour certains acteurs interviewés, les deux visions ne sont pas compatibles : les partisans de l'*hyperlocal* estiment que le local « régional » est une échelle déjà trop grande pour promouvoir une forme de proximité, notamment sociale.

Les prestataires de service ont eu tendance à adapter leur définition du local en fonction des souhaits de leurs clients.

De plus, dans un contexte transfrontalier, le terme « local » a des définitions différentes en fonction du versant. En effet, lorsqu'il est défini par un rayon kilométrique, ce rayon est de 250 km en France, alors qu'il est de 80 km en Belgique : si le rayon français était appliqué à la Belgique, cela engloberait tout le pays. On peut encore souligner que le terme « local » est particulièrement lié au contexte francophone. Les germanophones emploient plutôt le terme de « régional », lié aux limites administratives des *Länder*, tandis qu'au Luxembourg, « local » correspond souvent au territoire national.

Définir le local est compliqué par la présence de multiples étapes entre la production et la consommation : un produit carné est-il encore local si l'animal vivant était né hors de la Grande Région ? S'il est abattu et transformé hors de la région ?

Pour toutes ces raisons et face au caractère insaisissable du *local*, le consortium a préféré adopter le terme de *proximité*, qu'il définit pragmatiquement selon la disponibilité d'un produit. Ainsi, pour le projet, un produit de proximité est un produit disponible au plus proche de l'acheteur, dans la limite du périmètre de la Grande Région. Le consortium a nommé cette

définition à *géométrie variable*¹³⁴ car selon ce critère de décision, un produit de proximité peut se trouver tant à 10 km que 250 km de l'acheteur.

La charte définit ainsi que dans le cadre du projet, un produit de proximité doit respecter les critères suivants¹³⁵ :

- Les denrées alimentaires doivent être cultivées, récoltées et transformées dans la Grande Région
- Les produits transformés se composent de matières premières issues de la Grande Région ; au moins une étape de la transformation a lieu dans ce périmètre
- Les animaux doivent être nés, élevés, abattus et transformés dans la Grande Région
- Le nombre d'intermédiaires commerciaux doit être le plus limité possible, dans un but de garantir aux producteurs de la valeur ajoutée, mais aussi de réduire l'empreinte écologique par la limitation des importations et des émissions liées au transport. Idéalement, un produit de proximité permet ainsi de garantir une meilleure traçabilité.

4.4.2 Qualité

Comme pour le terme de proximité, ce terme a également fait l'objet de nombreuses discussions au sein du consortium en raison de sa polysémie.

Le consortium s'est efforcé de prendre en compte les différents aspects de la qualité dans la Charte et définit la notion de produit de qualité comme *multifactorielle* et ajoute que : « *la qualité est une construction collective : en fonction de la vision des producteurs eux-mêmes et des perceptions des consommateurs, la qualité est évolutive et comporte des éléments objectifs et subjectifs*¹³⁶. En s'appuyant sur les démarches existantes, le projet AROMA recherche la complémentarité à l'échelle de la Grande Région afin de définir à quelles exigences doivent répondre les produits de qualité. Pour cela, nous avons retenu des critères qui répondent aux enjeux transfrontaliers. Toutes les conditions idéales de production, d'approvisionnement et de distribution ne peuvent jamais être totalement réunies pour des raisons de viabilité économique, des raisons techniques ou écologiques. La démarche dans le cadre d'AROMA promeut dès lors une démarche de progrès qui permet aux producteurs de pouvoir continuellement améliorer leurs techniques de production. La qualité d'un produit ou d'un service est influencée par de nombreuses phases d'activités interdépendantes, telles que la conception, la production ou le service après la vente. [Le consortium a alors distingué] le mode de production et le produit final, c'est-à-dire qu'une approche de qualité peut être exigé par les producteurs mais aussi par les établissements de restauration. »

La charte indique deux types de critères de qualité. Les premiers concernent le mode de production.

- « Les produits et processus de fabrication/transformation [doivent respecter] les normes sanitaires et la réglementation en vigueur.

¹³⁴ Voir la section sur la définition de la proximité dans la Charte AROMA ci-après.

¹³⁵ La liste est directement reprise et adaptée de la charte page 7.

¹³⁶ Compléter référence

- Le mode de production ou de fabrication des produits [doit s'inscrire] soit dans une démarche de qualité certifiée ou dans une démarche des certifications par les pairs par le modèle des Systèmes Participatifs de Garantie (SPG)¹³⁷. Si tous les produits d'un producteur ne sont pas couverts par une démarche de certification, il s'engage à déclarer annuellement les produits couverts et à progresser chaque année dans le nombre de produits issus d'une démarche qualité.
- La pratique culturale [doit être] respectueuse du milieu naturel et des ressources, c'est-à-dire qui met en œuvre des pratiques adaptées au sol et au climat du territoire. Cela comprend le respect des directives européennes « nitrates » et « pesticides », et la directive-cadre sur l'eau, mais aussi l'interdiction des traitements de semences insecticides et des régulateurs de croissance, l'assolement diversifié avec des rotations longues, et la limitation des apports en NPK et des fuites d'éléments minéraux.
- Le respect de la saisonnalité des produits frais
- L'engagement pour la qualité d'élevage et le bien-être des animaux (élevage en plein air, élevage extensif, etc.) » (Charte AROMA, pp 8-9)

Les seconds critères concernent le produit final. Ils comptent le respect des réglementations en vigueur, le respect des recommandations nutritionnelles, la qualité sanitaire des produits par le respect des règles d'hygiène et de sécurité, l'évitement des emballages et la lutte contre le gaspillage alimentaire, la garantie de bonnes conditions de travail et d'une rémunération équitable pour le personnel.

4.4.3 Partage de la valeur ajoutée

La charte soutient « *un modèle économique équitable pour développer et soutenir l'économie régionale, au sein duquel chaque maillon de la filière alimentaire est garanti une rémunération juste. A commencer avec le producteur, la rentabilité de ses activités doit être assurée et il doit être en mesure de tirer un revenu décent de son activité. L'agriculture ne se limite pas seulement à un rôle de production de denrées alimentaires. L'agriculture et la profession agricole sont porteurs de valeurs sociales dans le sens où celles-ci lient les territoires et acteurs.*

Par ailleurs, l'accessibilité de produits de proximité ne doit pas se faire aux dépens des producteurs. La garantie de pouvoir à la fois proposer des prix abordables pour les consommateurs ainsi que viables pour les producteurs, implique d'entamer un travail collectif autour de la définition et de la mise en œuvre d'un « prix juste ».

Dans notre conception, un prix juste est un prix qui a été négocié d'un commun d'accord entre les parties prenantes et qui se base sur une tarification transparente. Celui-ci doit garantir que le travail de chaque acteur de la chaîne de production soit valorisé et rémunéré à sa juste valeur. » (Extrait de la Charte, p10)

¹³⁷ Les « systèmes participatifs de garantie » ou encore dénommé « certification participative » sont des systèmes de certification des productions dont les certifications reposent sur un système d'assurance de la qualité qui est ancré localement : il repose sur la participation active des acteurs concernés, la confiance, les réseaux et les échanges de connaissances. (Fondation Nicolas Hulot, 2015).

La notion de prix juste a fait l'objet d'un livrable AROMA¹³⁸, qui a examiné le consentement à payer pour deux produits alimentaires, la viande de bœuf et le yaourt selon la méthode des choix multi-attributs. L'enquête a été réalisée auprès de 278 convives fréquentant deux restaurants administratifs des Conseils Départementaux de Moselle et de Meurthe-et-Moselle. Les produits ont été caractérisés selon cinq attributs avec une gradation : la proximité géographique du producteur, le nombre d'intermédiaires avant livraison finale, la méthode de production, le conditionnement et le surcoût. Il en résulte que les consommateurs interrogés consentent à payer plus pour la viande de bœuf si le producteur se trouve à proximité et que le conditionnement est frais (par opposition à congelé). Pour le yaourt, les critères de proximité géographique et du mode de production raisonné sont ressortis pour indiquer un plus grand consentement à payer.

4.4.4 Accessibilité au plus grand nombre

Ce principe est lié à la mission sociale de la Restauration Collective. La charte définit la décrit ainsi : « rendre une alimentation saine et durable accessible à l'échelle de la Grande Région s'avère vertueux si cette démarche est guidée par une ambition et une utilité sociale. Dans le cas de la Restauration Hors Domicile, cette fonction sociale consiste à proposer des plats équilibrés à ses convives à des prix accessibles. Elle est en mesure de concilier le recours à un approvisionnement de produits de proximité ainsi que l'accessibilité alimentaire au plus grand nombre.

Si le recours à un approvisionnement de produits de proximité et de qualité représente inévitablement un certain coût qu'il faut maîtriser, celui-ci ne doit pas forcément répercuter le surcoût sur le tarif. La définition d'une politique tarifaire juste constitue dès lors un levier important pour favoriser l'accessibilité à une meilleure alimentation. » (Charte, p11)

L'accessibilité revêt plusieurs dimensions :

- l'accessibilité spatiale, qui implique la mise en place de réseaux de distribution et d'approvisionnement pour permettre un accès aisé à une nourriture de qualité et lutter contre les déserts alimentaires ;
- l'accessibilité pratique, qui signifie l'ouverture aux marchés de la RHD pour les producteurs et l'adaptation aux contraintes du public cible pour la RHD
- l'accessibilité financière, qui implique de pratiquer des prix accessibles
- L'accessibilité sociale, qui implique que les acteurs des chaînes alimentaires s'adaptent aux contraintes et aux besoins du public cible et que les pratiques de consommation soient formées par l'éducation et la sensibilisation

¹³⁸ « Guide du prix juste par l'analyse des consommateurs en restauration collective par l'étude du consentement à payer » cabinet Ecota Conseil Scop pour le projet AROMA, consultable à l'adresse <https://a.storyblok.com/f/69682/x/593e052d2c/3-06-livrable-guide-prix-juste-ecota.pdf>
 Additionnellement, consulter le chapitre 5 sur la perspective des producteurs.

Sur ce dernier point, la RHD « joue un rôle crucial dans la sensibilisation aux enjeux sanitaires, environnementaux et sociaux. Elle n'est non seulement un lieu d'éducation au goût, d'équilibre nutritionnel, et de veille à la santé publique, mais aussi un lieu dans lequel les choix et les usages alimentaires sont questionnés et réappropriés » (Charte, p11).

Pour conclure, l'engagement de structures pour devenir membres de l'OTA fonctionne par acceptation des valeurs contenues dans la Charte. Les structures s'engagent dans une démarche de progrès pour s'appliquer à respecter de plus en plus les principes qui y sont énoncés.

Pour reprendre le terme de Le Velly, un processus de *qualification*, c'est-à-dire un processus de « définition de la qualité et d'établissement de règles permettant de l'obtenir » est nécessaire dans la constitution de filières d'approvisionnement de proximité (Le Velly, Désolé, et al., 2020, p. 10). Si la Charte des valeurs AROMA ne constitue pas un cahier des charges pour un produit spécifique comme dans les travaux de Le Velly, elle est le résultat du processus collectif de qualification effectué par le consortium AROMA. Elle clarifie les valeurs du projet d'OTA et constitue un socle d'engagement pour ses futurs membres.

4.5 Expérimentation « Paniers transfrontaliers » avec Paysan Bio Lorrain

L'action 5 du projet AROMA consistait à tester un schéma d'approvisionnement de la RHD en contexte transfrontalier pour d'une part pouvoir enrichir la charte des valeurs AROMA, et d'autre part, que le consortium approfondisse ses connaissances du terrain en vue de la conception et la mise en place de l'Organisme Transfrontalier d'Approvisionnement lors de l'action 6 du projet.

La principale expérimentation¹³⁹ conduite par le projet dans le contexte de la pandémie de COVID-19 fut les Paniers transfrontaliers, calquée sur le modèle « Panier Collège » du département de la Meurthe-et-Moselle¹⁴⁰. Dans un premier temps, le consortium AROMA a lancé un marché public de prestation de services d' « expertise agricole portant sur les conditions de réussite d'un approvisionnement transfrontalier de la Restauration Hors Domicile en produits de proximité et de qualité sur base d'une expérimentation ¹⁴¹ » pour identifier une structure disposant déjà d'un système opérationnel d'achat/vente et de livraison

¹³⁹ Cette partie est fortement inspirée du bilan de l'expérimentation fourni par le prestataire Paysan Bio Lorrain (<https://www.paysanbiolorrain.org/>) ainsi que par le cahier des charges pour un marché public de prestation de services rédigé par le Département de la Moselle (https://www.moselle.fr/jcms/dlmnd_5083/fr/toute-l-info?portal=j_206) dans le cadre du projet Interreg AROMA).

¹⁴⁰ Cette expérience est décrite dans le chapitre 6 sur les intermédiaires.

¹⁴¹ Titre du cahier des charges rédigé par le Département de la Moselle dans le cadre du projet Interreg AROMA.

afin de tester un approvisionnement transfrontalier. L'objectif de l'expérimentation est double : il s'agit à la fois d'augmenter le taux de produits de qualité et de proximité de la RHD, mais aussi d'alimenter le centre de ressources AROMA pour permettre le déploiement d'un approvisionnement transfrontalier. Le marché a été attribué à Paysan Bio Lorrain (PBL), une Société Coopérative d'Intérêt Collectif française qui emploie deux ETP et rassemble 120 producteurs en mode de production biologique exclusivement. La coopérative dispose d'un site de commande en ligne rendant possible le passage de commandes quotidien. Il y a un transfert de propriété des produits entre les producteurs et la coopérative, ce qui en fait un organisateur de lien de type *conduit* selon la typologie de Guillot (Guillot et al., 2023). Une facturation est réalisée lors de la livraison des acheteurs. La coopérative travaille avec toutes les gammes de produits, mais laisse la responsabilité de la livraison de la viande aux producteurs.

L'expérimentation a eu lieu sur un périmètre rassemblant le nord de la Lorraine (FR), le sud de la Province de Luxembourg (BE) et le Grand-Duché de Luxembourg (LU)¹⁴². L'expérimentation des Paniers Transfrontaliers s'est déroulée en quatre phases : l'expérimentation par l'établissement d'un catalogue de produits, la mobilisation des acheteurs sur les trois versants du périmètre et la définition des modalités de l'expérimentation, la réalisation de l'expérimentation et en dernier la réalisation de préconisations pour la pérennisation de la plateforme. Le calendrier initial de mars 2020 à août 2021 a été fortement compromis par les périodes successives de confinement, complexifiées par la non-coïncidence des dates de fermeture des trois versants.

Durant la première phase, PBL a travaillé en concertation avec AROMA pour identifier et embarquer un minimum de trois acheteurs dont un par pays *a minima* pour au moins 1000 repas sur le périmètre. De fait, cinq établissements acheteurs ont pu participer : deux établissements scolaires en France et trois épiceries solidaires au Luxembourg. Dû au contexte pandémique, les acheteurs initialement identifiés sur le versant belge n'ont pas pu y participer en raison de plusieurs périodes de fermeture pendant la durée de l'expérimentation. Au Luxembourg, trois acheteurs avaient été initialement contactés : une Maison-Relais, un lycée et un réseau de maisons de retraite. Il me semble intéressant de souligner que parmi ces acteurs, deux se sont désistés pour la participation aux paniers transfrontaliers parce qu'ils privilégient l'approvisionnement en produits luxembourgeois : l'un en raison de l'encouragement de son Ministère de tutelle, l'autre par habitudes d'approvisionnement déjà installées auprès de producteurs luxembourgeois. C'est à la suite de ces refus que l'équipe AROMA a identifié les trois épiceries solidaires pour pouvoir conduire l'expérimentation. Les épiceries ne font pas partie de la RHD, ce qui a conduit à ce que le conditionnement des

¹⁴² Une autre expérimentation aurait dû avoir lieu sur le versant allemand du projet, mais n'a pas pu voir le jour en raison des conditions postpandémiques. Le versant n'a pas été inclus dans l'expérimentation des Paniers Transfrontaliers en raison du lourd travail de traduction qui aurait été nécessaire.

produits ne soit pas toujours adapté à ce débouché¹⁴³, mais les partenaires tenaient à ne pas conduire l'expérimentation seulement avec des acheteurs français, et ont ainsi accepté les épiceries. Dans cette phase, PBL a aussi développé un catalogue de produits avec cinq producteurs en s'appuyant sur les partenaires AROMA et son réseau pour présenter une gamme complète, comportant des produits issus des trois versants, répartis de manière équitable, selon les exigences du cahier des charges. Les produits du catalogue étaient répartis en sept familles : la viande, le fromage, les produits laitiers, les légumes, les fruits, les légumineuses et la farine. Durant l'expérimentation, les acheteurs ont commandé 30 produits différents. Le catalogue en contenait plus, mais les faibles quantités commandées n'ont pas permis de travailler avec tous les producteurs identifiés lors de la conception de l'offre.

Durant la seconde phase, le consortium AROMA s'est chargé de mobiliser les acheteurs et a validé conjointement avec PBL la liste des acheteurs participants à l'expérimentation. PBL avait pour mission de construire les modalités de l'expérimentation en fixant un calendrier de commandes, en définissant les conditionnements, la logistique, la facturation, etc.

La troisième phase a consisté à réaliser l'expérimentation. Cette phase aurait dû commencer en septembre 2020, mais elle a finalement commencé en avril 2021. L'objectif fixé par le cahier des charges de six livraisons a été atteint. Le contexte d'incertitude lié à des fermetures sans préavis n'a pas favorisé une dynamique d'achat bien établie : le total des achats s'élève à 9000€ HT pour une trentaine de références produits. Les commandes de viande représentent 68% de ce montant d'achats.

Durant la dernière phase, PBL a rédigé un rapport final contenant un bilan de l'expérimentation, des livrables pour alimenter le centre de ressources AROMA, un bilan des adaptations réalisées dans le cadre de l'expérimentation sur l'outil de commande et l'outil logistique, des préconisations de pérennisation de l'approvisionnement transfrontalier.

Le bilan de l'expérimentation a été fortement marqué par le contexte sanitaire : sans cela, le nombre d'acheteurs, de producteurs et de commandes aurait été sans doute plus élevé. Les retours d'expérience ci-dessous doivent donc être considérés avec nuance pour tenir en compte que l'expérimentation aurait dû être d'une plus grande ampleur.

PBL a dû faire des modifications importantes dans son outil informatique pour pouvoir créer le catalogue des paniers transfrontaliers à part, de manière à pouvoir montrer uniquement cette offre aux acheteurs participants avec les tarifs prenant en compte la TVA intracommunautaire. Théoriquement, les acheteurs pouvaient passer commande directement sur le site, ce qui aurait généré un bon de commande permettant de suivre en temps réel le montant de la commande. Cependant, aucun acheteur n'a passé commande sur le site. Tous ont fait une saisie manuelle avec envoi par fax ou email. Par conséquent, PBL a proposé

¹⁴³ Voir chapitre suivant.

d'inciter les participants à commander en ligne pour simplifier les commandes, gagner du temps, avoir un historique de commandes qui permet aux clients de retrouver facilement les produits et les quantités qu'ils ont précédemment commandés. L'outil en ligne permet aussi d'envoyer les bons de livraison et les factures dématérialisés, de calculer en temps réel le montant de la commande pour signaler si le franco est atteint, et maintenir plus facilement le catalogue de produits à jour.

Malgré les contretemps, l'expérimentation a permis de conclure qu'une expérimentation sous forme de paniers permet de commencer une action sur un territoire tout en maîtrisant la logistique. Elle a mis en évidence la nécessité de la création d'un point-relais logistique sur le périmètre de l'expérimentation, car le schéma logistique de PBL n'est pas adapté pour ce territoire : au moment de l'attribution du marché, la plateforme logistique de PBL se trouvait à Château-Salins, une ville mosellane déjà excentrée par rapport à la majorité des clients de la coopérative situés dans le sillon mosellan, mais *a fortiori* encore plus éloignée du périmètre de l'expérimentation transnationale. À défaut de pouvoir mettre en place un point-relais dans le périmètre de l'expérimentation à cause du contexte sanitaire, PBL a fait appel à des transporteurs de manière ponctuelle pour collecter puis réexpédier les produits, ce qui n'est pas viable économiquement ni économe en émissions de GES. À titre d'exemple, une des livraisons au Luxembourg faisant 13kg de produits coûtant 120€ a généré 45 € de frais de port. Les frais de port étaient inclus de manière forfaitaire dans le prix de vente du produit : ils n'étaient donc pas ajoutés à la facture. C'est pour cette raison que PBL a mis en place un seuil minimum de commande de 500€. Dans le cas où ce montant n'était pas atteint, il n'y avait plus d'équilibre financier. Or, 44% des commandes ayant eu lieu dans le cadre de l'expérimentation n'a pas atteint ce seuil. Ces pertes ont été couvertes par le marché de prestation de services, mais créeraient des coûts cachés qu'il s'agirait de prendre en compte si l'expérience venait à être pérennisée.

L'animation commerciale s'est avérée indispensable pour que les acheteurs commandent, car l'expérimentation leur demandait d'anticiper leurs achats, mais aussi parce qu'ils avaient tendance à oublier de commander. Cela suggère qu'il faudrait envisager l'embauche de ressources humaines dédiées à cela dans l'OTA.

Les producteurs ont été déçus par le peu de retombées économiques sur leurs exploitations, mais seraient prêts à participer de nouveau s'ils avaient l'assurance que des volumes plus importants seraient commandés.

La mobilisation des acheteurs du côté luxembourgeois a permis de mettre en évidence deux choses : d'une part, le local est fortement identifié comme national, ce qui conduit les acheteurs à privilégier les produits luxembourgeois. D'autre part, mais en lien avec la préférence marquée pour les produits nationaux, le coût denrées est nettement plus élevé au Luxembourg. L'équipe AROMA l'explique en rationalisant que pour pouvoir acheter des

produits luxembourgeois, qui sont en moyenne 40% plus élevés que la moyenne de l'UE¹⁴⁴, il faut nécessairement adapter le coût denrées à la hausse.

L'expérimentation a aussi permis de démontrer que la gestion de la TVA intracommunautaire n'est pas aussi complexe que ce à quoi le consortium s'attendait. La responsable de PBL a rédigé un livrable à ce sujet pour décrire comment elle a procédé.

PBL s'attendait à des retours négatifs pour les produits carnés étant donné la présence de lobbies importants de la viande sur le périmètre du Grand Est. Ces derniers auraient pu réagir en critiquant l'achat de viande belge par les acheteurs français participant à l'expérimentation, mais ne l'ont pas fait. Cependant, aucun retour similaire n'est parvenu. Concernant les légumes, étant donné le déficit de production sur certains secteurs, il n'y a pas eu de résistance chez les acheteurs à commander des produits transfrontaliers. L'expérimentation a permis d'exemplifier la complémentarité des productions au niveau transfrontalier : il existe peu de maraîchers sur le Nord Lorrain, donc l'achat de produits primeurs provenant de Belgique et du Luxembourg constituait une complémentarité bienvenue. Au sujet du prix des paniers, les acheteurs luxembourgeois ont estimé qu'il leur revenait moins cher d'acheter un panier transfrontalier. Pour les acheteurs belges, c'est le contraire : le coût d'achat des paniers était plus important. Ce résultat n'est pas surprenant étant donné le pouvoir d'achat plus important des acteurs luxembourgeois.

En un mot, l'expérimentation d'un approvisionnement transfrontalier avec Paysan Bio Lorrain a permis, d'une part, de montrer le caractère fondamental de l'organisation logistique pour la gestion des coûts et l'importance de l'animation commerciale afin de s'assurer que les acheteurs commandent, et d'autre part de montrer la motivation des producteurs pour ce nouveau débouché à condition de le développer en volumes, ainsi que la relative facilité des démarches concernant la TVA transfrontalière.

4.6 Conception de l'Organisme Transfrontalier d'Approvisionnement (OTA)

Les livrables évoqués dans les sections précédentes ont concouru à remplir l'objectif de l'action 6 d'AROMA : la cocréation d'un Organisme Transfrontalier d'Approvisionnement (OTA) de la RHD dans la Grande Région.

4.6.1 L'analyse SWOT

Pour pouvoir créer un OTA répondant le plus possible aux problématiques rencontrées sur les différents versants de la Grande Région, un des livrables réalisés par le consortium est

¹⁴⁴[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Price level index for food, beverages, clothing and footwear, 2022, EU%3D100.png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Price_level_index_for_food_beverages_clothing_and_footwear_2022_EU%3D100.png)

une analyse SWOT¹⁴⁵. Cette analyse avait pour but de confirmer et affiner les objectifs fixés depuis les débuts du projet par AROMA pour la constitution de l'OTA. Les partenaires ont interrogé de nombreux acteurs sur les quatre versants de la Grande Région, afin d'identifier les convergences et les complémentarités des pays. L'existence d'un centre de ressources (juridiques, techniques, etc.) ainsi que la mise en place d'un réseau d'acteurs reconnus sont identifiées comme des forces. En termes d'opportunités, la nécessité de la mise en place d'une plateforme fonctionnelle, complémentaire et interopérable avec les plateformes existantes a été identifiée, ainsi que la création d'une charte de valeurs promouvant une autre manière de se nourrir (voir section ci-dessus). Les principales faiblesses identifiées sont le manque d'infrastructures physiques de logistique telles que des hall-relais ou des outils de transformation et la difficile définition du rôle de chacune des structures impliquées. Enfin, l'évolution défavorable des politiques et législations étatiques ou régionales au détriment du projet AROMA¹⁴⁶ ainsi que les prix potentiellement trop élevés des produits répondants à la charte des valeurs AROMA constituent des menaces à la mise en place d'un OTA.

4.6.2 Les missions et la structuration de l'OTA

L'OTA a été coconçu par les partenaires du projet AROMA durant les réunions du projet.

Les missions de l'OTA sont de :

- « Développer l'approvisionnement en produits de qualité et de proximité pour la Restauration Hors Domicile. (Contacts et visite des producteurs)
- Favoriser la mise en réseau de la Restauration Hors Domicile en France et au Luxembourg. (Contact et visite des acheteurs)
- Adhérer à une démarche de progrès (entretien personnalisé pour sensibiliser des acteurs plus conventionnels, comme les grossistes)
- Encourager la transition vers des comportements et des pratiques plus durables par la sensibilisation et l'éducation (Par exemple l'outil AROMA à un établissement scolaire)
- Mettre en place un centre de ressources en ligne pour une meilleure connaissance du marché et des produits.
- Faire converger et dynamiser les avancées des autres pays de la Grande Région partenaires de la plateforme.
- Travailler à la pérennisation économique de la plateforme »
(Extrait du modèle d'affaires de l'OTA)

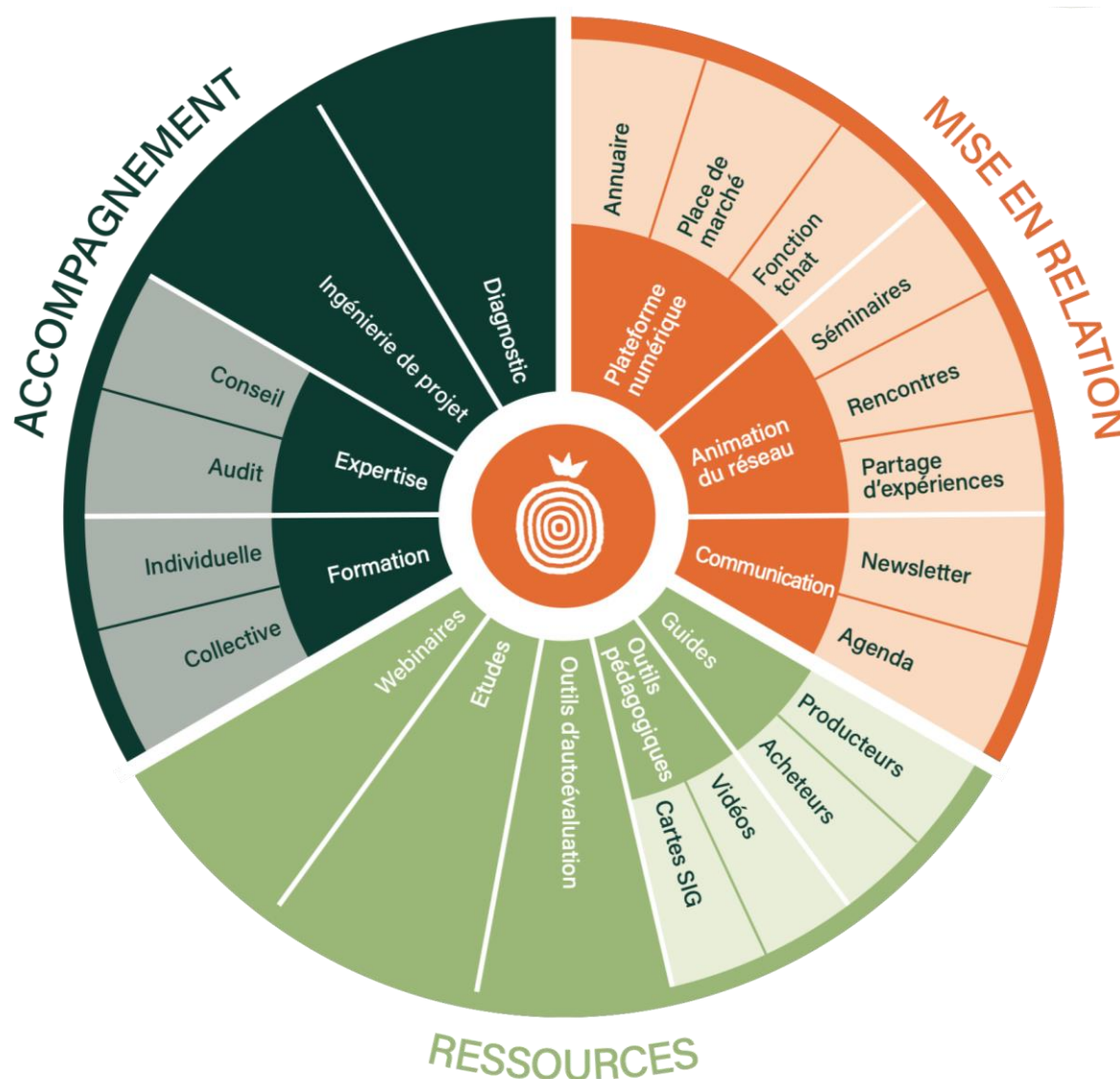
Pour remplir ces missions, le consortium a structuré l'OTA en trois volets, dont les fonctionnalités ont été compilées par Jacques Mansuy, responsable au CELL pour la mise en place de l'OTA :

¹⁴⁵ Acronyme des mots anglais *Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats* (Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces). Les matrices SWOT sont des outils issus du monde des affaires et sont utilisées pour évaluer les composantes internes d'un projet et de l'environnement dans lequel il s'implante (Benzaghta et al., 2021; Leigh, 2009).

¹⁴⁶ Voir chapitre 6 sur la perspective des intermédiaires, qui abordera la position des institutions politiques.

- La mise en relation et la dynamisation de la communauté, grâce à la mise en évidence de l'offre et de la demande permise par la plateforme en ligne, mais aussi par l'organisation d'échanges et de rencontres à destination des participants.
- L'accompagnement et la formation, par lesquels l'équipe d'AROMA soutient les démarches des participants en mobilisant son expertise, par le biais d'un réseau d'experts de la Grande Région, et en proposant des formations sur les thématiques préoccupant les membres.
- Un centre de ressources documentaires, comptant des ressources de tous types pour accompagner les acteurs des filières à commercialiser leurs produits, à intégrer davantage de produits régionaux de qualité dans leurs menus. Les thématiques abordées sont entre autres la logistique, les marchés publics, la réglementation sanitaire, considérées dans le cadre transfrontalier.

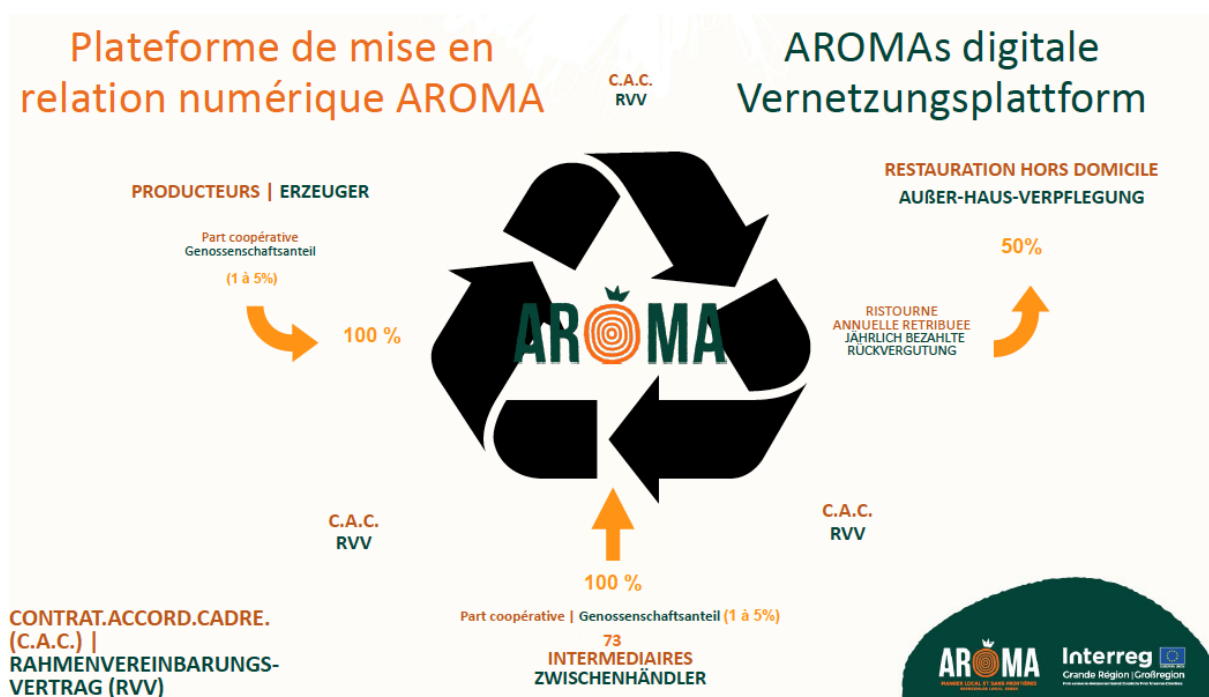
FIGURE 5 : SCHEMA DES ACTIVITES DE L'ORGANISME TRANSFRONTALIER D'APPROVISIONNEMENT. SOURCE : PRESENTATION DU SEMINAIRE DE CLOTURE DU PROJET, MARS 2022. CONCEPTION : CONSORTIUM AROMA.



Pour déterminer la forme juridique à privilégier lors de la création de l'OTA, le consortium a fait réaliser une étude juridique pour comparer les statuts de la société coopérative avec ceux d'une association (ASBL). Le pays d'implantation de l'OTA devait être déterminé en fonction de la source des financements post-Interreg.

Le modèle d'affaires d'AROMA vise une autonomisation financière progressive. C'est un modèle de rentabilité équitement performante, grâce à la mise en place d'une part coopérative. Chacun des producteurs, des intermédiaires et des acheteurs devient membre de l'OTA en signant un Contrat Accord Cadre. Une part coopérative de 1 à 5% est prélevée tous les trimestres sur le chiffre d'affaires Hors Taxes réalisé par les producteurs et les intermédiaires lorsqu'ils vendent des produits alimentaires via l'outil numérique de l'OTA. Cette part coopérative est reversée dans son intégralité à l'OTA pour qu'il dispose d'un fonds de roulement de trésorerie. L'OTA reverse semestriellement 50% de la part coopérative aux acheteurs, pour les inciter à acheter les produits référencés qui respectent les valeurs évoquées dans la Charte AROMA.

FIGURE 6 : MODELE D'AFFAIRES DE L'ORGANISME TRANSFRONTALIER D'APPROVISIONNEMENT AROMA. SOURCE : PRESENTATION POWERPOINT DE LA CLOTURE DU PROJET. ÉLABORATION : JACQUES MANSUY, MARS 2022.



Pour permettre le développement des trois activités, le consortium a identifié le besoin de développer un maillage territorial, c'est-à-dire de constituer un réseau d'acteurs des chaînes d'approvisionnement alimentaire de la Restauration Hors Domicile (RHD) qui partagent les valeurs de la Charte AROMA. Par acteurs, sont compris les producteurs, les acheteurs, les intermédiaires de la RHD, mais aussi les institutions et les pouvoirs publics qui influencent ces chaînes. Cette mise en réseau consiste à prendre contact avec ces différents acteurs pour les inviter à devenir membres de l'OTA et à tester l'outil en ligne. Cette constitution d'un réseau

de membres des quatre versants se construit de manière progressive. Prenant en compte les résultats de l'expérimentation avec Paysan Bio Lorrain et les apprentissages de Nearbuy et de Manger Demain concernant la nécessité de disposer de points-relais logistiques, le maillage territorial sert également à faciliter la mise en place d'un ou de plusieurs points-relais logistiques pour favoriser la circulation des denrées alimentaires dans la Grande Région. Le plan d'action de l'OTA prévoyait ainsi des rencontres afin de déterminer des emplacements potentiels pour une telle implantation. On définit ici un point-relais comme un lieu physique équipé d'espaces froid pour *a minima* stocker des produits alimentaires, mais aussi éventuellement mettre en place un outil de transformation. L'emplacement de ce lieu se doit d'être central dans la Grande Région. Si initialement le projet avait comme objectif d'intégrer la dimension logistique dans l'OTA, le consortium a compris que celle-ci nécessite un métier à part entière, qui requiert d'importants investissements financiers qu'il n'est pas sans risque d'internaliser¹⁴⁷. L'OTA se positionne ainsi comme une structure de soutien aux structures existantes sur les versants de la Grande Région.

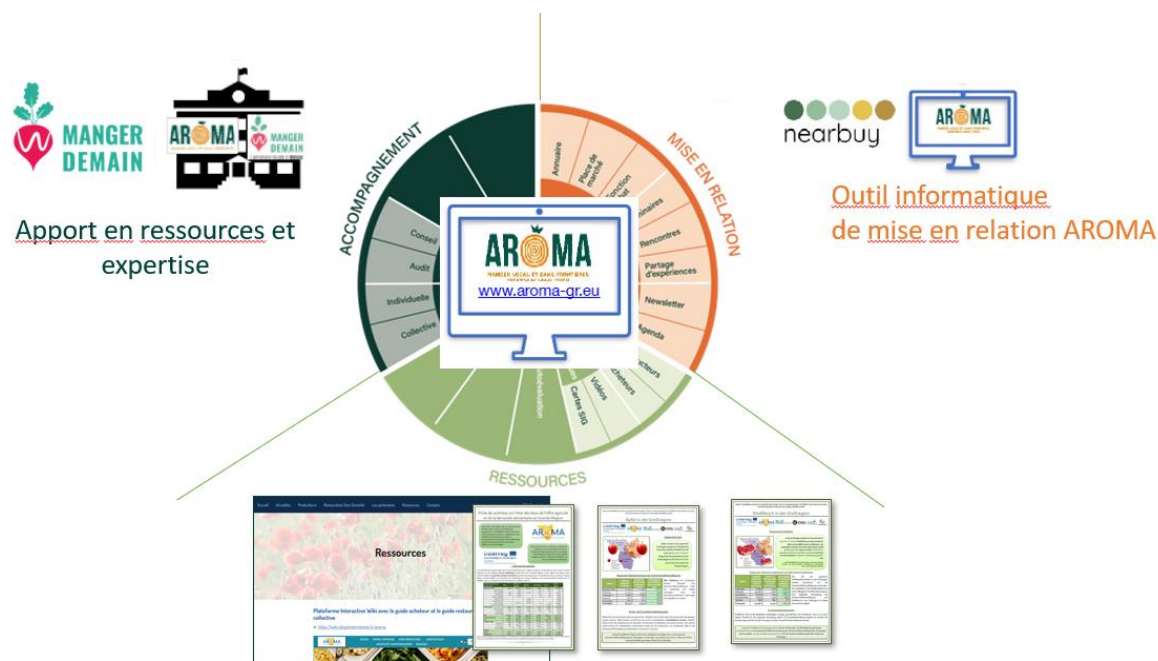
Pour développer les trois volets d'activité de l'OTA, l'équipe AROMA collabore avec deux structures : la cellule belge Manger Demain¹⁴⁸ pour la partie accompagnement et la plateforme en ligne allemande Nearbuy¹⁴⁹ tel qu'indiqué sur la figure 4 ci-dessous. Je développe sur ces deux partenariats dans les deux sections suivantes.

¹⁴⁷ Le cahier technique « croquer le territoire – quand les circuits courts se racontent... » de la fédération des parcs naturels français fait le bilan de trois ans de recherche-action sur huit parcs naturels régionaux. Les retours d'expériences avaient identifié le risque de faillite de tels projets si la logistique étaient internalisée. <https://www.parcs-naturels-regionaux.fr/mediatheque/ressources/croquer-le-territoire-quand-les-circuits-courts-se-racontent>

¹⁴⁸ Cette structure est décrite au chapitre suivant.

¹⁴⁹ Voir la section 4.6.2 de ce chapitre.

FIGURE 7 : SCHEMA DE LA COLLABORATION ENTRE AROMA, NEARBUY ET MANGER DEMAIN. SOURCE : PRESENTATION POWERPOINT DE LA CLOTURE DU PROJET. ÉLABORATION : SOPHIE LEWANDOWSKI. MARS 2022.



4.6.3 Le partenariat entre AROMA et Nearbuy

La première structure avec laquelle le consortium AROMA a établi un partenariat est la plateforme B2B allemande Nearbuy. Je décris son émergence, ses caractéristiques ainsi que la nature du partenariat avec AROMA dans cette section.

4.6.3.1 L'émergence de la plateforme B2B Nearbuy

Nearbuy est une plateforme digitale allemande d'approvisionnement en produits régionaux et de qualité à destination des acheteurs du secteur HORECA (<https://www.nearbuy-food.de/>).

À l'origine de cette plateforme, des étudiants berlinois avaient constitué une base de données pour permettre à 12 restaurants universitaires de s'approvisionner en produits régionaux durant les semaines thématiques « *Frisch auf den Tisch* » (« frais sur la table »). Si cette initiative n'a pas pu être pérennisée, elle a donné lieu à la création d'une association d'intérêt général, NAHhaft e.V.

NAHhaft est une structure parente de Nearbuy : elle a permis son émergence et fait aujourd'hui partie de sa gouvernance. Entre 2016 et 2019, l'équipe fondatrice a rencontré des producteurs, des transformateurs, des intermédiaires et des fournisseurs pour comprendre ce qui permettrait de construire et de faire perdurer des structures d'approvisionnement régionales. Identifiant qu'une solution technologique revenait régulièrement dans les discours, l'équipe a développé un cahier des charges pour l'outil Nearbuy en 2019, en se basant sur les

bonnes pratiques, les souhaits, mais aussi en considérant les difficultés rencontrées par les acteurs rencontrés.

À l'issue d'un an de développement, l'équipe a fondé Nearbuy en tant que « Start Up à Impact » en 2020 dans le Land de Hesse, passant d'un statut juridique associatif à celui d'une société à responsabilité limitée (GmbH en allemand). Le but de ce changement est de s'émanciper progressivement des subventions pour développer une indépendance financière. Depuis la fondation, l'équipe développe continuellement l'outil Nearbuy selon le cahier des charges initial. Le développement de l'outil est réalisé grâce aux subventions publiques, avec la particularité qu'il ne se fait pas à huis clos. Il est constitué en partenariat avec les acteurs du secteur, qui testent directement les nouvelles fonctionnalités de l'outil et donnent leurs retours dans un cycle d'amélioration permanent. Ainsi, la transparence est au cœur du dispositif, valorisée par l'équipe de Nearbuy qui tient à rendre les processus d'approvisionnement visibles. Cette transparence permet aussi de mettre en confiance les producteurs qui souhaiteraient investir dans de nouveaux outils grâce à la visibilité de la demande. L'outil est développé selon une approche Open Source. Les utilisateurs paient des frais d'utilisation.

L'outil informatique Nearbuy a pour but de mettre en relation les acteurs professionnels de l'alimentation : producteurs, acheteurs, restaurateurs, cantines dans une région donnée, dans le but de rendre visible l'offre régionale et de structurer la logistique de distribution. L'outil comporte ainsi une fonction « place de marché » en ligne pour voir les produits et les acteurs : autres producteurs, acheteurs et distributeurs. Un acheteur peut indiquer de quels produits il a besoin et en quelle quantité, tandis que les producteurs peuvent voir quels aliments sont recherchés, tout en ayant la possibilité de faire une proposition à l'acheteur via une messagerie interactive.

Nearbuy ne se considère pas comme un intermédiaire, mais comme apportant un soutien aux structures régionales existantes en les rendant plus visibles. Ainsi, si l'outil informatique intègre des fonctions permettant aux acteurs participants de s'entendre pour mutualiser des courses logistiques, Nearbuy ne met pas d'outil logistique en place.

Parmi les autres valeurs portées par Nearbuy figurent la confiance, l'équité, la création de valeur, mais aussi le *Wohlbefinden*, que l'on peut traduire par « bien-être ». Avec ce terme, Nearbuy soutient un approvisionnement au plus proche, un accès à une bonne alimentation pour tous avec un mode de gestion qui permette de préserver les ressources naturelles.

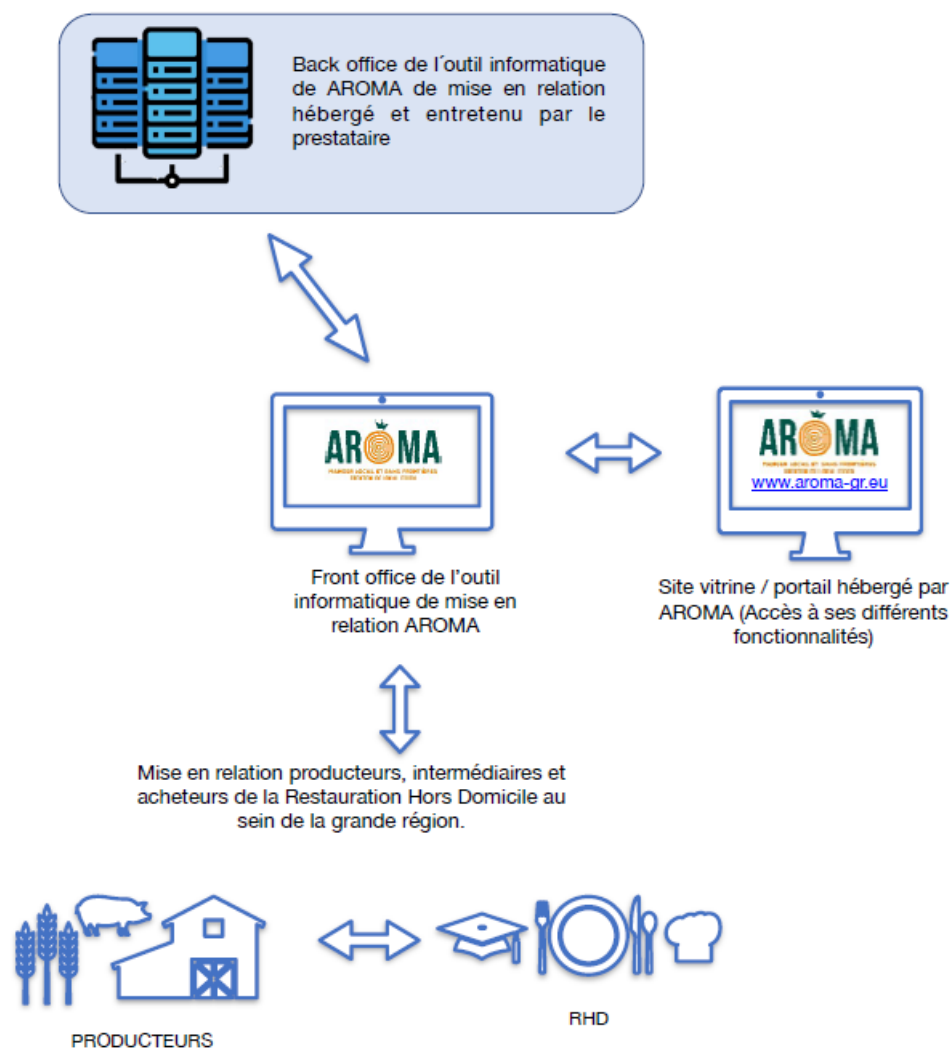
4.6.3.2 Le partenariat entre AROMA et Nearbuy

Le consortium AROMA a connu l'initiative Nearbuy grâce à une conférence à laquelle j'ai participé en ligne¹⁵⁰. Lors de la présentation, il est apparu que Nearbuy et AROMA partagent des valeurs très similaires et que Nearbuy a commencé à développer une plateforme B2B telle qu'AROMA ambitionnait de mettre en place. J'en ai donc informé le consortium à la suite de la conférence, et plusieurs rencontres en ligne ont été ainsi organisées pour présenter la plateforme aux autres partenaires et échanger sur la possibilité et les modalités d'un partenariat.

Le partenariat développé et formalisé dans un document « offre pour le développement de la plateforme digitale AROMA » consistait à ce que Nearbuy mette à disposition l'application web Nearbuy pour AROMA et les entreprises participantes de la Grande Région, en l'adaptant à l'identité visuelle d'AROMA et en traduisant le contenu de la plateforme en français. Ainsi, le *back end* qui recouvre la gestion et le traitement centralisé des données et les modules de la plateforme reste le même, mais le *front end* – la partie visible de la plateforme – est adapté, selon le schéma 3 ci-dessous. La plateforme digitale devait être accessible depuis le site web www.aroma-gr.eu ou directement via l'URL www.aroma.nearbuy-food.de. Dans ce partenariat, Nearbuy devenait prestataire pour AROMA.

¹⁵⁰ Journée d'étude „Wissenschaftsdialog nachhaltige kommunale Ernährungspolitik – gemeinsam nachhaltige Ernährungssysteme schaffen“ – 18 juin 2021 – Fachhochschule Südwestfalen - en ligne - https://ernaehrungsraete.org/wp-content/uploads/2021/06/Programm_Nachhaltige-kommunale-Ernaehrungspolitik.pdf

FIGURE 8 : SCHEMA DES INTERACTIONS ENTRE LE SITE « VITRINE » AROMA ET LA PLATEFORME NUMERIQUE DE MISE EN RELATION. SOURCE : DOCUMENT INTERNE AU PROJET CONCERNANT LA COLLABORATION AROMA- NEARBUY, 2022



4.6.4 Le partenariat entre AROMA et la cellule Manger Demain

La seconde structure avec laquelle AROMA a noué un partenariat est la cellule de la région wallonne Manger Demain. L'histoire de l'émergence de la cellule et du Green Deal Cantines Durables est développée dans la partie portant sur les politiques publiques dans la section « Digitalisation, régulations et politique » du chapitre sur les intermédiaires.

La cellule Manger Demain a d'abord été identifiée par les partenaires belges d'AROMA. Ces partenaires ont ensuite proposé au consortium AROMA de signer l'appel du Green Deal Cantines Durables. Ce premier contact effectué, le consortium a demandé à rencontrer l'équipe durant la conception de l'OTA pour voir dans quelle mesure une collaboration serait possible. Le fruit de ces échanges fut la décision de devenir partenaire de l'OTA AROMA et de collaborer sur le volet « accompagnement » de l'OTA en assurant la gestion de la formation au sein du centre de ressources.

4.6.5 La pérennité de l'OTA en suspens

Le travail de cocréation de l'OTA a permis d'identifier que les ressources nécessaires au bon fonctionnement de la plateforme seraient difficiles à générer par la seule logique de marché, en particulier pour le volet de mise en relation des acteurs. C'est pour cela que le consortium a choisi d'établir une structure légère nécessitant peu d'effectifs et de moyens, mais de ce fait très réactive, pour la mise en place de l'OTA. Les personnes employées par l'OTA s'appuieraient sur des partenaires de différents versants de la Grande Région. Pour favoriser l'implantation de l'OTA, il est prévu dans le modèle d'affaires de mettre à disposition gracieusement l'usage de la plateforme en ligne aux membres durant une phase d'expérimentation et de familiarisation, pour leur permettre de la découvrir sans que le facteur financier ne représente un obstacle. Ajouté au temps nécessaire pour la constitution du réseau d'acteurs, cela rend nécessaire la recherche de financements complémentaires au projet Interreg pour le lancement de la structure.

Ce financement se justifie aussi par les impacts sociétaux positifs créés par l'OTA, comme la création de coopérations transfrontalières, l'éducation à l'alimentation durable, l'élaboration de menus adaptés au *sourcing* régional de qualité, etc.

L'action 6 du projet a défini un budget prévisionnel sur 9 mois pour le développement de l'OTA, comptant deux postes à mi-temps : un poste de coordinateur d'accompagnement pour la plateforme et un poste de responsable pour la structuration du maillage territorial et des frais annexes de communication, de gestion de l'outil numérique et de fournitures diverses, ainsi que pour l'organisation d'un séminaire de rencontre entre membres et partenaires¹⁵¹.

Lors du séminaire de clôture du projet AROMA le 29 mars 2022, la France (Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle, le Luxembourg (Ministère de l'Environnement) et l'Allemagne (Ministère de l'Environnement de Rhénanie-Palatinat) ont signifié leur intérêt de principe pour soutenir la pérennisation de la plateforme. Cependant, à la suite du séminaire de clôture, on a pu observer une attitude attentiste des financeurs potentiels des différents versants pour acter ce soutien financièrement. Chacun attendait que l'autre s'engage, pour être certain de ne pas être seul à le faire. Cette situation est comparable au « dans ce dossier, tout le monde s'attend » exprimé par les acteurs des études de cas de Le Velly & Bréchet (2011), qui caractérise bien la fin du projet AROMA.

Cette difficulté à trouver des financements tient en partie à la nature transfrontalière du projet d'OTA. D'un côté, dans l'approvisionnement de la restauration collective, ce ne sont pas seulement les limites administratives des collectivités qui circonscrivent la mise en œuvre du « local » (Prally et al., 2014), ce sont aussi les limites étatiques. D'un autre côté, la structuration de nouvelles filières requiert des financements et de l'accompagnement public pour un

¹⁵¹ Ces informations sont tirées du document contenant le business plan non publié de l'OTA.

démarrage souvent coûteux (Noël et al., 2022). L'équation à résoudre est donc délicate : l'OTA a besoin de financements pour démarrer et s'autonomiser progressivement, mais les financements proviennent essentiellement d'acteurs et d'institutions publics liés à un territoire (départemental, provincial, régional, national). Ces acteurs, de manière légitime, ne souhaitent pas financer de projets qui s'implantent en-dehors de leur juridiction. Dans ce cadre, les frontières deviennent rapidement une contrainte, ce qui explique l'attitude attentiste des acteurs en l'absence d'une volonté politique forte. L'expérience du projet AROMA permet ainsi de confirmer une conclusion de l'étude de cas sur l'approvisionnement de la restauration collective de la région Rhône-Alpes de Praly, Chazoule, Delfosse et Mundler : « la question des délimitations devient rapidement contraignante. Chaque territoire administratif définit en effet « sa » proximité à ses propres frontières » (Praly et al., 2014, p. 16-17).

Ayant pris en compte que la Belgique n'a pas manifesté d'intérêt pour la pérennisation de l'OTA, que les subventions françaises ne financent pas de postes de travail et que l'accès aux financeurs allemands était difficile pour des raisons linguistiques, le consortium avait conclu que le Luxembourg serait le versant le plus propice pour la recherche de financements. Par conséquent, le consortium a démarché des Ministères luxembourgeois, ainsi que l'Œuvre Nationale de Secours Grande-Duchesse Charlotte¹⁵² – un établissement public financé par la Loterie Nationale et soumis à la tutelle du Ministre d'Etat du Luxembourg, qui finance des initiatives répondant à des besoins qui ne sont comblés ni par les fonds publics, ni par l'initiative privée. Ces tentatives n'ont pas abouti car ces structures ont refusé de financer l'OTA, mais d'autres initiatives sans connexion directe avec le projet AROMA ont émergé depuis sur le territoire luxembourgeois, tel qu'un nouvel acteur de la mutualisation des productions au Luxembourg, ou encore le programme Supply4Future de Restopolis, acteur chargé de la gestion des restaurants scolaires du secondaire et du supérieur dépendant du Ministère de l'Education¹⁵³.

En l'absence de financement, le projet de développement de l'OTA s'est arrêté à la fin des financements du projet Interreg en mars 2022, bien que tous les outils soient désormais prêts à être mis en place.

¹⁵² <https://www.oeuvre.lu/nous-connaitre/missions/>

¹⁵³ J'étudie plus en détails le programme Supply4Future ainsi que sur le nouvel acteur dans le chapitre 6.

4.7 Conclusion

Dans ce chapitre, j'ai élaboré le projet Interreg AROMA, en me concentrant sur ses productions, qui constituent des étapes clés de la construction d'un Organisme Transfrontalier d'Approvisionnement (OTA) dans la Grande Région.

Le programme Interreg finance des projets de coopération transfrontalière grâce à des fonds régionaux de l'Union Européenne (FEDER). La Grande Région, dont le périmètre s'étend sur les *Länder* de Sarre et Rhénanie-Palatinat en Allemagne, le Grand-Duché de Luxembourg, la région wallonne en Belgique et l'ex-région Lorraine en France, est un espace de coopération transfrontalière qui bénéficie du programme Interreg. Dans cette conclusion intermédiaire, je tire les leçons des apprentissages faits à chacune des étapes du projet :

L'étude quantitative réalisée dans le cadre de l'action 3 « état des lieux de l'offre et de la demande » du projet a permis de montrer que la production agricole de la Grande Région est théoriquement suffisante pour approvisionner la Restauration Collective du même territoire. En pratique, les productions sont commercialisées dans des filières longues d'envergure nationale ou internationale. Cela montre l'absence ou la faible présence de filières de consommation des produits alimentaires dans leur région de production. Pour permettre l'approvisionnement de la restauration collective en Grande Région, il est ainsi d'abord nécessaire d'organiser des filières d'approvisionnement régionalement avant de pouvoir mettre en réseau ces filières à l'échelle transfrontalière.

La charte des valeurs AROMA a été cocrée par le consortium AROMA et des acteurs des chaînes alimentaires durant plusieurs ateliers. Elle définit les principes de proximité, qualité, partage de la valeur ajoutée et accessibilité au plus grand nombre, et constitue ainsi un socle sur lequel les membres de l'OTA s'engagent dans une démarche d'amélioration continue.

L'expérimentation d'un approvisionnement transfrontalier avec la coopérative française Paysan Bio Lorrain, les Paniers Transfrontaliers, fut l'objet de l'action 5 du projet. Elle consistait à transposer l'initiative Paniers Collèges du Conseil Départemental de la Meurthe-et-Moselle (décrite au chapitre 6) dans un contexte transfrontalier. Elle avait pour but de nourrir la réflexion sur la conception de l'OTA et la Charte des valeurs. Elle a permis de montrer le caractère fondamental de l'organisation logistique pour la gestion des coûts et l'importance de l'animation commerciale afin de s'assurer que les acheteurs commandent. Les producteurs se sont montrés motivés par ce nouveau débouché commercial, à condition de le développer en volumes. L'expérimentation a aussi montré que contrairement aux craintes des partenaires AROMA, les démarches concernant la TVA transfrontalière n'ont pas constitué de difficulté particulière.

La conception et la mise en place de l'OTA AROMA était l'objet de l'action 6 du projet. Elle a été réalisée en co-construction avec les partenaires du projet et coordonnée par Jacques Mansuy, employé auprès du partenaire *Center for Ecological Learning Luxembourg* (CELL).

L'OTA est structuré en trois volets : accompagnement et formation, mise en relation et dynamisation de la communauté et un centre de ressources documentaire. Pour permettre l'implantation de l'OTA, le consortium a identifié la nécessité d'effectuer un maillage territorial de la Grande Région, c'est-à-dire de constituer un réseau d'acteurs professionnels des chaînes d'approvisionnement de la RHD et des structures qui les soutiennent. Le maillage prend aussi la forme d'une facilitation de l'implantation de point-relais logistique pour favoriser la circulation des denrées alimentaires dans la Grande Région. Pour mettre en place l'OTA, le consortium AROMA a noué un partenariat avec la cellule wallonne Manger Demain dans le cadre du volet accompagnement et formation, et avec la plateforme B2B allemande Nearbuy pour l'implémentation de la plateforme numérique.

La nature transfrontalière du projet a compliqué la recherche de financements post-projet Interreg en raison de la réticence des potentiels financeurs à s'engager dans un projet qui ne serait pas nécessairement implanté sur leur périmètre d'action. Le projet est en suspens depuis mars 2022, faute de financements pour lancer l'OTA pourtant prêt à être créé.

Dans les chapitres suivants, je vais présenter les résultats de l'enquête qualitative par entretiens selon la perspective des trois types d'acteurs interviewés.

PARTIE 3 : Des freins et leviers différenciés selon les territoires et les perspectives des acteurs considérés

Des auteurs ont suggéré de considérer plusieurs perspectives d'acteurs pour parvenir à une vision plus holistique (Michel-Villarreal et al., 2019). D'autres ont souligné que de nombreuses études se focalisent sur la perspective des consommateurs, et proposent que d'autres perspectives soient prises en compte à l'avenir (Luo et al., 2021). D'autres encore indiquent que le rôle des intermédiaires dans les SFSC gagnerait à être plus étudié (Chiffolleau & Dourian, 2020). Prendre en compte leur perspective fait donc sens. En conséquence, j'avais proposé d'étudier les perspectives de trois groupes d'acteurs dans le chapitre méthodologique.

Il est à noter que dès le début du projet AROMA, il y avait une asymétrie numérique entre les partenaires représentant une structure de la partie francophone de la Grande Région et ceux représentant des structures de la partie germanophone de la Grande Région. Étant donné que de nombreux partenaires d'entretien ont été trouvés principalement par *snowballing*, c'est-à-dire en demandant aux personnes interrogées si elles pouvaient recommander quelqu'un d'autre à interviewer, et par le biais de recommandations de partenaires, ce déséquilibre structurel a eu un impact sur le nombre de personnes interrogées. Par conséquent, les personnes interrogées allemandes étaient plus difficiles à trouver. En revanche, du côté français, ma nationalité française, ainsi que les connaissances administratives et agricoles approfondies des partenaires ont été d'une grande aide pour choisir les personnes interrogées et tenter d'assurer un certain équilibre entre les types de personnes interrogées.

Je structure les chapitres suivants selon les perspectives des acteurs interrogés : celle des producteurs dans le chapitre 5, celles de divers intermédiaires dans le chapitre 6 et celle des acheteurs et cuisiniers en cuisine collective dans le chapitre 7.

Pour structurer la présentation des résultats empiriques dans chaque chapitre, je me suis basée sur la classification présentée dans l'article « *Issues and Challenges in Short Food Supply Chains : A Systematic Literature Review* » (Bayir et al., 2022), qui distingue les différentes natures de défis et problématiques rencontrées par les SFSC en douze thématiques, indiquées dans le tableau ci-dessous¹⁵⁴. J'ai ensuite fusionné les douze catégories pour parvenir à trois super-catégories pour éviter une présentation redondante.

Or, pour pouvoir répondre à ma question de recherche « *Quels sont les freins, leviers et défis des différents acteurs des chaînes d'approvisionnement (producteur, intermédiaires et acheteurs/cuisiniers) pour introduire des produits de qualité et de proximité dans la Restauration Hors Domicile dans le contexte transnational de la Grande Région ?* », j'adapte

¹⁵⁴ Voir tableau 7 à la section 2.1.3.3.2 « Défis et problèmes des SFSC » au second chapitre.

la classification pour qu'elle me permette non seulement d'évoquer les difficultés rencontrées par les acteurs, mais aussi les leviers que ces derniers peuvent actionner. Pour pouvoir aborder tant les freins que les leviers, il m'est apparu nécessaire de réduire le nombre de catégories. En effet, en travaillant sur mes données, je me suis rendue compte que si un frein relève d'une des douze catégories, le(s) levier(s) permettant de remédier au frein considéré font souvent partie d'une autre catégorie, rendant une présentation des freins et leviers en miroir impraticable. Par *mise en miroir*, j'entends une présentation qui énonce d'abord un frein, puis le ou les leviers correspondant aussitôt après. La *mise en miroir* s'oppose à une énonciation séparée des freins d'une part et des leviers d'autre part. Pour permettre la présentation en miroir, j'ai fusionné plusieurs catégories par affinité thématique et d'après l'expérience que j'ai de mes données, pour aboutir à trois super-catégories :

TABLEAU 27 : CATEGORIES DE PRESENTATION DES RESULTATS EMPIRIQUES ISSUES DE LA FUSION DES DOUZE CATEGORIES DE BAYIR ET AL. (2022)

Catégories de Bayir et al. (2022)	Nouvelles catégories issues de la fusion
Optimisation et résilience Infrastructure physique Upscaling et marketing Economie Environnement	Logistique, marché et environnement
Social Culture et habitudes Travail et compétences Coopération, collaboration et coordination	Personnes et cocréation
Data, information et technologie Politique, bureaucratie et conformité Santé	Digitalisation, régulations et politique

J'ai regroupé les catégories *optimisation et résilience* et *infrastructure physique* car la première recouvre de nombreux défis logistiques, et la seconde représente l'assise physique de la logistique : pas d'organisation de flux logistiques sans bâtiments de stockage et de véhicules. A ces deux catégories, j'ajoute celles de l'*économie* et de l'*environnement*, car c'est un enjeu fort de la logistique que de maîtriser les coûts financiers mais aussi l'empreinte écologique. La catégorie *upscaleing et marketing* est très proche des catégories *économie* et *optimisation et résilience* en raison des problématiques communes à gérer dans le cadre de la montée en échelle : financement, logistique, recherche de nouveaux débouchés...

J'ai regroupé les catégories *social, culture et habitudes, travail et compétences, coopération, collaboration et coordination* car elles ont les êtres humains et leurs interactions en commun. La nouvelle catégorie permet donc de considérer différents aspects des personnes qui donnent vie aux structures des chaînes d'approvisionnement par leur travail, et permettent de créer de nouvelles chaînes grâce à leur interaction et leur cocréation.

En analysant mes données, j'ai observé que les problématiques de santé dans les chaînes d'approvisionnement alimentaire – la traçabilité, les normes d'hygiène et sanitaires pour ne citer qu'eux - sont très liées aux régulations du secteur. J'ai aussi observé que les régulations et la vérification de la conformité aux régulations sont pour l'immense majorité digitalisées. En retour, de nombreux outils numériques permettent d'améliorer le respect des exigences sanitaires dans le secteur alimentaire. C'est pour ces raisons que j'ai regroupé les catégories de *santé, de politique, bureaucratie et conformité* avec celle de *data, information et technologie*.

La réalité étant toujours plus complexe qu'une tentative de catégorisation, il est toujours possible que des leviers relèvent d'une autre catégorie que le frein auxquels ils répondent, mais cette réduction des catégories permet néanmoins d'obtenir un texte plus lisible.

Chapitre 5 : La perspective des producteurs

Dans ce chapitre, je réponds à mes questions de recherche en présentant les données relatives aux freins, leviers et défis pour introduire des produits de proximité et de qualité dans la Restauration Collective et pour construire des *intermediate* SFSC dans la Grande Région selon la perspective des producteurs. Les données sont issues principalement des entretiens semi-directifs conduits dans le cadre de l'étude qualitative. Je complète néanmoins avec des données récoltées durant l'enquête par observation participante du projet Interreg AROMA, notamment durant des visites de fermes et des ateliers organisés durant le projet.

Le chapitre est structuré comme suit : j'aborde dans un premier temps le cœur de métier des producteurs, la production, pour détailler leurs conditions de travail marquées par des contraintes d'exercice fortes. Ces contraintes sont tant physico-environnementales (dérèglement climatique, effondrement de la biodiversité, accès au foncier agricole) que sociales (attentes sociétales entre exigences de productivité et de respect de l'environnement, difficultés à recruter). Les conditions de travail des producteurs, en particulier leur temps de travail, sont aussi influencées par les cadres réglementaires lourds dans lesquels ils opèrent. Une autre forme de contrainte est économique, avec la hausse des coûts de production. Il existe cependant des leviers pour optimiser certains de ces coûts. J'aborde succinctement la question épineuse des revenus agricoles. Tous ces éléments me conduisent à conclure que la définition d'un prix juste, compris comme couvrant les coûts de production, représente un levier majeur pour les producteurs.

Dans un second temps, je considère les stratégies des producteurs pour tirer un prix équitable de leurs produits grâce à différentes stratégies de différenciation par la qualité et la transformation. Une première stratégie est la diversification des ateliers, notamment les ateliers de transformation. Une seconde est la valorisation des sous-produits agricoles. Une troisième est de valoriser géographiquement la production en la vendant dans des bassins de consommation avec un pouvoir d'achat important. Enfin, une quatrième stratégie est la valorisation par la qualité des produits par une démarche de certification/labellisation et de bien-être animal. Outre ces stratégies, les producteurs s'efforcent de trouver un équilibre entre l'écoulement de leur production et la sécurisation de leurs revenus en diversifiant leurs circuits de commercialisation.

Dans un troisième temps, j'explicité du point de vue des producteurs la spécificité du débouché de la RHDC. Il est caractérisé par un coût denrées bas, un encadrement réglementaire fort obligeant les producteurs à obtenir un agrément pour être autorisés à vendre aux structures B2B et à répondre à des marchés publics, un besoin de transformation et de volumes de produits, ainsi qu'un besoin de logistique de livraison. Répondre à ces

contraintes implique que les producteurs collaborent. Malgré l'existence de plusieurs freins faisant obstacle à cette collaboration, les producteurs y parviennent selon plusieurs modes.

Table des matières

Chapitre 5 : La perspective des producteurs	191
5.1 Les contraintes d'exercice des producteurs rendent indispensable la définition d'un prix juste	194
5.1.1 Les conditions de production physiques des producteurs	194
5.1.2 Des conditions de production sociales difficiles	204
5.1.3 Des réglementations chronophages à respecter	206
5.1.4 Des coûts de production en hausse	211
5.1.5 Le prix juste défini comme un prix permettant de couvrir les coûts de production 217	
5.2 Pour s'assurer un prix équitable, des stratégies de différenciation par la qualité et la transformation.....	220
5.2.1 La diversification des ateliers : la transformation	220
5.2.2 La valorisation des sous-produits agricoles	221
5.2.3 La valorisation des produits en transfrontalier	221
5.2.4 La valorisation de la qualité des produits	222
5.2.5 La diversification des circuits de commercialisation : entre sécurisation des revenus et écoulement de la production	226
5.3 La RHD, un débouché pas comme les autres	228
5.3.1 Un débouché caractérisé par un coût denrées bas	229
5.3.2 Un débouché très encadré par la réglementation sanitaire	230
5.3.3 Le besoin d'outils de transformation pour livrer la RHD	233
5.3.4 Le besoin en volumes de produits et en logistique de livraison.....	233
5.3.5 Les freins à la collaboration des producteurs en vue de vendre à la RHD	235
5.3.6 Les modes de collaboration des producteurs	238
5.4 Conclusions.....	240

5.1 Les contraintes d'exercice des producteurs rendent indispensable la définition d'un prix juste

5.1.1 Les conditions de production physiques des producteurs

Le métier de producteur est intrinsèquement rendu incertain par l'imprévisibilité des conditions météorologiques et les risques de dommages causés soit par des animaux comme les sangliers (LA1) ou les loups (FA6), ce qui implique d'investir dans des mesures de protection coûteuses comme des clôtures (LA1, 128), soit par des maladies. A titre d'exemple, un frein localisé pour les producteurs belges a été l'épizootie de peste porcine (BB6, 163) qui les a obligés à abattre leur cheptel. De fait, cela a avantage les producteurs français qui ont pu mieux valoriser leur production : « *aujourd'hui, on a un prix du porc qui est assez élevé à cause ou grâce à la peste porcine notamment en Chine. Mais c'est quand même dommage qu'on rémunère au juste prix un agriculteur aujourd'hui parce qu'à l'autre bout du monde, vous avez une maladie.* » (FA7, 164). D'autres épizooties comme la grippe (LA1, 454) ont conduit d'autres éleveurs à perdre des animaux. Par ailleurs, il existe aussi des maladies des plantes comme la carie, une maladie fongique, qui a fait perdre toute sa production à un producteur biologique belge (BA2, 181).

Ces conditions météorologiques sont modifiées par le dérèglement climatique, dont les effets constituent un frein commun aux producteurs des versants belges, français et luxembourgeois, qui déplorent en particulier la sécheresse, qui est en partie responsable de la baisse des rendements (BA1, 112; BA2, 183; LA2, 628-9; LB3, 79; LB4, 159; FB6, 49), mais aussi de la maturité précoce des cultures (FA6, 145) et de l'augmentation des populations de parasites animaux et végétaux comme les chenilles processionnaires ou les scolytes des épicéas (FC6, 128). Pour s'adapter au changement climatique, des producteurs plantent des espèces plus résistantes à la sécheresse et/ou nécessitant moins d'eau pour leur croissance (LA2, 635). Ensuite, les producteurs peuvent aussi diversifier leurs cultures pour réduire les risques de perte en cas d'intempéries.

Concomitamment, la production et l'utilisation d'engrais à base de phosphore et d'azote polluent les sols et les eaux, notamment avec le phénomène d'eutrophisation de l'eau (pollution aux algues vertes), tandis que l'utilisation de produits phytosanitaires contribue à l'effondrement de la biodiversité, qui menace les productions agricoles en modifiant ou faisant disparaître les services écosystémiques¹⁵⁵ tels que la pollinisation, la formation des sols ou le cycle de l'eau. Les producteurs et structures de soutien aux producteurs interrogées dans le cadre de l'enquête qualitatives citent plusieurs leviers pour la préservation de la biodiversité : le cahier des charges du programme *Natur Genéissen* du syndicat intercommunal SICONA au

¹⁵⁵ L'Évaluation des écosystèmes pour le Millénaire (2005) distingue quatre types de services écosystémiques : les services d'approvisionnement, les services de régulation, les services de soutien et les services socioculturels. <https://www.fao.org/ecosystem-services-biodiversity/fr/>

Luxembourg¹⁵⁶ impose que les producteurs membres du programme dédient 5% de leur surface pour la biodiversité. Pour les aider à atteindre ce pourcentage, SICONA peut mettre les producteurs en relation avec les communes qui proposent des mesures comme l'aide à planter des arbres fruitiers (LB1, 168). Un autre levier pour favoriser la biodiversité dans la Grande Région que les producteurs peuvent activer est d'élever des ruminants sur les prairies à haute valeur biologique (BA2, 251) et sur les terrains à forte pente (BA2, 257) pour valoriser ces espaces. Cela permet de créer un cercle vertueux : « à la base, un boeuf, c'était une bête de traction que l'on terminait en l'engraissant avec des sous-produits de la ferme pour ne pas gaspiller la bête en fin de vie » (BA2, 257). Enfin, un autre levier est le mode de culture biologique, qui permet le retour de la faune et de la flore (BA2, 276).

Par ailleurs, depuis quelques années, la méthanisation et les usages énergétiques des produits agricoles font concurrence aux usages alimentaires : des producteurs allemands nomment la conversion de l'usage alimentaire vers l'usage énergétique des terres « *von grün nach braun umgestellt* », c'est-à-dire « changé du vert au brun ». Si la méthanisation permet d'être autonome en engrais (BA3, 2), cette concurrence des usages énergétiques et alimentaires des terres agricoles fait de plus en plus débat (DA2, 6). Tandis que des producteurs ont une vision critique des cultures faite pour la production de biocarburants (FA2, 643), d'autres voient le redéveloppement de ces usages comme une opportunité de diversifier leurs revenus, par exemple en récupérant les menues pailles pour la méthanisation en complément de l'utilisation des parties comestibles pour les humains (FB6, 75-81).

Pour approvisionner la RHD, une diversité de produits, incluant des fruits et légumes, est nécessaire. Or, plusieurs acteurs soulignent que le climat de la Grande Région n'est pas favorable au maraîchage (LB4, 354; DA2, 30), certains estimant que l'agriculture biologique demande un climat encore plus favorable que l'agriculture conventionnelle (LB3, 299). Les cultures maraîchères se distinguent des grandes cultures par le fait que la totalité de la récolte peut être perdue à l'occasion d'un épisode d'intempéries (LA3, 162). Dans ces cas, le maraîcher perd le travail nécessaire pour faire les semis, le revenu qu'il devait tirer de la récolte, le prix des semis et accuse une perte sèche. Les mécanismes existants pour pallier ce risque sont l'assurance des cultures : « *pour le producteur qui a une perte de récolte due à une intempérie, soit il est assuré, soit il couvre lui sa partie du risque* » (LB3, 123) et le dispositif de déclaration d'une calamité agricole par l'Institut Royal de Météorologie en Belgique (IRM) (BA2, 308). Si une calamité agricole est reconnue, un fonds provincial des calamités agricoles¹⁵⁷ indemnise les producteurs. En France, le régime des calamités agricoles est financé par le Fonds National de Gestion des Risques en Agriculture (FNGRA)¹⁵⁸. Il indemnise les producteurs à la suite

¹⁵⁶ Voir l'étude de cas au chapitre 7 sur la perspective des acheteurs.

¹⁵⁷ <https://www.province.luxembourg.be/travailler/aides-aux-professionnels/agriculture/agriculture>

¹⁵⁸ <https://agriculture.gouv.fr/tout-savoir-sur-le-regime-des-calamites-agricoles>

d'une mission d'enquête diligentée par le Préfet. Au Luxembourg, l'article 20 du chapitre 7 de la loi du 27 juin 2016 concernant le soutien au développement durable des zones rurales indique que « des aides visant à compenser les dommages causés par un phénomène climatique défavorable pouvant être assimilé à une calamité naturelle peuvent être octroyées aux exploitations agricoles » à la condition qu'elle soit reconnue comme telle par le Ministre de tutelle¹⁵⁹. L'indemnisation par les fonds des calamités agricoles est partiellement conditionnée à l'assurance des récoltes. Les cultures étant de plus en plus affectées par le dérèglement climatique, les dispositifs d'assurance des récoltes sont réformés¹⁶⁰.

Dans la sous-section suivante, je braque la focale sur la problématique de l'accès au foncier dans la Grande Région.

5.1.1.1 L'accès au foncier, battle royale IRL

L'accès au foncier est un sujet fondamental à aborder pour saisir le contexte dans lequel travaillent les producteurs, car la chaîne d'approvisionnement repose sur ce premier maillon. Dans la Grande Région, le contexte de travail est marqué par la diminution du nombre d'exploitations agricoles. Dans le tableau 31 ci-dessous, les cases cerclées de rouge indiquent le nombre d'exploitations en 1999 et en 2019, à l'exception de l'ex-région Lorraine, pour laquelle seules les données pour les années 2000, 2005, 2007 et 2010 sont disponibles.

Le nombre des exploitations de moins de 5 ha sont indiquées en bleu, tandis que les exploitations de plus de 100 ha sont indiquées en orange (à l'exception de la Wallonie pour laquelle je prends les chiffres des exploitations entre 50 et 100 ha en l'absence de données récentes pour les exploitations de plus de 100 ha).

¹⁵⁹

https://www.stradalex.lu/fr/slu_src_publ_leg_mema/toc/leg_lu_mema_201608_150/doc/mema_2016A2546A

¹⁶⁰ <https://agriculture.gouv.fr/la-reforme-de-lassurance-recolte>

TABEAU 28 : EVOLUTION DU NOMBRE D'EXPLOITATIONS AGRICOLES DANS LA GRANDE REGION SELON LEUR TAILLE EN HECTARES DE 1999 A 2019. ELABORATION PERSONNELLE GRACE AU SITE : [HTTPS://WWW.GRANDE-REGION.LU/](https://www.grande-region.lu/)

Ex	Wallonie										Grande-Région									
	Total	Moins de 5 ha	5 à moins de 50 ha	50 à moins de 100 ha	100 ha et plus	Total	Moins de 5 ha	5 à moins de 50 ha	50 à moins de 100 ha	100 ha et plus	Total	Moins de 5 ha	5 à moins de 50 ha	50 à moins de 100 ha	100 ha et plus	Total	Moins de 5 ha	5 à moins de 50 ha	50 à moins de 100 ha	100 ha et plus
1999	2 066	552	988	295	231	2 066	552	988	295	231	2 066	552	988	295	231	2 066	552	988	295	231
2000	1 953	529	887	287	250	1 953	529	887	287	250	1 953	529	887	287	250	1 953	529	887	287	250
2001	1 939	477	923	280	259	1 939	477	923	280	259	1 939	477	923	280	259	1 939	477	923	280	259
2002	1 722	-	-	-	-	1 722	-	-	-	-	1 722	-	-	-	-	1 722	-	-	-	-
2003	1 806	443	840	254	269	1 806	443	840	254	269	1 806	443	840	254	269	1 806	443	840	254	269
2004	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2005	1 659	373	753	256	277	1 659	373	753	256	277	1 659	373	753	256	277	1 659	373	753	256	277
2006	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2007	1 660	373	750	255	282	1 660	373	750	255	282	1 660	373	750	255	282	1 660	373	750	255	282
2008	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2009	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2010	1 319	112	698	226	283	1 319	112	698	226	283	1 319	112	698	226	283	1 319	112	698	226	283
2011	1 282	102	669	224	287	1 282	102	669	224	287	1 282	102	669	224	287	1 282	102	669	224	287
2012	1 230	94	626	217	293	1 230	94	626	217	293	1 230	94	626	217	293	1 230	94	626	217	293
2013	1 226	89	623	222	292	1 226	89	623	222	292	1 226	89	623	222	292	1 226	89	623	222	292
2014	1 261	101	651	218	291	1 261	101	651	218	291	1 261	101	651	218	291	1 261	101	651	218	291
2015	1 261	101	651	218	291	1 261	101	651	218	291	1 261	101	651	218	291	1 261	101	651	218	291
2016	1 213	74	639	215	285	1 213	74	639	215	285	1 213	74	639	215	285	1 213	74	639	215	285
2017	1 178	64	624	213	277	1 178	64	624	213	277	1 178	64	624	213	277	1 178	64	624	213	277
2018	1 135	57	600	213	265	1 135	57	600	213	265	1 135	57	600	213	265	1 135	57	600	213	265
2019	1 100	50	600	200	250	1 100	50	600	200	250	1 100	50	600	200	250	1 100	50	600	200	250

Clé de lecture

Nombre d'exploitations en 1999 et 2019 (sauf Lorraine)

Nombre des exploitations de moins de 5 ha

Nombre des exploitations de plus de 100 ha (sauf Wallonie : chiffres disponibles pour

exploitations entre 50 et 100 ha seulement)

Les données du tableau permettent ainsi de calculer les pourcentages d'évolution du nombre d'exploitations agricoles par versant de la Grande Région :

TABLEAU 29 : POURCENTAGES D'ÉVOLUTION DU NOMBRE D'EXPLOITATIONS AGRICOLES TOTAL, DU NOMBRE D'EXPLOITATIONS DE MOINS DE 5 HA ET DE PLUS DE 100 HA DE 1999 À 2019 SUR LES DIFFÉRENTS VERSANTS DE LA GRANDE RÉGION

	Sarre	Rhénanie-Palatinat	Luxembourg	Wallonie	Lorraine
Evolution du nombre d'exploitations de 1999 à 2019	-46,76%	-52,64%	-33,45%	-51%	-52,89% entre 2000 et 2017
Evolution du nombre d'exploitations de moins de 5 ha de 1999 à 2019	-90,94%	-55%	-77,21%	-83,54%	-40,43% entre 2000 et 2010
Evolution du nombre d'exploitations de plus de 100 ha de 1999 à 2019	+8,23%	+88,19%	+70,04%	+71,02%	+2,6% entre 2000 et 2010

On observe un phénomène de concentration des terres par les plus grosses exploitations tandis que le nombre de petites exploitations diminue drastiquement. La différence des chiffres pour la Lorraine est partiellement due à l'absence de données pour l'année 2019 : ainsi, l'évolution est calculée sur dix ans au lieu de 20 ans pour les autres versants de la Grande Région.

Dans ce contexte, un verbatim permet de saisir l'ampleur de ce que des producteurs nomment la « guerre » (FA2, 29) de l'accès au terrain : « *le paysan il est déjà à peine décédé que l'autre il est déjà à l'enterrement pour récupérer des terrains. Et tu te dis que c'est honteux* » (FA2, 282). La personne à l'origine de ce verbatim illustre que le foncier est devenu une ressource tellement difficile d'accès que des producteurs se saisissent des célébrations de funérailles pour avoir une chance de racheter les terres aux héritiers, alors que les règles sociales tacites prescrivent de se recueillir plutôt que de parler d'affaires lors d'un enterrement. La concentration des terres rend difficile l'installation des nouveaux producteurs (FA2, 274-6).

Outre la diminution du nombre d'exploitations et la concentration foncière, un autre élément contextuel est l'accaparement et la « bétonnisation » des terres par des projets d'urbanisation et de construction de routes (BA2, 97 ; LA1, 292 ; LA4, 166), qui réduit la

disponibilité des terrains pour un usage agricole¹⁶¹, même si la perte de surface agricole n'équivaut pas automatiquement à leur artificialisation¹⁶².

Enfin, depuis la réforme MacSharry de la PAC en 1992, les aides de la PAC ne relèvent plus du soutien au marché mais d'aides au revenu des producteurs, sous la forme de paiements directs aux agriculteurs. Ces paiements sont calculés sur la base de la superficie cultivée ou du nombre de bêtes détenues. Ce changement encourage le phénomène de concentration, car pour percevoir davantage d'aides, les producteurs vont chercher à agrandir leur SAU : « *c'est la chasse aux terrains pour des aides PAC* » (FA2, 33).

Dans ce contexte, l'accès au foncier représente un frein pour les producteurs de tous les versants de la Grande Région. Ce frein est financier (LA4, 166) mais aussi lié à la législation sur les baux. Du point de vue financier, des enquêtes en Belgique et au Luxembourg indiquent que le prix d'achat à l'hectare a dépassé le 50 000€, atteignant parfois les 60 000€ (LA1, 290 ; BA2, 310), ce qui amène l'un d'entre eux à souligner la décorrélation entre la valeur des terres et la valeur produite par leur utilisation (*land value versus land use*) et à dénoncer leur instrumentalisation spéculative : « *Là quand on est en train de parler d'un terrain à 53 000 €, comment peut-on objectiver une telle valeur pour une terre qui ne donnera jamais cette valeur-là ? Ah oui, mais c'est de la spéculation !* » (BA2, 314). Dans le cadre d'une reprise, si un producteur a des frères et sœurs, il doit leur payer la valeur du terrain qu'il souhaite reprendre, ce qui le conduit à s'endetter pour continuer l'activité familiale (LA4, 164).

Le frein peut aussi être social : des enquêtes rapportent qu'il leur a été difficile de trouver un terrain sur lequel s'installer en n'étant pas de la région, car ils n'avaient pas de réseau. De fait, les producteurs hésitaient à leur faire confiance pour une reprise (FA6, 169).

¹⁶¹ En Allemagne, les résultats du dernier recensement agricole fédéral de 2020 indiquent que 55 hectares de terres agricoles sont perdues quotidiennement en faveur de l'artificialisation : https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Landwirtschaft-Forstwirtschaft-Fischerei/Flaechennutzung/_inhalt.html et <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Landwirtschaft-Forstwirtschaft-Fischerei/Flaechennutzung/Tabellen/anstieg-suv2.html>

L'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (IWEPS) a calculé que les terres ont été artificialisées à un rythme de 15.5 km²/an entre 1985 et 2023 , soit 1550 hectares/an : <https://www.iweps.be/indicateur-statistique/artificialisation-du-sol/>

Au Luxembourg, c'est un demi-hectare qui est artificialisé par jour, dont la moitié est imperméabilisée : <https://gouvernement.lu/dam-assets/documents/actualites/2022/10-octobre/21-carte-chiffres/publication-des-cartes-et-des-chiffres.pdf>

¹⁶² <https://decodagri.fr/la-france-perd-lequivalent-en-surface-agricole-dun-departement-tous-les-10-ans/> Cet article du site de fact-checking agricole Decodagri élabore sur une expression couramment entendue en France, selon laquelle « l'équivalent de la surface agricole d'un département disparaît tous les 10 ans ». Il conclut que « près de 600 000 hectares de terres agricoles ont disparu entre 2006 et 2015. Mais il est inexact de le comparer à la taille « d'un département français » sans le citer, car les départements ont tous des superficies très variables. Au total, 39 % des terrains agricoles « perdus » sont devenus des sols forestiers ou naturels (par exemple des terrains boisés) et 61 % sont devenus des terrains artificialisés. Enfin, les sols artificialisés ne sont pas tous bétonnés : 44 % sont en effet imperméables (constructions, routes...) et 56 % sont perméables (parcs, jardins, terrains vagues...). »

Par ailleurs, l'accès à la terre peut être rendu plus difficile pour les personnes souhaitant travailler selon un mode de culture spécifique. Ainsi, des producteurs allemands et français rapportent qu'un achat leur a été refusé car ils souhaitaient travailler selon le cahier des charges biologique (DB2, 6 ; DA2, 6). Dans le cas des enquêtés français, leurs parents ont préféré vendre à un autre producteur plutôt que de léguer la ferme pour cette raison (FA2, 274-6).

La problématique foncière est présente de manière plus aiguë au Grand-Duché. Il existe des diplômés en agriculture, mais ils ne trouvent pas de terre à acheter. Cela s'explique en partie par une pression très importante exercée par la forte demande en logements dans ce pays, mais aussi par la réglementation concernant les zones protégées : *« Mais l'accès est très, très limité, surtout avec toutes les contraintes écologiques. Si tu trouves encore du terrain, normalement, il y a tellement de contraintes écologiques que la production est presque infaisable, ou faisable juste pour des prix ou des frais exorbitants. »* (LA3, 123)

Cela a pour conséquence l'augmentation des prix des terrains, ce qui pousse des agriculteurs luxembourgeois à acheter des terrains dans les pays voisins. Les agriculteurs belges constatent que l'achat de terres par des agriculteurs luxembourgeois fait augmenter les prix du foncier en raison de leur plus grand pouvoir d'achat (BA3, 24). Le prix du foncier a atteint un tel niveau dans certaines régions que cela donne lieu à des pratiques par des entreprises de transformation qui affaiblissent la position des producteurs dans la chaîne de valeur, comme en témoigne cet extrait d'un entretien avec un producteur belge, qui rapporte une conversation avec un autre producteur : *« Mais je dis : « Je ne comprends pas. Qui paye ça ? » C'est très simple, il dit : « Le gars qui de père en fils fait des pommes de terre pour [entreprise de transformation]. Il va voir [entreprise de transformation], il dit il y a 10 ha à vendre à 60 000, 600 000 € pour 10 ha. » C'est impossible de valoriser ça sur une génération, même deux générations en pomme de terre, je ne suis même pas sûr qu'ils y arriveront. Mais [entreprise de transformation] il dit pas de soucis on a des financiers pas de souci, on vient avec vous chez le notaire. Ils vont avec eux chez le notaire. Voilà les 600 000 Monsieur, les terrains sont à vous. Il y a juste une deuxième page à signer. Là vous devez nous fournir autant de tonnes chaque année avec telle qualité et à tel prix. Et votre fils accessoirement signera aussi en même temps, parce que vous n'aurez pas fini. Ce qui fait que des années comme l'année passée en sécheresse, que fait le père de famille ? Il chie dans son froc, mais complètement, il se liquéfie. Parce qu'il sait que s'il ne fournit pas le nombre de pommes de terre que Monsieur [entreprise de transformation] heu... lui a fait signer pour acheter ces fameux 10 ha, bah il sait qu'il doit les trouver ailleurs. Le problème, c'est quand il n'y a pas de pommes de terre en Belgique, c'est dur d'en trouver ailleurs au prix de la Belge. Et il sait que virtuellement, il est en faillite. »* (BA2, 298)

Un autre aspect du sujet foncier est celui de la propriété des terres : un producteur peut cultiver ou élever sur une terre qu'il possède ou qu'il loue à un propriétaire terrien par le biais d'un bail, un *fermage*. Etant donné le prix élevé du foncier, nombre d'agriculteurs ont recours à la location de terrain. Cette location peut représenter une épée de Damoclès car le producteur ne sait pas si le bailleur accepte de reconduire la location. Un agriculteur belge explique que son bailleur public doit respecter un délai de préavis de 3 mois (BA2) pour lui demander de rendre la terre : ce court délai constitue un frein pour l'activité agricole, qui se planifie de récolte en récolte et en fonction des saisons. L'incertitude liée au renouvellement du bail provient aussi du phénomène de la bétonnisation des terres : le bailleur peut cesser de louer la terre pour un but agricole et l'accorder à un projet de construction immobilière. Un producteur luxembourgeois rapporte qu'il a perdu des terres qu'il louait car le propriétaire a mis le terrain aux enchères, qui ont été remportées par une société de construction.

Un autre frein lié à la location de terre est également financier : si l'achat est inatteignable, la location peut elle aussi être coûteuse : un agriculteur luxembourgeois indique que le prix de la location de terre a triplé : de 100 € à l'are, il est passé à 300 ou 350 € (LA1, 298 ; BA2).

Au Luxembourg, le paragraphe 2 de l'article 38 de la dernière loi de programmation agricole¹⁶³ votée en 2023 pour la période 2023-2027 conditionne l'installation de nouveaux agriculteurs :

¹⁶³ La « loi agraire » est la traduction de la mise en œuvre de la PAC au Luxembourg. https://gouvernement.lu/fr/actualites/toutes_actualites/communiqués/2023/07-juillet/13-haagen-agriculture-durable.html

Lien vers le texte de loi, cf. article 38 pour l'installation des nouveaux agriculteurs : <https://legilux.public.lu/eli/etat/leg/loi/2023/08/02/a489/jo>

ENCADRE 3 : EXTRAIT DE LA LOI DE PROGRAMMATION AGRICOLE LUXEMBOURGEOISE DU 2 AOÛT 2023 CONCERNANT LE SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT DURABLE DES ZONES RURALES. ARTICLE 38, §2.
SOURCE : [HTTPS://LEGILUX.PUBLIC.LU/ELI/ETAT/LEG/LOI/2023/08/02/A489/JO#ART_38](https://legilux.public.lu/eli/etat/leg/loi/2023/08/02/A489/JO#ART_38)

« (2) Le jeune agriculteur :

- peut se prévaloir d'une expérience professionnelle dont la durée, qui sera arrêtée par règlement
- 1° grand-ducal en fonction du niveau de la formation professionnelle reçue, ne peut être inférieure à un an ;
- 2° a accompli une formation en gestion d'entreprise ou s'engage à l'accomplir dans un délai de trois ans à compter de la décision portant allocation de la prime d'installation ;
- 3° présente un plan d'entreprise et s'engage à l'exécuter dans un délai de cinq ans à compter de la décision portant allocation de la prime d'installation ;
- 4° n'exerce pas d'autre activité rémunérée pour laquelle l'affiliation à la sécurité sociale dépasse vingt heures par semaine ;
- est propriétaire ou a la jouissance en vertu d'un contrat de bail enregistré et transcrit qui vient à échéance au plus tôt quinze ans à partir de la date de clôture de la sélection à laquelle la demande d'aide est présentée, des bâtiments agricoles servant effectivement à l'exploitation, ainsi que des machines et des animaux ou détient au moins 20 pour cent du capital social s'il s'installe sur une exploitation agricole en qualité d'associé d'une personne morale dans le chef de laquelle ces conditions sont remplies ;
- 5° détient au moins 20 pour cent du capital social s'il s'installe sur une exploitation agricole en qualité d'associé d'une personne morale. »
- 6°

Ces conditions rendent difficile l'accès à l'installation tant pour les personnes issues du monde agricole que pour celles non issues du monde agricole (NIMA). Pour les premières, le 4° pose particulièrement problème car il signifie qu'elles doivent réduire leur activité professionnelle principale pour pouvoir gérer l'exploitation. Cela a comme conséquences une très probable perte de revenus car l'activité de l'exploitation ne compense pas nécessairement la diminution de l'autre activité. Par ailleurs, ces personnes ont de l'expérience liée à l'exploitation familiale, mais n'ont pas fait de stage ailleurs, le rendant nécessaire pour respecter le 1°. Pour les secondes, même en ayant suivi une formation adaptée, l'accès au foncier est rendu difficile par son coût mais aussi par le probable manque de réseau de connaissances dans le monde agricole, qui leur apporterait le capital confiance nécessaire pour que quelqu'un accepte de leur louer ou vendre des terres. Ces NIMA visent plutôt des cultures intensives comme le maraîchage ou l'arboriculture en raison de la rareté et de la cherté du foncier, mais ces cultures demandent un important capital pour investir dans les moyens de production (serres). De plus, l'obtention des autorisations concernant l'installation de serres et de l'accès à la ressource en eau est difficile. Pour les deux populations, l'installation en

qualité d'associé est hors d'atteinte pour la majorité, car 20% du capital social représente au moins 500 000^c dans le pays. Cette nouvelle loi rend dès lors l'accès à la terre encore plus difficile. Un des effets possible de ce nouveau texte de loi est que les exploitants installés rachètent les terres d'un autre exploitant lorsqu'il prend sa retraite, contribuant ainsi à la concentration des terres plutôt qu'à l'installation de nouveaux producteurs. Mais cela pose problème sur le long-terme, car si l'on se base sur l'évolution passée du nombre d'exploitations au Luxembourg, dans 25 ans, le nombre de producteurs aura baissé de moitié¹⁶⁴. Cette nouvelle loi agraire profite donc aux producteurs installés, mais crée un problème de renouvellement de la population agricole sur le long-terme, en plus de créer un puissant verrou socio-légal pour l'attractivité du métier de producteur pour les années à venir.

En France, les Sociétés d'Aménagement Foncier et d'Etablissement Rural¹⁶⁵ (SAFER) ont été créés par la loi d'orientation agricole du 5 août 1960. Ce sont des Sociétés Anonymes sans but lucratif sous la tutelle des Ministères de l'Agriculture et des Finances. Pour atteindre l'objectif de « contribuer à un aménagement durable de l'espace rural », les missions des SAFER sont de favoriser l'installation de jeunes agriculteurs et la transmission d'exploitations agricoles, d'assurer la transparence du marché foncier rural, d'accompagner des porteurs des porteurs de projet via leur métier d'opérateur foncier, et de préserver les paysages et les ressources naturelles. Pour ce faire, les SAFER sont avantagées par l'obligation légale qu'ont les notaires de les informer des projets de vente de biens immobiliers agricoles. En tant qu'opérateur foncier, elles acquièrent des biens pour les attribuer à des candidats, gèrent des ventes, peuvent intervenir dans des ventes pour aligner les prix sur le marché et même préempter un bien. Elles opèrent un contrôle des prix du foncier qui n'existe pas dans d'autres pays, comme l'illustre [la carte des prix des terres agricoles par région d'Eurostat](#). D'après la carte de 2021, tandis que les prix ne dépassent pas 12 000 € de l'hectare en France (à l'exception de la région Hauts-de-France), ils dépassent 24 000€ au Luxembourg. Cela s'explique par le fait qu'il n'existe pas d'équivalent aux SAFER et les zones agricoles sont peu protégées. Ces données sont confirmées par la réponse du Ministre de l'Agriculture, de la Viticulture et du Développement Rural Romain Schneider à la question du député André Bauler du 18 mai 2021: pour les transactions suivies par le Service d'Economie Rurale, le prix médian des terres agricoles a atteint 34 550^c de l'hectare, soit une croissance de 125% du prix depuis 2003¹⁶⁶. Ce prix médian est théorique : certaines transactions peuvent fortement s'en

¹⁶⁴ Le Ministère se base sur l'évolution passée du nombre d'exploitations au Luxembourg pour affirmer cela. Nombre consultable à l'adresse : [https://lustat.statec.lu/vis?lc=fr&pg=0&fs\[o\]=Th%C3%A8mes%2C1%7CEntreprises%23D%23%7CAgriculture%20et%20foresterie%23D2%23&fs\[1\]=Th%C3%A8mes%2C0%7CEntreprises%23D%23&fc=Th%C3%A8mes&df\[ds\]=ds-release&df\[id\]=DF_D2101&df\[ag\]=LU1&df\[vs\]=1.0&pd=1950%2C2022&dq=.A](https://lustat.statec.lu/vis?lc=fr&pg=0&fs[o]=Th%C3%A8mes%2C1%7CEntreprises%23D%23%7CAgriculture%20et%20foresterie%23D2%23&fs[1]=Th%C3%A8mes%2C0%7CEntreprises%23D%23&fc=Th%C3%A8mes&df[ds]=ds-release&df[id]=DF_D2101&df[ag]=LU1&df[vs]=1.0&pd=1950%2C2022&dq=.A)

¹⁶⁵ <https://www.safer.fr/>

¹⁶⁶ <https://agriculture.public.lu/content/dam/agriculture/publications/ma/questions-parlementaires/quest-parl-2021/QP4297-Andre-Bauler-terre-agricole.pdf>

éloigner. Les données ne sont pas disponibles pour la Belgique et l'Allemagne. Dans mes données, un enquêté partage que la capacité de portage actuelle de la SAFER est de huit mois (FA6, 169), ce qui n'est pas suffisant pour permettre à un jeune agriculteur de s'installer. Les SAFER connaissent d'autres problématiques aujourd'hui, comme le contournement de leur contrôle par des acteurs étrangers qui achètent des parts sociales de sociétés foncières sans transfert de propriété¹⁶⁷.

Pour faciliter l'accès au foncier, d'autres leviers que les SAFER existent. Un premier levier est le Groupement Foncier Agricole (GFA) en France. Les GFA ont pour but de « faciliter la reprise, l'installation, l'agrandissement, mais aussi la transmission du foncier d'exploitation¹⁶⁸ ».

Un producteur l'aborde comme un outil pour faciliter une succession car il permet de préserver l'unité du patrimoine et de transmettre des terres et des bâtiments de manière organisée (FA6). Un second levier sont les associations d'aide à l'installation des agriculteurs comme Terres de Liens¹⁶⁹ en France ou Terre en vue¹⁷⁰ en Belgique. Ces associations se sont donné pour mission de faciliter l'accès à la terre pour les porteurs de projets agroécologiques, d'aider à la transmission d'exploitations, de soustraire les terres à la spéculation foncière, de préserver l'environnement et le vivant tout en cultivant la solidarité et en dynamisant les espaces ruraux. Ces associations font partie d'un réseau européen, « Access to Land¹⁷¹ » (« accès à la terre ») qui rassemble une quinzaine de structures engagées pour préserver les terres agricoles. Les objectifs du réseau sont le partage d'expériences entre membres, la production de ressources pédagogiques, mais aussi un objectif politique de plaider au sujet de l'accès à la terre auprès de représentants institutionnels de l'Union Européenne.

5.1.2 Des conditions de production sociales difficiles

5.1.2.1 *Des attentes sociétales entre exigences de productivité et de respect de l'environnement*

Aux difficultés du dérèglement climatique, de l'effondrement de la biodiversité et de l'accès au foncier, s'ajoutent ces dernières années celles liées aux attentes sociétales vis-à-vis du rôle des producteurs : d'une part, celle de produire une alimentation de qualité produite dans le respect de l'environnement, et d'autre part, celle de produire en quantités suffisantes pour approvisionner la population domestique et pouvoir honorer les exportations. L'attente sociétale que la productivité agricole augmente a été ravivée par le contexte géopolitique

¹⁶⁷ Pour plus d'éléments sur le sujet, consulter les travaux de Yannick Sencébé, Stéphanie Barral, Samuel Pinaud et Bertille Thareau (Barral & Pinaud, 2017; Sencébé, 2012; Sencébé & Rivière-Honegger, 2018), <https://theses.hal.science/tel-01061395>

¹⁶⁸ <https://www.poitoucharentes.cerfrance.fr/groupement-foncier-agricole/>

¹⁶⁹ <https://terredeliens.org/>

¹⁷⁰ <https://terre-en-vue.be/>

¹⁷¹ <https://www.accesstoland.eu/>

contemporain de la rédaction de cette thèse. La guerre d'agression de la Russie contre l'Ukraine, deux pays décrits comme les « greniers à blé » de l'Europe, a fait augmenter les prix de matières premières comme le blé, l'huile de tournesol ou encore le prix des intrants NPK. Les producteurs se retrouvent tiraillés de toutes parts entre ces exigences antagonistes.

En matière sociale, il existe plusieurs types de conflits qui peuvent opposer les producteurs au reste de la société. Un éleveur rapporte qu'il a dû faire face à une réaction NIMBY (*not in my backyard*)¹⁷² lorsqu'il a voulu mettre en place une nouvelle étable (DA2, 26). Les producteurs ne sont pas seuls à faire face à ce type de réaction : les structures intermédiaires comme les abattoirs les suscitent également (LU) en raison des potentielles nuisances olfactives. En parlant de ce même état des faits, un intermédiaire désigne une incohérence dans les attentes des consommateurs : « Ça fait du bruit, il y a des camions qui vont passer, il va y avoir des odeurs. Les gens veulent du local, mais ils ne veulent surtout pas que le paysan soit juste à côté d'eux, quoi. » (LB2, 78)

Un frein des producteurs pour établir des relations de confiance est la distance sociale qui les sépare des convives. C'est une tendance générale, qui se traduit par une méconnaissance du monde agricole et du travail des producteurs : par exemple, un producteur explique qu'en période d'agnelage, « Je me lève à trois ou quatre heures, je me couche à minuit, je suis là-dedans et là-dedans, je n'accepte plus aucune critique. Celui qui veut me dire quelque chose, il faut qu'il vienne faire avec moi, voilà. Et c'est comme ça, maintenant, sur toute l'exploitation. » (FA6, 109). Il déplore que les consommateurs se permettent d'exercer une critique à l'égard de son travail alors qu'ils ne savent pas de quoi il s'agit. Les producteurs sont particulièrement amers lorsqu'il s'agit de désigner les dissonances cognitives des consommateurs : « ça c'était aussi une contrainte qu'on a dû rencontrer. Le fait que oui, on veut des produits locaux, mais on a aussi nos habitudes d'alimentation industrielle. Et ça, ça va aussi dans la forme, dans la taille des pièces. Voilà, on est habitués à avoir nos entrecôtes de telle taille, hyper homogènes, d'avoir notre jambon sous cette forme-là. Les durées de conservation aussi! On dit : "ah bah non on veut du naturel, on veut pas de conservateurs!" Mais on est...mais on ne comprend pas pourquoi au bout de trois jours le haché il commence à être bizarre (BB3, 95). Cette distance est certainement à l'origine d'un autre type de conflit concernant les pratiques culturelles et les modes de production adoptés par les producteurs.

5.1.2.2 La difficulté transversale à recruter

La difficulté à recruter est un frein majeur et transversal dans la Grande Région. Au Luxembourg, un producteur souligne qu'il a l'obligation de prioriser les chercheurs d'emploi

¹⁷² « Pas dans mon jardin ». « **Le syndrome NIMBY** désigne l'attitude fréquente qui consiste à approuver un projet pourvu qu'il se fasse ailleurs, ou à refuser tout projet à proximité de son lieu de résidence. » Geoconfluences.ens-lyon.fr entrée « NIMBY » du glossaire consultée le 26/06/2023

du pays avant de considérer la main d'œuvre étrangère, mais qu'en pratique, les gens qu'il embauche démissionnent au bout de quelques jours (LA4, 300). Un autre affirme que la main d'œuvre locale ne respecte pas autant les consignes pour la cueillette des fruits que la main d'œuvre d'Europe de l'Est. Cette difficulté de recrutement est liée à la perception du travail agricole comme dur et peu rémunérateur.

Pour pallier le manque de main d'œuvre locale, certains producteurs font le choix de faire venir de la main d'œuvre saisonnière étrangère, souvent d'Europe de l'Est. Un frein est de loger cette main d'œuvre. Certains producteurs installent des containers, d'autres n'ont pas le droit car ils ne se trouvent pas en zone constructible (LA3, 152). Ce frein est accentué au Luxembourg où se loger coûte très cher : en conséquence, les saisonniers vont se loger en Allemagne, mais les horaires des transports publics ne sont pas adaptés pour venir travailler tôt (LA3, 162). Un autre levier pour pallier le manque de main d'œuvre est la technologie : par exemple, l'autoguidage permet de réduire les besoins en ETP sur les exploitations : *« Ce n'est pas plus précis qu'un homme, mais c'est un homme en moins à suivre derrière et c'est répétable, et je peux travailler mieux »* (BA2, 133). Par ailleurs, des applications numériques permettent aux éleveurs de suivre les données leur élevage, ou, pour les producteurs en grandes cultures, de rentrer des données concernant le travail effectué sur les parcelles (LA4, 336).

5.1.3 Des réglementations chronophages à respecter

Il incombe aux producteurs de réaliser des démarches administratives soit liées à leur cœur d'activité, soit spécifiques à l'approvisionnement de la RHD. Dans cette sous-section, j'élabore sur les perceptions qu'ont les producteurs des régulations qu'ils doivent respecter, les régulations spécifiques liées à l'approvisionnement de la RHD et les régulations liées au contexte frontalier.

5.1.3.1 Perception des régulations par les producteurs : *« des toiles d'araignées réglementaires »*

La citation suivante illustre une vision partagée par beaucoup de producteurs au sujet des cadres réglementaires : *« ça fait déjà depuis un petit temps que je dis : ce n'est plus des cadres réglementaires, c'est des toiles d'araignée réglementaires et c'est impossible de ne pas se prendre les pieds dedans tellement il y a de... Ça va dans tous les sens pour tout, ils s'entrecoupent et puis parfois ils ne sont pas d'accord, et puis ça amène des situations, voilà, qui ne sont pas... enfin, voilà, qui sont contraignantes, oui, à gérer, ça, c'est sûr. »* (BA3, 74). Par le biais de la métaphore de la toile d'araignée, la citation exprime le malaise de producteurs qui se sentent piégés : ils ont l'obligation de se mettre en conformité vis-à-vis d'une réglementation qu'ils perçoivent comme très complexe (FA2, 212), mais ils se sentent

condamnés à ne jamais pouvoir complètement l'être en raison des contradictions qui peuvent exister entre différentes régulations.

A titre d'exemple, des producteurs citent la non-reconnaissance du digestat de méthanisation comme engrais (en bio) à cause des législations sur déchets et sous-produits animaux (BA3, 74) et l'interdiction d'utiliser des excréments humains comme engrais (BA2, 255-7) comme cadres entravant leur activité¹⁷³. Si ces pratiques étaient autorisées, elles constitueraient des leviers pour réduire l'achat d'intrants. D'autres citent la réglementation UE qui mettait en danger les produits traditionnels en infligeant des amendes parce que le processus de fabrication ne respectait pas les règlements liés à l'alimentation (BB4, 99). Dans ce cas, les régulations mettent en danger le savoir-faire et les retombées économiques liées à un produit traditionnel.

Au Luxembourg, un producteur affirme que la législation a joué un grand rôle dans l'arrêt de l'activité de plusieurs maraîchers (LA3, 152). En effet, plusieurs maraîchers déplorent que les règles imposées par le Ministère de l'Agriculture luxembourgeois pour leur activité soient les mêmes que pour les producteurs de grandes cultures. Ces règles ne sont pas adaptées aux spécificités du maraîchage, comme celle de cultiver de manière intensive une petite surface. Le Ministère de l'Agriculture demande ainsi des plans de culture en hectares, alors que les maraîchers planifient en ares. Une autre exigence est que les maraîchers doivent faire des analyses pour chaque parcelle de terrain. Contrairement aux producteurs en grande culture, les maraîchers tendent à avoir de multiples petites parcelles. Cela conduit à devoir faire des dizaines d'analyses, qui ont un coût, pour pouvoir respecter les exigences. De plus, seules sont comptées les surfaces productives dans le comptage des surfaces. Celles dédiées à la biodiversité ne sont pas prises en compte dans le calcul.

Les producteurs déplorent également la lenteur administrative. Un producteur relate qu'il a attendu huit mois la réponse des services d'urbanisme (BA1, 195-201) concernant une demande de permis de bâtir.

Malgré leur bonne volonté, ils ont l'impression qu'ils ne sont pas à l'abri d'un changement réglementaire (BA3, 78). Ils perçoivent la législation imposée notamment par les services environnementaux comme limitante : un producteur n'a pas obtenu de réponse, et *a fortiori* d'autorisation pour mettre des serres en verre pour du maraîchage en zone verte (LA3, 200); un autre a essuyé un refus de plantation d'arbres fruitiers parce qu'il n'y avait pas assez de haies sur le terrain prévu (LB4, 348 à propos d'un grossiste de fruits et légumes). Les producteurs soulignent ce qu'ils perçoivent comme des discours contradictoires de la part des autorités : ils sont invités à se diversifier, mais on leur refuse l'octroi d'une subvention pour un projet horticole, parce que la productrice qui en fait la demande est déjà exploitante agricole

¹⁷³ Référence croisée avec la partie logistique, marché et environnement de ce même chapitre

(BA3, 62). Ils sont encouragés à augmenter leur surface cultivée en bio, mais on leur refuse l'installation de serres pour protéger les cultures des intempéries (LB4, 365).

5.1.3.2 Exemplification des contraintes réglementaires des producteurs

Déclaration PAC, conditionnalité des aides de la PAC, mesures agro-environnementales... La complexité du respect et du suivi règlementaire est telle qu'elle alourdit considérablement le temps de travail des producteurs au quotidien en les obligeant à saisir un nombre important de données. Par exemple, pour déclarer les épandages, le document de conformité réglementaire est une *déclaration*, un *cahier* ou un *plan* d'épandage en fonction de la taille de l'exploitation et de la classification au régime des ICPE (Installations Classées Protection de l'Environnement). Cette complexité a pour conséquence que les dossiers règlementaires sont majoritairement rédigés avec l'aide d'organismes consulaires comme les Chambres d'Agriculture, des associations ou des coopératives qui dédient des ETP à cette seule tâche. A titre d'exemple, plus de la moitié des déclarations PAC ont été faites à l'aide de prestations de ces organismes sur le versant français en 2023. Lorsqu'elles ne sont pas réalisées par prestation, ces tâches sont souvent déléguées aux conjointes ou aux membres de la famille des exploitants agricoles, qui sont en général peu reconnues pour ce travail pourtant indispensable.

En matière de code du travail, un producteur souligne l'antagonisme entre le code qui impose un nombre maximal d'heures travaillées par semaine et les spécificités du monde agricole : en cas de climat favorable, il arrive régulièrement que le nombre d'heures légal soit dépassé (LA3, 232).

De plus, nombre de ces démarches réglementaires sont désormais numérisées, qu'elles soient communes à tous les acteurs économiques ou spécifiques au secteur agricole. Ainsi, un producteur luxembourgeois rapporte qu'il doit maintenant effectuer sa déclaration de surfaces comme sa déclaration d'impôts en ligne (LA1, 162). Les technologies de l'information et de la communication peuvent représenter un obstacle pour les producteurs ayant des difficultés à les prendre en main, ou qui perçoivent ces outils comme difficiles à maîtriser. Particulièrement, la digitalisation des obligations administratives liée à la mise en conformité des exploitations représente un double-frein : à la difficulté perçue des producteurs à faire face à la « paperasse » (Mesnel, 2017) s'ajoute celle de la maîtrise des plateformes en ligne pour le dépôt des documents réglementaires.

Certains producteurs déplorent l'absence de proportionnalité des législations sanitaires, ou, en d'autres mots, que les règles soient faites pour les grands exploitants et pas pour les petits (DA1, 100) : « *l'exigence sanitaire sur un atelier de fabrication artisanale qui transforme une ou deux tonnes de fraises, elle est la même qu'une multinationale qui en transforme 10 000 tonnes.* » (FA6, 215). Ils estiment que leur demander de respecter les même

règles que les grandes entreprises du secteur alors qu'ils ne disposent pas des mêmes ressources n'est pas ajusté.

5.1.3.2.1 Réglementation sur l'hygiène, la sécurité, l'étiquetage et la traçabilité des denrées alimentaires

Certaines obligations sont unifiées au niveau européen par des règlements, applicables directement dans le droit national :

- [Règlement CE 178/2002 du Parlement Européen](#) établissant les principes généraux et les prescriptions générales de la législation alimentaire, instituant l'Autorité européenne de sécurité des aliments et fixant des procédures relatives à la sécurité des denrées alimentaire
- [Règlement CE 852/2004](#) relatif à l'hygiène des denrées alimentaires
- [Règlement CE 853/2004](#) fixant des règles spécifiques d'hygiène applicables aux denrées alimentaires d'origine animale
- [Règlement 854/2004](#) fixant les règles de contrôle officiel des produits d'origine animale
- [Règlement 1169/2011](#) concernant l'information des consommateurs sur les denrées alimentaires et [l'annexe II](#) (2017) concernant la fourniture d'informations sur les allergènes

Au niveau européen, le respect de ces règlements est surveillé par l'European Food Security Agency¹⁷⁴ (EFSA). Au niveau national, il est assuré par l'Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire¹⁷⁵ (AFSCA) en Belgique, par l'Agence Nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail¹⁷⁶ (ANSES) en France. En Allemagne, il existe une commission du livre de la sécurité alimentaire au Ministère Fédéral de l'Alimentation et de l'Agriculture¹⁷⁷, mais la mise en pratique des règles de sécurité alimentaire est une compétence des Länder¹⁷⁸.

En Belgique, deux guides traduisent les exigences de ces règlements pour les praticiens : le "[Vade-mecum de la valorisation des produits agricoles et de leur commercialisation en circuit court](#)" réalisé par [DiversiFERM](#), édité par le SPW (Service Public Wallon), il a été mis à jour en 2018. Ce guide indique toutes les démarches à suivre et les règles à respecter, de l'installation en tant que producteur à la mise en vente des produits, tout en détaillant les règles

¹⁷⁴ <https://www.efsa.europa.eu/fr>

¹⁷⁵ <https://www.favv-afsca.be/fr/>

¹⁷⁶ <https://www.anses.fr/fr>

¹⁷⁷ https://www.bmel.de/DE/themen/ernaehrung/lebensmittel-kennzeichnung/deutsche-lebensmittelbuch-kommission/deutsche-lebensmittelbuch-kommission_node.html

¹⁷⁸ https://www.saarland.de/muknav/DE/portale/verbraucherschutz/informationen/gesundheitlicher-verbraucherschutz/lebensmittelsicherheit/lebensmittelsicherheit_node.html

<https://lua.rlp.de/de/unsere-themen/lebensmittel-co/lebensmittelueberwachung-in-rheinland-pfalz/>
Pour plus de détails sur la répartition de la compétence *food security* aux différents échelons des administrations allemandes, consulter : https://www.bvl.bund.de/DE/Arbeitsbereiche/01_Lebensmittel/01_Aufgaben/01_WerMachtWas/Im_WerMachtWas_node.html;jsessionid=C3A5ABD9108E3189A3D4F6F6CFE470D8.internet971#doc11036542bodyText8

sanitaires. Il contient aussi des fiches produits (exemples : viande boeuf, porc et mouton, produits laitiers) et une annexe explicative sur la méthode HACCP. Le guide "[T'as tout sur ton étiquette ?](#)" détaille les règles d'étiquetage : mentions obligatoires, allergènes, déclaration nutritionnelle, spécifications pour chaque type de produits (Produits laitiers, fruits & légumes, viandes, poissons, etc). Il a également été réalisé par Diversiferm et été mis à jour en 2023.

Au Luxembourg, il existe un guide d'interprétation du règlement 178/2002/CE fixant les procédures relatives à la sécurité de la chaîne alimentaire¹⁷⁹.

5.1.3.3 Contraintes spécifiques au contexte transfrontalier

Sur un territoire transfrontalier comme celui de la Grande Région, des contraintes sanitaires spécifiques liées au passage des frontières existent toujours. Des producteurs mentionnent qu'ils connaissent mal la législation qui leur permettrait de vendre en transfrontalier (DA1, 73). Par exemple, le formulaire A1 permet de garantir la couverture sociale d'un employé lorsqu'il est amené à traverser une frontière lors de son temps de travail.

Dans le secteur du Pays-Haut, un territoire du nord du département de la Meurthe-et-Moselle, un frein pour les éleveurs sont les réglementations sanitaires concernant l'abattage des animaux. Pour pouvoir faire abattre leurs bêtes dans un abattoir proche de leur exploitation, mais se trouvant de l'autre côté de la frontière, les producteurs français doivent se rendre aux directions vétérinaires françaises se trouvant à Metz ou Nancy pour obtenir une attestation, avant de retourner dans la même journée à l'abattoir. Pour remédier à ce frein, un protocole d'abattage transfrontalier avait été mis en place au 1er janvier 2015 entre la France, la Belgique et le Luxembourg pour permettre une meilleure circulation des animaux entre les trois pays et pour simplifier les démarches administratives des éleveurs frontaliers pour faire abattre leurs bêtes à Virton, une ville belge proche des frontières avec la France et le Luxembourg. L'attestation auparavant remplie par la direction vétérinaire française pouvait alors être remplie par le vétérinaire de l'abattoir en Belgique. Faute d'anticipation pour le renouveler, ce protocole a malheureusement pris fin depuis le 18 octobre 2021 (BB6), ce qui résulte en un surcroît de charge administrative pour les éleveurs français souhaitant faire abattre leurs bêtes en Belgique.

En somme, cette sous-section permet de montrer que la mise en conformité réglementaire a une forte incidence sur le temps de travail des producteurs et par conséquent sur leur capacité à consacrer du temps à d'autres tâches. La mise en conformité peut avoir une forte incidence sur les producteurs en les obligeant à faire des investissements influençant leur

¹⁷⁹https://securite-alimentaire.public.lu/dam-assets/fr/professionnel/Denrees-alimentaires/Tracabilite/guide_tracabilite/guide_traca.pdf

taux d'endettement et leurs coûts de production. Dans la section suivante, j'élaborerai sur la hausse de ces derniers.

5.1.4 Des coûts de production en hausse

Dans cette sous-section, j'aborde la problématique des coûts de production : coûts des intrants, de l'énergie, du fourrage, mais aussi d'investissement, de main d'œuvre et de logistique. Leur maîtrise est importante pour assurer une durabilité économique des exploitations, mais elle est rendue ardue par la hausse de certains d'entre eux. Un enquêté relate la difficulté à parvenir à rendre l'activité agricole durable économiquement : *“le gros problème de l'agriculture, c'est qu'on est en déficit en permanence”* (FA1, 27).

5.1.4.1 Coût des intrants, de l'énergie et des rations alimentaires

Pour les cultures, c'est le prix des intrants qui augmente fortement, sans augmentation proportionnelle du prix de vente (BA3, 90): *“On achète généralement l'azote qu'il nous faut, on l'achète maintenant. Fin d'année, tout début de l'autre. On se couvre, quoi, avec un prix. Donc, l'année passée, on avait acheté de l'azote à 185 euros/tonne. Je parle d'azote en granulés, 25% d'azote. Donc, on avait bloqué 50 tonnes à ce prix-là. Au mois d'août, quand on est allé en rechercher parce qu'il manquait un peu, il était à 280. On s'est dit [Hou] (choc) [...] Donc, on s'est dit, pour se couvrir... Aujourd'hui, il est à combien ? Tu connais le prix de l'azote, aujourd'hui ? Six-cent vingt. Alors, ils disent : « Le prix, c'est une chose, mais il y en aura pas pour tout le monde. »* (BA1, 122-124). Dans cet exemple saillant provenant d'une interview de fin 2021, le prix a été multiplié par presque 3.5. La personne interviewée n'explique pas les raisons de cette augmentation. Cependant, les travaux de Lecuyer, Chatellier et Daniel indiquent que le prix des engrais dits NPK – pour azote, phosphore et potasse – est indexé sur le prix du gaz en raison de son utilisation comme matière première pour leur fabrication (Lecuyer et al., 2012, 2013). Dans un contexte géopolitique marqué par la guerre d'agression russe contre l'Ukraine, le prix du gaz a beaucoup augmenté car la Russie, productrice de 15.3%¹⁸⁰ du gaz mondial en 2022 et de 16%¹⁸¹ des engrais NPK, s'en sert de moyen de pression sur les autres pays¹⁸². Cette forte augmentation a une influence directe sur la durabilité économique des exploitations agricoles (Lecuyer, Chatellier et Daniel, 2012), mais aussi sur leur productivité : sans leur apport, les rendements baisseront drastiquement. Contexte géopolitique mis à part, le phosphore minier et l'azote minéral se raréfient car ce sont des ressources non-renouvelables. Un enjeu est donc le recyclage de ces nutriments. Des producteurs enquêtés proposent des leviers relevant du recyclage de la matière organique pour

¹⁸⁰ https://www.energyinst.org/statistical-review_page_30. L'Energy Institute est l'association professionnelle agréée des personnes travaillant dans le secteur de l'énergie.

¹⁸¹ <https://ourworldindata.org/grapher/fertilizer-exports-russia-ukraine>

¹⁸² <https://chambres-agriculture.fr/actualites/toutes-les-actualites/detail-de-lactualite/actualites/engrais-pourquoi-les-marches-semballent/>

limiter les pertes de nutriments, par l'évocation de l'utilisation des excréments humains (BA2) ou du digestat de méthanisation comme engrais (BA3). Pour le moment, l'utilisation de l'un comme l'autre ne sont pas reconnus à cause des législations sur déchets et sous-produits animaux (BA3, 74). Si ces pratiques étaient autorisées, elles constitueraient des leviers pour réduire l'achat d'intrants. Un autre levier est l'utilisation de la technologie comme auxiliaire dans le travail de culture et d'élevage. Par exemple, le matériel agricole peut inclure de l'électronique, comme de l'autoguidage et de la cartographie pour effectuer du *Precision Farming* (BA2, 131 ; LA4, 336), qui permet par exemple de faire un usage raisonné des intrants en dosant très finement la quantité utilisée sur les surfaces.

Pour les élevages, les exploitations autonomes en fourrage et en aliment sont mieux loties que celles qui doivent acheter la ration à l'extérieur : parmi les producteurs interrogés, la plupart font de l'autoconsommation : leurs animaux consomment ce qu'ils ont produit sur l'exploitation. Pour les autres, l'achat à l'extérieur représente un risque car le prix du fourrage est susceptible d'augmenter en cas de sécheresse et de demandes simultanée des exploitations voisines, auquel il faut ajouter le prix du transport.

Par ailleurs, il existe un enjeu autour de la composition de l'apport protéique dans la ration alimentaire des animaux d'élevage. L'apport protéique actuel provient majoritairement de soja OGM importé d'Amérique du Sud contribuant à la déforestation. Les producteurs cherchent donc à remplacer le soja OGM pour avoir moins d'impact. Cependant, ce changement représente un défi économique car les rations sans soja sont plus onéreuses (BA3, 6) : un enquêté partageait en 2021 que les rations avec soja coûtaient 370€ par tonne, alors que les rations sans soja coûtaient plutôt 530, 550, 600€ la tonne (BB7, 56-8). Même sans considérer l'apport protéique en particulier, l'inflation a fait augmenter de 20% le prix de la ration, qui n'est répercuté sur le prix de vente qu'à hauteur de 10% (BB7, 60).

5.1.4.2 Coûts d'investissement

Le coût de l'investissement est nécessaire, mais représente un poids économique important pour les producteurs : les machines agricoles coûtent plusieurs milliers d'euros (LA1, 454), les machines pour effectuer des transformations aussi (LB1, 296-8), les serres de culture coûtent (LB8, 159). Ce coût peut constituer un verrou aux changements de pratiques : un producteur enquêté doit porter les conséquences de choix effectués par son père dans le passé sur l'exploitation (FA1, 35), un autre ne souhaite pas réinvestir dans un autre système de production à plus de 50 ans (FA3, 127), car cela implique d'acheter du matériel différent : par exemple, des semoirs en semis direct pour respecter le cahier des charges de l'agriculture raisonnée (FA7, 249-51). Un producteur de yaourt explique qu'il ne peut pas passer aux pots en verre car sa machine n'est prévue que pour remplir des pots en plastique (FA2, 447). Dans les dynamiques de mutualisation, des producteurs ayant déjà investi dans des véhicules sont

moins enclins à déléguer le transport au collectif (évoqué par FA1, 117). Le soutien d'institutions bancaires par le moyen de prêts est un levier pour l'investissement des agriculteurs (FA4).

Les subventions à l'investissement constituent théoriquement un levier pour les producteurs. Pratiquement, ils les perçoivent comme contraignantes, chronophages et/ou risquées. En Wallonie, les aides à l'investissement, nommées aides ADISA, sont difficiles à obtenir car elles requièrent de respecter des critères très précis ; candidater pour les obtenir crée de l'incertitude car la demande peut être rejetée sur un détail (BA3, 62) ; elles sont limitées à 200 000 euros sur 5 ans (BA3, 62). En conséquence, le non-recours aux subventions apparaît comme fréquent : accepter une subvention est vu comme risqué, incertain et complexe. Les producteurs ont peur de devoir rembourser à cause de telle ou telle règle d'attribution, une enquêtée cite l'exemple de quelqu'un qui n'a pas eu de subvention pour s'installer comme producteur à cause de l'intitulé de son diplôme (BA3, 64). Alternativement, ils renoncent car ils évaluent que le temps passé à remplir la paperasse (4) et les contraintes qu'accepter la subvention signifie (8) ne vaut pas la somme obtenue (BB8).

Le second pilier de la PAC représente les aides à l'investissement, mais leur paiement est conditionné à des exigences obligatoires comme un pourcentage de la SAU dédié à la biodiversité¹⁸³.

5.1.4.3 La PAC, emblème de la complexité administrative liée à l'obtention de subventions

La Politique Agricole Commune (PAC) est une politique publique de l'Union Européenne lancée en 1962 avec l'objectif de nourrir la population européenne à un prix abordable tout en soutenant les agriculteurs et en améliorant la productivité agricole. Au fil des années se sont ajoutés d'autres objectifs tels que la contribution à la lutte contre le dérèglement climatique, la gestion durable des ressources naturelles, la préservation des paysages et la préservation de l'économie rurale. Sa programmation 2023-2027 représente un tiers du budget de l'Union Européenne. Ses principaux piliers sont le financement de l'aide aux revenus des agriculteurs (environ 70%), le développement rural (environ 25%) et les mesures de marché (environ 5%). Initialement, l'aide au revenu était conçue comme un mécanisme compensatoire lié à l'alignement des prix sur ceux du marché mondial. Ce mécanisme a été ensuite critiqué : « *les aides deviennent progressivement une rente transformée petit à petit en augmentation du prix de la terre* » (Bourgeois, 2018, paragr. 6). Aujourd'hui, la recherche exprime des critiques vis-à-vis de la nouvelle version de la PAC, qui ne mettrait pas suffisamment en pratique les principes du pollueur payeur et du protecteur-receveur, ne

¹⁸³ https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-2023-27_fr

réduirait pas les coûts de transaction pour les producteurs et n'aurait pas un effet suffisamment positif sur l'environnement, avec la conséquence que la nouvelle PAC ne réponde pas aux attentes des citoyens européens pour être légitimée (Détang-Dessendre et al., 2020, p. 18; Détang-Dessendre & Guyomard, 2020)¹⁸⁴.

La Politique Agricole Commune est perçue de manière critique par les producteurs enquêtés : elle permet au contribuable européen d'acheter sa nourriture bon marché, mais elle ne rémunère pas correctement les producteurs (BA2 :111). Elle favorise les producteurs de grandes cultures et les éleveurs : *« la PAC, c'est pour des gros céréaliers. Toi le petit producteur, tu n'as droit à rien »* (FA2 : 405), *« c'est l'installation des primes à l'hectare qui ont fait que le culta [cultivateur] est devenu un chasseur de primes et donc il a besoin d'un hectare comme il a besoin d'une vache pour activer une prime. On ne valorise plus le travail réel, le bon produit. On valorise, uniquement on crée un fonctionnaire heu..., après c'est un fonctionnaire. Il est payé à l'hectare et son produit doit être le moins cher possible. Surtout le plus important, c'est d'avoir une production heu... agricole pas chère pour l'agrobusiness, l'agro-industrie. C'est surtout là le plus important. »* (BA2 : 296) ; elle représente une charge bureaucratique que les producteurs jugent kafkaïenne : *« Non, mais faut voir, ça, c'est un détail, mais en mai, vous faites votre déclaration PAC, vous mettez les parcelles, la surface et ce que vous avez semé en juillet comme couverts végétaux entre deux cultures, vous imaginez ? Il n'y a aucun paysan sur la terre qui est en mesure de dire ça. Arrive le mois de juillet, la moisson est faite, il fait ultra sec, vous dites, putain, je ne peux pas semer, j'attends encore huit jours, vous êtes hors délai, alors vous faites un courrier à l'administration pour dire, je n'arrive pas à semer. Alors c'est une faveur, ils font une fleur, il y a la possibilité de dire qu'on ne peut pas semer, donc vous faites un courrier pour leur dire, on ne va semer qu'en août et ensuite, ben j'apprends... mon copain me dit, ben tu peux reprendre les terres, donc le parcellaire change, l'assolement va changer, donc je dis, ben je ne vais pas semer des couverts là où c'était prévu, je modifie un peu en fonction des terres qui arrivent, puis vous faites un courrier aussi... Alors moi, j'ai fait un courrier pour les deux choses : report de date de semis et différence des parcelles que j'avais déclarées au départ et que je vais mettre en culture. Ça n'a pas tardé, 15 jours après – mais c'était poli – on m'appelle, on me dit, mais vous vous rendez compte de ce que vous avez fait ? J'ai dit, non, mais vous avez fait une lettre pour dire que vous changez la date de semis et vous changez les parcelles et j'ai dit, et alors ? Ben vous auriez dû faire deux lettres, alors... parce que c'est des formulaires différents, etc. Donc... mais entre la deuxième lettre que j'ai faite maintenant, là, et celle que j'avais faite avant, j'ai supprimé une parcelle, parce qu'entre-temps, j'avais semé et je n'avais plus de semences, donc*

¹⁸⁴ Pour une analyse approfondie de la Politique Agricole Commune, consulter l'ouvrage « Quelle politique agricole commune pour demain ? » (Détang-Dessendre & Guyomard, 2020) <https://www.quae.com/produit/1604/9782759230815/quelle-politique-agricole-commune-demain>

je ne l'ai plus mentionnée, alors il me dit, mais vous avez oublié une parcelle, j'ai dit, oui, mais je n'ai plus de semences, j'ai semé largement au-delà de ce que je devais faire, c'est 5 % de... etc. Voilà [oh] (fatigue) putain, et ça occupe une personne. Nous, on a l'image de cette Europe-là. » (FA6, 215)

5.1.4.4 Coûts de la main d'œuvre, rémunération des producteurs

La question des revenus des producteurs n'est pas simple à considérer en raison de la « multiplicité d'enjeux, de définitions et d'usages » de ces revenus (Chatellier, 2021; Laroche-Dupraz & Ridier, 2021; Piet et al., 2021).

En 2016 en France, un chiffre produit par la Mutualité Sociale Agricole (MSA), la sécurité sociale des producteurs, avait beaucoup circulé et choqué : un tiers des agriculteurs français vivraient avec moins de 350€ par mois, soit moins que le Revenu de Solidarité Active (RSA) de 550€¹⁸⁵. Ce chiffre fait débat car il n'est pas très représentatif de la réalité et ce, pour plusieurs raisons, que Lucien Bourgeois a détaillées dans un article (Bourgeois, 2018) que je résume rapidement ici. D'abord, le chiffre fait débat parce que le champ retenu par la MSA pour le calcul est très large et inclut par exemple les métiers de la filière bois ou du paysagisme. Comparativement, les résultats d'un échantillon représentatif de 7 000 exploitations du Réseau d'Information Comptable Agricole (RICA) du Ministère de l'Agriculture donnent des résultats plus élevés que ceux de la MSA.

Ensuite, les agriculteurs ne sont pas salariés mais chefs d'entreprise : à ce titre, ils ont la possibilité de faire passer certaines de leurs dépenses comme charges de l'entreprise agricole : « leur revenu est le résultat d'un arbitrage entre consommation et investissements et de la façon dont les investissements sont amortis. » (Bourgeois, 2018, paragr. 11). C'est pourquoi certains producteurs peuvent avoir un bon niveau de vie avec 350€ tandis que d'autres vivent mal. D'autres travaux confirment ce point : « le revenu des ménages agricoles n'est pas confondu au revenu tiré des activités agricoles » (Laroche-Dupraz & Ridier, 2021). L'Excédent Brut d'Exploitation est un meilleur indicateur de la santé économique de l'entreprise agricole.

Concomitamment, il est dépourvu de sens de comparer des exploitations de taille, de capital et d'Orientation Technico-Economique différente. Il est à ce titre intéressant de considérer les données économiques publiées par l'institut statistique agricole Agreste sur les exploitations selon l'OTE : les producteurs en grandes cultures ont un bon niveau de revenu,

¹⁸⁵<https://www.msa.fr/lfp/documents/98830/41910604/Dossier+de+presse+de+la+conf%c3%a9renc+de+presse+de+rentr%c3%a9e+2017>

les éleveurs de bovins viandeux se maintiennent tandis que les éleveurs de vaches allaitantes sont en difficulté¹⁸⁶.

Plus largement, le vocabulaire et les indicateurs employés pour parler du revenu agricole sont divers et ambigus et les données disponibles pour le mesurer sont complexes à manier (Laroche-Dupraz & Ridier, 2021). « Les sources ne visent pas toutes à mesurer la même chose et, étant recueillies à des fins différentes, les données ne couvrent pas exactement les mêmes populations ni le même éventail d'activités » (Laroche-Dupraz & Ridier, 2021, paragr. 3). En somme, le sujet de la rémunération des producteurs est à manier avec précaution.

Dans mes données d'interviews, une anecdote citée par une agricultrice belge explicite une vision implicite dans laquelle les producteurs sont rémunérés grâce aux primes PAC plutôt que par leur modèle d'affaires. Pour avoir le droit de reprendre la ferme familiale, elle a dû suivre des cours : « *On nous montrait les comptabilités et là-dedans, il n'y avait pas de poste salaire ou rémunération. Tu es là : ben, c'est bien. « Ah, mais non, mais il n'y a jamais, ça ». « Ah, d'accord, OK. » Et donc tu as toute ton activité, etc., mais à un moment donné, s'il te reste quelque chose, ben, tu es content, en fait, c'est ça. Mais en fait, ce qu'il y a, c'est que ce qu'il te reste, en fait, ils calculent c'est plus ou moins ta PAC. Et donc, en fait, ça équivaut à un salaire de 24 000 euros par an. Voilà.* » (BA3, 66). Cette vision est problématique, car elle suppose que l'agriculteur n'inclut pas son temps de travail dans son calcul des coûts, et qu'il est donc dépendant de la PAC pour se verser une rémunération. C'est une information à nuancer par les règles imposées aux producteurs qui commencent une activité : dans les plans prévisionnels, ils doivent prouver que leur projet d'exploitation leur permet de se verser au moins le salaire minimum. De plus, le niveau de rémunération cité par l'enquêtée, proche des salaires minimum pratiqués dans la Grande Région, contraste avec le nombre d'heures effectivement travaillées : nombre de producteurs ne comptent pas leurs heures de travail. .

Il semble que la situation économique des exploitations maraîchères est plus problématique. Un des enquêtés, un maraîcher belge, déclare qu'il se paie moins de sept euros de l'heure (BA2, 268). Cette situation se traduit aussi par la difficulté à employer des ouvriers agricoles¹⁸⁷ sous le régime du salariat : le même maraîcher constate qu'il n'a plus les moyens d'embaucher en salariat, mais qu'il doit maintenant payer des indépendants payés à la tâche (BA2, 217-21). Sur ce point, la thèse d'Antoinette Dumont identifie l'incapacité du régime actuel de la production de légumes à offrir de bonnes conditions d'emploi à un ensemble large de travailleurs comme un verrouillage majeur (Dumont, 2017, p. 250).

¹⁸⁶ Source : Agreste. https://agreste.agriculture.gouv.fr/agreste-web/download/publication/publie/Chd2406/cd2024-6_Rica2022.pdf

¹⁸⁷ Pour plus de développements sur cette question, consulter la [thèse d'Antoinette Dumont](#) (2017).

5.1.4.5 Des leviers pour optimiser les coûts

La comptabilité analytique, aussi appelée comptabilité de gestion, « peut être définie comme un outil permettant d'analyser les flux internes de l'entreprise afin de fournir aux dirigeants les informations nécessaires à la prise de décision »¹⁸⁸. Elle permet d'analyser les conditions de la rentabilité d'une exploitation et de fournir des informations pour établir des prévisions. Elle consiste notamment à calculer les coûts de chaque atelier, ce qui permet aux agriculteurs d'avoir une vue d'ensemble sur la santé économique de leur exploitation et d'en assurer la durabilité (FA1, 35). Par exemple, un des interviewés relate qu'il a calculé les coûts d'un projet d'élevage de poulet pour en assurer la rentabilité (BB7, 41), mais cela vaut pour tout type de production.

En Belgique, le logiciel de gestion financière Tresogest¹⁸⁹, développé par des agriculteurs et le Centre Wallon de Recherches Agronomiques (CRA-W), s'appuie sur la logique de la comptabilité analytique. Il permet aux producteurs de suivre la trésorerie de leur exploitation, de calculer le prix de revient de chacun de leurs ateliers de production en se basant sur les différentes étapes des itinéraires techniques¹⁹⁰, et de visualiser les charges par atelier. Pour les producteurs en vente directe, l'outil permet de calculer la plus-value réalisée. Cela leur fournit une meilleure visibilité sur les coûts de production en vue de négociations.

5.1.5 Le prix juste défini comme un prix permettant de couvrir les coûts de production

Le sujet du prix juste est très présent car le *status quo* n'est pas en faveur des agriculteurs : les filières d'approvisionnement longues sont caractérisées par la présence de la transformation et de la distribution qui captent une grande partie de la valeur ajoutée et exercent une pression sur les producteurs pour vendre à bas prix (FA4, 161). C'est aussi un enjeu pour l'attractivité de la profession agricole : « si on gagne notre vie, les jeunes reprendraient plus facilement aussi et... et voilà. Ça veut dire qu'il faut que la marge, elle revienne à celui qui produise et pas aux spéculateurs » (FA6, 191).

Les agriculteurs ont différentes façons de calculer leur prix. Certains le déterminent de manière ascendante à partir de leurs coûts de production. D'autres le fixent de manière

¹⁸⁸ Extrait du module de cours 1 « définition et objectifs de la comptabilité de gestion », A. Bonnard, H. Ben Ameer, J. Senanedsch, Inseec Business School, Paris, année scolaire 2013-14.

¹⁸⁹ <https://www.cra.wallonie.be/fr/tresogest-un-outil-de-gestion-financiere-qui-sinscrit-dans-une-demarche-collective-et-participative>

¹⁹⁰ L'itinéraire technique, aussi appelé ITK sous sa forme abrégée, désigne l'ensemble des pratiques d'un atelier et leur articulation logique dans le temps. Par exemple, l'ITK d'un atelier végétal indique les pratiques culturales (choix des cultures, choix de labourer ou non, usages des pesticides, rotations, etc.) et leur chronologie.

descendante à partir d'une référence du marché (dans le cas de cette étude, celui du supermarché le plus proche). Cette seconde manière de fixer un prix ne fait pas justice à leur travail, même si c'est la plus courante, notamment chez les maraîchers (Dumont, 2017, p. 110). En conséquence, construire un prix de vente en fonction des coûts de production apparaît plus équitable.

Les acteurs donnent une définition différente du prix juste selon leur position dans la chaîne de valeur. Les producteurs définissent le juste prix comme devant être rémunérateur pour le producteur, c'est-à-dire que le prix lui permette de couvrir ses frais (voir section précédente), de ne pas vendre à perte (BA3, 94 ; LA3, 121 ; FA2, 522), d'avoir en plus des frais une marge (LA3, 121) qui permette de faire des investissements (LA1, 142) et de bien rémunérer ses employés (LA1, 142). Un producteur ajoute que le juste prix est aussi celui qui « *satisfait celui qui achète* » (FA6, 243). Un autre producteur ajoute que le prix juste « *c'est un prix où tout le monde peut vivre avec : les producteurs, les grossistes, et les clients finaux* » (LA2, 475). Ces deux dernières citations introduisent la notion de compromis dans la définition du prix. Un producteur exprime son opinion sur l'inclusion de l'impact sur l'environnement dans la définition du prix : « *si vous [attendez] une réflexion que le prix juste couvre aussi les frais écologiques, ça, je vous dis non. Ce n'est pas nous qui devons payer ça, c'est le consommateur. Et donc moi, je ne regarde pas ça. Le marché dicte le prix et le marché est forcé par le client. Donc c'est le client qui a le dernier mot là-dessus, et pour moi, avec toutes les discussions, oui, l'eau et patati, patata, c'est le consommateur qui fait le choix. Et si la laitue en promo de 30 centimes d'Almería est achetée. Si elle est offerte, elle est achetée, donc ce n'est pas au producteur de payer ce prix- là.* » (LA3, 121). Ce producteur fait vraisemblablement référence aux externalités négatives de l'agriculture et estime que le coût de ces externalités doit être pris en charge par le consommateur.

Au Luxembourg, le juste prix est l'objet d'un conflit entre producteurs et structures d'insertion en raison des différences de coût de la main d'œuvre. Pour les structures d'insertion elles-mêmes, l'activité agricole est une façon de donner du travail aux personnes dont elles ont le soin¹⁹¹, mais les agriculteurs estiment que ces structures leur font de la concurrence déloyale, car la rémunération de la main-d'œuvre est assurée par des fonds publics et coûte moins cher que ce qu'ils doivent payer à leurs propres employés (LA2, 67 ; LA3), ce qui amène à des grosses différences dans le coût de production. Or, le conflit réside dans le fait que ces structures vendent aux mêmes clients que les producteurs, qui doivent vendre à un prix nécessairement plus haut que celui des structures d'insertion puisqu'ils paient la main d'œuvre. Les structures d'insertion se défendent de cette accusation en trois points. Le premier est qu'elles ne vendent pas à des prix inférieurs à ceux du marché, le second est qu'elles sont enregistrées

¹⁹¹ Je préfère employer cette périphrase plutôt que le mot socialement marqué de « bénéficiaire ».

officiellement comme entreprise agricole et qu'à ce titre, elle sont contrôlées de la même manière que les producteurs. Le troisième est que si elles reçoivent des aides pour indemniser la main d'œuvre, celle-ci requiert plus d'attention que celle du premier marché du travail, avec la conséquence qu'un nombre supérieur d'ETP est nécessaire pour effectuer le travail en comparaison.

Certains enquêtés évoquent que la transparence sur les composantes du prix permet de reconnecter le consommateur avec la réalité de la production (BA3, 94). Si les consommateurs comprennent quels frais le prix de vente permet de couvrir, les enquêtés font l'hypothèse que le consentement à payer des consommateurs serait plus élevé.

La fixation du prix a une incidence selon l'acteur qui le fixe : « *On pose cette même question, pourquoi ça ne se développe pas chez nous, l'élevage de porcs ? J'ai dit, ben tu sais, les agriculteurs, ils savent compter, s'ils avaient un prix rémunérateur de leur viande de porc, tu en aurais, des élevages de porc [...]. Mais non, ce n'est pas rémunérateur, le prix, il est fixé au cadran de Plérin là, en Bretagne.* » (FB4, 159). La citation illustre que la fixation du prix par une structure extérieure et non par les producteurs empêche la création de filières. Un autre exemple de prix fixé par une structure extérieure est celui du lait : les coopératives laitières imposent le prix auquel elles achètent le lait. Ce prix est très bas, ce qui peut conduire les producteurs soit à entrer dans une course à l'agrandissement de leur exploitation pour augmenter leurs revenus par l'augmentation du volume de production, soit à transformer leur production (voir section ci-dessous). Face à cette difficulté, le levier correspondant pour les agriculteurs est de pouvoir fixer eux-mêmes leur prix de vente : « *s'ils ne font pas notre prix de vente, on ne travaille pas avec eux* » (FA3, 221) et/ou d'imposer le taux de marge auquel vendre (FA3, 225 ; BA1, 68 ; BB2, 337). Pour que ce prix soit accepté, le consentement à payer des partenaires commerciaux est un levier : « *on ne peut pas demander de la qualité et aller derrière gratter un petit peu le prix* » (FB1, 188). Différents systèmes comme le programme *Natur Genéissen* (LB1, 214) et le système *Naturletzt* (LB8, 20) au Luxembourg, le système *Panier Collège* en France (FA1, 237 ; FA5, 246 ; FB3, 208 ; FB6, 159) affirment qu'ils paient le prix demandé par les producteurs : "*wir zahlen gerne, was sie verlangen*" (DB2, 237).

Un levier est l'existence de labels comme le label Prix Juste Producteur¹⁹² en Belgique. C'est un dispositif de commerce équitable Nord-Nord qui encourage les producteurs à calculer leurs coûts de production pour mieux pouvoir négocier la valeur d'achat de leurs produits et ainsi se garantir un revenu équitable (BB7, 41 ; BA3, 94). Le label définit le prix juste comme

¹⁹² <https://prixjuste.be/> : le label a été créé par des producteurs-élus au sein du Collège des producteurs, lassés de leur position défavorable dans le rapport de force avec d'autres acteurs du marché et de leur bas niveau de rémunération (14 228 € brut annuels contre 16 917€ brut annuels pour les citoyens wallons). Ils ont créé un référentiel en 2016, suivi par la rédaction d'un cahier des charges dont l'asbl SOCOPRO, qui héberge le Collège des producteurs, est propriétaire. Le label est contrôlé par un tiers indépendant et a été attribué à plus de 680 producteurs à ce jour.

un prix qui couvre les coûts de production du producteur et lui assure une juste rémunération. Pour obtenir le label, les producteurs doivent respecter 15 critères qui incluent la contractualisation entre producteur et acheteur et un délai de paiement court¹⁹³, qui constitue un autre levier pour les producteurs. Par exemple, une cantine explique qu'elle effectue des paiements à 30 jours et parfois à 10 jours (FC2, 542). La souplesse des modes de paiement des acheteurs (FC2, 538) et leur flexibilité pour payer rapidement évite aux producteurs d'avoir des difficultés de trésorerie.

5.2 Pour s'assurer un prix équitable, des stratégies de différenciation par la qualité et la transformation...

En l'absence de systématisation de prix justes établis sur base des coûts de production, les producteurs ont développé des manières de réinternaliser de la valeur ajoutée et/ou d'augmenter leur revenus en diversifiant leur exploitation, en valorisant leurs sous-produits, en valorisant leur produits auprès de bassins de population plus aisés, mais aussi en valorisant la qualité de leurs produits.

5.2.1 La diversification des ateliers : la transformation

Les producteurs peuvent décider de mettre en place un atelier de transformation sur leur exploitation pour créer de nouvelles sources de revenus qui contribuent à la santé financière de l'exploitation (FA4). Cela leur permet financièrement de recapter une partie de la valeur ajoutée : « *on a allongé notre partie de la chaîne alimentaire pour vendre le plus tard possible [...] pour prendre plus de marge* » (LA3, 99). Cela leur permet aussi de trouver de nouveaux débouchés comme celui de la RHD en adaptant la transformation et le conditionnement des produits aux contraintes de ce secteur. Par exemple, un atelier boucherie permet aux éleveurs de valoriser de la viande fraîche (BB1 : 152) et d'effectuer des découpes de viande (BC1, 33 ; BB1, 138) qui leur permettent de vendre aux cuisines de RHD pas toujours équipées matériellement et en compétences pour la découpe de carcasses entières. La mise sous vide de la viande permet de la manipuler sans être boucher (BB3, 301). Un autre exemple est un atelier de transformation pour peler et emballer des pommes de terre sous vide (BC2,

¹⁹³ La liste des 15 critères est indiquée sur la page <https://prixjuste.be/demander-le-label/conditions-pour-obtenir-le-label/> : 1-3. Existence, description et identification de la marque, des produits et des opérateurs, 4. Identification du groupe des producteurs, 5. Gouvernance démocratique du groupe de producteurs, 6. Organisation de la production au sein du groupe de producteurs, 7. Politique tarifaire concertée au sein du groupe de producteurs, 8. Le prix se définit au travers des coûts de production, 9. Le prix se définit au travers de la qualité, 10. Délai de paiement court, 11. Un contrat formalisant les accords entre le producteur et son premier acheteur, 12. Traçabilité des produits, 13. Origine des produits, 14. Durée de l'engagement, 15. Indépendance des producteurs

407) ou pour découper oignons et pommes de terre (LA3, 97), ce qui permet de vendre aux cantines non équipées de légumerie qui ne peuvent acheter des pommes de terre sorties de terre. Des éleveurs de vaches laitières ou de caprins vont valoriser leur production en fabriquant du fromage (BA1, 174). Un autre exemple est la transformation de tout ou partie de la production de lait en yaourt : « *Parce qu[avec] 100 000 litres de lait [transformé] je fais autant de chiffre d'affaires que quelqu'un qui va faire 500 000 litres de lait à la laiterie* » (FA1, 27).

Enfin, la transformation peut aussi être un moyen d'éviter de jeter les légumes et les fruits (LA2, 42 ; FA6, 9). Un effet collatéral de la diversification est la création d'emploi sur les exploitations (FA4, 303).

En Belgique, l'asbl Diversiferm¹⁹⁴ a développé des compétences, des formations et des ressources pluridisciplinaires pour accompagner les producteurs et les transformateurs dans leurs démarches de diversification. Elle propose un appui au sujet de la législation alimentaire, en particulier de la qualité et de l'hygiène alimentaire (autocontrôles, respect des principes HACCP...), un accompagnement administratif et financier, mais aussi une assistance technique et technologique sur les projets de diversification (choix de matériel, réglages, résolution de problèmes de qualité...).

5.2.2 La valorisation des sous-produits agricoles

Pour améliorer leurs revenus, les producteurs peuvent aussi valoriser leurs sous-produits. Par exemple, un producteur valorise les brisures de sa production de céréales pour créer un mélange pour l'alimentation des poules pondeuses, des moutons et des bovins grâce à un moulin mobile (BA2, 207-9). Un autre réutilise des fientes de poules comme engrais car elles sont riches en ammoniac (BB7, 344). Un éleveur de moutons valorise leur laine (FA6, 83).

5.2.3 La valorisation des produits en transfrontalier

Dans le contexte de la Grande Région, le Luxembourg est le versant avec le plus haut pouvoir d'achat. Pour les producteurs belges, français et allemands, le marché luxembourgeois est donc une opportunité de valoriser leurs produits. Similairement, des enquêtés soulignent que la proximité géographique d'un bassin de population urbaine représente une opportunité commerciale en raison de la présence d'une clientèle plus aisée (BB3, 175 ; DA1).

¹⁹⁴ <https://www.diversiferm.be/>

5.2.4 La valorisation de la qualité des produits

5.2.4.1 *Le bien-être animal : un facteur de qualité de produits*

Depuis quelques années, la thématique du bien-être animal a connu un essor important, qui s'est traduit par de nouvelles législations concernant les règles de production, de transport et d'abattage des animaux, mais aussi par l'émergence de démarches de certification par des organismes extérieurs. Le bien-être animal est un levier pour assurer la qualité des produits animaux.

Au niveau de la production, les éleveurs sont attentifs à créer de bonnes conditions d'élevage en laissant plus d'espace pour leurs bêtes (FA4, 329 ; BB3, 556), ou encore plus de liberté aux vaches laitières grâce à la mise en place d'un robot de traite (BA3, 6). Pour pouvoir certifier ces démarches, le diagnostic de bien-être animal Boviwell¹⁹⁵ a été créé en France. Il s'agit d'un audit et d'une certification développée en concertation avec les acteurs de la filière et les associations welfaristes selon le référentiel scientifique européen Welfare Quality® (FB6, 215, 231).

Concernant le transport, la législation wallonne¹⁹⁶ interdit de transporter des animaux plus de 8 heures sans pause (BB7, 121) et limite le nombre de poulets par cageots (ibid.). L'idéal est de se trouver près d'un abattoir, ainsi un producteur peut emmener lui-même ses bêtes sans devoir recourir à un intermédiaire. Le bénéfice est que les animaux sont moins stressés par le voyage, car ils connaissent la bétailière et ne sont pas rassemblés avec d'autres animaux (BB3, 359).

A l'étape de l'abattage, des Equivalents Temps Plein (ETP) sont maintenant dédiés aux contrôles de bien-être animal (LB5, 9) dans les abattoirs, mais aussi dans les administrations publiques chargées des contrôles. Il existe aussi des organismes externes de contrôle (BB7, 73). Le principe d'évitement des souffrances inutiles commande d'utiliser la méthode de mise à mort qui cause le moins de souffrance possible : pour les porcins et les bovins, c'est l'électronarcose qui est ainsi préférée au gazage (BB6, 103), avec la présence de pinces d'électronarcose de secours si la pince principale est défectueuse (ibid.).

En Wallonie, la compétence bien-être animal relève de la Région, et l'AFSCA est responsable des contrôles (BB7, 220). En octobre 2018¹⁹⁷, le Parlement wallon a adopté un Code du bien-être animal, qui reconnaît la sensibilité des animaux, rend obligatoire l'étourdissement des animaux lors de la mise à mort et la vidéosurveillance dans les abattoirs (BB6, 95). Un abatteur belge indique que les abatteurs comme les ouvriers doivent maintenant

¹⁹⁵ <https://www.interbev.fr/ressource/boviwell-un-outil-pour-evaluer-le-bien-etre-des-bovins-en-elevage/> consulté le 14/07/2023

¹⁹⁶ <https://www.wallonie.be/fr/actualites/adoption-definitive-du-code-du-bien-etre-animal> consulté le 14/07/2023

¹⁹⁷ Le texte de loi est disponible à la page <https://faolex.fao.org/docs/pdf/bel199948.original.pdf> consultée le 15/09/2023

suivre au moins deux heures de formation par an sur ce thème (BB6, 99). Pour pouvoir respecter la législation, les abattoirs peuvent être conduits à embaucher des personnes supplémentaires et acheter de nouvelles machines comme un restreigneur (BB6, 193).

Au Luxembourg, une « loi ayant pour objet d’assurer la dignité, la protection de la vie, la sécurité et le bien-être des animaux » a été votée en juin 2018¹⁹⁸. Similairement à la loi wallonne, elle introduit la notion de dignité et de sécurité des animaux et rend obligatoire l’étourdissement lors de la mise à mort.

En Allemagne¹⁹⁹, la loi existante relève du niveau fédéral. Elle a été remaniée en août 2021 pour une application en 2024.

En France, le gouvernement a annoncé un plan d’actions²⁰⁰ en faveur du bien-être animal en 2020 qui prescrit la fin de pratiques douloureuses en élevage, comprend des obligations en termes de formation au bien-être animal, d’améliorations des conditions de transport des animaux et introduit l’expérimentation de la vidéosurveillance dans des abattoirs volontaires.

5.2.4.2 La labellisation

Si l’étiquetage est une obligation réglementaire, la labellisation est un moyen pour les producteurs d’informer les consommateurs et les acheteurs sur les caractéristiques d’un produit et ses conditions de production. C’est aussi une manière de différencier leurs produits et d’internaliser davantage de plus-value (BB4, 219). Les labels apparaissent comme une interface de confiance et un moyen de preuve de la qualité des produits entre les producteurs et les consommateurs : étant donné que leur relation est de plus en plus indirecte dans les sociétés modernes, les labels jouent un rôle de garantie de qualité des produits pour les consommateurs. En effet, lorsqu’il existe une proximité géographique et sociale entre le producteur et le consommateur, ce dernier est en mesure de vérifier la qualité du produit en l’inspectant par la vue, le toucher et l’odorat. Avec la distance croissante entre le producteur et le consommateur, due à l’augmentation des chaînes d’approvisionnement alimentaire, l’inspection de la qualité des produits s’est de plus en plus déplacée vers le sens de la vue, par la lecture des étiquettes des produits.

¹⁹⁸Le texte de loi est disponible à la page :

<https://data.legilux.public.lu/filestore/eli/etat/leg/loi/2018/06/27/a537/jo/fr/html/eli-etat-leg-loi-2018-06-27-a537-jo-fr.html> consultée le 15/09/2023

¹⁹⁹ Le texte de loi peut être consulté en ligne à l’adresse :

<https://www.gesetze-im-internet.de/tierschg/index.html#BJNR012770972BJNE001707360>

²⁰⁰ <https://agriculture.gouv.fr/le-plan-gouvernemental-pour-la-protection-et-lamelioration-du-bien-etre-animal> consulté le 14/07/2023

Il existe une multiplicité de labels, des Signes d'Identification de la Qualité et de l'Origine aux marques relevant du marketing territorial, en passant par les certifications privées. Cette abondance a tendance à confondre les acheteurs, qui ne savent plus à quel label se vouer²⁰¹. Je distingue les labels, qui répondent à un cahier des charges concernant le mode de production et contenant éventuellement des spécifications sociales et environnementales qui sont

ENCADRE 4 : LES PRODUITS SOUS SIGNES D'IDENTIFICATION DE LA QUALITÉ ET DE L'ORIGINE

Les SIQO : les produits sous signes d'identification de la qualité et de l'origine

IGP : Le signe *l'Indication Géographique Protégée* met en valeur « les produits dont les caractéristiques sont liées à un lieu géographique particulier », où ils sont produits ou transformés selon des conditions déterminées.

AOP : Le signe Appellation d'Origine Protégée « désigne un produit répondant à un cahier des charges précis. Toutes les étapes de fabrication sont réalisées selon un savoir-faire reconnu dans une même zone géographique. »

AOC : Le signe Appellation d'Origine Contrôlée « désigne un produit qui répond aux mêmes critères que l'AOP. Ce signe permet la protection du nom du produit sur le territoire français en attendant son enregistrement et sa protection au niveau européen. »

STG : « La Spécialité traditionnelle garantie (STG) est un signe européen qui protège une recette. » Elle met en valeur la composition d'un produit ou son mode de fabrication.

AB : « La réglementation européenne et le logo « Eurofeuille » permettent d'identifier les produits issus de l'agriculture biologique. Accompagnés de la marque « AB », ils garantissent un mode de production respectueux de l'environnement et du bien-être animal. Les règles qui encadrent le mode de production biologique sont les mêmes dans toute l'Europe, et les produits importés sont soumis à des exigences équivalentes. »

Label Rouge : « Le Label rouge (LR) est attribué à des denrées alimentaires ou produits agricoles non transformés qui possèdent des caractéristiques spécifiques. Grâce à des conditions particulières de production ou de fabrication, réunies dans un cahier des charges, les produits labellisés proposent un niveau de qualité supérieure. Le Label Rouge est un signe français mais il n'existe pas qu'en France »

Source : <https://agriculture.gouv.fr/bien-connaître-les-produits-de-l'origine-et-de-la-qualité>

QUALITÉ LIÉE À
L'ENVIRONNEMENT
NT

QUALITÉ LIÉE
À UN MODE DE
PRODUCTION

QUALITÉ LIÉE À
RECONNAISSANCE
D'UNE RECETTE
TRADITIONNELLE

²⁰¹ Cf. chapitre 7 pour un développement à ce sujet du point de vue des acheteurs.

attribués au terme d'un processus de certification, des marques territoriales, qui le plus souvent indiquent le lieu de production ou de transformation d'un produit sans plus d'exigences.

5.2.4.2.1 Les labels alimentaires dans la Grande Région

Dr. Rachel Reckinger et son équipe ont réalisé un document recensant les labels alimentaires de la Grande Région en les classant selon qu'ils garantissent l'origine, le mode de production biologique ou d'autres qualités liées au produit et en distinguant ceux qui sont attribués sur base d'un cahier des charges et les autres²⁰².

5.2.4.2.2 La labellisation bio, source de méfiances

Certains producteurs expriment des critiques ou de la méfiance vis-à-vis du bio : *"ça produit rien, une ferme bio. Faut reconnaître. ça sort rien de terre que les primes qu'ils reçoivent"* (BA1, 114) : ce producteur – pourtant en agriculture biologique lui-même - critique le rapport entre les importantes subventions reçues et le faible volume de production des exploitations qui les reçoivent (BA1, 156). Cette prise de position alimente un débat : doit-on subventionner pour encourager la productivité ou les changements de pratiques ? Il existe aussi des prises de position de personnes contre l'agriculture biologique (LB1, 104). Des producteurs déplorent le caractère coûteux de la certification en biologique (LB4, 622 relate propos d'agriculteur), bien que dans ce pays, la certification par un organisme tiers soit subventionnée.

Un autre frein est la difficulté à commercialiser les produits biologiques. Dans la Grande Région, le Luxembourg et la Sarre ont adopté des politiques publiques axées sur l'augmentation de la surface cultivée en bio. Au Luxembourg, le plan Pan bio 2025 vise à atteindre 20% de la Surface Agricole Utile (SAU) du pays cultivée en bio en 2025 dans le cadre de sa contribution à l'orientation verte des politiques européennes (PAC, Green Deal et stratégie « de la ferme à la table²⁰³ »). En Sarre, un plan similaire a été adopté, ambitionnant d'atteindre 30% de la SAU en bio en 2030 (contre 21% aujourd'hui)²⁰⁴. Les agriculteurs sont critiques à l'égard de ces politiques : *« pour moi, on ne peut pas forcer une philosophie ou un critère de qualité avec une loi ou avec une idéologie, ça doit toujours venir de la base. Et je l'ai dit, ça, déjà, avec les critères écologiques : si les clients, si demain, il y a quelqu'un qui veut du bio, il y aura du bio sans limite, mais comme le marché, il n'est même pas à moitié.*

²⁰² <https://food.uni.lu/wp-content/uploads/sites/21/2020/08/V1.1-List-of-quality-food-labels-in-the-Greater-Region-270820.pdf>

²⁰³ La stratégie Farm to Fork de l'UE vise à atteindre 25% d'agriculture biologique d'ici 2030 : https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en

²⁰⁴ https://www.saarland.de/mukmav/DE/portale/landwirtschaft/informationen/oekologischerlandbau/oekologischerlandbau_node.html

La taille du marché réel n'est pas à la moitié de celui que les responsables politiques pensent qu'il y a. » (LA3, 164) Ils expriment qu'augmenter l'offre pour les produits biologiques ne fait pas pour autant augmenter la demande pour ces produits sur le marché. Une des conséquences est qu'ils sont amenés à écouler leur production biologique sur le marché conventionnel (LA3, 164 ; FA1, 337) pour un prix moindre que celui auquel ils auraient pu prétendre. Un agriculteur belge cite une statistique selon laquelle l'achat de produits bio représente 4 % de parts de marché en Wallonie.

Pour les éleveurs, la commercialisation de la viande dans le circuit biologique est rendue difficile par le contraste de prix avec la viande conventionnelle. Cela arrive régulièrement que les éleveurs doivent écouler leur viande sur le marché conventionnel, ce qui n'est pas durable économiquement car cela coûte cher d'engraisser avec des aliments biologiques - quand ceux-ci sont disponibles (BA3, 18-20). En conséquence, on observe des phénomènes de reconversion vers des modes de culture conventionnels raisonnés parce que la différence de prix entre le bio et le conventionnel ne suffit plus à couvrir les frais supplémentaires que le mode de culture biologique occasionne. De plus, le bio en France a tendance à régresser fortement en partie dû à la concurrence d'autres labels comme « zéro résidu de pesticides » ou « Haute Valeur Environnementale », mais aussi en raison de l'inflation.

Les produits biologiques sont donc une illustration que la stratégie de différenciation par la qualité n'est pas automatiquement valorisée sur le marché : si la production est l'amont du métier de producteur, la commercialisation en est l'aval. J'élabore sur les possibilités qui s'offrent aux producteurs en termes de débouchés commerciaux en la matière dans la section suivante.

5.2.5 La diversification des circuits de commercialisation : entre sécurisation des revenus et écoulement de la production

Pour commercialiser leur production, les producteurs ont le choix entre différents circuits de commercialisation : la vente directe (à la ferme, au marché, en AMAP, etc.), la vente à des grossistes, la vente à la grande distribution, la vente à la RHD. Comme évoqué dans la section sur le foncier, les producteurs qui s'installent doivent avoir un plan d'entreprise, dans lequel les futurs installés doivent indiquer de quelle manière ils vont s'assurer des revenus, ce qui implique de faire des prévisions concernant la commercialisation des produits. Le choix de circuits de commercialisation dépend pour partie de la taille de l'entreprise agricole car « *production and marketing strategies are intertwined* » (Nuthall, 2011), ou autrement dit, il existe « un lien fort entre la taille des exploitations et le dimensionnement des circuits de commercialisation de leurs produits » (Brives et al., 2017). Une exploitation de petite dimension va ainsi souvent choisir de vendre en direct, de manière à pouvoir capter un

maximum de la valeur ajoutée, quand les prix exigés par les acteurs d'autres circuits ne lui permettraient pas de couvrir ses frais, mais seraient acceptables pour des exploitations faisant des économies d'échelle.

Pour les entreprises de plus grande taille, un enjeu est de diversifier les circuits de commercialisation pour optimiser leurs revenus (DC2, 130 ; FB2, 65). Un producteur luxembourgeois décrit cet enjeu comme une recherche d'équilibre entre la valorisation maximale des produits et leur écoulement total sur le marché. Cette affirmation d'une recherche d'équilibre est remise en question par une étude récente, qui affirme que la sécurisation des débouchés est plus importante pour les producteurs qu'un prix de vente élevé (Enthoven et al., 2023). Cela fait effectivement sens dans la mesure où un producteur préférera vendre sa production plutôt que ne pas la valoriser du tout. Mais cet apport de la littérature ne contredit pas fondamentalement le principe de la recherche d'équilibre : dans la mesure du possible, un producteur va s'efforcer de commercialiser et de valoriser sa production au maximum, comme l'enquêteur mentionné ci-avant l'explique. Il essaye de maximiser la part de la production qu'il vend aux particuliers, car c'est auprès de ce type de client qu'il internalise le plus de valeur ajoutée. Cependant, cette part est limitée car les particuliers n'achètent pas beaucoup de volumes. Un éleveur bovin partage qu'il n'a pu maintenir son atelier d'engraissement que parce qu'il s'est organisé pour vendre en direct, ce qui lui permet multiplier par deux la valorisation de ses animaux par rapport au prix proposé par des intermédiaires (FA4, 237), alors que c'est une activité qui demande beaucoup d'investissements mais dont la marge est très limitée, raison pour laquelle les autres ateliers ont fermé et l'engraissement est maintenant fait en majorité en Italie (FA4, 303). Cependant, la vente directe implique d'internaliser des tâches comme la communication ou l'emballage des produits, qui ajoutent du temps de travail qui n'incomberait pas au producteur s'il commercialisait par un autre circuit. En conséquence, les producteurs optant pour la vente directe font en moyenne des semaines de 70h de travail. Pour ce débouché, certains producteurs créent un site internet qui sert de levier pour communiquer sur leur activité ou faire de la publicité (BA3 ; FA4).

Un producteur décrit sa relation avec les grossistes comme une relation d'amour-haine : il a besoin des grossistes pour pouvoir écouler ses volumes, mais il essaie de limiter la quantité vendue via ce circuit en raison du faible prix d'achat par le grossiste, qui ne suffit pas pour rémunérer son travail (LA2, 96). Par ailleurs, un frein pour les producteurs est la standardisation des produits imposée dans les cahiers des charges des grossistes. Elle se caractérise par une exigence d'un certain grammage pour les produits alimentaires. Cela met les producteurs en difficulté pour au moins deux raisons évoquées : d'une part, les producteurs n'arrivent pas toujours à produire des légumes qui atteignent le grammage spécifié, ce qui les conduit à devoir jeter la production hors calibre. D'autre part, les grossistes peuvent se servir

des spécifications produits contenues dans les cahiers des charges pour justifier de payer le producteur moins que la somme prévue. Ainsi, ils peuvent soit acheter moins cher les produits en « second choix » si le produit ne respecte pas parfaitement le cahier des charges, mais ils peuvent aussi refuser les produits, ce qui constitue une perte sèche pour le producteur. En théorie, le producteur pourrait faire revenir les produits, mais cela ne fait pas toujours sens financièrement s'il n'a pas d'autre débouché de prévu. A titre d'illustration, cette exigence de calibrage des produits conduit un producteur à jeter 30 tonnes de carottes par an (BB5, 28).

La vente à la grande distribution est un autre débouché possible, même si le rapport de force n'est pas favorable aux producteurs.

Plusieurs acteurs abordent le sujet de l'éthique de la relation commerciale, qui implique de traiter les partenaires commerciaux avec équité (LU), mais aussi de faire des gestes commerciaux pour ne pas s'attirer de mauvaise publicité (FR). Cette problématique est valable pour tous les versants de la Grande Région, mais elle a une importance particulière au Luxembourg. La taille réduite du pays crée un effet de *panoptique* : les acteurs de la filière d'approvisionnement alimentaire se connaissent tous, ce qui résulte en une régulation des relations commerciales par le regard des pairs. Un acteur n'a aucun intérêt à se comporter de manière non éthique car les autres acteurs sanctionneraient ce comportement immédiatement.

Dans la section suivante, je vais élaborer sur le débouché spécifiques de la RHD.

5.3 La RHD, un débouché pas comme les autres

La vente à la RHD peut se faire selon deux modalités. Soit un producteur vend en direct à une cuisine collective dans une transaction dite « gré à gré », soit il répond à un appel d'offres pour fournir la RHD. Les transactions en gré à gré sont des transactions dont le montant est inférieur à un seuil fixé par la législation sur les marchés publics²⁰⁵ et qui ont lieu entre un producteur et un acheteur sans passer par une procédure de publication de l'offre. Au-delà du même montant d'achat, la publication de l'offre est obligatoire.

Ce débouché est caractérisé par des contraintes spécifiques, que les travaux de Praly et al. (Praly et al., 2014, p. 15) avaient énoncés et que mes données permettent de confirmer : la RHD requiert des volumes de produits importants à prix bas, qui puissent être livrés avec

²⁰⁵ Par exemple, ce seuil est actuellement de 40 000 € HT pour les marchés de fourniture de denrées alimentaires en France et au Luxembourg, de 10 000€ en Sarre, de 20 000€ en Rhénanie-Palatinat, de 30 000€ en Belgique.

Ces chiffres sont tirés du livrable « critères d'analyse des achats par marché public » écrit par Emilie Kassel sous la direction d'Yves Le Roux dans le cadre du projet AROMA et sont susceptibles d'évoluer avec la législation. Le livrable élucide le fonctionnement et les règles des marchés publics concernant la RHD sur les versants de la Grande Région et constitue un guide à l'achat public pour les acheteurs tant en régie autonome qu'en gestion concédée.

Il est téléchargeable à l'adresse : <https://a.storyblok.com/f/69682/x/coef5d8cb4/4-criteres-d-analyse-des-achats-par-marche-public.pdf>

régularité de manière sécurisée et en ayant subi une première transformation. Je reviendrai en détail sur ces caractéristiques dans l'introduction du chapitre 7, mais j'élaborerai dans ce chapitre ce qui relève de la perspective des producteurs vis-à-vis des contraintes de ce débouché. J'ajoute une sous-section sur les contraintes réglementaires spécifiques qui s'y rapportent.

5.3.1 Un débouché caractérisé par un coût denrées bas

La RHD recherche un approvisionnement à bas prix. Il existe des différences selon les branches : le coût denrées²⁰⁶ dans les établissements de santé est plus bas que celui pratiqué dans les restaurants d'entreprise. En conséquence, si les producteurs fonctionnent selon la seule logique de marché, ils ont tendance à se détourner de la vente à la RHD, car ils la jugent trop peu rémunératrice (Praly et al., 2014) : vendre en direct est souvent plus intéressant pour les petits producteurs que vendre de manière régulière à la RHD, qui ne dispose que d'un faible coût denrée par convive et par repas (FC5, 66-9 ; DC2, 149 ; LA1, 82 ; BB8, 100). Un levier pour faire changer cette situation est la création de lois obligeant les cantines scolaires à respecter un pourcentage d'approvisionnement en produits sous signe officiel de qualité (SIQO), augmentant de fait les débouchés pour les producteurs avec le potentiel d'augmenter leur chiffre d'affaires (LA3, 71 ; BB3, 331 ; LA1, 400 ; LB4, 228). Pour l'instant, ces lois existent sur le versant français (loi EGalim, voir chapitre 6) et en projet sur le versant luxembourgeois. Au Luxembourg, la loi du 3 juin 2022 relative à l'agrément d'un système de qualité ou de certification des produits agricoles²⁰⁷ et le projet de loi sur la constitution de Restopolis²⁰⁸ comme administration prévoient l'achat de produits de proximité, locaux et biologiques à respecter par les cantines (Chapitre 4, article 9 du projet de loi).

Les petits producteurs ne peuvent pas rivaliser en termes de prix avec les grossistes pour vendre aux cantines, car leurs modes, leur échelle et leurs coûts de production ne leur permettent pas d'être compétitifs malgré la marge pratiquée par les grossistes pour assurer la logistique (DA1, 6). Néanmoins, il peut être intéressant pour les petites exploitations de considérer le débouché de la RHD de manière ponctuelle pour valoriser un surplus de production (FC1, 152 ; DC2, 151). L'exemple de l'encadré x illustre comment le débouché de la RHD peut constituer une opportunité pour les élevages bovins de taille moyenne de valoriser les avants des carcasses soit en les vendant sous forme de bourguignon ou d'émincé, deux produits très demandés par les restaurants scolaires, soit en les transformant sous forme de steak haché.

²⁰⁶ Le coût denrées est la part du budget de restauration consacrée à l'achat de denrées alimentaires.

²⁰⁷ <https://legilux.public.lu/eli/etat/leg/loi/2022/06/03/a330/jo>

²⁰⁸ <https://wdocs-pub.chd.lu/docs/exped/0118/126/237263.pdf>

Un levier pour l'augmentation des ventes des producteurs sont les seuils d'achat minimum imposés aux acheteurs par les plateformes²⁰⁹ (FB3, 290).

ENCADRE 5 : ILLUSTRATION DE LA RECHERCHE D'EQUILIBRE ENTRE SECURISATION DES REVENUS ET ECOULEMENT DE LA PRODUCTION : LA VALORISATION DES CARCASSES

Pour les exploitations agricoles de taille intermédiaire, la valorisation des carcasses complètes peut constituer un levier d'équilibrage des débouchés commerciaux pour les éleveurs. A première vue, la vente des carcasses entières est un obstacle pour les éleveurs : il est difficile de vendre certains morceaux moins demandés (BB3, 88-9 ; DA1, 92 ; FA7, 194 ; DC6, 56). En effet, la restauration commerciale ainsi que la vente de détail achètent de préférence les arrières des carcasses bovines, car c'est la partie contenant les morceaux dits nobles. La vente à la RHD pour les éleveurs bovins constitue un levier à ce frein, parce que cela leur permet de valoriser les parties avant des bêtes, moins demandées que les parties arrières et accessibles au budget resserré. Ainsi, plusieurs éleveurs enquêtés valorisent leurs avants en les transformant en steak haché (FA3, 49 ; FA4, 8). Un autre levier pour la valorisation des carcasses est la montée en compétences bouchères des cuisiniers pour une utilisation dite « *nose to tail* » des carcasses, dans un contexte où la majorité de la viande achetée en RHD est de type « Prêt à Découper » (PAD) . Elle leur permet d'acheter des carcasses entières, ou des demi ou quart de bête, parce qu'ils ont le savoir-faire pour les travailler (LA1, 82). C'est un levier encouragé par la structure CONVIS au Luxembourg et en cours de mise en place par l'administration responsable de la restauration collective de l'enseignement secondaire et supérieur au Luxembourg. Concernant un autre type de viande, un producteur allemand souligne qu'il est idéal de trouver un accord pour valoriser tout le poulet avec les clients (DA1, 92).

5.3.2 Un débouché très encadré par la réglementation sanitaire

5.3.2.1 L'obtention de l'agrément CE

Pour pouvoir vendre aux cuisines de la RHD, les producteurs ont l'obligation d'obtenir l'agrément sanitaire communautaire (CE) (FA4, 319). Cet agrément, établi par le règlement n°853/2004 du Parlement Européen et du Conseil fixant les règles spécifiques d'hygiène applicables aux denrées alimentaires d'origine animale, est obligatoire lorsqu'il y a préparation, transformation, manipulation et/ou entreposage de denrées d'origine animale sans remise directe au consommateur. Il requiert des producteurs qu'ils mettent en place un Plan de Maîtrise Sanitaire, qui inclut notamment le respect des bonnes pratiques d'hygiène²¹⁰, des procédures fondées sur les principes du système d'analyse des dangers et des points critiques (Hazard Analysis Critical Control Point, HACCP), des procédures de retrait et de

²⁰⁹ Cf. chapitre 6 et 7.

²¹⁰ Selon les prescriptions des règlements CE 852/2004 et 853/2004

rappel en cas d'alerte sanitaire et un système de traçabilité²¹¹. L'obtention de l'agrément est coûteuse en finances dans le cas où l'achat de matériel est nécessaire pour respecter les normes sanitaires, et en temps passé dans des démarches administratives (BB8, 159 ; FC1, 262 ; DA1, 63 ; FA1, 171 ; DB3, 19 ; FA4, 323 ; FA2, 210). Un producteur qui ne dispose pas de l'agrément peut obtenir la permission de commercialiser ses produits dans un rayon limité : en Belgique, cette permission est appelée *autorisation AFSCA*. Elle donne le droit de vendre dans un périmètre de 80 km à la condition que 30% du chiffre d'affaires soit fait en B2B (BB8 : 155-7). En France, la même permission porte un nom différent : *dérogation à l'agrément*. Cette permission n'existe pas au Luxembourg en raison de la taille du pays. Le tableau ci-dessous détaille les deux niveaux d'agrément existants :

Agrément	Permet de livrer la RHD sans limitations
Dérogation à l'agrément (FR) Autorisation AFSCA (BE) Ø (LU)	Permet de livrer dans un rayon maximum de 80 km autour de l'exploitation, avec des limites de quantités en rapport avec le chiffre d'affaires de l'exploitation et une interdiction concernant la viande hachée ²¹² (FA7, 135)
Pas d'agrément	Pas d'autorisation de livrer à la RHD

TABLEAU 30 : DETAIL DES NIVEAUX D'AGREMENT SANITAIRE NECESSAIRES POUR LIVRER LA RHD

L'agrément sanitaire est un exemple de prérequis pour les producteurs en termes de réglementation sanitaire, un donné avec lequel ils doivent composer. Mais cet exemple permet aussi de montrer qu'une contrainte peut à la fois être un frein – en l'occurrence, pour les producteurs ne disposant pas de l'agrément – ou un levier – pour les producteurs qui l'ont obtenu. Ainsi, pour les producteurs habitués à vendre en direct à des consommateurs finaux, l'obligation de l'agrément pour vendre à la RHD peut représenter un obstacle. Pour que l'obligation sanitaire se mue en levier, les producteurs ne sont pas égaux en termes de ressources financières ni d'affinité avec les démarches administratives.

5.3.2.2 Les marchés publics : condition d'accès à la RHD en gestion concédée, outil de massification de l'approvisionnement en produits de qualité

Pour les démarches liées à l'approvisionnement de la RHD, un autre des freins majeurs à ce que les producteurs fournissent la RHD sont les marchés publics.

En l'absence de mutualisation des producteurs, les marchés publics représentent un frein en termes de quantité car ces derniers ne peuvent souvent pas répondre seuls en raison d'un allotissement trop grand. L'allotissement est la division d'un marché public en plusieurs lots autonomes de produits. Si un lot « produits laitiers » contient du yaourt, du fromage blanc, de la crème, du lait et du fromage, alors un producteur faisant uniquement du yaourt n'est pas

²¹¹ <https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F33822> consulté le 27/06/2023

²¹² Idem

en mesure de répondre (FA1 : 175; FA7 :125). *A fortiori*, un seul producteur n'est pas en mesure de livrer un groupement de commande rassemblant plusieurs établissements (hôpitaux, restaurants universitaires) car les volumes demandés sont trop importants donc ils excluent de facto les petits producteurs (DA1, 77). Un levier pour remédier à cette insuffisance est la mutualisation des productions de plusieurs producteurs. J'y reviendrai au chapitre suivant.

Un autre frein est celui du prix de vente des produits : nombre de producteurs ne peuvent pas prendre part aux marchés publics parce qu'ils devraient vendre à un prix qui ne couvre pas leurs frais réels (DA1, 79). D'autre part, les marchés publics imposent de bloquer les prix sur une période donnée, ce qui porte le risque que les producteurs doivent travailler à perte (BB3, 347) en cas d'augmentation des frais de production : une coopérative de producteurs a ainsi remporté un appel d'offres pour fournir une école en produits carnés, mais au cours du marché, les règles sanitaires ont changé, ne permettant plus au boucher d'ouvrir les blocs de charcuterie sous vide, de couper la charcuterie et de remettre sous vide. En conséquence, la coopérative a missionné un autre boucher agréé pour faire cette manœuvre. Le coût de la prestation inattendue a rendu l'opération désavantageuse. Il existe parfois des mécanismes pour adapter les prix dans certains cas encadrés. Si un producteur ne respecte pas les conditions d'un marché public, en livrant par exemple trop tard, l'amende peut être tellement importante qu'elle peut provoquer sa faillite (BB4, 129). Le montant des amendes est fixé au cas par cas par le pouvoir adjudicateur lors de la rédaction du marché. Là encore, l'impact de l'amende sur le producteur va dépendre de la taille de l'exploitation et de ses finances.

Par ailleurs, répondre à des marchés publics en ligne est une compétence qui pose problème aux producteurs interrogés en Belgique, en France et au Luxembourg : « *C'est vrai que ce cadre réglementaire, on ne le maîtrise pas et on ne pourrait pas répondre de nous-mêmes à un marché public* » (FA7, 123), d'autant plus quand elle mobilise la compétence informatique en sus. Un certain nombre d'agriculteurs ne sont pas à l'aise avec les outils informatiques, donc la maîtrise combinée du code des marchés publics et de la plateforme en ligne, ajoutée à la contrainte de temps pour y répondre constitue une tâche « *totalement irréalisable* » (BB8, 66) pour des producteurs.

Un levier législatif très intéressant pour les producteurs français est le « groupement d'opérateurs économiques ». Ce dispositif permet légalement à des entités de se regrouper pour répondre à un marché sans qu'elles soient une entité juridique. Cela permet à des producteurs de s'associer pour répondre à un marché sans se constituer nécessairement en coopérative ou association (BB4 : 34). Ce dispositif existe mais il est pour l'instant peu utilisé.

5.3.3 Le besoin d'outils de transformation pour livrer la RHD

La RHD est caractérisée par des besoins en produits ayant subi une première étape de transformation comme le lavage et l'épluchage des légumes ou la découpe particulière de viande (Praly et al., 2014, p. 15). Ces besoins en termes de transformation et de conditionnement sont différents des besoins d'autres débouchés commerciaux comme la vente aux particuliers via les GMS ou la vente directe. L'enjeu de la transformation des produits sera abordé plus en détails dans les chapitres 6 et 7, mais il est important de souligner dès maintenant que si certains producteurs font le choix de se diversifier en installant un atelier de transformation sur leur exploitation²¹³, tous ne le souhaitent pas ou n'en ont pas les moyens. Même des producteurs en vente directe peuvent faire appel à des intermédiaires pour transformer ou conditionner des produits qu'ils vendent eux-mêmes (Praly et al., 2014, p. 6). Dès lors, est identifié un besoin d'outils de transformation mutualisés, qui représentent un levier pour pouvoir répondre à l'exigence des cuisiniers.

5.3.4 Le besoin en volumes de produits et en logistique de livraison

Une autre contrainte du débouché de la RHD est celle de la régularité et de la sécurisation de l'approvisionnement. Lorsqu'un producteur devient fournisseur d'une Société de Restauration Collective (ci-après SRC) ou d'une cuisine collective, il doit d'une part pouvoir fournir les produits référencés toute l'année (FA4, 319), ce qui impose de produire un certain volume (FA4, 319) de manière régulière tout au long de l'année. Il est intéressant de souligner le contraste entre la perception des producteurs enquêtés sur les quatre versants de la Grande Région et la réalité de la production : ils estiment qu'ils ne produisent pas en quantités suffisantes pour approvisionner la RHD (FA3, BB8, LB1, DA1, DB1, DC1), alors que l'étude quantitative du projet AROMA²¹⁴ a permis de montrer que la production est suffisante en quantité si des complémentarités entre versants sont mises en place, à l'exception des tomates et de la volaille.

Par ailleurs, s'il est évident que les récoltes dépendent des conditions météorologiques, l'imprévisibilité de la production n'est pas toujours favorable pour travailler avec la RHD, qui prépare ses menus à l'avance et demande d'être livrée avec un produit spécifique à une date précise : « *Là j'ai une commande pour après-demain, j'ai 400 kilos de tomates, je ne les aurai pas. Alors que c'était prévu, et c'est pas du tout le producteur qui a merdé hein. C'est simplement... [Rires] (ironie du sort)* » (FA5, 64). Cette citation illustre qu'une commande peut ne peut pas être honorée car les conditions météorologiques n'ont pas permis que les tomates mûrissent.

²¹³ Voir section précédente.

²¹⁴ Voir chapitre 4

Cependant, cette contrainte peut aussi apparaître comme un avantage : celui d'avoir des débouchés réguliers. Au-delà du choix des canaux de commercialisation, s'assurer de la pérennité et de la stabilité d'un débouché est un enjeu important pour les producteurs. Ils sont prêts à lancer de nouvelles productions tant qu'ils ont une garantie d'achat par les restaurants ou un grossiste (LB9, 95 ; FB2, 45) : « *quand on a démarré avec 25 chèvres, c'est qu'on n'avait qu'un débouché pour 25 chèvres* » (FA2, 70). Cette affirmation est à mettre en perspective avec les résultats d'une étude récente, qui démontre que les producteurs sont frileux pour vendre une grande partie de leur production à un nouveau débouché (Enthoven et al., 2023) : on pourrait conclure que les producteurs sont ouverts à planter de nouvelles espèces, à condition d'avoir un certain degré de certitude sur leur commercialisation et de changer de manière incrémentale.

Certains producteurs expriment une envie de changer leurs pratiques, mais ne sont pas certains d'avoir un débouché commercial pour leurs produits s'ils changent (BB5 ; LB1). Un producteur français le formule autrement : « *on ne va pas aller faire quelque chose qu'on ne nous demande pas* » (FA4, 293). C'est la raison pour laquelle les événements ponctuels organisés par les cantines comme les journées thématiques locales ou biologiques représentent un frein pour les producteurs, car ils ont besoin de dimensionner et de planifier leurs productions. Ils préfèrent ainsi investir leur énergie dans des relations commerciales durables plutôt que dans des livraisons ponctuelles qu'ils n'ont pas pu prévoir.

Une caractéristique de l'approvisionnement de la restauration scolaire en particulier est le « creux des vacances scolaires » lors duquel les écoles sont fermées pour les vacances estivales. Cette caractéristique représente un frein pour les producteurs, car l'été est la saison au cours de laquelle la production agricole atteint son apogée. La fermeture des écoles leur impose de trouver un autre débouché saisonnier, alors que la majorité des acheteurs recherche une régularité d'approvisionnement. Une solution à ce problème pratiquée par un producteur de pommes de terre belge est la valorisation des pommes de terre en friterie de fête foraine l'été (BA1 : 84,88). Alternativement, les membres producteurs d'une structure mutualisatrice luxembourgeoise travaillent sur leurs calendrier de semis pour récolter pendant la période scolaire (LB8).

Un frein propre au Luxembourg, en raison de la taille réduite du territoire et de la place majeure qu'occupe Restopolis, est la demande simultanée d'un même produit causée par un menu unique sur le territoire. Un levier possible pour y faire face est le décalage ou la variation des menus des cantines dans le temps. Ce décalage permet aux petits producteurs d'avoir une chance de fournir, sans quoi la quantité demandée par les cantines est trop grande et crée une situation de pénurie temporaire (LU, cf LB9, 22).

Ce qui fait aussi partie de l'enjeu de régularité et de la sécurisation de l'approvisionnement à la RHD est la logistique de livraison des produits aux cantines. Un

premier frein à ce sujet, commun aux producteurs de Belgique, de France et du Luxembourg, est le caractère chronophage de ces livraisons, ce qui a pour conséquence de réduire le temps qu'ils passent à produire. Un second frein concernant la logistique, indiqué par les données sur le versant français, est la contrainte des cuisiniers à se faire livrer dans une fourchette horaire limitée pour pouvoir cuisiner à temps pour le temps des repas. Un troisième frein est le rayon limité dans lequel les agriculteurs peuvent livrer, qui ne leur permet pas de fournir des cuisines éloignées d'eux. Or, c'est souvent le cas en raison de la division entre territoires ruraux producteurs et territoires consommateurs plutôt urbains. A titre d'exemple dans la Grande Région, les exploitants agricoles du Luxembourg se concentrent dans la moitié nord du pays, alors que la région la plus peuplée est au sud. En conséquence, la livraison représente un effort temporel et kilométrique important pour les producteurs. Un quatrième frein, dont les producteurs ne se rendent pas toujours compte est le coût des livraisons. En effet, certains agriculteurs ne calculent pas le coût d'effectuer la logistique eux-mêmes (DB2, 34) alors qu'il peut être très important. Sur ce point, un levier existe, sous la forme d'un outil gratuit en ligne appelé Logicoût²¹⁵. Développé lors d'un projet de recherche français²¹⁶, cet outil permet aux producteurs de calculer le coût réel économique et environnemental des livraisons qu'ils effectuent. Il permet ainsi de calculer les coûts d'utilisation d'un véhicule utilitaire en fonction des itinéraires et des fréquences de livraison, le temps passé aux tâches logistiques, mais aussi les émissions de gaz à effet de serre et le rejet de polluants atmosphériques²¹⁷. En leur permettant de simuler plusieurs *scenarii* de livraison, l'outil sensibilise les producteurs à ces coûts, qui restent souvent cachés, mais il leur donne aussi des éléments pour la prise de décision concernant le prix de vente, la mutualisation de trajets ou pour décider si effectuer eux-mêmes la livraison d'un débouché est économiquement et environnementalement viable.

Pour toutes ces raisons, la mutualisation de la logistique est vue comme souhaitable par les producteurs (FB4, 79).

5.3.5 Les freins à la collaboration des producteurs en vue de vendre à la RHD

Les sous-sections précédentes ont permis de montrer la nécessité d'un travail en commun des producteurs pour mutualiser leurs productions, pour transformer les produits pour les adapter au débouché de la RHD puis les livrer aux cuisines. Dans cette sous-section, j'élabore sur les freins à cette collaboration.

Comme la première partie de ce chapitre nous a permis de l'établir, le temps de travail des producteurs est fortement mobilisé par leur cœur de métier, la production, et influencé par la mise en conformité réglementaire. La citation suivante illustre tant cette dimension du

²¹⁵ <https://www.logicout.fr/couts/>

²¹⁶ Le projet OLICO-Seine : Organisations Logistiques Intelligentes des Circuits cOurts en vallée de Seine : <https://splott.univ-gustave-eiffel.fr/la-recherche/archives-des-projets-passes/olico-seine>

²¹⁷ <https://www.cerema.fr/fr/actualites/cerema-developpe-logiciel-evaluer-cout-livraisons-circuit>

temps de travail que celle des compétences : « *On ne peut pas être dans les champs et commercialiser* » (LB8, 4). D'une part, le producteur ne peut pas effectuer deux tâches en même temps, et d'autre part, il n'a pas forcément la compétence pour vendre lui-même ses produits. En effet, dans mes données, à l'exception de l'Allemagne, les producteurs eux-mêmes ou d'autres acteurs expriment que les producteurs n'ont pas toujours la fibre commerciale. Cet élément s'ajoute à celui mentionné au sujet de la logistique précédemment : le travail des producteurs consiste d'abord à produire, pas à transporter ou à vendre. Sauf exception de producteurs qui s'engagent dans le conseil municipal ou échevinal de leur commune dans le but de représenter leur voix, la plupart n'ont pas assez de temps pour s'engager à côté de leur activité agricole.

Un second frein à la collaboration entre producteurs est d'ordre pratique : plusieurs producteurs n'ont pas le même prix de revient en fonction de leur situation vis-à-vis du remboursement de leurs investissements, ce qui rend difficile de fixer un prix commun (BB5, 172). D'autres soulignent qu'il est difficile de mutualiser car la recette ou la qualité du produit est différente d'un producteur à l'autre (DA1, 77). D'autres encore partagent qu'ils ne peuvent pas changer leurs pratiques en raison de l'opposition d'un associé (FA1, 47). La période de transmission d'une exploitation agricole n'est pas favorable à l'engagement des producteurs dans de nouveaux projets. A contrario, la stabilisation d'une exploitation agricole après une succession est un facteur de stabilité et facilite l'organisation (FC6, 118). L'existence de fermes assez grandes pour fournir les collectivités seules est aussi un frein à ce que d'autres se regroupent (FC5, 79-80).

Un autre frein, de l'ordre de la mentalité, très marqué sur le versant français, est l'individualisme : « *qui est plus individualiste qu'un producteur fermier ? un autre producteur fermier* » (FB4, 65-7). En conséquence, les producteurs se font concurrence entre eux en raison d'un enjeu commercial important, plutôt que de mutualiser leurs productions (FA1 ; BB3). Un acteur intermédiaire utilise une métaphore pour illustrer le problème posé par cet individualisme : les producteurs se font concurrence pour avoir une plus grosse part de gâteau au lieu de travailler ensemble à en augmenter la taille (FB4). Le même reproche aux producteurs de ne pas avoir une conscience suffisante de la nature du débouché en RHD, qui est à la fois politique et commerciale. Pour lui, il est nécessaire de s'adresser à l'échelon administratif en charge de la cantine publique pour proposer une solution d'approvisionnement à toutes les cantines, plutôt que de démarcher individuellement des cantines, car en l'absence de structuration des producteurs, les grossistes sont en mesure de proposer un service de livraison multiproduits qui sera préféré par les cantines pour des raisons pratiques. Un acteur belge nuance cette critique de l'individualisme des producteurs en le justifiant par une crainte de renouveler une expérience passée déplaisante : « *Maintenant, c'est un peu des mentalités d'agriculteurs à changer parfois aussi. D'être un*

peu moins individualiste, de faire un peu plus confiance. Mais on les a tellement floués que... voilà, c'est un peu légitime, qu'ils veulent faire leur propre truc et ne pas faire confiance à des gens qu'ils connaissent peu. » (BB8, 293)

Lorsque les producteurs acceptent de faire partie d'une plateforme de regroupement, ils peuvent faire preuve d'opportunisme en utilisant la plateforme comme une liste de clients qu'ils démarchent ensuite individuellement « *pour économiser la marge prise par la structure pour le fonctionnement collectif* » (FA1 ; FB2, 247). Ainsi, ils instrumentalisent la plateforme pour bénéficier de ses avantages, mais s'arrangent pour la contourner lorsqu'il s'agit de participer à son fonctionnement.

Un frein à la collaboration avec des acteurs de la chaîne d'approvisionnement de type intermédiaire sont les contrats d'exclusivité, mentionnés par des producteurs au Luxembourg. Ces contrats sont passés de manière orale ou écrite entre un producteur et un grossiste. Le producteur s'engage à ne fournir que le grossiste et à ne pas vendre à d'autres acteurs. Si certaines collaborations fonctionnent bien ainsi, en profitant aux deux parties – le producteur dispose d'un débouché régulier pour sa production, le grossiste est assuré d'une source d'approvisionnement –, d'autres évoluent en une relation asymétrique en faveur du grossiste, qui a la possibilité de refuser la production au motif du non-respect des conditions d'un cahier des charges, mais interdit au producteur d'essayer de vendre sa production ailleurs (LA2 ; LB8, à propos des producteurs faisant partie de son groupement).

En termes de collaboration avec les cuisines de RHD, un frein expérimenté par un collectif de producteurs est qu'une cantine n'a pas respecté son engagement à acheter la production que les producteurs ont pourtant spécifiquement planifiée dans le but de livrer la cantine (LB8, 165). Un autre frein pour les producteurs est la difficulté éprouvée par les cantines d'évaluer leurs besoins quantitativement. Dans un contexte où elles souhaitent collaborer avec des producteurs, il est problématique qu'elles ne puissent pas évaluer leurs besoins alors que les producteurs ont besoin de cette information pour planifier leurs cultures. Des producteurs luxembourgeois soulignent qu'un bon relationnel avec les cuisiniers constitue un levier pour le succès de la relation commerciale : ils appellent spontanément pour proposer des produits (LU), ils échangent des cartes de Noël (LU), ils vont rencontrer le cuisinier en cuisine (LU).

Par ailleurs, on pourrait dire que travailler avec du vivant représente un frein : il n'est pas possible de prévoir à quelle date exactement un fruit sera mûr, une salade sera suffisamment grande (FB1, 151). L'intransigeance des acheteurs en cuisine collective concernant la date de livraison des produits constitue un frein pour les producteurs. Si l'acheteur n'est pas flexible, le producteur peut perdre son débouché et possiblement perdre sa production.

Certains agriculteurs expriment des visions très arrêtées de ce qu'est un produit local ou de qualité, dans le sens d'une définition hyperlocale, ce qui empêche une montée en échelle des circuits d'approvisionnement de la RHD (FC5, 78).

Dans la catégorie des barrières culturelles à la coopération, un agriculteur allemand a pu expérimenter une forme de chauvinisme français (DA2, 92). Cette préférence nationale en matière alimentaire se retrouve aussi chez les allemands (DC4, 254) et chez les luxembourgeois vis-à-vis de leur production laitière et de viande. Ce qui semble expliquer cette attitude est d'une part la motivation de soutenir l'économie de son propre territoire, mais aussi l'idée selon laquelle les standards de production ou de labellisation sont moins exigeants dans le pays voisin.

5.3.6 Les modes de collaboration des producteurs

Je peux distinguer plusieurs façons de collaborer chez les agriculteurs. Ils peuvent collaborer entre eux comme ils peuvent collaborer avec d'autres acteurs de la chaîne d'approvisionnement.

Les agriculteurs peuvent collaborer entre eux de plusieurs façons et à des intensités variées.

Un premier niveau est de partager de l'information. Un levier pour maintenir une dynamique de changement est de fréquenter des pairs et /ou un réseau d'acteurs qui partage cet objectif (BA3, 82).

Un second niveau est de collaborer plus activement. La collaboration peut prendre la forme de la planification de la production. Ce levier est encouragé par le Green Deal Cantines Durables²¹⁸ wallon dans le programme d'engagement qu'il propose: « *rencontre avec des maraîchers locaux pour la mise en culture de légumes à destination de nos restaurants* » (BC2 :161). La planification peut se faire soit en *one on one* entre une cuisine qui s'engage à acheter des produits alimentaires si le producteur les plante et s'engage à produire pour un prix acceptable pour l'acheteur (FC2, 506-10 ; LB2, 28), soit collectivement entre des producteurs qui établissent ensemble des plans de culture pour fournir des collectivités (BB8, 90). Cette dernière modalité a comme bénéfice collatéral de pouvoir effectuer une rotation des cultures entre eux pour favoriser la santé des sols (LB8). Dans ce dernier cas, les producteurs peuvent estimer la quantité de semis à effectuer en se basant sur les indications des ventes passées données par la base de données de la structure (LB8, 32 ; DB2, 118). Cette planification peut aussi être opérée par des éleveurs transformateurs pour organiser une continuité de production sur toute l'année, permettant de remédier au frein de la discontinuité de la disponibilité des produits locaux. Ainsi, des éleveurs caprins belges s'arrangent pour décaler

²¹⁸ Voir chapitre précédent.

les mises bas des femelles pour assurer la disponibilité (BB1, 184) et pour produire des gammes de produits complémentaires : « *tiens, ben toi tu fais des frais comme ça, moi je vais plutôt faire des frais sucrés, comme ça, ça complète* » (idem).

La collaboration peut aussi prendre la forme de l'apprentissage entre pairs. Une structure mutualisatrice luxembourgeoise de type coopératif relate ainsi comment elle a mis en place un système de tutorat entre les producteurs membres pour permettre à des nouveaux membres d'apprendre des pratiques sur les types de culture, les types de bâches à utiliser qui leur permet de se conformer à la charte de qualité de la structure (LB8 : 157, 110). Les structures mutualisatrices peuvent être un lieu où un producteur : « regarde ce que le voisin fait, il apprend, il regarde comment ça fonctionne, ils se rencontrent » (BB1, 182).

La collaboration des producteurs peut aussi prendre la forme du partage de matériel entre eux. Les producteurs peuvent partager du matériel agricole comme des machines, des ateliers, des hangars, mais aussi de la main-d'œuvre. En France, il existe un cadre juridique qui rend ce partage possible : les Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole (CUMA). Cette pratique existe aussi en Belgique (BB3) et au Luxembourg (« *Maschinenring* » LA1). « *On a créé une coopérative d'utilisation de matériel agricole, elle n'existait pas quand je suis venu, elle a été créée trois-quatre ans après. Aujourd'hui, on a énormément de matériel en commun, donc ça demande que les gens échangent, aient confiance, se fréquentent, se voient et ça se construit.* » (FA1, 167). L'espace créé pour partager le matériel permet aux producteurs de construire des relations de confiance, qui rendent ensuite possible la conception et la réalisation de projets en commun.

Alternativement, un producteur peut collaborer avec un autre producteur équipé pour transformer les denrées (DB2, 84 ; LA3, 99) ou avec un abattoir et un atelier de boucherie pour l'abattage et la découpe de la viande. Par exemple, un intermédiaire décrit que l'abattoir effectue une découpe grossière mais suffisamment petite pour que les morceaux rentrent dans le véhicule et que le boucher s'occupe de la découpe fine ensuite (DB2 : 78,84).

La collaboration des producteurs peut encore prendre la forme d'une politique de détermination des prix pour permettre à tous de vivre de la vente de leurs produits (LA3, 117). Ce levier est plus facilement actionnable au Luxembourg, en sa qualité de territoire « laboratoire » (Reckinger, 2012). En effet, son territoire à taille humaine permet une interconnaissance des producteurs et une facilité de rencontre, qui conditionnent la faisabilité d'un tel accord. Concrètement, les agriculteurs luxembourgeois ont développé un accord tacite pour ne pas casser les prix (LA3, 117).

5.4 Conclusions

On a vu dans la première partie de ce chapitre que les producteurs sont fortement mobilisés par leur cœur de métier et le respect des réglementations qui y est attaché. Outre les risques liés aux conditions météorologiques et aux maladies des plantes et des animaux inhérents au métier, leurs conditions de travail sont marquées par le dérèglement climatique, l'effondrement de la biodiversité, un difficile accès au foncier, mais aussi la difficulté à recruter et des relations délicates avec la société civile, causées par le tiraillement entre les exigences ardues à concilier que sont la production dans le respect de l'environnement et la productivité. Parallèlement, leur temps de travail est considérablement affecté par la charge administrative liée à la mise en conformité réglementaire et à la recherche de subventions. Ces dernières, qu'ils perçoivent comme chronophages et risquées, permettent notamment de financer des investissements dans des nouveaux outils de production. Ces investissements peuvent conduire à un surendettement, auquel les producteurs sont plus exposés que le reste de la population. Il est important de souligner que la question des revenus des producteurs est complexe : comme ils ne sont pas salariés mais chefs d'entreprise, on peut difficilement prendre leurs revenus, fruit d'un arbitrage entre consommation et investissement (Bourgeois, 2018), comme indicateur de la santé économique d'une exploitation agricole. Les indicateurs comme l'Excédent Brut d'Exploitation ou le Résultat Courant Avant Impôts sont plus parlants. C'est pour cette raison que je préfère ensuite parler de *prix* plutôt que de *rémunération*. Enfin, leurs coûts de production (intrants, énergie, rations alimentaires des animaux) sont en hausse, rendant plus que jamais nécessaire la construction d'un prix de vente qui ne soit pas basé sur les prix du marché mais sur les coûts de production, dit "prix juste".

Dans la deuxième partie du chapitre, on a vu que pour s'assurer un prix équitable, en l'absence d'une systématisation de l'adoption d'un prix juste, les producteurs développent des stratégies de différenciation par la qualité et la transformation d'une part, et d'autre part, s'efforcent de diversifier les circuits de commercialisation de leurs produits pour trouver un équilibre entre l'écoulement de leur production et la sécurisation d'un prix équitable. Parmi ces circuits, le débouché commercial de la restauration hors domicile est caractérisé par une recherche d'approvisionnement à bas prix, l'obligation de l'obtention de l'agrément sanitaire pour les produits d'origine animale, l'utilisation des marchés publics pour les acheteurs publics et la recherche d'une régularité et de la sécurisation de l'approvisionnement. Pour pouvoir répondre à ces exigences, il apparaît que la mutualisation des productions, de la transformation et de la logistique est indispensable, car les producteurs ne peuvent temporellement pas assumer ces tâches seuls. Pour assurer ces tâches, les producteurs ont le choix de s'associer entre eux dans des structures de type coopératif ou de s'adresser à des structures comme les grossistes, ce qui me permet d'introduire le chapitre suivant sur la perspective des intermédiaires.

Chapitre 6 : La perspective des intermédiaires

Comme indiqué dans le chapitre sur l'état de l'art, il est nécessaire de considérer le rôle des intermédiaires si l'on veut étudier l'approvisionnement de la RHDC. En effet, « l'approvisionnement de la restauration collective, [...] nécessite a minima l'intervention de la cuisine entre le producteur et le consommateur et [...] mobilise souvent d'autres opérateurs intermédiaires comme une société de restauration, un grossiste, un atelier de transformation, etc. » (Prally et al., 2014).

Comme indiqué dans le chapitre méthodologique, j'ai enquêté auprès de trois groupes d'acteurs des chaînes d'approvisionnement alimentaire de la Grande Région pour pouvoir répondre à la question de recherche relative aux freins et aux leviers actionnables pour augmenter substantiellement la proportion de produits de proximité et de qualité dans la Restauration Hors Domicile (RHD).

La répartition de la présentation des données entre les trois perspectives des producteurs, intermédiaires et acheteurs peut sembler procéder d'une conception linéaire de l'approvisionnement, incarnée par les termes de « chaîne » ou de « circuit ». Cependant, ce chapitre montre de quelle manière je m'inscris dans le « N » de VTFN : s'il est important de considérer les acteurs professionnels directement impliqués dans la chaîne d'approvisionnement, par ailleurs qualifiés d'« *actors operating within the food supply circuit* » (Reckinger et al., 2022, p. 4), il est également nécessaire de considérer les acteurs à l'entour de cette chaîne, ou « *actors operating at the broader food system level* » (*ibid.*), tels que l'infographie du système alimentaire luxembourgeois les représente (Reckinger et al., 2022).

Dans ce chapitre, j'aborde les perspectives d'intermédiaires directement impliqués dans l'approvisionnement de la RHDC, ce qui me conduit à laisser de côté certains intermédiaires en-dehors du périmètre de ma recherche, comme des intermédiaires traditionnellement parties prenantes des circuits longs impliqués dans l'approvisionnement des SRC ou des restaurants collectifs en gestion autonome (e.g., les criées). Les intermédiaires inclus dans le périmètre de ce travail font partie des bulles « *processing* », « *wholesale* », « *governance & regulations* » et « *business interests & professional corporations* » de l'infographie. Par conséquent, le groupe des intermédiaires est le plus hétérogène parmi les acteurs interrogés. Cette appartenance des intermédiaires énoncés au *food supply circuit* mentionné ci-dessus est cohérent avec le concept d'*intermediate* SFSC qui se concentre sur les processus économiques et *a fortiori* sur les acteurs professionnels en n'incluant les consommateurs finaux qu'à la marge.

Dans ce chapitre, je détaille d'abord les différents types d'intermédiaires interrogés durant l'enquête et rencontrés lors du projet AROMA. Je présente ensuite les résultats des

entretiens qualitatifs selon la structuration thématique adaptée de Bayir et al. (2022), en montrant que les intermédiaires remplissent des fonctions qui permettent d'adapter les produits aux contraintes de la RHDC, et permettent ainsi aux producteurs de déléguer des tâches qu'ils ne sont pas en capacité temporelle de réaliser eux-mêmes.

Table des matières

Chapitre 6 : La perspective des intermédiaires.....	241
6.1 Explicitation des différents types d'intermédiaires.....	244
6.1.1 Les transformateurs	244
6.1.2 Les grossistes.....	247
6.1.3 Les coopératives et structures mutualisatrices	247
6.1.4 Les acteurs politiques et les initiatives qu'ils portent	249
6.1.5 Structures venant en soutien des producteurs, des acheteurs et de la construction de filières.....	250
6.2 Logistique, marché et environnement.....	251
6.2.1 La mutualisation des productions.....	251
6.2.2 La logistique, « c'est la clé de beaucoup de choses » (FB4, 79)	255
6.3 Digitalisation, régulations et politique	261
6.3.1 Politiques publiques dans la Grande Région	262
6.3.2 Les politiques d'accessibilité des repas	277
6.3.3 Les marchés publics pour les acteurs fonctionnels.....	279
6.3.4 Le soutien des institutions publiques	281
6.3.5 Digitalisation	283
6.3.6 Régulations.....	284
6.4 Personnes et cocréation.....	285
6.4.1 Recrutement et personnel	285
6.4.2 Le défi de la collaboration	286
6.4.3 La difficile rencontre entre politique et économie	291
6.5 Conclusion	296

6.1 Explicitation des différents types d'intermédiaires

Dans cette section, je présente d'abord les différents types d'intermédiaires en décrivant leur activité, puis en détaillant les acteurs tant rencontrés durant les entretiens de mon enquête qualitative (en noir dans les tableaux) que ceux rencontrés dans le cadre du projet AROMA (en bleu dans les tableaux).

6.1.1 Les transformateurs

Ces acteurs, comme leur nom indique, transforment les produits bruts des producteurs, qu'ils soient animaux ou végétaux, pour obtenir des produits finis. Je distingue plusieurs types de transformation²¹⁹ : des transformations mécaniques comme la mouture du blé pour obtenir de la farine, des transformations via des procédés de conservation (pasteurisation), des transformations de « *convenience* », c'est-à-dire effectuées pour faciliter le travail d'autres acteurs de la chaîne. Par exemple, pour les légumes, il s'agirait du lavage, épluchage, boutage et découpage et de l'emballage de manière à ce que les produits soient utilisés directement par les cuisiniers. Dans le cas où les aliments transformés ainsi restent crus, ce type de produit est appelé « de quatrième gamme ». Dans le cas où ils sont cuits, il s'agit de produits « de cinquième gamme ». La classification des produits par gamme est répandue sur les versants francophones mais n'est pas normalisée.

TABEAU 31 : LES GAMMES DE PRODUITS ALIMENTAIRES.

SOURCE : https://PATRICE-HARDOUIN.CANOPROF.FR/ELEVE/SCIENCES%20EN%20H%C3%B4TELLERIE-RESTAURATION/1_STHR/MICROBIOLOGIE_ELEVE/ACTIVITIES/CONSERVATION.XHTML

Gamme	Principe	Produit
1 ^{ère} gamme	Conservation à température ambiante ou au froid (positif)	Produits crus : fruits, légumes, viandes, poissons
2 ^e gamme	Pasteurisation, stérilisation	Tous produits (cuisinés ou non)
3 ^e gamme	Surgélation (conservation au froid (positif) en atmosphère conditionnée ou non	Tous produits (cuisinés ou non)
4 ^e gamme	Conservation au froid (positif) en atmosphère conditionnée ou non	Produits végétaux crus (exemple : salades) prêts à l'emploi
5 ^e gamme	Conservation au froid (positif)	Produits animaux et végétaux cuisinés et cuits

²¹⁹ Ce paragraphe est informé par le site de l'EUFIC, une organisation à but non lucratif fournissant des informations fondées sur la science pour inspirer et promouvoir des choix alimentaires et de mode de vie plus sains et durables, cofinancée par l'Union Européenne : <https://www.eufic.org/fr/production-alimentaire/categorie/transformation-des-aliments>

6 ^e gamme	Séchage	Soupes et plats cuisinés Aliments à humidité intermédiaire

Pour les produits animaux, les étapes de transformation comprennent l'abattage, le découpage et l'emballage. Il existe d'autres types de transformation dans l'industrie agro-alimentaire tel que le *cracking*, aussi appelé fragmentation, de produits bruts comme la betterave, le lait, le blé pour isoler différents éléments comme des poudres (caséine, lactosérum, peptide, etc.) ou des sirops (glucose, glucose-fructose), qui sont ensuite utilisés par les industriels pour fabriquer des aliments à bas coût²²⁰. Le cracking est en effet un procédé qui permet d'obtenir le plus de valeur ajoutée en fragmentant un produit, ce qui est en principe une optimisation de la matière première. Ce type de transformation est classifié comme étant de l'ultra-transformation est critiqué car leur usage favorise l'apparition de l'obésité et du diabète chez les consommateurs. Considérant les valeurs portées par le projet²²¹, je n'ai pas enquêté auprès de ce type d'acteur. Le tableau ci-dessous indique les transformateurs auprès desquels j'ai enquêté.

²²⁰ Présentation de Stéphane Guilbert, professeur Emerite, UMR IATE (L'Institut Agro/Montpellier SupAgro) dans le cadre du séminaire de la chaire Alimentations du Monde : « quelles transitions vers une industrie agroalimentaire plus durable ? »

Support de présentation : https://www.chaireunesco-adm.com/IMG/pdf/sguilbert_octobre_2019.pdf

Lien vers la conférence : <https://www.chaireunesco-adm.com/Stephane-GUILBERT-Quelles-transitions-vers-une-industrie-alimentaire-plus-587>

²²¹ Voir la charte des valeurs AROMA dans le chapitre 4.

TABLEAU 32 : STRUCTURES DE TRANSFORMATION ENQUETÉES OU RENCONTRÉES DANS LE CADRE D'AROMA

Pays	Structure	Type de transformation	Site web
Allemagne	Sandergruppe Schulverpflegung (Rhénanie-Palatinat)	Transformation de produits bruts et préparation de repas	https://sander-kanteenie.com/
Belgique	Végépack	Lavage, épluchage, boutage, emballage de fruits, légumes et champignons Préparation de plats	https://www.vegepack.be/
	Ardenne Volaille	Abattoir de volaille Atelier de découpe Produits préparés	https://www.ardennevolaille.be/
	Abattoir communal de Virton	Abattage de viande porcine, bovine et caprine	https://www.virton.be/annuaire/administrati-on-communale/service-abbatoir
France	Crudimo	Transformation de fruits et légumes	http://www.crudimo.fr/
	Le Marvillois	Transformation de produits animaux : charcuterie et salaisons	https://www.lemarvillois.fr/
Luxembourg	Cobolux	Abattage, découpage et transformation de viande porcine et bovine	https://cobolux.lu/
	Abattoir d'Ettelbruck	Abattage et découpage de viande bovine et porcine	https://www.abattoirettelbruck.lu/
	CONVIS	Élevage du bétail/garant de la diversité génétique	

6.1.2 Les grossistes

Les grossistes sont des entreprises qui achètent des produits bruts ou déjà transformés, soit à des entreprises de transformation, soit plus rarement, directement à des producteurs, puis les stockent et les revendent à des entreprises du secteur HORECA ou des détaillants. Ils assurent la logistique de livraison des produits. Ils occupent une place prépondérante sur le marché de l'approvisionnement de la RHD et dans la chaîne d'approvisionnement. Ils ont une position dominante dans les rapports de force. Leur taille leur permet de faire des économies d'échelle et d'employer des personnes spécialisées sur des tâches comme le contrôle qualité ou la gestion logistique.

TABEAU 33 : GROSSISTES ENQUETES OU RENCONTREES DANS LE CADRE D'AROMA. ELABORATION PERSONNELLE.

Pays	Structure	Site web
Allemagne	Aucun	
Belgique	Aucun	
France	Pomona	https://www.groupe-pomona.fr/
Luxembourg	La Provençale	https://www.provencale.lu/fr/
	Grosbusch	https://grosbusch.lu/

6.1.3 Les coopératives et structures mutualisatrices

Ces structures, similairement aux grossistes, mutualisent la production de plusieurs producteurs, mais elles sont guidées par le principe selon lequel l'économie doit se mettre au service des humains plutôt que du capital, ce qui conduit certaines d'entre à se construire en opposition ou se poser en alternative aux grossistes, qui poursuivent a priori un but plus lucratif. Les sociétés coopératives favorisent un fonctionnement démocratique avec le principe *une personne, une voix*. Elles privilégient aussi le réinvestissement des profits dans l'activité de la coopérative plutôt que la redistribution à des actionnaires. Si elles redistribuent, elles le font d'après une activité réalisée plutôt qu'en fonction des capitaux investis. Elles encouragent la collaboration entre coopératives. Il faut souligner que certaines structures adoptent les principes des coopératives sans pour autant avoir un statut juridique coopératif. Cependant, il existe des statuts juridiques spécifiques aux coopératives :

TABEAU 34 : FORMES JURIDIQUES SPECIFIQUES AUX COOPERATIVES DANS LA GRANDE REGION.
ELABORATION PERSONNELLE.

	Allemagne	Belgique	France	Luxembourg
Formes juridiques coopératives	Eintrage Genossenschaft (eG)	Société Coopérative (SC) ²²²	Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) Société Coopérative de Production (SCOP)	Sàrl- SIS : Société à responsabilité limité : Société d'Impact Sociétal Société Coopérative (SCOP)

Pour mon enquête, j'ai interrogé les structures coopératives et mutualisatrices suivantes :

TABEAU 35 : STRUCTURES MUTUALISATRICES ENQUETEES PAR VERSANT DE LA GRANDE REGION.
ELABORATION PERSONNELLE.

Pays	Structure	Statut juridique	Site web
Allemagne	Oekomarktgemeinschaft	GmbH (équivalent de Sàrl en Allemagne)	https://oemg-sph.de/
Belgique	Coopérative fermière de la Gaume	Société Coopérative	https://www.facebook.com/cooperativefermiereedelagaume/
	Réseau Paysan	Société Coopérative	https://www.reseau-paysan.be/
France	Paysan Bio Lorrain	SCIC	https://www.paysanbiolorrain.org/
	Fermiers Lorrains	Association à but lucratif	https://lesfermierslorrains.fr/
	APAL' Grand Est	Association de Producteurs Non Commerciale	https://www.asso-apal.fr/

²²² Benoit, Benjamin ; Mertens de Wilmars, Maxime. *Les caractéristiques spécifiques des coopératives sont-elles des freins ou des facilitateurs de l'économie de la fonctionnalité en Belgique ?*. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2020. Prom. : Dufays, Frédéric.

Luxembourg	Naturlëtz	Sàrl	https://naturletz.lu/

6.1.4 Les acteurs politiques et les initiatives qu'ils portent

Dans cette catégorie, je classe les personnes travaillant dans le secteur public, particulièrement celles qui officient dans les différents échelons des administrations territoriales. Sont aussi intégrées les personnes impliquées dans des initiatives publiques décrites dans ce chapitre telles que Panier Collèges (FR), *Natur Genéissen* (LU), ou encore Manger Demain (BE).

TABLEAU 36 : ADMINISTRATIONS ENQUÊTÉES OU RENCONTRÉES DANS LE CADRE D'AROMA.
ELABORATION PERSONNELLE

Pays	Administration	Fonction	Site web
Allemagne	Amt für Kinder und Bildung – <i>Office des Enfants et de l'Education</i> (Sarre)	Organisation de la restauration scolaire de la municipalité de Sarrebrück	https://www.saarbruecken.de/rathaus/stadtverwaltung/aemter_und_institutionen
	Amt für Schule und Sport Trier – <i>Office pour l'Ecole et le Sport de Trèves</i> (Rhénanie-Palatinat)	Organisation de la restauration scolaire de la municipalité de Trèves	https://www.trier.de/bildungswissenschaft/schulbildung/amt-fuer-schulen-und-sport/
	Ministère de l'Environnement et de la Protection des Consommateurs de la Sarre		https://www.saarland.de/mukmav/DE/home/home_node.html
Belgique	Cellule Manger Demain		https://www.mangerdemain.be/
France	Pôle d'Equilibre Territorial et Rural (PETR) Cœur de Lorraine		https://www.petr-coeurdelorraine.com/

Luxembourg	Restopolis	Administration du Ministère de l'Education chargée de la restauration collective de l'enseignement secondaire et supérieur	https://portal.education.lu/restopolis20

Le Ministère de l'Environnement et de la Protection des Consommateurs de la Sarre est très proactif et volontaire au sujet de la mutualisation, mais le principal obstacle dans le projet était linguistique : il manquait de partenaires germanophones dans le consortium et il manquait de francophones au Ministère. Le Ministère est en capacité de subventionner des investissements physiques ou dans des outils numériques, mais ne peut pas financer de postes de ressources humaines.

Peut-être en raison de son caractère relativement excentré au sein de la Grande Région, le Ministère rhénan partenaire du projet AROMA est resté en relatif retrait.

6.1.5 Structures venant en soutien des producteurs, des acheteurs et de la construction de filières

TABLEAU 37 : STRUCTURES VENANT EN SOUTIEN DES PRODUCTEURS, ACHETEURS ET DE LA CONSTRUCTION DES FILIERES D'APPROVISIONNEMENT DURABLE DANS LA GRANDE REGION, INTERROGEES OU RENCONTREES DANS LE CADRE DU PROJET AROMA. ELABORATION PERSONNELLE.

Pays	Structure	Fonction	Site web
Allemagne	Aucune	/	/
Belgique	Diversiferm	Association d'accompagnement à la diversification des exploitations agricoles Fournit un appui économique, administratif, législatif et technologique et des formations	https://www.diversiferm.be/
	SOCOPRO asbl – Manger Demain	Structure d'appui logistique mise en place et subventionnée par le gouvernement wallon composée du collège des producteurs et de la cellule Manger Demain	https://socopro-asbl.be/ https://www.mangerdemain.be/
France	Chambre d'Agriculture de Meurthe-et-Moselle	Appui à la construction de filières Accompagnement à la structuration des producteurs	https://meurthe-et-moselle.chambre-agriculture.fr/

Luxembourg	SICONA	Syndicat intercommunal pour la conservation de la nature Projet Natur Genéissen	https://sicona.lu/projekte/natur-geneissen/
	SIGNA	Accompagnement au sujet de la réglementation sanitaire	https://www.signa.lu/

6.2 Logistique, marché et environnement

Dans cette partie, nous voyons que les grossistes et les structures au fonctionnement coopératifs sont acteurs de la construction de filières en articulant les étapes de transformation, de conditionnement et de logistique. La mutualisation des productions, de la transformation et de la logistique permet de pouvoir répondre aux exigences de la RHDC en matière de volumes de denrées, de transformation et de sécurisation logistique.

6.2.1 La mutualisation des productions

Pour répondre au besoin des acheteurs de la RHDC en volumes importants de denrées alimentaires à un coût modeste, il est nécessaire que les producteurs mutualisent leurs productions pour disposer des quantités nécessaires pour fournir la RHDC. Les mutualisations sont vues comme souhaitables (FA1 : 393 ; DC2 : 134), car elles permettent une professionnalisation (FB2 : 169 ; FA1 : 393).

Mutualiser la production permet d'avoir un opérateur logistique à qui déléguer (BB1 : 121-5). Pour une structure de type coopératif, la mutualisation de la logistique a permis d'éviter 505 000 km (BB1 : 64-74) : si les producteurs membres de la structure avaient livré eux-mêmes, ils auraient parcouru 550 000 km dans l'année. La distance parcourue par le véhicule de livraison de la structure est de 45 000 km. La mutualisation logistique peut aussi signifier qu'un producteur effectue la livraison des produits de ses voisins en même temps (FA2 : 300).

Pour ce faire, la création de centrales d'achats de fruits et légumes locaux est un levier (BB8, 383). Ces centrales d'achats mutualisent les produits de proximité et de qualité et permettent de proposer un seul interlocuteur aux acheteurs pour la prise de commande.

La mutualisation est un « super » levier qui permet d'offrir une réponse à plusieurs freins des acheteurs simultanément. Par exemple, la mutualisation permet de proposer un éventail plus large de produits aux acheteurs : « la force, c'était la diversité de produits » (FA5 : 80). Pour compléter ce qui manque en local en raison d'un creux de production saisonnière ou autre (DB2 : 118 ; FA5 : 282 ; DA2 : 30), un levier pratiqué par une structure de type coopératif en France est de s'approvisionner dans des réseaux partenaires d'autres régions. Ce levier ne fonctionne que si les productions sont d'abord structurées régionalement, ce qui permet ensuite une mise en réseau de ces structurations aux niveaux nationaux ou Grande Région. Un autre levier est le dialogue avec les producteurs pour qu'ils développent une nouvelle offre.

Cependant, les intermédiaires ont des difficultés à diversifier les produits disponibles en trouvant des producteurs qui acceptent notamment de se lancer dans une activité maraîchère (LB3, 39).

La mutualisation peut être initiée par plusieurs types d'acteurs et se faire sous différentes formes juridiques. Les grossistes sont des acteurs classiques du paysage agrialimentaire. Ils mutualisent les productions dans le sens où ils achètent, revendent et distribuent les productions de plusieurs producteurs, en ayant éventuellement effectué une forme de transformation et/ou de conditionnement des produits. Par ailleurs, des structures qui mutualisent traditionnellement les productions sont les coopératives agricoles. Mais depuis quelques années, de nouveaux types de structures, souvent coopératives, émergent pour se constituer en centrales d'achat de produits de qualité et de proximité. Elles se posent en alternative des grossistes en portant des valeurs telle qu'une meilleure répartition de la valeur ajoutée entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement. Un facteur de succès des initiatives de mutualisation est une approche *bottom-up*, qui permet de répondre à une réelle attente, à l'opposé d'un projet *top-down* : « on est parti d'une demande concrète » (BB1 : 135 ; BB8 : 287). Du point de vue organisationnel, une structure intermédiaire de type coopératif explique qu'elle travaille en flux tendus sans stocks (BB1, 116-8). Cette même structure achète les produits pour pouvoir établir une facture unique et l'assemblée générale de cette structure fixe le taux de marge pratiqué lors de l'achat-revente (BB1, 150-2).

Un levier central pour développer ces centrales d'achat est l'animation commerciale. C'est déjà une pratique récurrente des grossistes, qui dédient spécifiquement des ETP pour cette tâche. Pour les intermédiaires de type coopératif ou les programmes comme Panier Collège sur le versant français, c'est un levier critique à développer et/ou maintenir car il est indispensable pour que les cantines commandent (FB4, 32,115, 320). Pratiquement, cette animation consiste à contacter régulièrement les acheteurs pour les rappeler de remplir leur bon de commande. Elle peut aussi consister par exemple à proposer un autre produit quand un n'est plus disponible (DB2 : 120 ; FA5 : 65-8).

Des acteurs suggèrent que le statut juridique préférable pour favoriser la mutualisation est la forme coopérative (FB2 : 83) plutôt que le statut associatif, car elle permet d'avoir un capital de départ et de porter un projet (BB8 : 293). D'autres acteurs marquent leur préférence pour une forme lucrative (FA1 : 85). Mais de nombreuses mutualisations de productions se font aussi par le moyen du statut associatif (FB6 : 373).

6.2.1.1 Des ressources inégales

Un frein économique majeur pour les sociétés de type coopératif est le peu ou l'absence de capacité d'investissement : leur chiffre d'affaires permet un fonctionnement quotidien de la structure mais ne dégage pas suffisamment de liquidités pour pouvoir investir dans de

nouvelles infrastructures sans devoir dépendre de subsides publics (BB8 : 72 ; FA5 : 335) et le montant du capital investi dans la société ne permet pas d'investir dans des moyens humains pour s'occuper des relations fournisseurs, des relations clients, de la gestion et de la comptabilité, de l'administration des ventes et de la gestion logistique (FB4 : 249). Par ailleurs, pour ces structures, cela représente un frein que les cantines privilégient l'option la moins chère (FC4).

Pour les structures mutualisatrices, la difficulté de l'*effet ciseaux* est un jalon à dépasser dans leur montée en échelle : pour augmenter les capacités de la structure, il faut investir dans des ressources humaines et des infrastructures. Il y a donc une période après l'investissement où les charges fixes de la structure sont plus élevées, mais où les revenus n'ont pas encore augmenté à la mesure des nouvelles capacités de la structure, ce qui met la structure en danger d'être en défaut de paiement (DB2 : 116, 132, 165). Un levier actionnable dans ce cas est de faire croître le nombre de coopérateurs pour éviter des problèmes financiers en apportant du capital à la structure (BB8 : 74). Un frein pour les structures mutualisatrices de type coopératif est le lobbying des grossistes défendant leurs intérêts (LB8 : 252).

Par conséquent, il est difficile pour les structures mutualisatrices de faire concurrence aux grossistes car elles ne disposent pas des mêmes ressources.

6.2.1.2 L'exemple de l'APAL'

L'APAL' est un exemple de mutualisation d'une production en particulier : celle de viande bovine et ovine. L'APAL' est l'association de Productions Animales de la région Grand Est en France. C'est une organisation de producteurs de mise en marché sans propriété créée en 1985. En 2021, elle rassemblait 2700 éleveurs produisant 14 000 bovins et 35 000 agneaux par an. L'association emploie 20 personnes, dont le travail est de venir en support des éleveurs. La vision portée par les membres est de « répondre aux attentes sociétales pour une alimentation saine, sûre et durable ». Ils la mettent en œuvre via quatre missions, qu'ils définissent comme suit :

- Répondre à la demande du consommateur
- Organiser la production des adhérents
- Mettre en place des filières responsables et équitables
- Créer de la valeur en élevage

Concernant la troisième mission, l'APAL' a déjà construit plusieurs filières avec des enseignes de la grande distribution française. Par exemple, l'association a créé une filière de steak haché charolais « 100% Grand Est » sous la marque « les éleveurs du Grand Est » en partenariat avec l'abatteur ELIVIA. Le steak haché respecte un cahier des charges établi par ELIVIA et l'APAL'. Le partenariat garantit un niveau de rémunération plus juste pour les éleveurs en basant le prix sur les coûts de production. La filière s'inscrit dans des valeurs :

- de proximité en choisissant des animaux nés et élevés dans la région Grand Est

- de qualité, en sélectionnant des femelles de race charolaise
- de création de lien, grâce à l'engagement des éleveurs
- de transparence, matérialisée par le reversement de la plus-value aux éleveurs par l'APAL'
- de contribution à l'économie locale, grâce au partenariat avec un abatteur de la région, au sein d'une zone d'élevage
- de préservation du paysage, car le maintien des troupeaux de vaches allaitantes permet de préserver les prairies.

Par ailleurs, l'APAL propose des services à ses adhérents en matière de sécurité de l'exploitant, de bien-être et de santé animale, d'économie des exploitations, etc.

6.2.1.3 Un enjeu aussi politique

Un intermédiaire qui intervient en soutien de l'activité agricole sur le versant français reproche aux producteurs de ne pas suffisamment prendre conscience de la nature du débouché RHD, qui mélange l'approche politique et commerciale (FB2, 245). En effet, il analyse que la seule approche commerciale n'est pas suffisante. Ce reproche est lié à l'attitude individualiste de certains producteurs, qui vont préférer démarcher des cantines isolément, et donc s'adresser à des chefs cuisiniers ou des gestionnaires. Cependant, cet intermédiaire considère que pour pouvoir augmenter de manière significative le volume de produits régionaux fourni à la RHD, il est nécessaire de s'adresser à l'échelon politico-administratif responsable des établissements scolaires. Dans sa vision, une transition des pratiques d'approvisionnement ne se fait pas de manière isolée pour quelques établissements et pour quelques produits, mais de manière coordonnée à l'échelle du réseau d'établissements, pour avoir une force de frappe en termes de volumes qui obligent le secteur productif à se structurer pour proposer de multiples produits, qu'il serait en mesure de livrer à un grand nombre d'établissements. Pour l'instant, l'approvisionnement en produits régionaux et de qualité passe beaucoup par des transactions en gré à gré. Ces transactions permettent de se soustraire aux démarches des marchés publics puisque le montant des transactions est inférieur aux seuils minimum. Cette modalité d'approvisionnement fonctionne bien, mais elle limite la diversité de produits (FC1, 309), elle oblige les cuisines à multiplier les commandes (FC3, 83) et maintient ce type d'approvisionnement à une « *échelle artisanale* » (FC3, 116). Autrement dit, pour pouvoir monter en échelle et augmenter significativement le volume des produits régionaux et locaux, le gré à gré semble trop limité, d'où l'enjeu crucial de la rédaction de marchés publics durables : « *Hors marché, on sait le faire, dans les marchés, c'est plus compliqué.* » (FC6, 60).

Il ne suffit cependant pas de mutualiser les productions pour pouvoir vendre à la RHDC, il faut également les adapter au débouché et les livrer, ce que nous allons voir dans la section suivante.

6.2.2 La logistique, « c'est la clé de beaucoup de choses » (FB4, 79)

Organiser la logistique est un sujet auquel tous les acteurs de la chaîne alimentaire sont confrontés et sur lequel de nombreux acteurs achoppent. Le défi logistique consiste à organiser des tournées qui optimisent le nombre de kilomètres parcourus, permettent de concilier des passages réguliers chez les clients, respectent les températures réglementaires (LB8, 279 ; FA5, 22), tout en incluant les sites excentrés en zones de faible densité et en rationalisant les coûts (BB1, 133 ; BB4, 135 ; BB8, 116 ; FB4, 155). C'est pourquoi c'est un sujet prioritaire pour nombre de structures « *c'est la clé de beaucoup de choses* » (FB4, 79 ; FA5, 157). Plusieurs freins logistiques ont déjà été explicités dans la littérature (Romeyer, 2012):

- Le déficit de connaissances mutuelles des acteurs
- Le manque d'infrastructures et d'équipement logistique des producteurs
- La multiplicité et diversité des interlocuteurs (des producteurs comme des clients)
- Les circuits classiques d'approvisionnement de la restauration collective ne sont pas organisés sur des bases territoriales et sont très intermédiés
- Le manque d'anticipation des acheteurs, habitués à une livraison rapide
- La saisonnalité des produits et de l'activité qui crée un décalage entre la disponibilité des produits et les besoins
- Les contraintes de livraison
- Les coûts écologiques et économiques du transport non optimisé de marchandise

Face à ces freins, la coopération logistique (Romeyer, 2012) est identifiée comme une solution. Les données présentées dans ce chapitre confirment ces freins.

Les grossistes maîtrisent la logistique, car ils disposent d'une flotte interne de véhicules, avec un système de stockage des produits centralisé pour faire des économies d'échelle. Du lieu de stockage central, ils ont mis en place des trajets réguliers vers des plateformes de redistribution des denrées, desquelles partent d'autres véhicules pour aller livrer les restaurants (FB5). Ils optimisent leurs tournées. Pour augmenter la résilience de son fonctionnement logistique, un grossiste rapporte que les chauffeurs effectuent tour à tour les différentes tournées, de manière à ce chacun puisse être opérationnel si l'un d'eux tombe malade (FB1, 135). Dans certaines structures, un *site manager* organise qui livre la cuisine quel jour (BB2, 93). L'automatisation de la manipulation des caisses pour palettisation permet d'épargner du stress et de la pénibilité (LB3, 232).

Un autre type d'intermédiaire concerné par la logistique sont les sociétés de type coopératives ou associatives qui mutualisent la production de plusieurs producteurs. Pour ce type d'intermédiaire, la mise en place d'un système logistique concomitamment avec la construction d'un réseau de fournisseurs et de clients est un défi énorme, car elle demande de lourds investissements dans les véhicules (si elles internalisent) et dans de possibles *hall-relais* pour stocker les produits après une collecte chez les producteurs, mais aussi des coûts de main-d'œuvre importants, tout en essayant d'atteindre un nombre critique de participants qui puisse rendre le fonctionnement économique de la structure viable et non dépendant de subventions publiques. Le verrou de la logistique est commun à tous les versants.

Un frein pour les intermédiaires de type coopératif ou les producteurs est la rigidité des processus des acheteurs en RHD : il leur est difficile de changer d'ingrédient pour un menu à la dernière minute en raison des cycles de menus prévus à l'avance et du travail supplémentaire que refaire la liste des allergènes contenus dans le nouveau plat (DC4 : 105, 286).

L'optimisation de la logistique par type de produits est un levier tactique pratiqué par les grossistes et que les structures de type coopératif tentent aussi de mettre en place (BB2, 125). Des freins communs aux deux types de structures sont que les clients en restaurant collectif souhaitent tous être livrés à la même heure (BB5, 209 ; FA5, 291). La structure intermédiaire doit dans certains cas payer une amende si la livraison n'a pas été effectuée ponctuellement (BB5, 201).

Dans la section suivante, j'élabore sur un enjeu qui n'est pas mentionné dans la liste ci-dessus.

6.2.2.1 L'enjeu de l'éloignement des lieux de production et de consommation

La logistique vue de la perspective des intermédiaires contient une partie amont qui consiste à collecter les marchandises chez les producteurs, à éventuellement stocker ces marchandises dans un lieu centralisé (entrepôt, hall-relais...) et une partie aval qui consiste à livrer les restaurants collectifs puis à retourner au lieu central. Concilier ces deux « jambes » logistiques pose un défi particulier lié à l'éloignement des lieux de production et de consommation. Nous avons vu précédemment que les producteurs ne sont pas toujours en capacité de livrer les cantines : ils sont limités dans leur rayon de livraison possible car ils ne peuvent pas se permettre d'être livreurs à plein temps. Surtout, ils se trouvent souvent géographiquement éloignés des cantines les plus demandeuses en denrées alimentaires situées en centre urbain, tandis que les exploitations agricoles se trouvent principalement dans les zones peu denses, à la campagne. Par exemple au Luxembourg, les exploitations agricoles se trouvent principalement au nord du pays tandis que la demande se trouve principalement au sud, plus urbanisé. En France, la chambre d'agriculture du département de la Meuse estime qu'il y a environ 577 exploitations agricoles pour une population d'environ 184 000 personnes (FC5: 22). 577 est un nombre très élevé comparé à d'autres départements, ce qui fait de la Meuse un centre de production important dans la Grande Région. Cependant, cette production est faite relativement loin des centres urbains de Nancy et Metz plus peuplés. Des constats similaires peuvent être faits en Belgique et en Allemagne. Une des conséquences de cet éloignement géographique entre lieux de production et lieux de consommation est qu'un nombre important de kilomètres doit être parcouru pour livrer les cantines.

Une autre conséquence est la difficulté à organiser le transport pour la livraison de petites quantités. En effet, les cantines ne se trouvent pas seulement en centre urbain, elles sont réparties sur le territoire et représentent une demande en denrées alimentaires limitée

quand elles sont considérées séparément. Un enjeu de la logistique est de collecter les denrées alimentaires chez des agriculteurs en zones peu denses, ce qui implique déjà un kilométrage important, puis de redistribuer ces produits non seulement dans les centres urbains, mais dans le maillage du réseau scolaire. S'il n'y a pas d'organisation de la demande des établissements scolaires, des producteurs peuvent refuser d'aller livrer des cantines trop éloignées d'eux car le prix du transport serait plus important que la valeur des marchandises. Et à l'inverse, si les établissements scolaires s'organisent en mutualisant leur demande, mais que tous les établissements d'une zone excentrée ne commandent pas ensemble, le trajet n'est pas économiquement viable, ainsi que le rapporte un dispositif français de groupement de commandes d'établissements scolaires (FA1, 281 ; FC2, 104).

Face à cet enjeu, j'identifie la mutualisation et le tissage d'un maillage territorial en infrastructures logistiques comme des solutions.

6.2.2.2 Construire un maillage territorial logistique

Par maillage territorial, j'entends la construction parallèle d'un réseau d'infrastructures réparties sur un territoire donné et d'un réseau d'acteurs collaborant ensemble pour faciliter la transformation et l'acheminement des denrées alimentaires vers les cuisines de RHDC. Le maillage territorial est instrumental pour le développement de filières reterritorisées. Il permet ce que je nomme l'intermédiation fonctionnelle. Le maillage territorial recouvre les outils de transformation, les entrepôts jouant le rôle de points-relais logistiques, les flotte de véhicules effectuant les tournées amont et aval, les structures qui mutualisent et transportent les productions agricoles.

6.2.2.2.1 Les flottes de véhicules

Il existe un certain nombre de freins opérationnels qui font obstacle à l'approvisionnement des cantines en produits régionaux, le coût de livraison ou le retour à vide des véhicules (BB3, 240-1). La logistique est une étape coûteuse de la chaîne d'approvisionnement (FC3, 49), qu'elle soit internalisée ou déléguée à un transporteur professionnel. En effet, les acteurs des circuits d'approvisionnement de la RHDC peuvent choisir soit d'internaliser la logistique afin d'être plus flexible pour livrer (FA5, 92), soit de déléguer à un transporteur.

Si les intermédiaires choisissent d'internaliser la logistique, ils doivent assumer le coût de l'achat ou du leasing de véhicules de livraison.

Dans le cas où un acteur décide d'externaliser le transport des aliments, un rapport de force s'établit avec le transporteur en fonction de la quantité de travail demandée par la structure. Si elle est un « petit client », c'est-à-dire si elle ne représente qu'une petite partie de

l'activité du transporteur, elle n'est pas prioritaire pour que les marchandises qu'elle fait transporter soient livrées à une heure précise et doit s'adapter aux plans de tournées du transporteur. Plus ce qu'elle délègue au transporteur constitue une part importante de l'activité de ce dernier, plus il sera enclin à respecter ses demandes. D'autres freins liés à l'externalisation du transport sont le coût important, le manque de soin lors de la livraison peut affecter la qualité des produits: « *les mecs, ils travaillent comme des bourrins. ça, ta palette est à moitié démontée* » (FA5, 291).

Un autre frein est que la logistique des réseaux existants peut être inadaptée à la périssabilité de denrées telles que les fruits et légumes (BB8 :138). C'est pourquoi des véhicules réfrigérés sont nécessaire, notamment pour pouvoir livrer les produits carnés, laitiers et les fruits et légumes. Un entretien de ce type de véhicule est nécessaire pour s'assurer du bon fonctionnement de la fonction réfrigérante.

De plus, si la flotte de véhicules est électrique, cela demande plus d'anticipation pour s'assurer de leur chargement avant une livraison (LB8, 279). L'expérience de la main d'œuvre est un levier car elle permet par exemple de limiter la manutention lors du remplissage d'un véhicule de livraison (LB8, 219) et d'anticiper le chargement des véhicules électriques avant une tournée (LB8, 283).

6.2.2.2.2 Le maillage territorial en outils de transformation

Les outils de transformation permettent d'adapter les productions agricoles aux besoins des acteurs de la RHDC (lavage, épluchage, découpe, préparation, maturation, conditionnement, etc.). Ce sont les légumeries, les conserveries, les abattoirs, les ateliers de découpe. Les abattoirs peuvent contenir une ou plusieurs lignes d'abattage, différente pour chaque type d'animal (bovin, porcin, ovin, gibier, volaille). La transformation est souhaitable car elle permet de prolonger la vie des produits (BB5 : 30), mais aussi de valoriser des produits hors calibre. Par exemple, un producteur explique qu'il peut râper ses carottes difformes sans les éplucher (BB5 : 28). Un autre rapporte qu'il transforme ses oignons trop gros (LA3 : 99), ou encore ses courgettes difformes (LA3 : 101). Une mutualisation peut se faire pour partager un outil de transformation comme un atelier de découpe (DA1 : 49-50 ; FA4 : 307) ou un abattoir (FA6 : 279).

Ce qui est souligné dans cette catégorie est le manque d'outils de transformation : légumeries-conserveries (BB3 :54), abattoirs (DC3 :73 ; particulièrement de volaille LB2 :32), ateliers de transformation de viande (FA7 :220), en particulier ceux équipés pour respecter les normes liées à la fabrication de steak haché. Ce sont des outils rares en raison de l'équipement spécifique requis. Sur le versant français, un tel atelier a fermé en 2020 dans le sillon mosellan, ce qui a laissé nombres de producteurs sans solution de transformation. Par ailleurs, des

structures mutualisatrices belge et luxembourgeoise ont reporté que leurs producteurs ne sont pas équipés pour pouvoir vendre de la viande fraîche (BB1, LB2).

Concomitamment, on observe en France et en Belgique la multiplication de projets de légumeries et de conserveries pour la transformation des fruits et légumes. La dynamique qu'on observe dans ces pays est qu'en l'absence de régulation meta, ils se font concurrence et se développent de manière parfois incontrôlée, avant de périr en raison d'un marché insuffisant pour leur capacité de transformation. La régulation meta représente un levier pour pallier ce risque. Elle consiste à évaluer les besoins d'un territoire en termes de transformation alimentaire pour déterminer si les projets auront assez d'activité pour être viables. S'ils ne le sont pas, les régulateurs effectuent une boucle de rétroaction avec les porteurs de projet pour voir dans quelle mesure les projets pourraient fusionner.

Si les outils de transformation peuvent manquer en quantité, un autre aspect problématique est leur dimensionnement. Il existe des exemples en Belgique d'outils qui ont été construits mais ne sont que peu utilisés car trop petits ou trop grands pour les besoins réels du territoire, à l'image du projet de l'association Agrinew²²³ à Marloie. Elle propose plusieurs ateliers de transformation aux producteurs du territoire avec le soutien des pouvoirs publics : atelier de transformation de légumes et de viande, plus une remorque frigo pour le transport des produits. L'atelier viande est loué de 10 à 12 jours par mois tandis que l'atelier légumes n'est utilisé que deux jours par mois. Cette sous-utilisation s'explique par plusieurs facteurs : de plus en plus de producteurs construisent un atelier de transformation de viande sur leur exploitation, et pour l'atelier légumes, l'outil n'est pas adapté aux besoins des producteurs, ce que l'association compte améliorer en développant un service traiteur. Les comptes de l'année 2023 font état d'une perte de 2000€ sur un chiffre d'affaires de 105 000€. Les résultats de cette expérience nous apprennent que le dimensionnement des outils requiert un dialogue étroit avec les acteurs susceptible de l'utiliser.

Une problématique liée à la transformation des légumes de calibre inférieur est la perte de produit liée à la mécanisation : « l'épluchage, c'est entre 38% et 42% de perte, c'est la réalité » (BB5 :37).

Une caractéristique commune aux versants de la Grande Région est qu'il existe très peu de lignes d'abattage pour la volaille et que cela se répercute sur les choix d'élevage des agriculteurs. Dans la Sarre, il n'y a pas eu d'abattoir adapté pour les volailles pendant plusieurs années, jusqu'à l'ouverture récente de l'abattoir Sternberg à Perl, proche des frontières luxembourgeoises et allemandes. Il existe peu de producteurs de volaille dans la Grande Région, et on peut supposer que le manque d'abattoirs adaptés contribue à expliquer ce déficit de production. Sur le versant français, il existe un gros producteur de volaille, qui est qualifié

²²³ <https://www.lavenir.net/regions/luxembourg/2024/02/23/agrinew-va-en-partie-se-reorienter-pour-mieux-repondre-aux-attentes-des-producteurs-7MQEPVRFVJEAZJ55CAFHGTHDDY/>

Label Rouge. Ce producteur tend à approvisionner l'ex-région Lorraine en l'absence de filières structurées dans cette même région.

Les producteurs français déplorent la faible densité d'infrastructures d'abattage sur l'ex-région Lorraine. Plusieurs producteurs meusiens vont faire abattre leurs bêtes à l'abattoir de Mirecourt dans les Vosges. Pour un trajet au départ de Saint Mihiel dans la Meuse, cela représente 110 kilomètres de transport pour les bêtes. Ce frein est aussi présent sur le versant allemand, mais moins sur les versants luxembourgeois (sauf pour la volaille) et belge. Il est intéressant de comparer la situation de la France et de la Belgique d'une part, et de l'Allemagne et ses voisins d'autre part. Tandis qu'un accord d'abattage transfrontalier a pu être développé entre la France et la Belgique pour permettre à des éleveurs français de faire abattre leur cheptel dans un abattoir belge proche de la frontière, l'Allemagne freine pour développer un tel accord avec la France et le Luxembourg, car elle craint une baisse de qualité de l'abattage dans le cas où la Pologne demanderait la réciprocité sur la frontière est.

Un frein pour les abattoirs est le phénomène NIMBY déjà mentionné dans la section concernant les producteurs. Ici, il s'agit du rejet des projets de nouveaux abattoirs (BB7 :208). Une autre difficulté pour les porteurs de projet de construction d'abattoir est le refus de financement par les banques en raison de la faible rentabilité de ces infrastructures. Ainsi, le projet de pôle alimentaire de Thionville a dû être abandonné.

Le développement de l'abattage mobile et de l'abattage à la ferme font l'objet de discussions dans la Grande Région, car ils permettent de réduire le stress des animaux en ne les transportant pas avec d'autres. Il existe deux familles de solutions pour le faire²²⁴ :

- Soit le dispositif compte plusieurs véhicules qui permettent de procéder à l'entièreté des processus sur place (mise à mort, écorchage, étripage...). Cette solution est coûteuse car il s'agit de recréer tout une ligne d'abattage, mais montée sur roues. Cela a un coût et demande du personnel déjà difficile à recruter.
- Soit le dispositif permet d'abattre les bêtes et de les emmener ensuite à l'abattoir pour le reste des étapes.

Ces deux façons de faire se heurtent à des obstacles de rentabilité financière : le coût des équipements combiné à celui du personnel est souvent jugé trop élevé pour le nombre de bêtes abattues. De plus, du point de vue sanitaire, la loi impose que les étapes de l'abattage soient terminées endéans les 30 minutes suivant la mort de l'animal, ce qui impose de disposer de suffisamment de personnel pour la première option et d'être suffisamment prêt d'un abattoir fixe pour la seconde option, ce qui limite automatiquement le rayon dans lequel l'abattoir mobile peut opérer.

²²⁴ Cette partie est basée sur l'observation d'une réunion de travail organisée par le Ministère de l'Agriculture luxembourgeois.

Les différents territoires sont juridiquement à des niveaux d'avancement contrastés. La Rhénanie-Palatinat est un des seuls territoires qui a développé l'abattage mobile dans la Grande Région. En Wallonie, le Code wallon du bien-être animal prévoit que « le Gouvernement peut autoriser l'abattage d'animaux sur leur lieu d'élevage selon les conditions et modalités qu'il détermine » (Chapitre 7, article D.57., §2), laissant ouverte la possibilité du tir au pré. De plus, le Parlement wallon a adopté une résolution en 2019 pour développer l'abattage mobile. Le Gouvernement luxembourgeois est ouvert au développement de l'abattage mobile et d'une collaboration avec la Wallonie pour ce faire, mais argue qu'il n'a pas reçu de demande en ce sens²²⁵. En France, le tir au pré (abattage à la ferme) est refusé par les services vétérinaires. Il est possible de développer des solutions d'abattage mobile, mais en pratique, il est difficile d'en maîtriser les coûts²²⁶ : la première initiative développée en ce sens a périclité en 2023.

6.2.2.2.3 Points-relais et bâtiments

Certains systèmes créent des *food hubs* pour optimiser les tournées (BB8, 116 ; DC1, 125). Ce sont des lieux pour déposer la collecte amont avant d'effectuer l'aval de la tournée le lendemain. La localisation géographique de ce lieu est cruciale : s'il est trop excentré par rapport aux restaurants, cela allonge les tournées. L'absence de *food hub* ou hall-relais, c'est-à-dire d'un lieu où centraliser les produits, fait obstacle au développement logistique des structures mutualisatrices. L'activité des structures mutualisatrices est limitée par des bâtiments trop petits qui empêchent leur développement (FA5 : 226 ; DB2 :18). Elle est aussi limitée par les coûts importants de stockage (DC4 :105) et de l'équipement frigorifique (BB6 :159). Par conséquent, la mise en place de lieux centraux appelés *food hub* ou hall-relais est souhaitable.

6.3 Digitalisation, régulations et politique

Dans cette partie, je passe d'abord en revue les politiques de gouvernance alimentaire transfrontalière dans la Grande Région ainsi que les politiques publiques aux différents échelons administratifs des cinq territoires de la Grande Région. Ensuite, je montre que les acteurs politiques influencent les acteurs des circuits d'approvisionnement grâce aux leviers des lois, de l'attribution des subventions, de l'instauration de dispositifs, de politiques

²²⁵ <https://agriculture.public.lu/content/dam/agriculture/publications/ma/questions-parlementaires/quest-parl-2020/QP-3067-Gusty-Graas-abattoir-mobile.pdf>

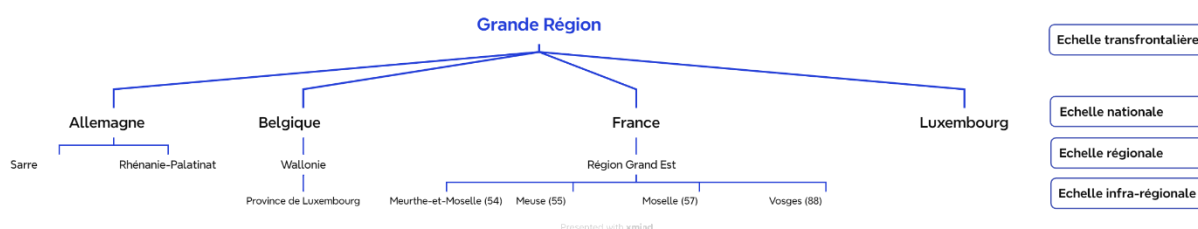
²²⁶ La première solution d'abattage mobile française « Le bœuf éthique » développée par Émilie Jeannin en Bourgogne a été placée en liquidation judiciaire le 28 février 2023 par le tribunal de commerce de Dijon. <https://www.francebleu.fr/infos/economie-social/info-france-bleu-clap-de-fin-judiciaire-pour-le-boeuf-ethique-4908188>

publiques, et de la rédaction et l'attribution de marchés publics durables. J'aborde également le thème de la digitalisation, qui joue un rôle de facilitateur pour les circuits reterritorisés.

6.3.1 Politiques publiques dans la Grande Région

La Grande Région contient de nombreuses échelles de gouvernance politique schématisées ci-dessous :

FIGURE 9 : SCHEMATISATION DE LA GRANDE REGION EN TERMES D'ECHELLES ADMINISTRATIVES. ELABORATION PERSONNELLE.



6.3.1.1 Politiques transfrontalières

6.3.1.1.1 Le Sommet de la Grande Région

Le Sommet de la Grande Région, créé en 1995 (Quévit, 2005) « impulse la coopération transfrontalière »²²⁷. Il est piloté par les chefs des Exécutifs des régions partenaires et « assisté par le Collège des Représentants personnels et par le Secrétariat du Sommet et encadre les travaux menés par les Groupes de travail »²²⁸. Ainsi, le Sommet coordonne les politiques transfrontalières dans la Grande Région, et son travail recouvre notamment le sujet de l'agriculture. A ce jour, le projet AROMA est le premier projet transfrontalier mené au sujet de l'alimentation dans la Grande Région.

6.3.1.1.2 Le groupe de travail Agriculture et Forêts de la Grande Région

Le Sommet de la Grande Région a entériné la création d'un **groupe de travail Agriculture et Forêts** en 2015. Sa présidence est alternée annuellement entre les différents territoires de la Grande Région. C'est un « espace d'échange et de partage consacré aux questions agricoles et forestières transfrontalières, ainsi qu'aux activités en amont et en aval de ces filières »²²⁹, qui permet aux membres d'échanger sur les politiques agricoles locales et européennes en effectuant des comparaisons entre territoires, en échangeant des bonnes pratiques, et en partageant des travaux communs. Les circuits de proximité pour une alimentation de qualité comme les bonnes pratiques agronomiques pour une production durable sont des sujets traités par le groupe de travail. La Charte de l'agriculture en Grande

²²⁷ <https://www.granderegion.net/Institutions>

²²⁸ Idem.

²²⁹ <https://www.granderegion.net/Institutions/Le-Sommet-en-detail/Les-groupes-de-travail/GT-Agriculture-et-forets> page web consultée le 5/04/2024

Région²³⁰ organise l'action du groupe en matière agricole : il « a pour objectif central de préparer la mise en place d'une dynamique durable de coopération politique en matière d'agriculture en Grande Région et de l'accompagner dans son évolution » (Charte, p. 1), dans le but d'élaborer des stratégies communes et coordonnées en matière agricole. Les signataires²³¹ se sont notamment engagés à encourager les circuits-courts pour l'approvisionnement des collectivités²³². C'est ce groupe qui a par exemple permis de coordonner les efforts de lutte contre la propagation de la peste porcine en 2019.

6.3.1.1.3 Le GECT Alzette-Belval

Le Groupement Européen de Coopération Transfrontalière (GECT) Alzette-Belval²³³ a été créé en 2013. C'est un instrument de coopération transfrontalière infrarégional qui regroupe 13 communes de part et d'autre de la frontière franco-luxembourgeoise, représentées sur la carte ci-dessous. Il recouvre un territoire de 147 km² et rassemble environ 109 000 habitants. Il « a pour mission de stabiliser les relations transfrontalières, de mener durablement des projets communs et d'encourager l'émergence de services profitables à tous »²³⁴. Le statut de GECT permet de donner une personnalité juridique ainsi que des moyens financiers à la coopération transfrontalière.

Ses membres sont : l'État luxembourgeois et les quatre communes d'Esch-sur-Alzette, de Mondercange, de Sanem et Schiffange pour la délégation luxembourgeoise et l'Etat français, la Communauté de Communes du Pays-Haut Val d'Alzette, la Région Grand Est, le Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle et le Conseil départemental de la Moselle (depuis 2020) pour la délégation française.

²³⁰230

<https://www.grossregion.net/content/download/1304/file/Charte%20de%20l%2039:Agriculture.pdf>

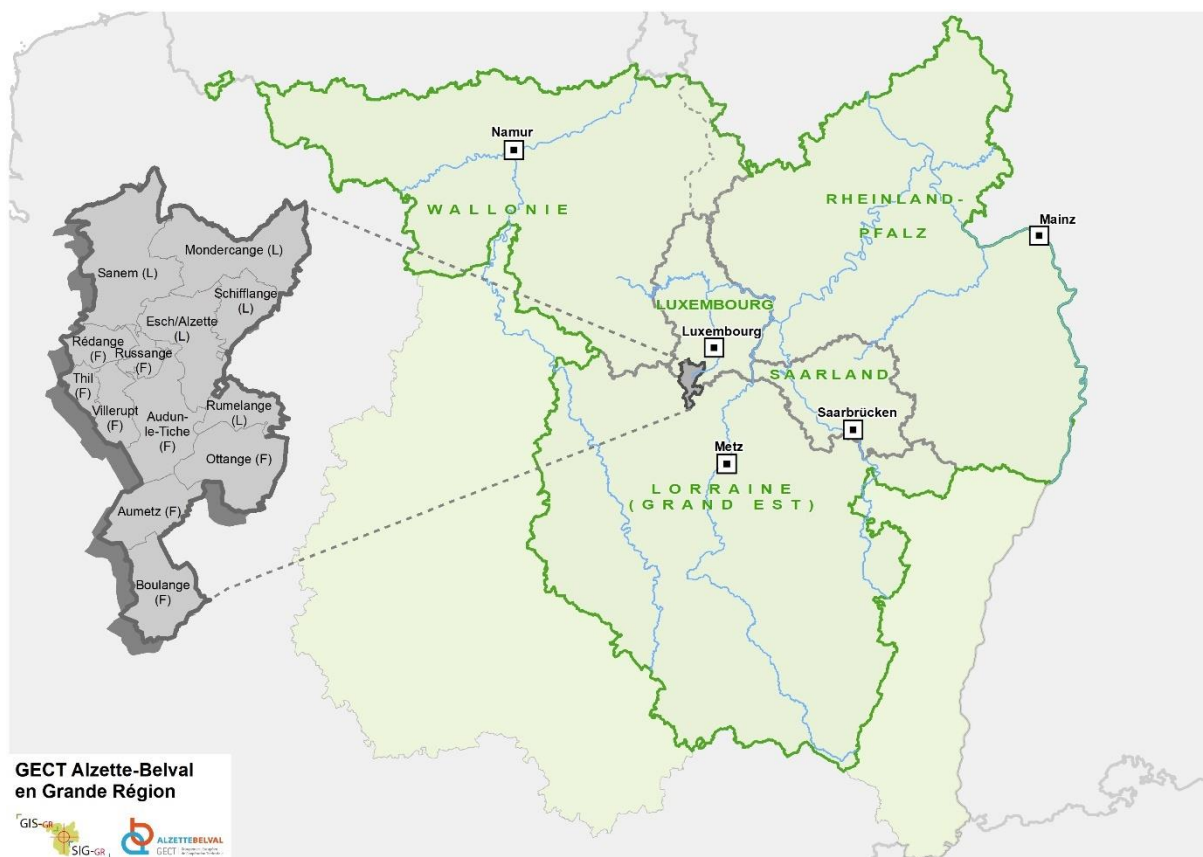
²³¹ Le Ministre de l'Agriculture, de la Viticulture et de la Protection des consommateurs du Grand-Duché de Luxembourg, le secrétaire d'Etat à l'Environnement et à la Protection des Consommateurs de la Sarre, le président du conseil régional Grand Est (alors encore appelée « Alsace Champagne-Ardenne Lorraine »), le préfet de la région Grand Est, le dirigeant ministériel pour la politique agricole, les subventions agricoles et le développement rural du Land de Rhénanie-Palatinat, la Vice-Présidente déléguée à l'Environnement et à l'Agriculture du Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle, le Vice-Président délégué aux Affaires européennes du Conseil départemental de la Meuse, Vice-Président délégué aux relations et à l'aménagement des territoires, à l'agriculture et à l'environnement du Conseil départemental de la Moselle, le Ministre-Président de la Fédération Wallonie-Bruxelles, le Ministre-Président de la communauté germanophone de Belgique. (Charte, p. 3).

²³² Source : document « Champ d'application et modalités de coopération en matière d'Agriculture dans la Grande Région » annexe à la Charte.

²³³ <https://www.grandregion.net/Institutions/Autres-acteurs/Acteurs-infraregionaux/GECT-Alzette-Belval>

²³⁴ idem

CARTE 7 : LES 13 COMMUNES COMPOSANT LE GECT ALZETTE-BELVAL EN GRANDE REGION. SOURCE : GECT ALZETTE-BELVAL ET SIG GR²³⁵.



6.3.1.2 Allemagne

6.3.1.2.1 Politique fédérale

A l'échelle fédérale, l'Allemagne a profondément réformé ses lois concernant l'approvisionnement en 2016²³⁶, pour moderniser, simplifier et digitaliser les procédures tant en-dessus qu'en-deçà des seuils européens. Le but de la réforme était notamment de permettre aux PME de pouvoir plus facilement entrer dans la compétition, mais aussi d'utiliser la commande publique comme un levier stratégique en matière sociale, environnementale et d'innovation. Un portail spécifique existe pour soutenir la commande publique durable : https://www.nachhaltige-beschaffung.info/DE/Home/home_node.html. Ces lois posent un cadre dans lequel il est possible de choisir un prestataire sur d'autres critères que celui du prix. Pour l'instant, aucune loi fédérale n'oblige les cantines scolaires à intégrer un pourcentage de produits régionaux ou sous signe de qualité.

²³⁵ Remerciements à la directrice du GECT, madame Dorothee Habay-Lê, pour la communication de la carte.

²³⁶ <https://www.bmwk.de/Redaktion/EN/Dossier/public-procurement.html>

6.3.1.2.2 Politique des Länder

Le Land de Sarre est engagé via le Ministère pour l'Environnement, le Climat, la Mobilité, l'Agriculture et la Protection des consommateurs. Le Ministère conduit des actions contre le gaspillage alimentaire depuis plusieurs années²³⁷. En Sarre, les réunions organisées par le Ministère de l'Environnement et de la Protection des consommateurs de la Sarre avec les producteurs dans le cadre du projet ont permis au consortium de comprendre que malgré une attitude volontaire du Ministère, ses multiples tentatives dans les vingt dernières années de créer des opportunités de mutualisation des productions entre producteurs n'ont jamais été couronnées de succès. Comme sur d'autres versants, ces tentatives ont laissé des traces : les producteurs sont devenus méfiants et hésitants vis-à-vis des événements organisés par les institutions, jugeant que cela représente du temps perdu de venir participer étant donné le peu de résultats des précédentes tentatives. Certains d'entre eux ont aussi développé un discours opposant « ceux qui parlent » - en l'occurrence, ils désignaient les membres du consortium AROMA - et « ceux qui agissent » - à savoir eux-mêmes. On retrouve la même rhétorique auprès d'acteurs belges. Ces éléments permettent d'expliquer la difficulté à entrer en contact avec ce type d'acteurs en particulier.

Les facteurs explicatifs sont multiples : étant donné le plus petit nombre d'exploitations agricole lié à la petite taille du Land, il y a moins d'opportunités de mutualisation. Les producteurs vendant en direct déclarent n'avoir ni assez de volumes pour fournir les volumes demandés par la RHD, ni la capacité financière de vendre à des prix qui ne suffisent souvent pas à couvrir leurs coûts de production. Ils soulignent par ailleurs leur position de faiblesse dans la chaîne d'approvisionnement en raison de leur taille réduite, face à des acteurs plus grands et en capacité de faire des économies d'échelle.

Le land de Rhénanie-Palatinat a lancé un programme « *Rheinland-Pflaz isst besser* » (la Rhénanie-Palatinat mange mieux²³⁸), décliné en plusieurs actions dont « *Kita isst besser* » (la crèche mange mieux). Cependant, les acteurs impliqués dans ces projets regrettent que seuls des ETP y soient dédiés et qu'il n'y ait pas de budget prévu pour mener des actions.

²³⁷ Voir par exemple

https://www.saarland.de/mukmav/DE/portale/ernaehrung/aktuelles/aktuellemeldungen/2024/q2/p_m_2024-05-02_tag-der-lebensmittelverschwendung

²³⁸ L'expression en allemand joue sur l'homophonie de « ist » (est) et « isst » (mange), suggérant qu'en mangeant mieux, la Rhénanie-Palatinat s'améliore.

6.3.1.3 Belgique

6.3.1.3.1 Politique et institutions fédérales

Au niveau fédéral, il existe un Service Public Fédéral (SPF) intitulé « Santé Publique, Sécurité de la Chaîne Alimentaire et Environnement » depuis 2001.

6.3.1.3.2 Politique de la Région Wallonie

6.3.1.3.2.1 L'émergence de la cellule Manger Demain

Dans le sillon de la seconde Stratégie wallonne de Développement durable (2016)²³⁹, le Ministre wallon de l'Environnement et de la Transition écologique, Carlo Di Antonio, a organisé des assises de l'alimentation qui ont rassemblé plus de 1200 acteurs de la chaîne alimentaire en 2017-2018. Elles ont comporté trois phases. La première fut l'élaboration d'un référentiel « Vers un système alimentaire durable en Wallonie » en 2018²⁴⁰ avec une centaine d'acteurs, qui a défini six objectifs stratégiques pour parvenir à un système alimentaire durable en Wallonie : garantir la disponibilité et l'accès de tous à une alimentation relevant d'un système alimentaire durable, contribuer à la bonne santé et au bien-être des citoyens, générer de la prospérité socio-économique, préserver l'environnement, offrir un niveau de connaissances et de compétences élevé en matière de système alimentaire durable, et mettre en œuvre des mécanismes de gouvernance responsables et efficaces. Ces objectifs sont déclinés en objectifs opérationnels et en leviers d'action.

La deuxième phase fut l'organisation de forums alimentaires pour consulter des porteurs de projets et de citoyens, elle a permis de consulter plus de 1 000 personnes. La troisième phase fut la définition d'une stratégie pour l'alimentation durable en Wallonie, appelé « stratégie Manger Demain ». Cette stratégie a été sollicitée par les participants aux assises de l'alimentation, et a été coconstruite grâce à un travail participatif fédérateur, à l'écoute des réalités de terrains et des besoins²⁴¹.

Les participants aux assises ont désigné la restauration collective comme possédant un grand potentiel d'accélération de la transition du système alimentaire, c'est pour cela que la mise en place d'une structure de coordination de la stratégie Manger Demain est la première mesure opérationnelle adoptée. Cette structure est la cellule Manger Demain. Le gouvernement wallon a alloué une enveloppe pour la financer durant trois ans, renouvelée pour deux ans en 2022. Juridiquement, la cellule fait partie de l'asbl SOCOPRO²⁴² avec le

²³⁹ La seconde Stratégie wallonne de développement durable peut être consultée à l'adresse :

<https://developpementdurable.wallonie.be/concept-objectifs-strategie/deuxieme-swdd>

²⁴⁰ Le référentiel est consultable à l'adresse :

https://developpementdurable.wallonie.be/sites/default/files/user_uploads/Referentiel_AD_WEB_compressed.pdf

²⁴¹ Le texte de la stratégie Manger Demain peut être consulté à l'adresse :

<https://www.mangerdemain.be/wp-content/uploads/2020/07/STRATEGIE-MANGER-DEMAIN.pdf>

²⁴² <https://socopro-asbl.be/>

Collège des Producteurs²⁴³, qui fait le lien entre les producteurs, les pouvoirs publics et les acteurs des filières. La cellule est donc étroitement liée au secteur de la production pour être au plus près des réalités du secteur. Elle « se positionne comme une courroie de transmission entre les différents acteurs de l'alimentation durable et assure une vision globale de la dynamique de transition »²⁴⁴, notamment en mettant en cohérence les 46 projets de relocalisation issus de l'appel à projet.

En 2023, l'équipe de Manger Demain était composée d'une coordinatrice, de deux chargés de communication, de deux assistantes de gestion, de trois chargées de projet, de deux chargées de mission approvisionnement et de cinq chargés de mission territoriale, dont l'un d'entre eux possède une double compétence juridique, soit un total de quinze personnes.

Elle assure plusieurs missions : la création de ressources à destination des acteurs des chaînes d'approvisionnement de la restauration collective²⁴⁵, l'organisation de formations collectives pratiques et thématiques, la mise en place d'un label Cantines Durable, mais aussi l'accompagnement d'acteurs, que je vais développer dans la section suivante.

6.3.1.3.2.2 *Le Green Deal Cantines Durables*

La cellule Manger Demain a été mandatée pour coordonner le Green Deal Cantines Durables (GDGD), qui a été lancé en même temps que la cellule elle-même, en 2019, par le gouvernement de la région wallonne, partant du postulat que la restauration collective a un potentiel important pour l'accélération d'une transition vers une alimentation durable. Il a aussi fait le constat que du côté de la production, le secteur agricole est en souffrance, tandis que du côté acheteurs, 200 000 repas chauds sont servis dans la restauration collective de la région chaque jour. Dès lors, l'approvisionnement de la restauration collective aurait suffisamment d'impact pour proposer de nouveaux débouchés à l'agriculture wallonne, mais pourrait aussi être un lieu de diffusion pour changer les comportements alimentaires avec un panel d'utilisateurs variés. Le programme GDGD s'adresse tant aux cantines scolaires qu'aux restaurants d'entreprises, d'hôpitaux, aux établissements sanitaires et carcéraux. Le Green Deal Cantines Durables est un accord volontaire entre la région wallonne et des acteurs des chaînes d'approvisionnement alimentaire rassemblés initialement en trois groupes :

- Les facilitateurs, qui regroupent les structures de service, les cabinets de consultance
- Les acteurs de l'approvisionnement : les producteurs, les transformateurs, les distributeurs
- Les autorités politiques : ce sont des facilitateurs particuliers, comme les communes et les provinces, qui ont des leviers d'action territoriaux

²⁴³ <https://collegedesproducteurs.be/>

²⁴⁴ <https://www.mangerdemain.be/equipe/#>

²⁴⁵ Sont notamment à mentionner les excellents « état des lieux de l'alimentation durable en Wallonie » et le guide juridique sur les marchés publics, consultables à l'adresse : <https://www.mangerdemain.be/outils-2/>

Depuis les premières campagnes de signatures, les acteurs sont divisés en quatre catégories : les cantines, les cuisines centrales et sociétés de catering, les acteurs de l’approvisionnement et les autorités politiques.

Ces acteurs peuvent s’engager de manière volontaire sur 6 axes :

- Produits locaux et de saison
- Produits respectueux de l’environnement et des animaux
- Produits équitables
- Repas sains, équilibrés et savoureux
- Réduction du gaspillage alimentaire et des déchets
- Inclusion sociale

Pour chaque axe, les signataires de l’accord s’engagent à effectuer une action. Trois appels à engagement ont été lancés, suivis par trois séances de signatures : plus de 500 acteurs sont entrés dans la démarche (220 cantines, 140 producteurs incluant des outils de transformation et de distribution et 80 autorités politiques), ce qui était plus que ce à quoi la cellule s’attendait. Les membres de la cellule interprètent ce nombre important de signataires comme le signe d’un engouement.

Au sein de la cellule Manger Demain, cinq personnes sont employées comme « chargés de mission territoriale », un pour chaque Province composant la Wallonie : province du Brabant Wallon, province du Hainaut, province de Liège, province du Luxembourg et province de Namur. Ce fonctionnement par territoire permet aux chargés de mission de bien connaître les dynamiques de son territoire pour mieux pouvoir accompagner les signataires du GDCC à honorer l’engagement qu’elles ont pris.

En 2022, un nouvel appel à signatures a été relancé sous une forme différente : désormais, les signataires s’engagent à progresser en 18 mois dans la relocalisation de leur approvisionnement en vue de l’obtention du label Cantines Durables.

6.3.1.3.3 Politique de la Province du Luxembourg

La Province de Luxembourg a mis en place une Cellule Alimentation Durable, qui a pour mission de « faire de l’alimentation saine et durable une matière provinciale transversale, riche d’expertises et d’expériences de terrain », de « sensibiliser le grand public à l’alimentation saine et durable » et de « réfléchir sur les dynamiques locales »²⁴⁶. Elle a noué un partenariat avec la cellule manger Demain pour le Green Deal cantines durables. Lors d’un projet pilote sur l’année scolaire 2022-23²⁴⁷, elle a accompagné dix écoles en analysant leur

²⁴⁶

<https://www.province.luxembourg.be/travailler/aides-aux-professionnels/agriculture#Service%20Alimentation%20durable>

²⁴⁷ https://www.tvlux.be/video/info/culinaire/la-province-encourage-une-alimentation-durable-dans-les-cantines_43195.html

approvisionnement et en les conseillant pour changer leurs pratiques. L'expérience a ensuite été élargie à la rentrée suivante, à toutes les écoles qui en auraient fait la demande.

6.3.1.4 France

La loi EGalim est un levier législatif pour l'augmentation de produits SIQO dans l'approvisionnement des cantines publiques à l'échelle nationale²⁴⁸.

Le 30 octobre 2018, une loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous, dite *EGalim* a été adoptée par l'Assemblée nationale. Cette loi est issue des Etats Généraux de l'alimentation (EGalim) qui se sont déroulés du 20 juillet au 21 décembre 2017. Ces États Généraux ont été organisés pour répondre à différentes problématiques :

- « relancer la création de valeur et assurer son juste partage
- permettre aux agriculteurs de vivre décemment de leur travail par le paiement de prix justes
- accompagner la transformation des modèles de production pour mieux répondre aux attentes et aux besoins des consommateurs
- promouvoir des choix de consommation qui privilégient une alimentation saine, sûre et durable ».

Les principales mesures de la loi pour la RHD sont indiquées à l'article 24 de la loi :

« Les approvisionnements et la qualité des produits

- Depuis le 1^{er} janvier 2020 :
 - Interdiction de l'additif alimentaire (colorant blanc) E171 ou dioxyde de titane
- Depuis le 1^{er} janvier 2022 :
 - Proposer au moins 50% de produits durables en valeur hors taxe des achats sur une année civile OU sous signe d'origine ou de qualité dont au moins 20% de produits bio en restauration collective publique, ainsi que les gestionnaires privés des restaurants collectifs des établissements suivants : scolaires et universitaires, d'accueil des enfants de moins de 6 ans, de santé, sociaux et médico-sociaux y compris les maisons de retraite et les pénitentiaires.
 - Certains labels et démarches sont officiellement reconnus (Bio & Bio en conversion, « appellation d'origine protégée (AOP) », « indication géographique protégée (IGP) » et « spécialité traditionnelle garantie (STG) » de l'Union européenne, « appellation d'origine contrôlée (AOC) » française, Label Rouge, « Produits Fermiers », « Bleu Banc Cœur », Région Ultrapériphérique, écolabel Pêche Durable, Certifications environnementales niveau 2 et niveau 3 (ou HVE), et trois autres labels seulement jusqu'en 2029 : Demain la Terre, Agriconfiance et Vergers. Sont aussi inclus les produits du commerce équitable, les produits performants en matière de protection de l'environnement et de développement des approvisionnements directs), d'autres sont « laissés à

²⁴⁸ Cette partie est basée sur les éléments donnés par le communiqué de presse : « Etats Généraux de l'alimentation Journée de Clôture – 21 décembre 2017 » consulté sur <https://agriculture.gouv.fr/egalim-1-tout-savoir-sur-la-loi-agriculture-et-alimentation> le 9/11/ 2023 et <https://agriculture.gouv.fr/infographie-egalim-1-la-loi-agriculture-et-alimentation>

l'appréciation des acheteurs en collectivité » sous réserve que les produits :

- soient issus de filières dont les impacts environnementaux sont intégrés et mieux maîtrisés (Art 24-1)
- OU satisfassent de manière équivalente, aux exigences définies par les signes, mentions ou certificats officiellement éligibles (Art 24-8)

- Depuis le 1^{er} janvier 2024 :
 - Proposer au moins 50%⁽¹⁾ de produits durables OU sous signe d'origine ou de qualité dont au moins 20% de produits bio dans les restaurants d'entreprise privée (la CE2 est éligible aux 50% jusqu'à fin 2026)
 - 60%⁽¹⁾ des produits « viandes et poissons » devront répondre aux critères de qualité des 50% EGALIM, pour tous les restaurants collectifs publics et privés (et 100% dans les restaurants collectifs gérés par l'État, ses établissements publics et les entreprises publiques nationales)

La diversification des sources de protéines et menus végétariens

- Depuis 2021 :
 - 1 menu végétarien⁽³⁾ / semaine en restauration collective scolaire
 - 1 menu végétarien⁽³⁾ / jour, à titre volontaire et expérimental, en restauration collective dans le cas de choix multiples de menus
 - Proposer un plan annuel de diversification des protéines incluant des alternatives à base de protéines végétales⁽⁴⁾ pour les collectivités de plus de 200 couverts/jour
- Depuis le 1^{er} janvier 2023 :
 - 1 menu végétarien⁽³⁾ / jour, pour les gestionnaires publics et privés des services de restauration collective de l'Etat, de ses établissements publics et des entreprises publiques nationales dans le cas de choix multiples de menus
- Depuis le 1^{er} janvier 2024 :
 - Proposer un plan annuel de diversification des protéines⁽⁴⁾ pour tous les restaurants collectifs de droit privé de plus de 200 couverts/jour

La lutte contre le gaspillage alimentaire

- Depuis le 1^{er} janvier 2020 :
 - Mettre en place une démarche de lutte contre le gaspillage alimentaire, avec la réalisation d'un diagnostic préalable pour la restauration collective publique et privée
 - Interdiction de rendre impropre à la consommation les excédents alimentaires encore consommables
 - Proposer une convention de dons à des associations habilitées
- Depuis le 1^{er} juillet 2021 :
 - Généraliser la mise à disposition de "doggy bags" pour emporter aliments & boissons non consommés sur place en restauration commerciale

La substitution des plastiques

- Depuis le 1^{er} janvier 2020 :
 - Interdiction de certains ustensiles plastiques à usage unique (pailles, touillettes...)⁽⁵⁾

- Interdiction des bouteilles d'eau plate en plastique en restauration collective scolaire
- Dès le 1^{er} janvier 2025 :
 - Interdiction des contenants alimentaires de cuisson, de réchauffe et de service en plastique en restauration collective : structures accueillant des enfants de moins de 6 ans et cantines scolaires (en 2028 pour les communes de moins de 2000 habitants)

L'information des usagers et convives

- Depuis le 1^{er} janvier 2020 :
 - Informer les convives une fois par an de la part des produits de qualité et durables de repas servis, par voie électronique
- Depuis le 1^{er} janvier 2022 :
 - Afficher de façon permanente à l'entrée des restaurants de la part des produits EGALIM et de la part des produits répondant aux PAT (projets alimentaires territoriales) ; mettre à jour cette information 1 fois par an minimum »²⁴⁹

L'Etat assure le suivi de ces indicateurs par le biais d'une plateforme en ligne appelée « ma cantine », sur lequel les restaurateurs doivent télédéclarer leurs données. D'après les chiffres publiés dans le bilan statistique annuel de 2023²⁵⁰ concernant l'application des objectifs d'approvisionnement fixés à la restauration collective, les restaurants ont des difficultés à respecter la loi. Sur les 91% de répondants à la télédéclaration, seulement 4,7% ont atteint les objectifs de la loi. La part d'achats de produits biologiques est de 13,1% et la part des produits EGAlim bio inclus se situe entre 27,5% et 29%. Aucune sanction n'est prévue en cas de non-conformité.

A ce jour, la France est le seul pays composant la Grande Région qui a légiféré à ce sujet. Cela a suscité plusieurs réactions. Certains acteurs craignaient par exemple qu'un objectif chiffré conduise les restaurateurs à poursuivre une stratégie de conformité légale sans poursuite de l'amélioration globale des repas. En d'autres mots, ils craignaient qu'après avoir acheté la part obligatoire de produits sous signe de qualité, les cuisiniers complètent les menus avec des produits premier prix de mauvaise qualité. Une autre réaction fut celle des restaurateurs craignant de ne pas pouvoir respecter la loi faute d'offre adaptée sur le marché. En effet, la loi oblige les restaurants collectifs à changer leurs pratiques d'approvisionnement, dans le but que le secteur de l'approvisionnement se restructure pour répondre à cette nouvelle demande. En conséquence, les grossistes, qui avaient auparavant des pratiques d'achat centralisées, ont dû s'adapter en construisant des partenariats avec des producteurs des territoires.

²⁴⁹ Source : <https://www.passionfroid.fr/passionfroid-et-vous/actualites/loi-egalim-objectifs-et-solutions-pour-restauration-et-collectivites>

²⁵⁰ P. 32 du Rapport du gouvernement au Parlement Établi conformément à l'article L. 230-5-1 du code rural et de la pêche maritime- Bilan statistique annuel 2023 de l'application des objectifs d'approvisionnement fixés à la restauration collective - N°59 (2023-2024)

6.3.1.4.1 Politique de la région Grand Est

La région Grand Est (RGE) est le résultat de la fusion des anciennes régions Alsace, Champagne-Ardenne et Lorraine en 2015 suite à la loi Notre. En France, les Conseils Régionaux (CR) détiennent la compétence de restauration pour les lycées publics.

Pour promouvoir les aliments de qualité et de proximité, la RGE a lancé une politique en matière d'alimentation durable. Cette politique s'inscrit dans le « Business Act »²⁵¹, un plan de relance et de reconquête formulé pour l'horizon 2025 après la pandémie. Dans ce plan figure une action dite de reconquête : « Expérimentation dès 2021 du transfert de la compétence achats des cantines scolaires en Grand Est pour mettre en place le Très Haut Débit de l'Alimentation » (p40). Sa mise en place permettrait d'aller vers « une alimentation durable et locale de qualité dans la restauration collective en Grand Est ». Cette action a été ensuite incarnée par la création du programme ADAGE : Alimentation Durable et Autonome en Grand Est, qui a pour objectif d'améliorer l'offre en produits « durable et locaux de qualité » pour atteindre 2/3 de produits locaux et/ou de qualité dans la restauration collective, dont 1/3 de produits biologiques à l'horizon 2030. Ce faisant, le programme vise en même temps le développement de filières de production locales. Il comporte quatre axes, déclinés en plusieurs actions :

TABEAU 38 : AXES ET ACTIONS DE LA FEUILLE DE ROUTE 2022-23 DU PROGRAMME ADAGE DE LA REGION GRAND EST. ELABORATION PERSONNELLE D'APRES LA PRESENTATION DU PROGRAMME LORS DE SON ADOPTION EN SEANCE PLENIERE DU CONSEIL REGIONAL GRAND EST LE 23 JUIN 2022, DISPONIBLE SUR [HTTPS://RESEAU-PARTAGE.FR/LA-REGION-GRAND-EST-ADOpte-SON-PROGRAMME-ADAGE/](https://reseau-partage.fr/la-region-grand-est-adopte-son-programme-adage/)

Axe	Actions
Professionaliser et sécuriser les achats <u>...en favorisant l'échange de bonnes pratiques</u> <u>...en identifiant les trous dans la raquette</u> <u>...en améliorant les modalités d'achats pour répondre aux ambitions et augmenter l'efficience</u>	<u>Webinaires de montée en compétences proposés aux gestionnaires (mars-juin 2022)</u> <u>Signature d'une charte d'échange de bonnes pratiques entre groupements de commande (rentrée 2022-23)</u> <u>Recrutement de 1 à 2 acheteurs régionaux (1^{er} trimestre 2023) dans le cadre de la mise en œuvre d'un modèle de centralisation des achats</u>
Mobiliser et structurer l'offre <u>...en mettant en adéquation l'offre et la demande</u> <u>...en faisant évoluer les marchés avec des allotissements plus favorables aux PME locales</u>	<u>Travail sur mise en adéquation de l'offre et de la demande avec trois lycées pilotes et trois familles de produits (rentrée 2022-23)</u> <u>Démarrage de nouvelles modalités d'achats (amélioration de l'offre en produits SIQO, centralisation partielle d'achat) au 1^{er} trimestre 2023</u> <u>Etats généraux de l'alimentation durable et locale de qualité en RGE à la rentrée 2023-24</u>

²⁵¹ <https://www.grandest.fr/wp-content/uploads/2020/09/business-act-grand-est-rapportvf-septembre2020.pdf>

Accompagner les changements de pratiques <u>...en faisant évoluer les pratiques en cuisine</u> <u>...en faisant évoluer les habitudes des usagers</u>	<u>Généralisation du recours au logiciel de gestion de la restauration collective WebGerest</u> <u>Communication aux usagers les chiffres clés Egalim (janvier 2023)</u> <u>Programme de l'UE fruits frais et lait à l'école pour les lycées volontaires (avril- juillet 2023)</u> <u>Événement pour communiquer sur les évolutions et partager les réussites (mai juin 2023)</u>
Créer une dynamique collective vertueuse <u>...en positionnant la RGE comme facilitatrice des projets territoriaux visant à améliorer l'offre en RHD de produits locaux de qualité</u> <u>...en structurant une complémentarité avec les départements pour améliorer les modalités d'achats</u>	<u>Promotion 3 des managers de projets innovants, en interne à la RGE</u> <u>Convention de partenariat avec PARTAAGE</u> <u>Adhésion à Agrilocal</u> <u>Foire de Châlons (rentrée 2022)</u> <u>Signature d'une charte commune aux Conseils Départementaux, RGE et Chambre Régionale d'Agriculture pour une alimentation durable et locale de qualité en RGE</u>

6.3.1.4.2 Politiques départementales

Les territoires français faisant partie de la Grande Région sont ceux de l'ex-région Lorraine, soit les départements de la Meurthe-et-Moselle (54), de la Meuse (55), de la Moselle (57) et des Vosges (88). Malgré l'exclusion des Vosges du périmètre du projet AROMA, je présente aussi les politiques publiques de ce territoire.

Les Conseils Départementaux (CD) en France détiennent la compétence de restauration pour les collèges publics. Concrètement, ils attribuent chaque année un enveloppe de financement global à chaque collège pour son fonctionnement. Kassel (2020) souligne un verrou spécifique à cette échelle : la double gouvernance. En effet, dans les collèges, « le chef de cuisine est employé par le CD tandis que le gestionnaire et le chef d'établissement sont employés par le Ministère de l'Education Nationale. » (Kassel, 2020, p. 57). Le degré d'entente entre ces deux personnes influe fortement sur la possibilité de mettre en place des projets dans un établissement. Comme les établissements sont autonomes pour gérer le fonctionnement des cantines, le département peut difficilement intervenir dans la commande de produits alimentaires, mais peut seulement les encourager à suivre les lignes directrices qu'il donne en matière de politique alimentaire. Les informations contenues dans cette section sont largement tirées du mémoire de master d'Emilie Kassel (Kassel, 2020).

6.3.1.4.2.1 Meurthe-et-Moselle

Parmi les 67 collèges que compte le département, 44 disposent d'une cuisine de production qui nourrissent 68% du total de 33 000 élèves, représentant ainsi 3 millions de

repas cuisinés par an et 4, 5 millions d’euros de budget. Dans les autres collèges, la cuisine est mutualisée avec un tiers publics ou un lycée.

Le CD a mis en place un programme particulier appelé « Panier Collège ». Il est issu d’un projet porté par le Pays Terres de Lorraine dans le cadre du programme LEADER à partir de 2011, en partenariat avec le CD de Meurthe-et-Moselle, l’association Paysan Bio Lorrain (PBL) et la chambre d’agriculture de Meurthe-et-Moselle. Le projet avait pour but le développement des approvisionnements locaux dans la restauration collective.

Le principe de fonctionnement de Panier Collège est le suivant : sur la base d’un calendrier négocié avec le département, deux associations de producteurs lorrains, PBL et les Fermiers Lorrains, proposent respectivement 6 livraisons à partir d’une liste de produits envoyée aux collèges. Les adhérents des associations de producteurs « s’engagent à proposer une partie de leur production à vente directement aux cantines scolaires » (Kassel, 2020, p 58). Le nombre de livraisons peut aller jusqu’à 12 par an, 6 étant composées par PBL, 6 par Fermiers Lorrains (FL). Les collèges doivent acheter pour un minimum de 500€ tous produits confondus, avec un seuil minimal par catégorie de produit (produits laitiers, épicerie, viande, légumes...), de manière à ce que les commandes permettent aux associations de rentrer dans leurs frais en matières de logistique et d’éviter un fonctionnement à perte. Nous avons vu précédemment que les producteurs ne sont pas en capacité de livrer au-delà d’un seuil raisonnable de kilomètres sans y consacrer une partie significative de leur temps. Pour pallier cette difficulté, Panier Collège propose de diviser la distribution des commandes sur cinq territoires du département et entre les associations : « la semaine 1, PBL va livrer le circuit 1 pendant que FL livre le circuit 2 et ainsi de suite » (Kassel, 2020, p58).

Le CD est en charge de la coordination de Panier Collège grâce à l’embauche d’un ETP, chargé tant du fonctionnement quotidien du programme – envoi des bons de commande aux collèges, relances et transmissions des bons aux groupements de producteurs – que de la prospection auprès des collèges qui ne participent pas encore, grâce à un argumentaire développé grâce à son expérience. Les collèges intéressés peuvent expérimenter pendant 4 mois avec 4 paniers avant de choisir de s’engager pour l’année.

6.3.1.4.2.2 Moselle

Le département compte 48 000 collégiens, répartis dans 104 collèges : 90 publics et 14 privés. Parmi les 90 collèges publics, « 6 sont en cité scolaire gérées par la région, 14 n’ont pas de site de restauration et déjeunent sur un autre site (lycée, collèges, communes), 70 collèges proposent une restauration (71 sites de restauration, un collège possède 2 sites de demi-pension). Parmi les 71 sites de restauration, 62 collèges sont en restauration autogérée avec leur cuisine de production, 9 collèges ont des restaurants satellites desservis par la cuisine centrale départementale, qui prépare chaque jour près de 2400 repas. » (Kassel, 2020, p.62).

Le CD met en place diverses initiatives pour favoriser le local, défini comme spécifiquement mosellan. Il a testé la mise en place du système « Panier Collège » durant un an dans certains collèges, mais l'expérience ne fut pas concluante, car le système n'était pas adapté au territoire. Il a aussi mis en place une journée « Mangeons Mosellan » à partir de 2012 dans les collèges : les collèges volontaires recevaient une enveloppe de 1500€ par an pour intégrer un maximum de produits locaux, aidés par un catalogue de contacts de producteurs partenaires de la démarche. Cependant, le caractère ponctuel de cet événement a conduit à son arrêt, car il requerrait trop d'efforts des filières pour s'organiser pour une seule journée. Les pistes aujourd'hui poursuivies par le CD concernent les outils numériques, des logiciels de gestion des stocks à ceux permettant la gestion des menus.

6.3.1.4.2.3 Vosges

« Le département des Vosges compte 15 000 élèves pour 38 collèges » (Kassel, 2020, p.67), dont 33 collèges possédant une cuisine de production, 3 collèges en cité scolaire, 2 collèges sans site de restauration qui déjeunent dans un lycée voisin.

Le département a publié en 2017 un plan « Vosges Ambitions Spécial Transition Ecologique » (VASTE) qui a déployé 73 actions réparties en 9 axes à l'horizon 2021. Parmi ces 9 axes figure « Alimentation et circuits-courts » qui regroupe 6 actions, dont 3 traitant directement de la restauration collective :

1. Introduire des produits locaux dans la restauration collective grâce à la plateforme Agrilocal (action n°1).
2. Accompagner les acteurs pour faciliter l'introduction de produits locaux dans les restaurants scolaires des collèges (action n°2).
3. Mettre en place la lutte contre le gaspillage alimentaire dans tous les collèges des Vosges (action n°3).

La plateforme de commande en ligne Agrilocal mentionnée par l'action 1 met des producteurs et des acheteurs en relation. Le département a embauché un ETP pour la développer sur son territoire après y avoir adhéré en partenariat avec la chambre d'agriculture des Vosges. La plateforme propose des produits variés et permet de choisir le périmètre d'approvisionnement. En 2020, la plateforme comptait 140 fournisseurs, 65 acheteurs dont les 33 collèges en gestion autonome, pour un montant de commandes de 236 000€, passées depuis le lancement en 2018.

L'usage de la plateforme Agrilocal peut être critiquée : d'une part pour le coût annuel d'adhésion pour le CD : si l'utilisation de la plateforme est gratuite pour les utilisateurs, le département paie annuellement une adhésion proportionnelle au nombre d'habitants sur son territoire. D'autre part pour son fonctionnement, qui n'encourage pas la structuration de l'offre. En effet, les producteurs se mettent en concurrence pour répondre aux offres publiées

par les acheteurs sur la plateforme, plutôt que de chercher à mutualiser leurs productions. Une autre limite est l'obligation légale des cantines de suivi des marchés publics, qui limitent à 40 000€ les commandes en gré à gré et à 90 000€ en marché à bon de commande (Kassel, 2020, p. 68).

Pour accompagner les acteurs à l'introduction de produits locaux (action 2), le CD a organisé des événements comme les « Trophées de la transition écologique » récompensant les initiatives des chefs de cuisine ou « les collégiades des gourmets » proposant des défis culinaires aux cuisiniers des collèges des Vosges afin de valoriser la restauration scolaire.

6.3.1.4.3 Politiques infra-départementales

Une administration peut soit externaliser la préparation des repas à un prestataire pour se décharger de responsabilité (BC1 : 29 ; DB1), soit avoir une cuisine centrale en régie autonome pour avoir plus de marge de manœuvre pour changer ses pratiques (BC1 : 29 ; DB1 : 79). Sur le versant français, la Communauté de Communes (CC) de Pompey²⁵² a choisi d'arrêter de déléguer la restauration collective à un prestataire et de l'internaliser pour pouvoir gagner en marge de manœuvre pour s'approvisionner en produits de proximité et de qualité (FB4 : 40). Ce choix l'a conduit à investir 4 millions d'euros dans une cuisine centrale qui dessert 13 communes représentant 41 000 habitants et prépare 2500 repas/jour pour 23 sites de livraison (crèches, écoles maternelles, écoles primaires, collèges, lycées, foyers de personnes âgées, portage à domicile et restaurant d'entreprise). Ces communes ont transféré leur compétence restauration à la CC. En plus de la construction de la cuisine, la CC a mis en place en 2017 une régie agricole de 1,7 hectare qui emploie 9 personnes en insertion (Kassel & Le Roux, 2020, p54).

6.3.1.5 Luxembourg

Malgré des projets de loi (loi sur l'agrément), le Luxembourg n'a pour l'instant pas fixé d'objectifs contraignants en matière de pourcentages d'achat de produits de qualité et de proximité.

A l'échelle infranationale, on peut évoquer le cahier des charges *Natur Genéissen* du syndicat intercommunal de protection de la nature SICONA. Le syndicat rassemble 21 communes du sud du pays. Le cahier des charges prescrit ce que la cuisine peut acheter selon des catégories de produits. Par exemple, il prescrit d'acheter uniquement de la viande luxembourgeoise, puisque la production du pays permet presque l'autosuffisance (LB1, 34). Il prescrit aussi l'achat d'œufs luxembourgeois (LB1 : 70). Le cahier des charges indique avec un

²⁵² Pour une étude de cas plus détaillée, consulter le livrable « étude comparative de systèmes alimentaires de restauration collective publique en région Grand Est » d'Emilie Kassel et Yves Le Roux (2020) pp54-6

code couleur comment choisir les produits : priorité est donnée aux produits respectant le cahier des charges *Natur Genéissen* : ils doivent représenter au moins 12% des achats (LB1 : 240). Ensuite sont privilégiés les produits luxembourgeois, puis à ce qui est produit en-dehors du Luxembourg, en privilégiant la Grande Région (LB1, 334-6). Ce cahier des charges peut être intégré dans un appel d'offres (LB1, 36). Il est adopté par les communes membres de SICONA via la signature d'une convention (LB1, 38) qui a valeur de contrat (LB1, 246). Il impose que les producteurs aient 5% de leur surface dédiée à la biodiversité, tout en proposant des mesures d'aides (LB1, 168).

6.3.2 Les politiques d'accessibilité des repas

Les acteurs publics en charge de la restauration collective sur les quatre versants de la Grande Région ont mis en place différents dispositifs pour rendre les repas plus accessibles aux convives. La stratégie d'accessibilité des repas est fonction de la position politique de l'administration en charge. Certains pays, ou à l'intérieur d'un même pays, certaines structures prennent le parti de rendre l'alimentation accessible en pratiquant une politique de prix intégrée. D'autres considèrent que l'accessibilité du prix des repas relève plus de la lutte contre la pauvreté.

Les dispositifs du type « politique de prix intégrée » sont d'une part la tarification sociale, d'autre part les politiques de dotation et enfin, les subventions publiques spécifiques. Les dispositifs du type « lutte contre la pauvreté » sont les fonds d'aide aux familles en difficulté.

La tarification sociale est un dispositif qui est utilisé au moins en France. Pour certaines cantines, elle consiste à facturer le repas 1€ aux convives. Pour d'autres, elle signifie adapter le tarif du repas en fonction des revenus du foyer et/ou de la position de l'enfant dans la fratrie. Dans l'enseignement supérieur, une tarification sociale peut être appliqué sur critères boursiers.

Il existe une autre approche de tarification : le prix des repas est subventionné, mais il est le même pour tous. Par exemple, certaines cantines facturent le repas 1€ aux convives. C'est le cas avec les asbl communales en Belgique ou bien dans l'éducation supérieure en Allemagne et au Luxembourg. Par exemple, pour les restaurants scolaires des lycées et de l'enseignement supérieur au Luxembourg, un repas comprenant une entrée, un plat et un dessert coûte 4.70€ au convive. Le reste du coût de production du repas est couvert par l'administration publique en charge de la restauration collective. En Belgique, le réseau d'enseignement FWB impose aux cantines que les convives paient 3,50€ le repas (BC3 : 220 ; BC2 : 73). L'aide du secteur public est un levier pour équilibrer le coût de revient et le coût facturé aux parents : pour le département de la Meuse en France, cette aide s'élève à 2,8 millions par an (FC6). Au

Luxembourg, les cantines du niveau primaire ont mis en place la gratuité des repas depuis la rentrée 2022-23 en application de la loi du 12 juillet 2022²⁵³.

TABEAU 39 : POLITIQUE DE PRIX DU DEPARTEMENT DE MEURTHE-ET-MOSELLE EN FONCTION DU QUOTIENT FAMILIAL. SOURCE : COMMUNICATION PAR COURRIEL DE LA PART DU DEPARTEMENT LE 01/06/2021

	Tarif A	Tarif B	Tarif C	Tarif D	Tarif E	Tarif F	Tarif G
Quotient Familial	de 0 à 450 €	de 451 à 650 €	de 651 à 850 €	de 851 à 1 050 €	de 1 051 à 1 250 €	de 1 251 à 1 700 €	> à 1 700 €
Nouveaux tarifs payés par les familles (pour les élèves ayant adhéré à une option annuelle*)	0,50 € le repas	1 € le repas	2 € le repas	3 € le repas	4 € le repas	4,50 € le repas	5 € le repas
Tarif ticket	5,50 € le repas						

Les politiques de dotation sont un second dispositif. Une dotation est une somme d'argent attribuée par une administration publique à un établissement scolaire pour son fonctionnement général. Ladite administration peut choisir d'influer sur la dotation pour permettre à plus de parents de mettre leurs enfants à la cantine. Par exemple, la politique adoptée par le Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle est de donner un budget suffisant aux collèges pour qu'ils aient au moins 2€ de coût denrées par personne et par repas. En augmentant le budget du coût matière, le département donne ainsi des moyens financiers aux collèges de s'approvisionner en produits alimentaires de meilleure qualité et de proximité.

Les subventions publiques spécifiques permettent d'augmenter le coût denrées des cuisines et d'augmenter ainsi en qualité, tout en augmentant la base sur laquelle la dotation est calculée chaque année. Par exemple, le département de Meurthe-et-Moselle sur le versant français verse une subvention de 20% sur les produits de proximité achetés via une plateforme pour les produits dont il est fait mention de l'origine et sur présentation des factures. En Belgique, le Green Deal Cantines Durables a introduit la subvention « du local à l'assiette ». Pour y prétendre, les cuisines doivent remplir une candidature. Celles qui sont sélectionnées peut bénéficier d'un remboursement de 50% de leurs dépenses pour l'achat de produits locaux et de 70% de leurs dépenses pour l'achat de produits locaux et biologiques sur présentation de leurs factures.

Pour d'autres structures, il n'y a pas de politique tarifaire, le prix que les parents paient représente 100% du coût total du repas. C'est le cas des cantines gérées par la municipalité de Sarrebruck en Sarre (Allemagne). Dans ces cas, il existe un fonds d'aide pour les familles en difficulté. Ce fonds gère les situations au cas par cas. Ces fonds peuvent être de nature différente : en Wallonie, un fonds est alimenté par des *alumni* de l'école pour aider les familles des élèves actuels à payer les repas. En Allemagne, la municipalité dispose d'un fonds d'aide

²⁵³ https://gouvernement.lu/fr/actualites/toutes_actualites/communiques/2022/07-juillet/12-meisch-gratuite-maisons-relais.html consulté le 18/07/2023

qui est utilisé sur critères de revenus familiaux. En France, le département de la Moselle dispose d'un fonds spécial d'aide pour les familles en difficulté.

Sur ce sujet demeure une question considérée comme une équation insolvable : d'un côté, la restauration collective a une vocation sociale visant à rendre accessible des repas équilibrés et sains au plus grand nombre. De l'autre, la montée en qualité des repas est synonyme d'augmentation du coût denrées. Dès lors, comment concilier ces deux aspects ? Les administrations publiques doivent donc faire le choix politique d'assumer la différence de coût via les impôts des contribuables ou au contraire d'augmenter le prix d'achat des repas par les convives.

6.3.3 Les marchés publics pour les acteurs fonctionnels

En termes de marchés publics, un des plus gros freins à l'approvisionnement en produits régionaux ou locaux est la règle de concurrence libre et non-fauscée²⁵⁴ de l'Union Européenne qui interdit d'indiquer la provenance locale comme un critère dans les marchés publics (BB3 : 353-5). Une personne enquêtée souligne la « situation de schizophrénie » dans laquelle se trouve l'Union Européenne : « *Donc là, on se retrouve quand même avec un Green Deal qui pousse à plus de local et un à approvisionnement plus proche de chez soi, et des marchés publics qui quand même gardent cette non-discrimination et cette égalité à travers tous les opérateurs économiques qui sont dans l'Union européenne.* » (BB4 : 78).

Jusqu'aux réformes des codes des marchés publics²⁵⁵ sur les différents versants de la Grande Région, le seul critère de sélection d'un soumissionnaire pour l'attribution d'un marché public était le prix. Seulement, cet unique critère d'attribution favorisait l'attribution du marché au soumissionnaire le moins disant. Pour permettre une amélioration de la qualité des repas proposés en RHD ainsi qu'une augmentation de la durabilité des marchés publics, les réformes ont permis l'introduction de nouveaux critères d'attribution, pondérés avec un système de cotation. Dans les pratiques qui freinent l'approvisionnement qualitatif et régional,

²⁵⁴ La place de la notion de concurrence a évolué dans les textes européens. La formulation « concurrence libre et non faussée » provient du traité établissant une constitution pour l'Europe (TECE), qui élevait la concurrence au rang d'objectif. Ce texte aurait régi le fonctionnement de l'Union Européenne si les Français et les Néerlandais n'avaient pas voté « non » lors des référendums de 2005. Dans le Traité de Lisbonne, ou « Traité sur le fonctionnement de l'UE » (TFUE), ratifié après le rejet du TECE, la concurrence redevient un moyen et non une fin, la formulation change : la concurrence n'est plus mentionnée dans les objectifs, les qualificatifs de « non faussée » ou « loyale » sont préférés au terme « libre ».

Au paragraphe 2 de l'article 40 du TFUE (Titre III L'agriculture et la pêche), il est précisé que l'organisation commune des marchés agricoles « doit se limiter à poursuivre les objectifs énoncés à l'article 39 et **doit exclure toute discrimination entre producteurs** ou consommateurs de l'Union. » (surlignage par les auteurs)

Traité de Lisbonne : <https://www.touteleurope.eu/wp-content/uploads/2020/08/TFUE.pdf>
Protocole n°27 sur le marché intérieur et la concurrence : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL/?uri=CELEX%3A12008M%2FPRO%2F27>

²⁵⁵ Mettre ici les dates des différentes réformes.

on compte donc : un poids important dédié au critère prix dans la cotation (LB1 :278) ou un critère indiquant un seuil de prix à ne pas dépasser (DB3 :13), un critère qui demande de pouvoir commander jusqu'à 10h le jour même (DB3 :13).

Un frein économique important pour les grossistes et les coopératives est la fixation des prix à l'avance imposée par les marchés publics (LB4 : 532 ; DB2 : 145 ; FC7). Il est problématique pour les grossistes comme pour les coopératives de donner un prix sans avoir de possibilité de le modifier, car le prix dépend de beaucoup de facteurs : *« je ne crois pas beaucoup dans des soumissions parce que donner un prix maintenant pour ce qui va se passer toute l'année prochaine est complètement dérisoire, mais c'est comme ça que ça fonctionne euh... on y participe parce que si on ne participe pas on ne livre pas, donc [on est] un peu forcé. »* (LB3 : 77). Si les coûts de production des intermédiaires augmentent pendant la période couverte par le marché public, ils doivent réduire leur marge pour pouvoir continuer à fournir dans le cadre de ce marché. Dans certains marchés, il existe des mécanismes d'index sur l'inflation, mais ce n'est pas toujours suffisant pour couvrir la perte.

Pour les intermédiaires de type coopératif, ce qui les empêche de répondre sont notamment les critères tels que la demande d'un certain calibre pour les fruits et légumes (BB7 :262) ou la demande de signature d'une décharge qui annule les conditions de vente de la structure coopérative (BB8 :66) : *« il faut signer des décharges comme quoi ça annule nos conditions de vente [...] on n'a pas les reins assez solides »*. Une autre entrave sont les pénalités en cas de non-livraison (BB8 :94). En somme, les petites structures doivent respecter les mêmes règles que les grandes structures de distribution, mais elles n'en ont pas les moyens humains et financiers.

Certains intermédiaires ressentent de l'animosité parce qu'elles perçoivent une inégalité face aux subsides : elles décrivent d'autres structures comme captatrices de l'argent public. Cette animosité a deux raisons. D'une part, elles estiment que si cet argent leur était attribué, elles en feraient un usage plus efficient. D'autre part, elles estiment que la valeur du travail qu'elles effectuent n'est pas reconnue (BB8 :325).

Si on considère ce qui représente des freins pour les collectivités ordonnatrices, on peut apprendre d'une expérience faite par une de ces collectivités (FB3 : 410-22) : les personnes en charge de renouveler les marchés publics pour cette collectivité ont pris le temps de rédiger un allotissement plus fin. Cela représentait un effort particulier car elles étaient deux pour renouveler une douzaine de marchés alimentaires comme non-alimentaires. Etant donné l'abondance de la législation sur les différents types de marché public, il est difficile d'en maîtriser plusieurs : douze marchés différents représentent donc un travail très important. Cependant, aucun producteur n'a soumissionné. La raison de cette non-soumission est que ces personnes n'avaient pas de connaissance du sourcing local. Cette expérience nous enseigne que l'outil de l'allotissement doit être combiné avec la connaissance des capacités de production et

de mutualisation des producteurs pour pouvoir donner une chance aux producteurs de pouvoir répondre (FB3 : 397), mais aussi que pour pouvoir écrire des marchés publics durables, il est nécessaire pour les collectivités d'attribuer plus de ressources humaines. De cette façon, les personnes en charge pourraient se spécialiser sur les marchés de service et de fourniture alimentaires et auraient le temps de rédiger des appels d'offres durables au lieu de simplement renouveler les marchés tels quels. Par ailleurs, les collectivités ordonnatrices ont des difficultés à trouver des critères vérifiables et contrôlables à insérer dans les marchés publics (DB1 :54). Certaines regrettent l'impossibilité de tester à l'aveugle les services d'une SRC dont elle n'est pas déjà cliente (DB1 :45-7).

6.3.4 Le soutien des institutions publiques

Un autre frein commun à tous les versants est l'absence ou le peu de soutien du secteur public pourtant indispensable pour opérer les changements dans les pratiques d'approvisionnement des restaurants collectifs scolaires. Cela s'incarne dans l'absence de reconnaissance pour le travail fait sur le terrain (BB1 :50), le désintérêt de certains hommes et femmes politiques (BB8 :373) et plus globalement dans l'inaction politique qui ne permet pas de monter en échelle dans l'approvisionnement des établissements scolaires publics en produits régionaux et de qualité (FA5 :303 ; FB6). Similairement, l'approvisionnement en produits régionaux et de qualité dépend beaucoup du bon vouloir politique. Les techniciens subissent les décisions des élus (BB4 :64) : un acteur cite l'exemple du démantèlement de la cellule développement durable au niveau provincial (BB8 :373). Les structures locales subissent l'alternance politique et les différences de vision de l'agriculture des élus (BB8 :373).

Les institutions peuvent soutenir les acteurs des filières par trois biais : les subventions, les marchés publics, les lois et des politiques publiques.

Si on considère les subventions, tout comme les agriculteurs, les intermédiaires perçoivent aussi les subventions comme contraignantes, chronophages et risquées : accepter une subvention est vu comme risqué, incertain, complexe, car ils ont peur de devoir rembourser la subvention à cause de telle ou telle règle d'attribution. On peut prendre l'exemple d'une structure de type coopératif allemande. Elle a expliqué qu'elle avait renoncé à obtenir une subvention d'une part parce qu'elle était conditionnée à plusieurs critères, dont celui d'être installé avec un statut juridique qu'elle ne respectait pas (DB2 :124), d'autre part parce que ça l'aurait obligée à modifier le projet pour correspondre aux conditions énoncées par la subvention, mais aussi parce qu'elle n'était pas sûre que le temps investi dans la demande paye : dans son quotidien déjà très chargé, la personne ne souhaitait pas être dans l'incertitude quant à l'attribution ou non de la subvention et a préféré contracter un prêt à la banque.

En Belgique et au Luxembourg, des acteurs évoquent des pratiques de népotisme ou de favoritisme : un acteur dénonce la création de postes dans le secteur public pour soutenir « le

fil de » (BB8 :373) ou encore l'attribution de fonds publics au projet du fils d'un député : « il a monopolisé l'argent régional » (BB8 :373). Un établissement scolaire soupçonne que les subventions semblent favoriser certains établissements au détriment d'autres (BC3 :290). Au Luxembourg, un cuisinier relate une pratique subie : lors d'un processus de recrutement, ce n'est pas la personne la plus qualifiée qui a été retenue, mais un ami du bourgmestre (LC3 :1099). un intermédiaire décrit : « *il y a des ministres qui sont ici, c'était dans la presse aussi qui ont eu des nouvelles cuisines et des nouvelles caves à vin hein donc hum, elles ne sont pas tombées du ciel* » (LB8, 145). Il suggère que ces personnes ont reçu des cadeaux de la part de distributeurs en raison de leur soutien politique de ces structures.

Un autre frein exprimé particulièrement par les acteurs belges est ce que l'un d'entre eux nomme des « *fausses aides* » (BB8). Cet acteur interprète ces aides comme une façon pour les autorités politiques de communiquer qu'elles agissent, sans réellement déboursier ces aides. En effet, elles sont tellement difficiles à obtenir ou déniées sur des détails que très peu de structures les obtiennent (BB8 :46-54). D'un autre côté, cela contraste avec leur critique que de nombreux projets subsidiés n'ont pas vu le jour (BB8 :293). Il apparaît que définir des critères d'attribution de subsides publics est une tâche délicate : il s'agit de suffisamment conditionnaliser l'obtention de la subvention pour s'assurer qu'il y ait un résultat concret, mais de néanmoins pas trop conditionnaliser, ce qui aurait pour effet d'exclure la plupart des structures pouvant potentiellement les demander. Un autre aspect concernant les subsides publics est la pérennisation difficile de projets après la fin des subventions (BB4 ; projet AROMA). Les outils créés par les projets « *se perdent dans les méandres du web et de l'information* » (BB4 :264), ce qui peut donner lieu à des doublons.

Les marchés publics peuvent être utilisés comme un outil de transition. Le cahier des charges permet d'exiger un type de produit, ce qui a pour effet d'encourager sa production (LU). Un allotissement plus fin des marchés publics (guide Green Deal BE) combiné aux volumes de commandes devrait permettre de faire grandir les producteurs locaux (FC3 : 49).

Le soutien du secteur public s'exprime sous forme de ressources humaines allouées : « *j'ai du temps à consacrer à ça parce que ça fait pleinement partie de mes missions* » (FB4 : 32), de soutien politique de la part des communes (BB8 : 383 ; BC1 : 159 ; LC2 : 50, 126), de la part d'un ministère (DC3 : 48), ou d'un Département (FC2 : 29 ; FC3 : 41), ou encore de soutien financier grâce à des subventions. Ces subventions sont octroyées par diverses institutions : les Provinces en Belgique (BB1 : 168), les départements en France (FC4 : 459). Les coopératives belges ont un accès à un dispositif d'aide qui s'apparente à un prêt à taux zéro (BB1 : 174).

Un intermédiaire de type coopératif partage une opinion sur les subventions : « *plus le subside est petit, plus c'est motivant, plus c'est gros, plus on s'y perd* » (BB8 : 381).

Un enquête propose une exception à la règle de concurrence libre et non faussée pour les marchés alimentaires (BB4 : 78).

6.3.5 Digitalisation

La digitalisation est un aspect absolument central pour les intermédiaires de tous les versants. Pour les circuits d'approvisionnement de la RHDC, elle intervient à de nombreuses étapes pour faciliter les échanges et les processus (commande, facturation, communication, suivi, etc.). Les outils en question sont variés : logiciels, catalogues en ligne, sites Internet, applications mobiles...

L'utilisation d'un logiciel par les structures mutualisatrices de type coopératif ou par les grossistes permet de gagner du temps en supprimant les doubles saisies (FB1; FA5 : 234) et en évitant les erreurs humaines (FA5 : 234 ; BB3 : 450). Une coopérative française témoigne que l'introduction d'une interface informatique a permis de faire gagner 20h de travail par semaine à la gestionnaire (FA5 : 234). Une structure luxembourgeoise de type coopératif partage que l'informatique permet de réduire les coûts de personnel en automatisant des tâches (LB8 : 20). Comme pour les outils logistiques, on observe une différence de ressources entre les grossistes et les structures mutualisatrices.

6.3.5.1 Pour les structures mutualisatrices

Les ressources des structures mutualisatrices ne leur permettent pas toujours d'investir dans un outil performant. Cela a pour conséquence de créer du travail supplémentaire qui pourrait être supprimé avec des optimisations de leur outil (BB3 : 137). La saisie manuelle des commandes donne lieu à des erreurs (BB3 ; FA5).

En réponse à cet obstacle, la mutualisation d'un outil numérique entre plusieurs plateformes permet d'accéder à un outil plus performant (BB1, BB8, FA5 : 234). Les fonctionnalités des logiciels utilisés par ce type de structure comprend souvent un *eshop* qui génère des bons de commande et des factures (BB3 : 455), un catalogue en ligne qui permet de voir les produits proposés par les producteurs et à quel prix (FB3 : 88). Le logiciel peut inclure un système d'ordre permanent pour que les cantines n'aient pas besoin de refaire une commande pour les produits dont elles savent qu'elles les commandent chaque semaine (LB8 : 161). Il peut aussi contenir un calendrier interactif pour que les producteurs indiquent leurs prévisions de culture et planifient les cultures pour moins produire en période non scolaire pour pallier le creux des vacances d'été (LB8 : 147). Une mutualisation peut être de type informatique. Par exemple, 18 coopératives se sont associées pour acheter un programme informatique : « on a eu les moyens, à 18, de faire une Ferrari alors qu'avant, on roulait en 2CV » (BB1 : 52-6, 106).

La digitalisation des marchés publics représente un frein pour les structures mutualisatrices qui n'ont pas la force de frappe des grossistes en termes de ressources humaines et financières. En France, la dématérialisation des marchés publics et de la facturation est opérante depuis le 1^{er} janvier 2020 (FB2 :193). Elle couvre les étapes de publicité, de soumission, d'analyse des offres, d'attribution, d'exécution et de paiement. Elle nécessite l'achat d'une clé dématérialisée pour pouvoir remplir la démarche en ligne. Cette clé a un coût et représente une démarche administrative supplémentaire (FB2 :189). Au Luxembourg, la dématérialisation est opérante pour les marchés de services et de fourniture dépassant le seuil de 431 000€ depuis le 18 octobre 2018²⁵⁶. En Wallonie, la dématérialisation est obligatoire depuis le 18 avril 2018 pour les marchés dont la valeur est égale ou supérieure aux seuils fixés par la publicité européenne²⁵⁷.

6.3.6 Régulations

Les régulations sanitaires sont devenues tellement imposantes que beaucoup ne veulent pas prendre de risques en achetant local (LB2 :166). Elles contraignent les intermédiaires à embaucher des personnes supplémentaires en charge du respect des nouvelles législations car ces dernières créent du travail supplémentaire (BB6 :193). En Belgique, un frein pour les coopératives est qu'elles soient considérées comme des grossistes par l'AFSCA, ce qui leur impose de respecter les mêmes règles que les grosses structures alors qu'elles ont beaucoup moins de moyens humains et financiers qu'elles (BB8 : 146).

Certains intermédiaires tentent d'optimiser leurs usages du plastique en choisissant un plastique allégé pour réduire l'emballage, mais ils sont contraints par la législation sur le type de plastique utilisé pour emballer les aliments (BB5 : 205). Par ailleurs, il est interdit de réutiliser du plastique alimentaire (FA1 : 257).

D'un autre côté, l'argument sanitaire est régulièrement brandi comme un écran pour justifier l'inaction. La complexité de ce sujet a pour résultat que seul un petit nombre de personnes sont spécialistes de cette législation. Il est donc relativement aisé de justifier une inaction par la déclaration qu'une action est interdite, tant qu'il n'y a personne d'assez spécialisé sur le sujet pour contredire cette affirmation.

Pour les abattoirs, le coût des contrôles sanitaires rend de plus en plus difficile la pérennisation économique de leur activité. Les analyses de carcasses sont faites en fonction du nombre d'abattages effectué par l'abattoir. Si le nombre dépasse les 2000 UGB²⁵⁸, l'abattoir doit faire l'analyse de 5 bovins, 5 moutons et 5 porcs deux fois par mois (BB6 : 217). Le même

²⁵⁶ <https://marches.public.lu/fr/procedures/demataterialisation.html> + consultation des liens « Livre II » et « Livre III » sur cette page pour savoir quelles démarches sont concernées par cette obligation.

²⁵⁷ <https://ordiges.com/plateforme-e-procurement-gestion-electronique-achat-public/> consulté le 28/06/2023

²⁵⁸ Unité de Gros Bétail

abattoir paie entre 5000 et 6000€ de frais vétérinaires pour effectuer les contrôles pré-opérationnel, *ante-mortem* et *post-mortem*. Auparavant, le vétérinaire était payé à un prix forfaitaire qui était fonction du nombre d'animaux abattus, ce qui représentait 1000 à 2000€. Mais cela a changé et le vétérinaire est maintenant payé à un prix horaire (BB6 : 221).

Un acteur intermédiaire suggère de faire figurer un QR code à scanner sur les étiquettes pour donner des informations sur les produits (nutritionnelles, construction du prix) (BB3 : 402-4).

Sur le versant français, une bonne pratique est la mutualisation des contrôles préventifs dans les cantines par le département au lieu que chaque collège paye lui-même (FB3 : 242).

Les intermédiaires français font preuve de méfiance à l'égard des autres pays à propos de la qualité des produits : « *dans la tête du client, je pense, du client qui -la ville, ou les villes ou les mairies et dans la tête des parents, je pense que symboliquement, se dire que c'est français, c'est forcément un gage de qualité. Et que si ça sort de la région ou que ça sort du pays "France", on peut vers tendre vers quelque chose de moins bien. Je pense que c'est ça.* » (FB1 : 282). Les acteurs ont peur que les normes sanitaires soient moins exigeantes dans d'autres pays, notamment en termes de traçabilité : un intermédiaire français cite le scandale des steak hachés frelatés qui ont transité par une société luxembourgeoise pour approvisionner des sociétés caritatives dans le cadre d'un marché public en 2019 comme raison de se méfier (FB2 : 199)²⁵⁹. Cette méfiance se porte en particulier sur les conditions d'abattage des animaux : il y a une peur latente que si l'on autorise l'approvisionnement en viande du pays voisin, que cela serve ensuite de justification pour s'approvisionner en viande d'un pays plus lointain. Les acteurs ont peur de perdre la vision de la façon dont les bêtes ont été abattues et dans quelles conditions. En Allemagne, les autorités publiques n'osent pas autoriser des protocoles d'abattage transfrontaliers avec la France, car cela impliquerait qu'ils autorisent des protocoles similaires sur la frontière Est avec la Pologne, ce qu'elles ne souhaitent pas faire (observation du projet AROMA). De fait, cela représente un frein pour le travail en transfrontalier.

6.4 Personnes et cocréation

Dans cette partie, je passe en revue les difficultés liées aux relations humaines et explicite le nœud de la rencontre entre les acteurs des filières et les acteurs du monde politique.

6.4.1 Recrutement et personnel

Cette catégorie représente un frein principalement pour les structures mutualisatrices, qui ont des ressources plus limitées que les grossistes. Cette limitation a par exemple pour

²⁵⁹ <https://paperjam.lu/article/holding-luxembourgeoise-derrie> Quatre ONG françaises avaient passé un marché public pour la fourniture de steak hachés. Une société faisant partie d'une holding enregistrée au Luxembourg appartenant à un homme d'affaires français a remporté le marché. Il y a eu scandale car les steak hachés de bœuf ne contenaient pas de bœuf, mais un amalgame de gras, de tissus, d'amidon et de soja.

conséquence qu'elles n'ont pas les ressources financières pour embaucher une ou des personnes spécialisées pour répondre aux appels d'offres (BB8 :64 ; LB1 :276), ou pour se former en vue de pouvoir le faire (DC5 :594). Même si une personne peut se former, répondre à un appel d'offre est chronophage et cela ne peut pas nécessairement s'ajouter à ce qu'inclut sa fiche de poste (BB4 :5). Ces structures reposent souvent sur une ou deux personnes qui ont donné l'impulsion initiale. Lorsque ces personnes arrêtent leur contribution, les projets peuvent perdre de la vitesse ou s'arrêter. Si des compétences spécifiques, e.g. la maîtrise de macros Excel pour réaliser les bons de commande, sont détenues par une seule personne, cela met en danger la pérennité de l'activité si cette personne tombe malade ou quitte la structure (BB1 ; FA5 :325).

Un autre phénomène est le travail bénévole : si la structure en nécessite pour fonctionner, cela peut représenter un frein à sa pérennité (BB3 :437).

Un frein pour les intermédiaires de type collectivité locale est qu'ils ne sont pas en mesure de porter des projets de mutualisation du point de vue des compétences (FC5 :52). Il leur manque également des ressources humaines pour mettre en réseau les agriculteurs (FC5 :562) et pour accompagner les cantines dans leur changement de pratiques (BB4 :58).

Un frein commun aux intermédiaires de la transformation, des grossistes et des SRC est la difficulté à recruter. Certains postes requièrent de la manutention (LB3 :232) comme le portage de caisse ou ont lieu dans des conditions de travail (froid, nuit) qui découragent les potentiels candidats (visite).

Pour pouvoir donner une chance d'exister à la structure de type coopératif qu'il construisait, un des enquêtés a mobilisé des compétences d'une ancienne vie professionnelle dans les affaires pour savoir qui avait fait opposition à la dépose du nom commercial de sa future structure par le biais d'une société écran. En jouant sur le point sensible qu'est la réputation, il a réussi à ce que la société qui avait déposé l'opposition l'abandonne (LU). C'est un levier qui relève des compétences, mais qui sert concrètement à la construction d'une coordination.

L'expérience permet de mieux s'adapter (LB1 : 248), de connaître les clients et leur sensibilité aux prix, aux produits locaux, de qualité. C'est un levier pour pouvoir élaborer des projets (LB3 : 73). L'expérience des équipes est un levier (LB3 : 208) car l'expérience dans un poste facilite la réalisation des tâches (DC5 : 742 ; FB5 : 316).

6.4.2 Le défi de la collaboration

La collaboration prend plusieurs formes selon le type de structure. Avoir un bon relationnel avec les autres acteurs de la chaîne permet de contribuer au succès (LU), de valoriser les producteurs (LU). En effet, le caractère personnel – opposé au caractère *incognito* – de la relation a un effet positif sur le fonctionnement de l'approvisionnement (LU) : « *plus*

j'ai une relation personnelle qui fonctionne bien, plus je peux les convaincre de participer » (LB1). Le relationnel permet une grande confiance dans le partenaire commercial (LB3). Le contact direct avec un interlocuteur permet une collaboration efficace (LB3). Un bon relationnel permet aussi d'aligner les membres d'une équipe en vue d'un but à atteindre (FB3). Vers l'extérieur, il permet de mieux connaître les attentes des clients (FA5 : 141).

6.4.2.1 *Vers une symétrie des relations*

Un frein commun à plusieurs types d'intermédiaires est ce que je nomme une attitude top-down, définie comme l'absence de coordination entre la structure donneuse d'ordre et les acteurs opérationnels de la chaîne d'approvisionnement. Une structure intermédiaire belge juge que cela serait idéal d'avoir une « *collaboration entre le top-down et le bottom-up* » à l'inverse d'une « *coquille vide* » imposée par le haut (BB1 : 44).

6.4.2.2 *Partager une vision au-delà des silos*

D'autres verrous sont ce qu'on pourrait nommer des freins humains : la collaboration est empêchée par une incompatibilité de visions entre membres d'une structure (FA1 :215-7 ;BB5 :31), par une absence de volonté (BB8 :391) ou encore par des différences de perception dans l'application des règles (DB4 :7). Dans des coopératives belges qui rassemblent des coopérateurs de plusieurs métiers, comme des producteurs et des épiciers, ou des producteurs et des transformateurs, les enquêtés soulignent que de travailler avec des personnes qui n'ont pas le même métier que soi pose des défis en termes de communication et de compréhension des contraintes des uns et des autres (BB3 : 112-4 ; BB1). Dans les structures mutualisatrices qui mobilisent du travail bénévole, il est courant de voir toujours les mêmes personnes impliquées (BB1 :61). Maintenir la motivation et l'investissement des personnes dans une démarche de changement est énergivore (BB1 :127). Un intermédiaire de type public venant en soutien aux changements de pratiques des cantines souligne que les producteurs sont un public difficile d'accès (BB4 :7). Il souligne aussi qu'en tant qu'accompagnant au changement, il joue souvent le rôle de « bureau des plaintes » des cantines lorsque le changement ne survient pas suffisamment vite (BB4 :179).

La patience vis-à-vis du caractère progressif du changement (BC3, LB1, FC7) et la pratique de l'écoute permettent de bâtir la confiance (idem : 276). L'écoute des doléances permet de trouver des solutions pour améliorer les conditions de travail : si les employés communiquent sur un problème, il est plus facile de chercher une solution (*ibid.*).

6.4.2.3 *Faire preuve de pédagogie avec les clients*

Un autre frein concerne l'information sur la disponibilité des produits provenant de la Grande Région. Si le volet quantitatif des études menées dans le cadre du projet européen AROMA a permis de donner un diagnostic théorique de l'offre et de la demande en produits alimentaires pour la fourniture de la RHD en Grande Région, il existe encore peu de données sur les productions régionales. Plusieurs intermédiaires soulignent que leurs clients n'ont pas de connaissance de la production locale et exigent des prestations irréalisables car les produits n'existent pas : « on a des clients qui ne savent même pas ce que le marché propose en termes de production agricole, mais qui exigent que 70% des fruits et légumes viennent de Luxembourg » (LB2 : 34 ;BB4 : 16 ;139 ;LB4 : 386). Or, dans ce cas, si le client avait plus d'informations sur la production au Luxembourg, il saurait que le pays produit principalement de la viande et du lait, mais qu'il produit très peu de fruits et légumes.

D'autres freins spécifiques à la collaboration régionale sont cités par des intermédiaires : un grossiste a recours aux services d'un autre intermédiaire de transformation en-dehors de la Grande Région car il estime que le prestataire régional ne fournit pas un service satisfaisant en termes de régularité de produit (LB3 :59). Un autre intermédiaire ne pense pas qu'il est possible de travailler en transfrontalier à l'échelle de la Grande Région en raison des efforts supplémentaires demandés pour fonctionner de manière internationale (DC2 :134).

Un autre levier pour les intermédiaires est la pédagogie avec les clients (LU). Par exemple, un intermédiaire explique ce qui va être entrepris et ce qui prend du temps, il éclaire, il explique ce qui est possible et ce qui ne l'est pas et pourquoi (LB2). Par exemple, un intermédiaire convainc un cuisinier d'acheter des têtes de salades plus chères, mais en raison de leur fraîcheur, il y a moins de perte due au flétrissement comparé aux salades habituelles. Un autre intermédiaire relate qu'il explique avant de faire pour éviter le rejet (LB4). Un autre aspect est la pédagogie vis-à-vis des enfants pour leur faire goûter de nouveaux aliments (FB1 : 338).

Un frein commun à tous les versants, déploré tant par les structures coopératives que par les grossistes, est l'exigence contradictoire des clients : ils souhaitent avoir des menus avec des produits locaux et de qualité, mais ils ne sont pas prêts à mettre le budget nécessaire pour cela. Au Luxembourg, il y a eu une tentative de changement de pratiques avec une discussion entre un lycée et une structure de type coopérative pour planifier des semis de produits selon les souhaits du lycée. Le lycée s'est engagé à acheter la récolte, mais ne l'a finalement pas fait (LB8).

6.4.2.4 *Coordonner les efforts*

Un levier majeur et indispensable à la réussite d'un changement des pratiques est l'effort coordonné des différents acteurs de la chaîne (FB1 : 365 ; BC1 : 399 ; LU). Les acteurs

formulent cette condition sine qua non différemment : « *pour pouvoir organiser, il faut que tout le monde joue le jeu* » (FA1 : LB4), ou encore : « *si vous ne mettez pas tous les maillons, bien ancrés sur la chaîne, vous n'avancerez pas* », « *il faut vraiment les deux forces en même temps* » (FC1 : 362).

Un levier pour les producteurs est l'anticipation des acheteurs pour l'achat de viande ou de fromage, car un délai est nécessaire pour la préparation de ces produits (abattage et maturation de la viande, affinage des fromages) (LB4 : 220 ; FR).

Au niveau opérationnel, le levier du pilotage permet de mobiliser les agents en cuisine autour de l'indicateur concret du coût repas pour motiver l'action collective (FR). Le caractère progressif, aussi qualifié de *trial and error*, permet de mettre en place les changements de manière progressive avec des étapes, tester des choses (LU, FR).

Si un acteur n'a pas un bon relationnel avec un potentiel partenaire commercial, il établit un contrat écrit avec lui : ce cas est très spécifique au Luxembourg car la majorité des contrats y sont oraux (LB3).

Un autre levier est le travail de manière transversale en interne. Cela passe notamment par de la communication en interne qui permet d'être au fait du travail de chaque département et de désamorcer des conflits (LB7).

Un intermédiaire de la transformation souhaite parvenir à une prise de décision transversale entre les différents départements (LB7). Ce travail peut aussi se faire grâce à la participation à des groupes de travail internes (FB4), dans lesquels les acteurs travaillent avec d'autres pour combiner leurs perspectives (FB4 : 215).

Similairement, un levier est le travail de manière transversale en externe, via la participation à des groupes de travail (FB4). Ces groupes ont souvent lieu pour un but précis : par exemple, un enquêté évoque un groupe de travail rassemblant des personnes travaillant dans des Chambres d'Agriculture et des juristes pour la rédaction de marchés publics (FB2 : 29). Un autre enquêté indique la collaboration entre des agronomes et une juriste pour la rédaction d'un guide au sujet des marchés publics (BB4 : 258).

Un intermédiaire communique en externe avec ses parties prenantes pour comprendre l'évolution de la situation (LB1 : 248) et pour faire passer des messages (LB3).

Les partenariats avec des producteurs locaux (LB2) sont vus comme un bon investissement à faire. Un partenariat peut prendre la forme d'une convention. Dans ce cas, les partenaires se rencontrent en amont pour décider des modalités et les formalisent dans une convention en fixant des objectifs et en allouant des moyens pour y parvenir (FB2 : 119). Les conventions confèrent une certaine légitimité aux partenaires et permettent un accès ou une mise en contact qui serait impossible autrement (FB2 : 121). Le partenariat peut être aussi fait avec des associations caritatives (FB5 : 304) pour des dons de denrées alimentaires. Une

autre forme de partenariat est le contrat tripartite avec un cahier des charges (FB6 : 157) pour créer une filière de commercialisation. Un tel partenariat est conduit par exemple entre une association d'éleveurs, une structure de transformation et une chaîne de supermarchés, mais cela pourrait être appliqué à la RHD. La collaboration entre des intermédiaires et des producteurs permet une garantie de revenu et un achat garanti de la production (LB3 : 29).

Mettre les choses par écrit pour permettre la traçabilité des décisions prises et des actions effectuées est vu comme un levier par un cuisinier luxembourgeois.

Une structure accompagnatrice relate qu'il est rare d'avoir un refus de la part des cantines accompagnées de mettre en place des changements (LB1 : 248).

Il peut y avoir une collaboration avec une autre structure intermédiaire pour pouvoir obtenir un débouché commercial (FA5 : 268).

Une structure mutualisatrice de type associatif partage que faire preuve de transparence sur ses coûts permet de négocier un accord commercial plus calmement, moins dans le combat (FB6 : 179). Cette même structure souhaite créer « *une autre façon d'aborder le commerce* » en cassant les codes du box de négociation (FB6 : 181).

D'autres leviers relèvent de la gouvernance interne. Par exemple, un intermédiaire qui regroupe des producteurs conseille de mettre en place un système de solidarité entre producteurs face à de gros clients pour maintenir un rapport de force (FA5 : 299). Deux choix sont possibles concernant l'entrée de nouveaux membres dans une structure de type coopératif : soit le ticket d'entrée est élevé pour susciter l'engagement des producteurs (FA5 : 12), soit le ticket d'entrée est accessible et permet de ne fermer la porte à personne (FA5 : 10). Dans tous les cas, la création d'un règlement intérieur est un levier pour prévenir des conflits (FA5 : 256).

6.4.2.5 Lutter contre l'inertie

Un frein pour les structures de type coopératif est le souhait des acheteurs de réduire au maximum le nombre de fournisseurs. Par exemple, si une cantine a besoin de 50kg d'un produit mais que la structure ne peut en fournir que 30, la cantine ne veut pas acheter les 30kg et acheter les 20kg restants ailleurs. Elle préfère acheter les 50kg en une fois chez un seul fournisseur (LB1 : 364 ; DA2 : 56). Un autre frein commun est l'absence de volonté de la part des acheteurs ou leurs habitudes rigides d'achat (FA5 : 210 ; LB9 : 131).

D'autres freins sont le manque d'adaptabilité des cuisines à la saisonnalité des produits en raison des menus fixés à l'avance (BB8 : 92 ; LB2 : 86) et l'aspect visuel peu attirant des produits biologiques comparés aux produits conventionnels (BC2 : 503).

Les personnes identifiées comme potentielles porteuse d'une structure de mutualisation de type coopératif sont rapidement découragées lorsqu'elles voient le travail nécessaire pour porter une telle structure (BB4 : 139).

Un levier pour les cuisiniers est la flexibilité des structures intermédiaires accompagnatrices. Cette flexibilité se traduit par l'introduction progressive du cahier des charges pour maximiser son respect pour ne pas effrayer les participants (LU).

Certains intermédiaires expliquent qu'ils rusent pour amener le changement. Par exemple, un intermédiaire emploie une technique de *nudging* en fléchant les achats possibles via le contenu du catalogue de commandes (LB2 : 28). Un autre intermédiaire se justifie : « *ce n'est pas être filou, c'est amener de façon différente* » (BC3 : 242).

Cela peut sans douter apparaître comme une évidence, mais la bonne volonté et la motivation sont des clés pour parvenir à changer les pratiques (BB8). En particulier, la motivation intrinsèque d'acteurs à ce qu'une démarche soit mise en place (LB1) semble être un facteur de succès sur le long terme. Lorsque les acteurs sont motivés, ils sont source d'initiatives et d'innovations (LB1 : 369) et permettent de convaincre d'autres acteurs de participer à la démarche (FB4 : 203). Cette motivation est puisée dans les convictions des acteurs, leur désir de changement (FB6) et leur motivation pour faire de la qualité (FB1 : 69). Pour que le changement de pratiques soit couronné de succès, il est cependant nécessaire que tous les acteurs « *jouent bien le jeu* » (FB4 : 44) et soit réceptifs au travail de persuasion des acteurs motivés intrinsèquement.

6.4.3 La difficile rencontre entre politique et économie

Dans les sections suivantes, je présente deux initiatives de plateformes créées pour rendre accessibles les marchés publics en plus de l'initiative Agrilocal présentée à la section sur le département des Vosges (3.1.4.2.3). Ces plateformes mettent en concurrence les producteurs.

6.4.3.1 L'initiative empirique Supply4Future (LU)

Le projet Supply4future est porté par l'administration gouvernementale chargée de la restauration scolaire pour l'enseignement secondaire et supérieur au Luxembourg, Restopolis.

Restopolis a été créé en 2005. La structure est responsable de 112 cantines et cafétérias, desservies par 76 cuisines pour un marché potentiel de 72 000 convives. Restopolis représente trois millions de repas par an et 17 300 par jour. L'administration emploie une trentaine de personnes tandis qu'environ 600 personnes travaillent dans les restaurants. Sur les 76 cantines et cafétérias, 66 sont gérées en régie autonome par Restopolis, tandis que les 10 autres sont déléguées à deux prestataires de services, des Sociétés de Restauration Collective, Dussmann Catering et ÄreResto. En 2021, Restopolis a lancé son initiative Food4Future contenant six Restogoals :

- La mise en œuvre du plan d'action PAN-BIO 2025 du gouvernement luxembourgeois
- Le développement d'une nouvelle offre de repas, plus végétale et vegan
- La promotion des achats en circuit court
- La prévention des déchets
- La lutte contre le gaspillage alimentaire
- La sensibilisation à une alimentation durable

Présenté lors de la foire agricole d'Ettelbruck en juin 2023, Supply4future ambitionne de créer une plateforme en ligne de marchés publics pour l'approvisionnement en produits de proximité et de qualité, de manière à pouvoir donner une chance aux petits producteurs de livrer la restauration scolaire. Il a été conjointement élaboré par Restopolis, le Mouvement Ecologique et l'association de jeunes agriculteurs luxembourgeois Lëtzebuerger Langjugend a Jongbaueren. Le projet Supply4future est porté par l'administration gouvernementale chargée de la restauration scolaire pour l'enseignement secondaire et supérieur au Luxembourg, Restopolis.

La directrice de Restopolis a explicité les objectifs principaux de cette plateforme lors d'une conférence de presse pour l'édition 2023 de la foire d'Ettelbruck, rendez-vous annuel des acteurs du monde agricole luxembourgeois. D'après sa présentation, l'objectif principal de cette plateforme est de permettre aux restaurants scolaires gérés par Restopolis d'effectuer des achats alimentaires de proximité et plus durables. Cet objectif est décliné en plusieurs volets. D'abord, Restopolis veut encourager le développement de nouvelles filières de production agricole luxembourgeoise en visant à terme un idéal d'approvisionnement totalement luxembourgeois. Ce premier volet révèle ce que j'interprète comme la motivation principale derrière le projet Supply4future : le soutien au développement économique du secteur agrialimentaire luxembourgeois. L'idéal exprimé d'un approvisionnement entièrement luxembourgeois, s'il est peu réaliste compte tenu de la très faible autonomie alimentaire du pays, révèle également une tendance chauvine des acteurs luxembourgeois. En effet, les autres territoires d'approvisionnement du pays sont peu voire pas mentionnés, alors que le pays importe massivement pour répondre à ses besoins alimentaires. Dans le vocabulaire utilisé, un accent est également mis sur « nos producteurs », ce que j'interprète comme une préférence nationale : « les nôtres plutôt que les autres ».

Ensuite, un second volet de Supply4future vise à rendre davantage accessibles les marchés publics de fourniture alimentaire aux entreprises de petite et moyenne taille tout en respectant la législation sur les marchés publics. Il vise un fonctionnement décentralisé grâce auquel les cantines peuvent commander elles-mêmes ce dont elles ont besoin. En pratique, cette plateforme informatisée propose des fonctionnalités de gestion de stocks, de commande électronique à partir d'un catalogue de fournisseurs, d'édition de bons de commande ainsi que de factures. Les producteurs souhaitant intégrer le catalogue de fournisseurs doivent présenter un dossier. La sélection des fournisseurs se fait grâce à une liste de critères qui demande notamment un extrait du casier judiciaire. Côté acheteurs, les cantines indiquent leurs besoins

en produits alimentaires. Les fournisseurs indiquent les produits qu'ils proposent ainsi que la quantité disponible et le prix au kilo hors TVA, et quelles cantines ils sont en capacité géographique de livrer. Ils rédigent une fiche détaillée par produit. Ils font des soumissions pour répondre aux sollicitations des cantines. L'intelligence artificielle de la plateforme recherche ensuite quel est le meilleur produit pour la commande selon les critères d'attribution et attribue les marchés de manière automatisée. Les critères sont pondérés de la manière suivante : la durabilité des produits compte pour 60 à 70% de la note tandis que le critère prix est coté à 30-40%. Les critères de durabilité donnés par Restopolis sont la qualité biologique des produits ainsi que les produits issus des circuits-courts. Le classement des fournisseurs ayant fait une offre selon la note attribuée est publié par souci de transparence. Lors de la phase de test, il sera intéressant d'évaluer si l'algorithme qui permet d'attribuer les marchés remplit bien les objectifs affichés, s'il conduit à favoriser un type d'acteur plutôt qu'un autre. En effet, plusieurs voix s'élèvent pour souligner des problématiques éthiques liées à l'écriture et l'utilisation des algorithmes. Leurs productions auraient tendance à être interprétées comme neutres, ou du moins ne seraient pas spontanément soumises à une remise en question, suivant l'idée selon laquelle la machine n'aurait pas de système de croyances incluant des positions politiques. Cependant, la machine est informée par le système de croyance des personnes rédigeant le code de l'algorithme, personnes elles-mêmes socialisées à des injustices structurelles (Herzog, 2021). De fait, de multiples recherches alertent sur la présence de biais racistes, classistes et misogynes pour l'attribution de prêts bancaires, d'admission à l'université, etc. (Leavy et al., 2021; Moran, 2021; West, 2020).

Par ailleurs, Restopolis affiche des objectifs en termes de pourcentages de produits de qualité biologique dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action PAN-BIO2025 : 50% des produits dans la restauration collective provenant de l'agriculture luxembourgeoise dont 2/5 de produits issus de l'agriculture biologique et 3/5 de l'agriculture locale avec une priorité accordée aux produits provenant de l'agriculture en conversion.

Restopolis a annoncé une phase de test avec onze établissements pour la période couvrant l'année scolaire 2023-2024, qui devrait déboucher sur le lancement de la plateforme pour tous les établissements à la rentrée 2024-2025. A terme, tous devront effectuer leurs achats via cette plateforme. Restopolis a notamment lancé un recrutement en décembre 2023 pour choisir un ou une responsable pour Supply4Future, mais à l'heure où ces lignes sont rédigées, l'annuaire des employés de Restopolis sur le site du ministère de l'Education ne fait pas mention d'un tel poste. La phase de test devrait permettre de tester différents paramètres d'organisation :

- Le délai entre la publication de l'appel d'offre et le moment de la livraison serait a priori de dix jours, ou deux semaines avant la livraison.

- Les appels d'offre seraient a priori effectués jour par jour. Je suppose que pour des produits d'épicerie courante, il serait possible de fournir pour plusieurs jours car ce sont des commandes récurrentes.
- A priori, le fonctionnement de la plateforme n'a pas pour objectif de faciliter la planification des récoltes par les producteurs, car Restopolis en tant qu'administration de l'Etat doit respecter la législation des marchés publics, qui ne permet pas de s'entendre avec des producteurs pour la planification des récoltes. En revanche, la directrice estime qu'étant donné la forte demande de Restopolis, les productions bio-locales seront toutes achetées. Dans ce contexte, elle décrit l'attribution des marchés à un « jeu » : si l'un ne gagne pas un jour, il gagne le lendemain.

La difficulté de la rencontre entre cette initiative politique et le monde économique tient à plusieurs éléments soulevés par des acteurs du monde agricole tant dans les interviews que lors de la présentation de la plateforme :

- La difficulté de prévoir la quantité de production sans certitude concernant le débouché commercial pour celle-ci
- La livraison des produits est laissée aux soins des producteurs, Restopolis estimant qu'ils dépassent déjà leur mission en proposant cette plateforme. Or, la majorité de la production agricole est située au nord du pays tandis que la population est concentrée au sud : l'éloignement des régions de production des régions de consommation constitue un obstacle pour les producteurs qui n'ont pas les moyens temporels de livrer de multiples établissements éloignés de leur ferme.
- De plus, la question de l'intégration du prix de la logistique dans celui des produits est peu clarifiée.
- Les acteurs des filières animales posent la question de la transformation des animaux : pour répondre à un appel d'offre, il faut pouvoir fournir un produit fini, or les produits animaux demandent une anticipation dans les commande pour permettre les étapes d'abattage, de maturation, de découpe et de transformation.

En un mot, l'initiative Suppl4Future vient d'un côté récompenser des années d'activisme de la part du Mouvement Ecologique et de l'association de jeunes agriculteurs luxembourgeois Lëtzebuerger Langjugend a Jongbaueren, mais de l'autre, elle rencontrera probablement les mêmes défis que d'autres plateformes existantes, car elle n'encourage pas la structuration et la mutualisation des producteurs. En particulier, en se défaussant de l'aspect logistique de livraison, elle favorise par défaut les acteurs disposant déjà de solutions logistiques. En effet, le prix d'un transporteur pour un petit volume de produits n'est pas rentable financièrement tant que les producteurs ne mutualisent pas les coûts. La phase de test permettra sans doute d'ajuster un certain nombre de paramètres. Si cette plateforme de marchés publics est un progrès louable, des incertitudes demeurent quant à son succès à terme sans force parallèle pour structurer de nouvelles filières intégrant la logistique et la transformation des denrées.

6.4.3.2 *Le premier Clic Local (BE)*

Durant les échanges avec le consortium AROMA, Manger Demain a partagé travailler sur une seconde version du site Internet Le Clic Local²⁶⁰, intitulée « jecliquelocal ²⁶¹ ». Ce site ambitionne de réaliser une plateforme similaire à Nearbuy : une plateforme en ligne s'adressant aux professionnels, présentant de l'information sur les vendeurs, leurs produits et leur capacités de livraison, mais aussi des informations sur les types de cantine et le nombre de repas qu'elles servent par jour.

La première version du Clic Local a été créée par l'Agence wallonne pour la promotion d'une agriculture de qualité (Apaq-W)²⁶², bien qu'abondamment soutenue par le secteur public, n'avait pas trouvé son public. Elle avait la particularité d'être une interface de passation de marchés publics, uniquement pour les marchés de fourniture de produits en procédure négociée sans publicité. Elle avait pour but de simplifier les démarches de marchés publics pour les acteurs concernés. Cependant, l'achat des produits incluait leur livraison, ce qui est, d'après les retours des acteurs de terrain, la raison pour laquelle elle n'a pas très bien fonctionné : si l'interface mettait à disposition l'information sur les produits, elle ne donnait pour autant pas d'outils de commercialisation pour les producteurs, contrairement à jecliquelocal.

6.4.3.3 *Des défis persistants*

Ces plateformes sont basées sur la mise en concurrence des producteurs et n'encouragent de fait pas leur structuration en filières et se heurtent à la question logistique. Cela laisse en suspens la question épineuse : « qui pour assumer la tâche de la structuration de filières ? » et illustre la nécessité d'une action simultanée de monde politique et des acteurs des filières économiques.

Le cas de l'APAL' est un autre exemple de cette difficulté. L'association de production animale a construit avec succès des filières de produits animaux selon un cahier des charges de qualité en partenariat avec un abattoir et un atelier de découpe et vend déjà à plusieurs clients de la grande distribution. Cependant, elle ne parvient pas à entrer sur le marché de la RHDC car les adjudicateurs choisissent les soumissionnaires moins-disant lors des attributions d'appels d'offres. Cela montre que la mutualisation et la création de filières fonctionnent dans une logique de marché tant que la collaboration ne concerne que des acteurs économiques. Mais elles ne sont pas suffisantes pour fournir le débouché de la RHDC en raison de sa dimension politique.

²⁶⁰ <https://www.jecliquelocal.be/mobile/index123.php>

²⁶¹ La version revisitée du Clic Local, jecliquelocal, sera dévoilée le 14 septembre 2023 : <https://www.jecliquelocal.be/>

²⁶² <https://www.apaqw.be/fr/missions-de-lapaq-w>

6.5 Conclusion

Dans ce chapitre, j'ai présenté de manière descriptive les données empiriques relatives à la perspective de différents intermédiaires, travaillant soit « dans » les circuits d'approvisionnement (transformateurs, grossistes, structures coopératives ou « mutualisatrices »), soit plus largement « sur » l'alimentation dans un plus large système (structures de soutien et de conseil comme les associations ou les chambres consulaires, institutions politiques).

Nous avons vu dans une première partie que les structures intermédiaires permettent de répondre aux besoins exprimés par les acheteurs de la RHDC en assurant des tâches que les producteurs ne sont pas en mesure d'effectuer eux-mêmes par manque de temps, de ressources, de compétences, etc.

Les grossistes et structures coopératives mutualisent les productions agricoles et prennent, pour certains, en charge la logistique de livraison, ce qui permet de répondre aux besoins en volumes de denrées alimentaires, de régularité et de sécurisation de l'approvisionnement. Ils assument ces tâches dans le respect des réglementations sanitaires (températures de livraison, respect des principes HACCP dans le cadre d'un Plan de Maîtrise Sanitaire, etc.), ce qui est un prérequis indispensable pour le débouché B2B de la RHDC. Les transformateurs permettent de répondre au besoin de transformation et de conditionnement des denrées (lavage, boutage, épluchage, découpe de la viande, etc.). Dans la discussion, j'expliquerai que je nomme « intermédiation fonctionnelle » la prise en charge des fonctions permettant de répondre aux besoins de la RHDC par des structures intermédiaires.

Les données empiriques montrent qu'il existe de grandes disparités de ressources entre ces types d'acteurs, ce qui contribue à installer un rapport de force en faveur des grossistes, qui sont avantagés par leur taille, leur *pool* de ressources humaines et leur envergure financière. Ces disparités me conduisent à affirmer que la taille, la position et les ressources d'un acteur de la chaîne alimentaire façonnent sa perspective sur ce qui constitue un levier ou un frein, contribuant à définir les leviers et freins de manière contingente plutôt qu'absolue.

Par ailleurs, les données présentées dans ce chapitre permettent de montrer la nécessité de la présence de structures qui n'assurent pas seulement des fonctions pour répondre à des besoins de la RHDC, mais qui organisent le lien entre les différents acteurs du circuit d'approvisionnement, afin de structurer des filières d'approvisionnement. La structuration de filières est identifiée comme un frein majeur pour l'approvisionnement de la RHDC en produits de qualité et de proximité. Les données suggèrent que n'importe quel acteur du système alimentaire peut initier la création de filières. Dans la discussion, j'emploierai la théorie sur les stratégies d'intermédiation de Guillot pour analyser les différentes manières d'organiser ce lien. Je nomme « intermédiation organisationnelle » le phénomène de l'intermédiation qui initie la structuration des filières en mettant en lien des acteurs.

Les données empiriques des cas de Panier Collèges et de Paysan Bio Lorrain font aussi écho aux processus de « tarification » et de « fluidification » des travaux sus-mentionnés (Le Velly, Désolé, et al., 2020), qui recouvrent respectivement la définition du prix des produits et la fluidification de la dimension fonctionnelle à l'intérieur d'un circuit. La tarification relève des dimensions analytiques économique et politique, car il y a négociation entre les acteurs pour définir le prix de vente des produits. La fluidification relève de la dimension fonctionnelle, car il s'agit de faciliter l'acheminement et l'adaptation des produits de la production à la consommation. Les deux processus s'inscrivent dans la dimension réticulaire de VTFN en raison du rôle central des relations entre membres d'un circuit dans ces processus.

Dans une seconde partie, j'ai décrit les freins et leviers liés aux institutions publiques, qui ne font pas partie des circuits d'approvisionnement, mais qui influencent les acteurs de ces circuits via la législation, l'attribution de subventions, l'instauration de dispositifs, la rédaction et l'attribution des marchés publics durables.

En matière de lois, il apparaît que les versants de la Grande Région ont des niveaux d'avancement très différents en termes d'approvisionnement de qualité et de proximité.

Les subventions sont perçues comme chronophages et risquées. Les enquêtés soulèvent un enjeu d'équilibre entre des critères d'attribution perçus comme restrictifs et le travail administratif important nécessaire pour demander ces subventions, quoiqu'incertain quant à ses résultats.

La rédaction de marchés publics durables est identifiée comme un levier majeur pour l'approvisionnement en produits de qualité et de proximité, mais les données empiriques montrent que la formation et/ou la spécialisation du personnel administratif qui en ont la charge est requise pour y parvenir. Les données permettent aussi de suggérer d'allouer davantage de ressources humaines afin de pouvoir disposer du temps nécessaire pour effectuer le sourcing du territoire, de se former sur l'évolution du code des marchés publics et harmoniser les différentes parties d'un appel d'offres. Ces résultats vont à rebours du récent lancement d'un Appel à Manifestation d'Intérêt de la région Grand Est, dans lequel la Région recherche une structure disposant des compétences pour effectuer le sourcing, sans pour autant prévoir de la rémunérer pour ce travail.

L'attribution de marchés publics soulève le défi majeur de la mise en cohérence entre les discours et les actes des institutions publiques. Il ressort des données qu'il est souhaitable d'introduire des critères de durabilité en sus du critère de prix, et de modifier la pondération de ces critères de manière à ce que ce dernier ne dicte pas à lui seul le résultat de l'attribution. L'exemple du Conseil Départemental de la Moselle illustre le décalage entre les discours prônant une alimentation de proximité et les actes témoignant d'un fonctionnement *business as usual* selon lequel le CD57, à critères de durabilité égaux, continue de choisir les soumissionnaires proposant un prix aligné sur les prix du marché plutôt que sur un prix

déterminé à partir des coûts de production, ce qui le conduit à repousser des offres qui permettraient de réinjecter les deniers publics dans le tissu économique de son territoire.

L'instauration de dispositifs comme la cellule Manger Demain en Wallonie ou Paniers Collèges en Meurthe-et-Moselle (FR) montre à la fois comment les institutions peuvent encourager l'approvisionnement en produits de qualité et de proximité pose la question de la pérennité des financements publics.

Les données empiriques du versant wallon (cellule Manger Demain) montrent que les institutions publiques peuvent soutenir la structuration des filières en opérant une régulation *meta* des projets liés à la structuration. Sans cette régulation, les projets peuvent être développés sans considération du dimensionnement par rapport aux besoins d'un territoire et se faire concurrence.

Dans une troisième partie, j'ai présenté les défis liés à la rencontre entre les acteurs des filières et les acteurs institutionnels en présentant trois initiatives :

- *Supply4future* : une plateforme luxembourgeoise pour l'attribution de marchés publics pour la fourniture de proximité et de qualité des restaurants scolaires du secondaire et de l'enseignement supérieur qui vise à faciliter l'accès des petits producteurs aux marchés publics,
- *Agrilocal* : une plateforme française pour l'approvisionnement des cantines par la mise en concurrence des producteurs pour répondre à des marchés publics,
- *Le Clic Local* : la première version de la plateforme belge qui répertorie l'offre de produits locaux et permet le passage de marchés publics de fourniture sous un seuil.

De leur étude, on peut conclure que les plateformes qui visent à rendre accessibles les marchés publics en mettant en concurrence des producteurs n'encouragent pas leur structuration en filières. Par conséquent, elles se heurtent à la question de l'attribution du rôle logistique. Ces données illustrent donc la nécessité d'une action simultanée du monde politique et des acteurs des filières, tout en posant la question de la répartition des rôles des acteurs dans la structuration des filières.

La difficile rencontre entre acteurs institutionnels et économiques est aussi illustrée par l'exemple de l'APAL', dont les initiatives de construction de filières se heurte à la volonté politique. Cet exemple suggère que la mutualisation et la création de filières fonctionnent dans une logique de marché tant que les acteurs économiques interagissent entre eux, mais elles ne suffisent pas pour accéder au débouché de la RHDC en raison de sa dimension institutionnelle. Par conséquent, le soutien de ces institutions est indispensable pour mener à bien la transition vers plus de durabilité des restaurants collectifs gérés par des entités publiques. C'est pourquoi j'ajoute une dimension d'analyse institutionnelle pour prendre en compte le rôle crucial des institutions publiques dans l'approvisionnement de la RHDC.

Chapitre 7 : La perspective des acheteurs

Dans le chapitre sur l'état de l'art, j'avais détaillé les contraintes particulières du débouché commercial de la RHD : les besoins en volumes de denrées à bas coût, le besoin de régularité et de sécurité de l'approvisionnement, le besoin de transformation minimale des produits agricoles, s'inscrivant tous dans l'enjeu du respect d'un cadre réglementaire sanitaire et nutritionnel strict, du code des marchés publics et de l'enjeu logistique (Praly et al., 2014).

Dans le chapitre précédent sur la perspective des intermédiaires, j'ai indiqué comment une intermédiation fonctionnelle permet de répondre à ces besoins. Dans ce chapitre, je présente les résultats des entretiens qualitatifs concernant les freins, leviers et défis des acheteurs des établissements de la RHDC selon une structuration thématique adaptée de Bayir et al. (2022). Cela me permet de contribuer à enrichir la littérature sur la perspective de ces acteurs.

Je commence par présenter les différents types d'acheteurs, en distinguant entre les cantines et cuisines centrales gérées de manière autonome de celles en gestion concédée à des Sociétés de Restauration Collective (SRC). J'explicite les différences entre gestion autonome et concédée, entre établissements publics et privés et la diversité des configurations existantes entre cuisines centrales, cuisines de production, et restaurants satellites.

Cela me permet par la suite de présenter les problématiques que les cuisines en régie autonome ont en commun avec les SRC, mais aussi les problématiques propres aux deux types d'acheteurs.

J'aborde par la suite les leviers actionnables pour l'augmentation significative des produits de qualité et de proximité dans la RHDC, dont un exemple notable est la lutte contre le gaspillage alimentaire. Je mettrai en évidence que les acheteurs doivent faire des arbitrages difficiles entre la mission sociale de la RHDC de rendre accessibles les repas avec certains des dispositifs d'approvisionnement en produits de qualité et de proximité. Enfin, je montrerai le besoin d'une action simultanée, coordonnée, multiscalaire et décloisonnée des acteurs.

Table des matières

Chapitre 7 : La perspective des acheteurs	299
7.1 Contexte empirique : définition et description de la restauration collective	301
7.1.1 Les acheteurs dans la Grande Région.....	302
7.1.2 Les Sociétés de Restauration Collective (SRC)	303
7.2 Logistique, marché et environnement.....	304
7.2.1 Une logistique fiable pour sécuriser les achats	304
7.2.2 Le besoin de transformation	305
7.2.3 Le besoin d'équipements adéquats	306
7.2.4 Les changements de pratiques d'approvisionnement.....	308
7.2.5 La lutte contre le gaspillage alimentaire	318
7.3 Digitalisation, régulations et politique	323
7.3.1 Des outils informatiques pour accompagner et mesurer le changement	323
7.3.2 Des outils pour s'informer et communiquer sur le changement	325
7.3.3 Santé et qualité des repas.....	325
7.3.4 Les marchés publics, levier majeur	326
7.4 Personnes et cocréation.....	332
7.4.1 Personnel, recrutement et formation.....	332
7.4.2 Des relations de qualité au service du changement	334
7.4.3 L'accessibilité des repas	336
7.4.4 Culture et habitudes en cuisine.....	336

7.1 Contexte empirique : définition et description de la restauration collective

« La restauration collective désigne des établissements de restauration qui se caractérisent par la fonction sociale de l'alimentation et le caractère captif des consommateurs » (Dictionnaire des cultures alimentaires, p. 1231). Elle fait partie de la Restauration Hors Foyer (RHF) ou Restauration Hors Domicile (RHD), qui comprend les établissements où sont consommés des repas en-dehors du domicile. On distingue deux types d'établissements à l'intérieur de l'ensemble « RHD » : ceux à but lucratif, désignés par le terme « restauration commerciale » et ceux à but non lucratif, désignés par le terme « restauration collective ». La restauration commerciale comprend par exemple les restaurants traditionnels et d'hôtel, la restauration rapide, les activités traiteur, les cafétérias ou encore les enseignes de snacking. La restauration collective comprend la restauration scolaire, la restauration d'entreprise et la restauration dans les établissements médico-sociaux (tels les foyers pour personnes âgées, les hôpitaux ou les centres pénitentiaires).

Une des caractéristiques de ce type de restauration est que les consommateurs (ou les parents des consommateurs, dans le cas d'établissements restaurant des mineurs) ne paient qu'une partie du repas, l'autre étant prise en charge par une collectivité publique ou par une entreprise, dans le cas de la restauration d'entreprise. Une autre caractéristique est le caractère captif des convives, qui ne peuvent aller se restaurer ailleurs en raison de leur âge ou de la distance géographique les séparant d'un autre point de restauration.

En France, la gestion de la restauration scolaire varie selon le degré éducatif :

TABEAU 40 : DISTRIBUTION DE LA COMPÉTENCE « GESTION DE LA RESTAURATION SCOLAIRE PUBLIQUE » À DIFFÉRENTS NIVEAUX DE COLLECTIVITÉ TERRITORIALE SELON LE TYPE D'ÉTABLISSEMENT.

Type d'établissement	Collectivité publique chargée de sa gestion
Ecole maternelle et primaire	Commune
Collège	Département
Lycée	Région
Enseignement supérieur public	Etat via les CNOUS

Au Luxembourg, la restauration collective relève de la responsabilité des communes pour l'enseignement primaire et d'une administration publique relevant du Ministère de l'Education pour l'enseignement secondaire et supérieur.

Pour gérer la production et la distribution des repas, deux modes de gestion existent : soit l'autogestion, par le biais d'une régie communale par exemple, soit la concession à un prestataire de service tiers, aussi appelée « délégation de service public » (DSP). Les entreprises

prestataires de service sont appelées Sociétés de Restauration Collective (SRC). Dans le cas d'une gestion concédée, les responsables de la restauration collective lancent des appels d'offres (ou « marchés publics ») auxquels répondent les SRC, puis les responsables sélectionnent un prestataire parmi les candidatures, en utilisant un barème de critères pour évaluer l'adéquation de la réponse des SRC au cahier des charges contenu dans l'appel d'offres.

Une fois le mode de gestion sélectionné, il existe plusieurs configurations pour la production des repas : elle peut se faire sur site, ou dans une cuisine de production (ou « cuisine centrale ») qui distribue ensuite les repas produits dans des restaurants satellites. La liaison entre une cuisine centrale et ses satellites peut être soit chaude, soit froide. Dans le cas d'une liaison froide, la cuisine satellite dispose du matériel nécessaire pour réchauffer les repas avant leur distribution. On retrouve des cuisines centrales tant en régie autonome qu'en gestion concédée. Dans le cas de la gestion concédée, il existe plusieurs configurations concernant le personnel.

Il existe des organisations professionnelles qui regroupent les acteurs de la restauration collective pour défendre leurs intérêts ou militent pour une cause (*idem*).

7.1.1 Les acheteurs dans la Grande Région

Pour ce qui est des acheteurs sarrois, le mode de gestion principal est la gestion concédée : les municipalités lancent des appels d'offres à des traiteurs locaux pour une durée de 3 à 4 ans, qui fournissent quelques écoles chacun. Contrairement à la France, pays où plusieurs des plus grandes SRC ont leur siège (Fernandez-Inigo et al., 2022), l'Allemagne semble moins faire appel à des SRC et plus à des traiteurs locaux pour la délégation des services de restauration. D'après mes données d'observation comme d'entretiens, les acheteurs sarrois ne travaillent qu'avec des produits transformés, entendu au sens de lavés, épluchés, découpés. Cela implique que non seulement la production doit se mutualiser, mais qu'elle doit également se coordonner avec les acteurs de la transformation pour pouvoir approvisionner la RHD. Dans l'ensemble, les acheteurs avec lesquels les membres du consortium ont interagi semblent intéressés par AROMA, dans la mesure où cela représente une opportunité d'approvisionnement, mais ne seraient pas prêts à s'engager activement pour mettre en place l'OTA.

En Rhénanie-Palatinat, il existe des structures de livraison de la restauration hors domicile très performantes, fonctionnant sur le modèle d'une intégration des étapes de transformation des produits bruts et de la préparation industrialisée et centralisée de repas avec un très haut standard d'hygiène, qui sont ensuite livrés dans toute l'Allemagne par camions

(DB3). Cette forme d'organisation, similaire à une cuisine centrale de dimension industrielle, va à rebours du dessein du projet AROMA qui recherche une forme de décentralisation de l'approvisionnement en faisant appel à des produits de proximité, et laisse penser qu'il serait plus difficile pour le consortium d'implanter l'Organisme Transfrontalier d'Approvisionnement.

TABLEAU 41 : ACHETEURS INTERVIEWES DANS LE CADRE DE L'ETUDE QUALITATIVE

Pays	Structures interviewées
Allemagne	Campus Company (Rhénanie-Palatinat) Studentenwerk Trier (Rhénanie-Palatinat) Studentenwerk Sarrebrück (Sarre) Traiteur fournissant les cantines d'une municipalité (Sarre)
Belgique	Athénée d'Arlon Athénée d'Izel Œuvres sociales d'Habay
France	Collège du Lunévillois Collège du Pays-Haut Collège du sillon mosellan Collège de Meuse
Luxembourg	Maison-Relais du sud du Luxembourg Centre Intégré pour Personnes Agées Restaurant universitaire

7.1.2 Les Sociétés de Restauration Collective (SRC)

Ces Sociétés sont à mi-chemin entre la catégorie « intermédiaires » et la catégorie « acheteurs », car elles sont prestataires de service pour les acheteurs en gestion concédée. J'ai fait le choix de les intégrer dans cette catégorie pour la présentation des résultats car elles partagent beaucoup de problématiques avec les cantines.

TABLEAU 42 : SOCIÉTÉS DE RESTAURATION COLLECTIVE ENQUÊTÉES. ELABORATION PERSONNELLE

Pays	Société	Site web
Allemagne	Traiteur prestataire d'une municipalité allemande	
Belgique	Sodexo Belgique	https://be.sodexo.com/home.html
France	Sodexo France	https://fr.sodexo.com/home.html
	Api Restauration	https://www.api-restauration.com/
Luxembourg	Sodexo Luxembourg	https://lu.sodexo.com/home.html
	Dussmann	https://www.dussmann.lu/prestations/cuisine-centrale-cuisines-sur-site/

7.2 Logistique, marché et environnement

7.2.1 Une logistique fiable pour sécuriser les achats

Pour les restaurants collectifs, il existe plusieurs types de logistique. Il y a d'une part une logistique « amont » par laquelle les cuisines reçoivent les denrées alimentaires.

Les modes de commercialisation du secteur *Business to Customer* ne sont pas adaptées au secteur *Business to Business* (B2B) (LB2 : 52). Ainsi, les cantines comme les SRC ne sont structurellement pas adaptées pour aller chercher elles-mêmes les denrées auprès des producteurs ou des fournisseurs comme les particuliers peuvent aller récupérer un panier de légumes. Par conséquent, les SRC et des cantines en gestion autonome se font principalement livrer par les grossistes ou par les producteurs. C'est pourquoi les freins logistiques « amont » surviennent lors de la livraison aux cuisines. Lors d'achats en gré à gré auprès de producteurs régionaux, chaque producteur livre son produit à la cantine, ce qui a pour conséquence la multiplication du travail de réception des marchandises (FB3, 188 ; LB4, 133), ce qui représente un frein temporel pour les cuisiniers. Cela va souvent de pair avec des dysfonctionnements dus à ce qu'un acheteur nomme un travail à une « échelle trop artisanale, trop bricolée » (FC3, 116) : des problèmes de livraison en termes de quantité et de qualité, mais aussi en termes d'heure de livraison, de pannes de véhicule (BB2 ; BC2, 380 ; BC3 ; FB3, 256).

Il y d'autre part une logistique « aval » qui recouvre les livraisons de repas en liaison chaude ou froide depuis une cuisine centrale vers les restaurants satellites. Dans le cas de la livraison chaude, les denrées alimentaires doivent être maintenues à plus de 63 degrés Celsius. Dans le cas de la livraison froide, la cuisine centrale refroidit les plats cuisinés grâce à une cellule de refroidissement pour atteindre 10 degrés. C'est ce que les acheteurs allemands appellent le processus *Cook and Chill*. Dans ces cas, un frein peut être la taille des véhicules à disposition des cantines, insuffisante pour effectuer une tournée.

Un autre type de frein logistique est l'introduction ponctuelle de produits régionaux de qualité. Lorsqu'une cantine organise un jour ou une semaine à thème « produits locaux », elle effectue des achats exceptionnels. Ces achats sont incommodes pour les producteurs qui n'ont pas nécessairement le produit désiré dans la quantité désirée, mais cela représente aussi du travail supplémentaire considérable pour les acheteurs qui n'ont pas l'habitude de s'approvisionner ainsi (BB8 : 163). L'habitude constitue un levier : si une personne a l'habitude d'acheter auprès d'un fournisseur, elle connaît les produits, les conditionnements, les prix. Tout reprendre pour un achat exceptionnel de type "journée avec produits locaux" n'encourage pas les acheteurs à changer leurs pratiques au quotidien, et les producteurs ne sont pas intéressés par des commandes de type *one-shot* et préfèrent des commandes régulières. Au lieu de consacrer beaucoup de temps à sourcer des producteurs locaux pour un menu à thème pendant une semaine, il serait plus judicieux pour les cuisiniers d'investir ce temps pour incorporer de manière progressive ces produits locaux dans les menus de manière chronique.

Cela permettrait aux producteurs de mieux pouvoir planifier leurs semis et ainsi, sur un moyen terme, de permettre les conditions d'une structuration de filières d'approvisionnement local. Les achats à caractère événementiel de produits régionaux représentent donc un frein à la structuration de filières de produits régionaux.

7.2.2 Le besoin de transformation

L'absence de transformation des denrées alimentaires constitue un obstacle pour de nombreux acheteurs, quel que soit le versant de la Grande Région considéré. En effet, l'offre de produits bruts existe, mais elle n'est pas (assez) transformée pour les acheteurs (DC2, 52). Les acheteurs indiquent ainsi qu'ils ne sont pas en capacité de recevoir des produits non lavés ou d'éplucher eux-mêmes. En particulier, un acheteur français indique qu'il ne peut pas accepter de se faire livrer des carottes terreuses, provenant directement du champ : « le mec vient me livrer ma carotte, il venait en cote de travail avec sa caisse de carotte où il y avait cinq kilos de terre, cinq kilos de carottes. Je lui ai dit : « mon gars, à un moment il faut que tu les laves, hein, tes carottes. (Rires) Je ne peux pas t'acheter ta terre hein. » (FC2, 360-2).

Les acheteurs indiquent que les produits déjà transformés qu'ils achètent doivent être conditionnés dans un format adapté pour leur usage. Par exemple, certains cuisiniers expriment qu'ils préfèrent utiliser le yaourt en seaux de 5L plutôt que d'acheter des pots individuels (FC2 : 360-2 ; FC7), ou encore acheter des bidons de lait plutôt que des briques d'1L : « En fait les producteurs ont du mal à s'adapter à ce dont nous avons besoin parce qu'on ne peut pas toujours prendre leur produit fait, transformé, fumé, ça ne sert à rien. C'est bien pour faire de la vente au détail sur un marché parce qu'on va en vendre deux, trois ou quatre, mais nous on produit vraiment en grande quantité et si on arrive à avoir les produits qu'on veut, on a tout gagné. Le meilleur exemple c'est GAEC de [Slam, Monsieur X] il faisait les marchés il y a 10 ans et vendait des petits yaourts en pot. Ce monsieur-là, à un moment, on est allé le voir et on lui a dit faites-nous pas des petits pots, mais faites-nous des seaux de yaourt, de fromage, machin... il nous a fait ces seaux, ces yaourts et ainsi de suite. » (FC2, 360). Un autre exemple est l'adaptation du grammage des saucisses par les producteurs pour s'adapter aux demandes des cuisiniers et aux recommandations nutritionnelles (FA7 : 186). Ce changement de conditionnement est une situation gagnant-gagnant pour les producteurs comme pour les acheteurs car les producteurs payent les emballages moins cher (FA3 : 233 ; LA3 : 93) et ont moins de contraintes concernant l'attractivité de l'emballage des produits (LA3 : 95) et les acheteurs ont un produit adapté à leurs besoins.

Parfois, c'est toute la recette qui doit être revue par les producteurs pour s'adapter au marché de la RHDC (FA7 : 184) : l'accord des producteurs pour le faire est un levier pour les acheteurs. Les négociations avec producteurs permettent de leur demander de produire un

aliment particulier (LB2 : 76) et de trouver un arrangement gagnant pour les deux parties (FC2 : 358-9).

La capacité des acheteurs à transformer les produits agricoles bruts dépend de plusieurs facteurs : la conception de leur cuisine et son équipement (voir section suivante), mais aussi le personnel qu'ils ont à disposition pour travailler les produits : «La restauration, elle est simple, je vais y revenir vite fait : soit tu as beaucoup de personnel en cuisine et tu travailles des produits bruts, c'est parfait. Soit inversement, tout le monde tire les prix, tu n'as pas beaucoup de personnel, les prix de vente sont moyens et tu es obligé de travailler avec de la quatrième et de la cinquième gamme. » (FC2, 370)(LB8 ; BB5, 28)(référence croisée avec la section « personnes et coopération » ci-après). Dans cet extrait, l'acheteur indique que la transformation peut constituer une variable d'ajustement vis-à-vis du personnel disponible en cuisine : les produits de 4^e gamme (cru prêt à l'emploi) et de 5^e gamme (cuit prêt à l'emploi) sont déjà transformés et de fait plus chers que les produits bruts, mais leur achat permet d'externaliser du travail de transformation et de soulager des équipes réduites. Un autre facteur est encore la formation du personnel à des gestes techniques, comme le découpage de carcasses : les cuisiniers préfèrent acheter la viande en morceaux déjà découpés plutôt que d'acheter des carcasses entières, parce qu'ils n'ont pas l'équipement ou le savoir-faire nécessaire pour le faire eux-mêmes (DC4, 141).

Le levier correspondant à l'absence de transformation, quel que soit le versant considéré, est la délégation de la transformation à un tiers ou l'investissement dans de nouveaux équipements et/ou bâtiments. La délégation de la transformation à un tiers comporte plusieurs avantages : elle permet d'éviter que le personnel ne se blesse en coupant, elle permet une économie de temps de travail car la machine du tiers travaille plus vite qu'une personne, et elle permet aussi d'optimiser la Date Limite de Consommation (DLC) (FC2, 383).

7.2.3 Le besoin d'équipements adéquats

En termes d'équipement, les cuisiniers de tous les versants font face à plusieurs freins : des bâtiments trop petits (DB2, 18) ou mal organisés, des cuisines exigües (BB8, 455 ; DC2, 54 ; FC7, 97 ; DC5) avec un espace de stockage limité (FA5, 220 ; BC2, 220, LB4, 416). Un frein à l'approvisionnement en produits régionaux est l'absence de légumerie (LB1, 290 ; DC2, 56), qui oblige la cuisine à acheter des produits de 4^e gamme déjà épluchés. Le frein le plus difficile à dépasser en termes d'équipement concerne la conception architecturale des cuisines elles-mêmes : *“La cuisine est au sous-sol ; la machine à laver est dans un autre bâtiment ! On a tout vu, hein. Même à des nouvelles constructions où ils nous construisent la machine à laver au -3, les frigos au -3 ; cuisines au 0 avec après au -1 la salle de préparation. Et vous ne faites rien d'autre. Au [autre restaurant], c'est pareil. Vous êtes toujours dans les ascenseurs. C'est top !”* (LB4 : 459). Les acteurs mettent en évidence que la mauvaise conception des bâtiments

leur font structurellement perdre du temps. C'est un frein souligné par des enquêtés au Luxembourg, mais on peut supposer que c'est un frein qui existe aussi sur les autres versants. Pour pouvoir remédier à ce frein, il est possible de rénover ou de construire de nouvelles cuisines. Cependant, les délais pour la rénovation sont longs et peuvent aller jusqu'à 5 ans (FC7 : 415).

Les cuisiniers déplorent un coût important du stockage (DC4, 105) et de l'équipement (BB6, 159) qui devient obsolète avec l'édiction de nouvelles normes sanitaires (FC3, 83,90). Certains pointent un équipement manquant : plaques de cuisson, armoire chauffante, chambres froides (BC3, 122).

Un frein spécifique à l'Allemagne est l'absence totale de cantine dans certains établissements. En effet, le temps scolaire était auparavant organisé sur une demi-journée, de sorte que les enfants rentraient chez eux pour manger après les cours. Une réorganisation de ce temps scolaire dans certaines écoles ("*Ganztagschule*", les écoles où l'on va toute la journée) a créé le besoin de proposer un service de restauration scolaire (DC5 : 778).

Les leviers permettant de pallier ces obstacles sont de plusieurs ordres. Pour la conception des bâtiments, un levier à long terme est d'anticiper les besoins en infrastructure en échangeant des retours d'expérience avec les administrations en charge des investissements (DC5, 24 ; LB1, 324)(référence croisée avec la section « équipement » du chapitre intermédiaires). A long terme, car les délais pour la rénovation d'une cuisine, entre l'élaboration des plans et leur réalisation peut prendre jusqu'à cinq ans (FC7, 415). Mais cela permettrait notamment de concevoir des cuisines compartimentées entre arrivage, décartonnage, zones de stockage froides et température ambiante, zones « sale » et « propre ». Dans la zone « sale », il y aurait une légumerie pour recevoir, laver, éplucher les légumes (LB1, 294 ; LC3, 668 ; DC2, 56).

Une zone de stockage froide pour les légumes permettrait une meilleure conservation et moins de pertes (LC 2, 354)(référence croisée avec la section « anti gaspillage »). Des refroidisseurs rapides permettraient de réutiliser des plats cuisinés mais pas servis (LC3, 684 ; DC5, 24). Des parmentières permettent de mécaniser l'épluchage des pommes de terre (FC2, 370).

Mais l'équipement des cuisines dépend de leur mode de gestion, qui est *in fine* une décision politique : si l'instance politique a choisi de déléguer le service de restauration collective, alors il est possible :

- qu'il n'y ait pas de cuisine sur place car les repas sont livrés en liaison chaude depuis la cuisine centrale du prestataire
- qu'il y ait une cuisine équiper pour réchauffer les repas livrés en liaison froide
- qu'il y ait une cuisine équipée dans laquelle le personnel de la Société de Restauration Collective (SRC) vienne travailler.

A l'inverse, certaines instances politiques font le choix de la gestion autonome pour regagner en marge de manœuvre quant aux pratiques d'approvisionnement. Dans ce cas, l'investissement dans des bâtiments et de l'équipement fait partie du projet de réappropriation du service de restauration, comme le montre l'exemple de la cuisine centrale du bassin de Pompey, présenté dans la partie « digitalisation, régulations et politique » du chapitre intermédiaires.

7.2.4 Les changements de pratiques d'approvisionnement

7.2.4.1 *Contraintes et besoins des acheteurs de la RHDC*

Les cuisiniers en restauration collective doivent composer avec différentes contraintes et enjeux dans leur travail. Comprendre ces contraintes permet de mieux appréhender les freins qu'ils peuvent rencontrer pour changer leurs pratiques d'approvisionnement, mais aussi de voir quels leviers ils peuvent activer pour dépasser ces freins. Dans leur article de 2014 intitulé « Les circuits de proximité, cadre d'analyse de la relocalisation des circuits alimentaires » Praly et al. indiquent trois contraintes qui caractérisent la restauration collective : la recherche d'un approvisionnement à bas prix pour « servir des volumes de repas à prix modestes » (Praly et al., 2014, p. 469), la régularité et la sécurité des approvisionnements (DC3, 77), et le besoin d'une première transformation des produits alimentaires, comme la découpe de la viande ou l'épluchage des légumes.

Si l'on considère le besoin de sécurité de l'approvisionnement, il provient du fonctionnement de la RHDC par cycles de menus sur plusieurs semaines : de deux (BC1, 199), quatre (BC3, 172), cinq (FC7, 439) à six semaines (LC1, 44) pour des cuisines en régie autonome, et en général de quatre (FC2, 137) à six semaines pour les SRC (LB4, 108). Un des objectifs de ce fonctionnement par menus est le respect des recommandations nutritionnelles, qui enjoignent d'assurer l'équilibre nutritionnel des repas en respectant une fréquence d'apparition des produits dans les menus. On peut opposer que ce sont des *recommandations* nutritionnelles, qu'elles n'ont pas valeur de loi. Mais de fait, dans de nombreux cas, le respect de ces recommandations figure comme un critère dans les cahiers des charges pour la fourniture de service alimentaire. Ce fonctionnement est avantageux pour les acheteurs comme pour les producteurs : les menus fixés à l'avance apportent de la sécurité de planification tant pour les producteurs que pour les acheteurs (FA5, 210).

En revanche, la capacité d'adaptation des restaurants collectifs est limitée s'ils ne sont pas livrés (Praly et al., 2014) (LB2, 86). Pour cette raison, ils sont particulièrement sensibles aux problèmes de livraison, en termes de quantité, de qualité, mais aussi de ponctualité, car ils doivent impérativement recevoir les produits avant de commencer à les cuisiner. Or, travailler avec des produits locaux demande de la flexibilité, parce qu'un produit n'est finalement pas disponible : un légume est « monté » dans le champ, les conditions climatiques n'ont pas été

assez clémentes et les fruits ne sont pas mûrs, une averse de grêle a détruit les salades (LA3). Cela signifie que le personnel doit parfois rebondir le jour même pour substituer un produit à un autre. Cette flexibilité coûte temporellement aux cuisiniers, même si un enquêté nuance l'effort à fournir (LB1 : 364).

Par ailleurs, les SRC ont des contraintes spécifiques dans l'exercice de leurs fonctions : les réglementations en termes d'hygiène et de traçabilité les conduisent à organiser des process comme l'audit des producteurs avant de les intégrer comme fournisseurs (LB2 : 36). Cet audit a un coût (LB2 : 36), ce qui limite la capacité des SRC à intégrer de multiples petits producteurs. Un autre process est celui de l'affichage et de la communication avec les clients (LB2 : 152).

Ces process confèrent une certaine rigidité à l'organisation des SRC (LB2 : 152) : « *c'est plus compliqué, c'est un petit peu la différence entre conduire une voiture et conduire un paquebot* » (FC3 : 33). Cette rigidité n'est pas propice à la flexibilité que requiert l'approvisionnement en produits de proximité.

Par ailleurs, les SRC doivent respecter les différentes exigences en termes de pourcentages de produits biologiques, de proximité et sous signe de qualité des différents clients, ce qui implique de nettoyer la cuisine à chaque fois et d'être attentif à ne pas confondre les exigences de clients différents (DB3 : 13). Enfin, les SRC indiquent qu'elles ne peuvent payer le même prix au producteur qu'un consommateur final, car elles doivent ajouter la marge du distributeur (LB2 : 66).

Un frein pour les cuisines centrales de SRC est la préparation de multiples recettes un même jour, car cela requiert de nettoyer complètement la cuisine entre deux recettes. Cela est chronophage (LB4 : 223). Dans ce cas, avoir le même menu pour de multiples cantines permet d'économiser le temps nécessaire au nettoyage. Mais cela va à l'encontre de l'approvisionnement local, en ce qu'un menu commun implique de plus grandes quantités d'un même produit, que les producteurs locaux ne sont pas nécessairement en mesure de fournir.

7.2.4.2 Le sourcing des produits

Pour les cuisiniers et les acheteurs des cuisines de collectivités des quatre versants de la Grande Région, le sourcing produit représente un défi majeur. Le sourcing consiste à déterminer la production disponible sur un territoire donné en identifiant les producteurs, le type de production, les quantités produites, les capacités de transformation et de conditionnement, les modalités de conditionnement, de manière à choisir ses sources d'approvisionnement.

Un premier frein lié au sourcing est l'affirmation des acheteurs selon laquelle l'offre de produits serait trop limitée et trop peu diversifiée (LC4 : 76-7 ; BC2 : 501 ; DC4 : 143 ; FC3 : 114 ; LA2 : 332 ; FC1 : 287 ; DB1 : 38 ; LB4 : 388 ; BB5 : 164 ; DB2, 118 ; DC4, 240 ; LB2, 120).

Cette affirmation est à nuancer par les résultats de l'étude quantitative d'AROMA, qui souligne qu'en termes quantitatifs théoriques, la production agricole de la Grande Région est suffisante pour couvrir les besoins de la RHDC d'après les recommandations nutritionnelles de chaque versant. Malgré cela, un levier correspondant est d'élargir le périmètre d'approvisionnement pour diversifier les produits : par exemple, un des interviewés prend la Grande Région comme échelle de régionalité (LB2, 20). Un second levier est pour les acteurs intermédiaires de s'approvisionner auprès de leur réseau de partenaires d'autres régions (cross-référence avec la même thématique au chapitre intermédiaires) pour obtenir des produits non cultivés dans la Grande Région. Enfin, une conception fixe et rigide de l'offre d'un territoire est un frein, car elle fait abstraction de la possibilité de s'entendre avec les producteurs pour leur demander de cultiver de nouvelles denrées, à la condition de s'engager à les acheter.

Un second frein lié au sourcing est l'indisponibilité de l'offre. Il existe plusieurs cas de figure. Le premier est l'indisponibilité par irrégularité ou intermittence, en raison du délai de production ou de la saisonnalité d'un produit (BC2, 378-9 ; LA2,325 ; LB2, 56 ; LC2, 628). Par exemple, pour obtenir un produit carné, un délai est nécessaire pour permettre les étapes d'abattage, de maturation, de découpe et de livraison. Le second cas d'indisponibilité de l'offre est permanent, car ces produits ne sont pas cultivés sur le sol régional : c'est le cas des produits exotiques (BB8). Le troisième cas concerne une indisponibilité que l'on pourrait qualifier de négociable. En effet, ce cas concerne les produits qui ne sont pour l'instant pas cultivés dans la région, pour des raisons liées à l'histoire agricole du territoire, mais qui pourraient l'être moyennant une négociation avec les producteurs. Ainsi, au Luxembourg, le parc de maraîchage est historiquement marginalisé comparé aux productions viandeuses et laitières, mais des acteurs s'efforcent de changer cette donne (LB3, 194). Un frein spécifique au Luxembourg concernant l'indisponibilité de produits est la pénurie par demande simultanée : cette situation survient lorsque l'organisme responsable des restaurants scolaires des établissements du secondaire et de l'enseignement supérieur programme des menus à base des mêmes ingrédients pour tous les établissements en même temps. En d'autres termes, la programmation d'un même menu à l'échelle d'un territoire s'associe mal avec une exigence de produits régionaux, car cela crée une demande importante et ponctuelle qui épuise les stocks des producteurs. Un fournisseur de cet organisme donne l'exemple du bœuf de qualité terroir (LB4, 148). Un levier serait de décaler les menus entre différentes régions du pays pour réduire le risque de pénurie.

Un troisième frein est lié au fait que l'offre est inaccessible pour le débouché de la RHDC, pour plusieurs raisons. Le premier faisceau de raisons concerne l'insuffisance de la structuration de filières d'approvisionnement régionales (LB2, 54 ; FA1, 95 ; FC3, 114), insuffisance corroborée par les résultats de l'étude quantitative d'AROMA, qui montre que les filières ne sont actuellement pas structurées pour que la RHDC s'approvisionne en produits

de proximité et de qualité. En l'absence de telles filières, la mutualisation de la production (BC2, 365 ; FB2, 183 ; BB5, 28), et les solutions logistiques sont insuffisantes, voire absentes en fonction des territoires LB8, 269 ; FA1, 109 ; DC1, 120), et les denrées alimentaires sont vendues dans des circuits de commercialisation longs (LB2). Une seconde raison pour laquelle l'offre est inaccessible pour la RHDC est le prix des produits, trop élevé pour le client final (cross-référence avec la section « prix d'achat et coûts denrées »).

Un quatrième frein est lié à une offre existante, mais peu suffisamment adaptée au débouché de la RHDC, qui demande régularité et sécurisation de l'approvisionnement. Le besoin de sécurisation s'exprime dans la nécessité pour les acheteurs de trouver des fournisseurs capables de fournir une quantité adaptée à leurs besoins. Les acheteurs affirment qu'il leur est difficile de trouver des producteurs qui produisent en quantités suffisantes pour les livrer : « das haben uns jetzt auch unsere Lieferanten, die Caterer, [...] bestätigt, dass es im Saarland [...], schwierig ist, wenn ich ein Biofleisch [...]haben möchte, dass dann auch in ausreichender Menge [...] zu bekommen. Wir brauchen ja mehrere Kilo Fleisch dann, nicht nur für mich als Privatverbraucher, dass sich hier in den Bioladen gehe und sage, ich brauch ein Kilo Fleisch, sondern wir brauchen dann mehrere 100 Kilo in der Woche oder vielleicht auch mal 1 t. Und das ist vielleicht auch schwierig für einen Bauer, das zu liefern, sag ich jetzt mal.²⁶³ » (DB1, 38)(BC1, 33 ; DC1, 84 ; BC2, 503 ; LB4, 228 ; DB3, 65 ; DC2, 16 ; DC3, 73 ; DC4, 141 ; FC1, 158-9 ; FC6, 56). Le besoin de régularité s'exprime par exemple dans le calibrage des fruits et légumes : les cuisiniers en ont besoin pour évaluer la quantité de produits à commander pour effectuer une recette. Or, les produits régionaux ne sont pas toujours calibrés, et peuvent être plus gros, ou plus petits (BB8, 92). Cette irrégularité rend la transformation difficile, demande plus de personnel (LB4, BB7) et rend la planification des achats plus imprévisible. Une cantine a ainsi eu une expérience d'achat de brocolis locaux insatisfaisante, car ils étaient plus petits que les brocolis qu'elle avait l'habitude d'acheter, ce qui a eu pour conséquence d'en manquer pour préparer le nombre de repas (BB5, 28 ; BB8, 92 ; BC1, 5 ; LB4, 355). Un cas inverse est cité par un intermédiaire qui a une expérience avec des légumes locaux plus gros (LB9). Ces expériences montrent que la standardisation des processus de la RHD explique le besoin pour des produits calibrés. Une troisième modalité de non-adaptation au débouché de la RHDC sont la transformation et le conditionnement, traités dans la section précédente. Une quatrième modalité a elle aussi trait à la sécurisation de l'approvisionnement et concerne le respect des régulations en termes d'étiquetage. Les acheteurs ont l'obligation de

²⁶³ Traduction : « Nos fournisseurs, les traiteurs, [...] nous ont confirmé qu'il est difficile en Sarre [...] d'obtenir une quantité suffisante de viande bio [...]. Nous avons besoin de plusieurs kilos de viande, pas seulement pour moi en tant que consommateur privé, que je me rende dans un magasin bio et que je dise que j'ai besoin d'un kilo de viande, mais nous avons besoin de plusieurs centaines de kilos par semaine ou peut-être même d'une tonne. Et c'est peut-être aussi difficile pour un agriculteur de fournir cela, je vais dire. »

les respecter, ce qui implique que leurs fournisseurs livrent des produits correctement étiquetés, ce qui n'est pas toujours le cas pour les produits régionaux de producteurs habitués à la vente directe. Ainsi, un acheteur allemand indique qu'il a reçu commande de produits avec des étiquettes mentionnant uniquement la date de péremption, sans liste d'ingrédients : « Also, ein gutes Beispiel. Wir haben vor Jahren immer mal regelmäßig Produkte von einem kleinen Metzger aus dem Saarland bekommen. Und da war halt einfach nur ein kleiner Bappa (Sticker) drauf mit Mindesthaltbarkeitsdatum, aber keine Inhaltsstoffe und kein gar nichts und dann habe ich gesagt okay, das funktioniert nicht mehr, ich kann das nicht kaufen. Ich hab ja da, da könnten jetzt Sägespäne drin sein, blöd gesagt, aber ich weiß es halt einfach nicht²⁶⁴. » (DC1, 166). En aval, un cuisinier peut avoir testé l'achat de produits locaux, mais a été déçu par leur qualité (FB3 :257 ;DC5 :48).

Pour s'approvisionner en régional, il est nécessaire de connaître ce qui est produit dans la région (BC2 : 405 ; DB1 : 54). Or, les cuisiniers se plaignent d'un déficit de connaissance de l'offre locale : ils ne savent pas où s'approvisionner (DC1, 215), notamment parce qu'il n'existe pas de diagnostic sur l'état de l'offre sur un territoire (BB4, 66,219). L'engagement Green Deal Cantines Durables encourage les cantines à faire elles-mêmes leur sourcing (BB4 : 22): « création d'une base de données de producteurs locaux travaillant soit en circuit court, soit en agriculture biologique ou raisonnée » (engagement Green Deal, BC2 : 161). Cependant, face à cette tâche chronophage, un levier pour les cuisiniers en matière de sourcing est qu'une structure intermédiaire le fasse pour les cantines (LC2 : 204,212-4). Par exemple, le dispositif Panier Collèges le fait sur le versant français (FB3 : 365) et le Clic Local en Wallonie (BB4 : 66). Alternativement, les cuisiniers peuvent faire appel à leur réseau personnel pour le constituer (FC7 : 397).

Parallèlement au manque de connaissance de l'offre locale, les acheteurs soulignent le caractère chronophage du sourcing (LA2, 615 ; FC1, 369 ; BC2, 499) : effectuer des recherches sur les producteurs présents sur le territoire, aller les rencontrer pour connaître le type et la quantité de leur production, leur capacité de livraison, si le produit est transformé sur place ou s'il est possible de travailler avec un tiers pour le faire...ces étapes prennent du temps que les acheteurs n'ont pas le loisir de prendre dans leur travail quotidien (LU ; FB3, 365). Un levier identifié est que les cuisiniers mobilisent leur réseau personnel (FC7, 397) puis partagent leurs adresses avec d'autres cuisiniers, autrement dit, une mutualisation de l'information. D'autres interviewés suggèrent qu'une structure intermédiaire effectue le sourcing pour les cantines (LC2, 204,21-4), à l'image du dispositif Paniers Collèges en France (voir section

²⁶⁴ Traduction : « Alors, un bon exemple. Il y a des années, nous recevions régulièrement des produits d'une petite boucherie de la Sarre. Et il y avait juste un petit bappa (autocollant) avec la date limite d'utilisation optimale, mais pas d'ingrédients ni rien, et j'ai dit ok, ça ne fonctionne plus, je ne peux pas l'acheter. J'ai là quelque chose, il pourrait y avoir de la sciure dedans, c'est idiot à dire, mais je ne sais tout simplement pas ce qu'il y a dedans. »

« digitalisation, régulations, politique »), de la cellule Manger Demain en Wallonie (idem). Etant donné le temps nécessaire pour effectuer ce travail, il faudrait que la ou les structures intermédiaires en charge soient rémunérées pour le faire. A ce titre, l'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) lancé par la région Grand Est fin 2023 dans le cadre de son programme ADAGE (voir section Digitalisation, Régulations et Politique) pour rechercher des structures « facilitatrices de sourcing » sur son territoire montre que cette instance politique n'a pas saisi l'ampleur du travail nécessaire en demandant du travail gratuit aux candidats sélectionnés : en effet, contrairement à d'autres types d'appels à projets, les structures sélectionnées pour effectuer un travail dans le cadre d'un AMI ne sont pas rémunérées pour : « le facilitateur ne sera pas soutenu financièrement au titre de l'AMI et ne pourra pas facturer ses prestations pour les sollicitations prévues au titre de facilitateur, il devra donc disposer de ressources financières lui permettant de garantir la pérennité de ses missions.²⁶⁵ »

Pour pallier les freins énumérés ci-dessus, le « super » levier est la mutualisation de l'offre de produits agricoles régionaux et la structuration de filières d'approvisionnement régionales, capables de répondre aux demandes de la RHDC, détaillées au chapitre sur les intermédiaires. Ce levier est valable pour les quatre versants de la Grande Région. Une SRC exprime des craintes vis-à-vis de la mutualisation des productions, parce qu'elle a peur que la mutualisation soit effectuée par les plus gros acteurs du marché et que cela résulte en un monopole (FC2 :644), ce qui résulterait dans une augmentation des tarifs. Comme on l'a vu précédemment, le fonctionnement des grandes SRC n'est pas très adapté pour intégrer des produits en direct de petits producteurs. Il est plus simple pour eux d'avoir une gamme de produits référencée chez un grossiste pour faire leurs achats, car cela leur permet de limiter les coûts d'audit de chaque nouveau producteur fournisseur. D'autres sociétés plus petites ont plus de marge pour référencer les petits producteurs, mais si les productions de ces derniers sont mutualisées par des grossistes, cela n'est pas favorable à la présence d'une concurrence.

7.2.4.3 *Prix d'achat et coûts denrées*

Un frein majeur, cité invariablement par tous les acteurs des quatre versants est le prix des produits régionaux et sous signe de qualité : l'offre existe, mais elle est trop chère pour le client final (BC2 ; DC2, 80 ; DC4, 139). La restauration collective est caractérisée par un faible coût denrées, c'est-à-dire un faible budget consacré pour acheter les denrées alimentaires pour la préparation d'un repas pour un convive (FB5 : 69). Un enquêteur allemand souligne la difficulté de comparer les coûts denrées d'un restaurant à l'autre, car en fonction du mode de gestion, de la répartition du personnel, des services fournis par les SRC, il peut beaucoup varier. C'est pourquoi nombre d'enquêtés n'étaient pas en mesure de l'indiquer. Pour

²⁶⁵ <https://reseau-partage.fr/evenements/ami-facilitateur-de-sourcing-local/>

néanmoins donner un ordre de grandeur, le coût dédié à l'achat de denrées alimentaires sur le versant français en restauration scolaire est entre 1,50 et 2€ par repas par convive (DC6 : 18). Au Luxembourg, il se situe généralement entre 3€ et 4,5€, ce qui illustre les moyens financiers plus importants qui caractérisent ce versant²⁶⁶. En Belgique, le coût denrées est déterminé par le prix de la pension des élèves fixé par la fédération d'enseignement. Pour un interne en athénée qui a trois repas par jour et un goûter, le coût denrées est de 8,05€ (BC2 : 93-5). Pour un élève externe, le coût denrées à ne pas dépasser est de 3,50€ (BC3 : 166). En Allemagne, le service de restauration collective est principalement en gestion concédée à des traiteurs locaux. Les municipalités lancent plusieurs appels d'offre, auxquels ces traiteurs répondent. Une municipalité peut ainsi avoir une quinzaine de traiteurs comme prestataire de services. Un des enquêtés allemands indique que pour cette raison, il est difficile de pouvoir donner des coûts denrées comparables. La même nuance se retrouve chez une SRC au Luxembourg, qui indique qu'« *il y a autant de coûts denrées que de sites* » (LB2 : 136). Une autre société indique que les coûts denrées des sites qu'elle livre se trouvent entre 3.20€ et 3.40€ (LB4 : 441-2). Une cantine en gestion autonome déclare avoir 3€ de coûts denrées (LC1 : 99). De fait, la capacité d'achat des acheteurs est limitée en interne par le budget alloué pour l'achat de denrées et en externe par le budget du client final.

De plus, d'autres dépenses font concurrence au budget denrées comme l'augmentation des charges comme l'énergie ou l'eau (BC2, 69) ou encore le prix des contrôles sanitaires des équipements (DC2, 56). Cette montée des charges est particulièrement problématique pour ce secteur d'activité qui fonctionne avec des petites marges bénéficiaires.

Un territoire fait exception dans la Grande Région : le Luxembourg, qui dispose d'un levier financier spécifique. Certains de ses restaurants collectifs disposent d'un surplus budgétaire à la fin de l'année, que les acheteurs utilisent notamment pour acheter des produits biologiques (LC3).

Il existe plusieurs freins financiers spécifiques à l'achat de produits de qualité de proximité.

D'abord, les produits régionaux sont souvent plus chers que les autres produits auxquels les acheteurs ont accès et sont donc trop élevés pour les collectivités au budget denrées limité. Les produits biologiques en particulier sont vus comme trop coûteux (BC2 : 503), surtout les produits carnés. A ce propos, un producteur exprime une critique vis-à-vis des cantines : selon lui, le prix peut servir de prétexte à des cantines qui n'ont « *pas du tout cette démarche de repenser autrement la façon dont [elles] font les repas* » (FA7). Il critique que certaines cuisines justifient leur immobilisme en mobilisant l'argument du prix. Effectivement, si les cantines ne changent pas d'autres pratiques, le prix des produits régionaux

²⁶⁶ Voir la section « Economie » ci-après.

est souvent trop élevé. Cependant, ce que le producteur souligne ici, c'est que ce surcoût peut être compensé avec la mise en place de plusieurs leviers, comme la lutte contre le gaspillage alimentaire (voir section ci-après) ou l'achat de produits de saison, qui sont meilleur marché qu'hors saison (BB4 : 203). Une publication française récente confirme que la mise en œuvre de la loi EGAlim n'occasionne une augmentation des coûts comptables de seulement 4% grâce à la mise en place de mesures générant des économies qui compensent les surcoûts²⁶⁷. De plus, un frein mental lié au prix est celui de l'appréciation des prix par les acheteurs : ils perçoivent un produit comme cher parce que les prix pratiqués sur le marché sont bas, alors que les conditions de production et les économies d'échelle sont très différentes.

Ensuite, des seuils d'achat minimum globaux ou par catégorie de produits sont imposés par certaines structures intermédiaires. Ainsi, une structure luxembourgeoise conditionne la livraison à un minimum de commande de 50€ (LA2), une structure allemande à 150€ (DB2). Si le seuil de 150€ n'est pas atteint mais que le prix de la commande est entre 100 et 150€, la même structure facture 3€ de frais logistiques. Une plateforme française impose un minimum de commande global de 500€ avec un minimum par groupes de produits (Fruits et Légumes, Viande, Epicerie et produits laitiers). Ces seuils sont un bon exemple de ce qui est un levier pour les producteurs et intermédiaires, mais un frein pour les acheteurs. En effet, les seuils d'achat par groupes de produits permettent aux groupements de producteurs de s'assurer de donner du travail à tous les producteurs qui participent au groupement. Ils permettent aussi de s'assurer de livrer suffisamment de produits pour que le coût logistique ne conduise pas à vendre à perte. Cependant, pour les acheteurs et particulièrement pour les petites cantines, ces seuils sont un frein car ils sont trop élevés : le prix d'achat du seuil est plus élevé que les besoins de la cantine. Les seuils imposés par des plateformes contrarient également les acheteurs car ils voudraient être plus libres de leurs achats (FB3 : 290). De plus, les seuils minimum de commande imposés par les SRC ou les intermédiaires de type coopératif posent problème aux cuisiniers non seulement parce qu'ils les obligent à utiliser une partie importante de leur budget, mais aussi parce que les cuisiniers indiquent ne pas disposer de frigos assez grands pour stocker la quantité que ces seuils les obligent à commander (BC2 : 220 ; LB4 : 416). La plupart des cuisines ne sont pas équipées pour surgeler : lorsque les cuisiniers achètent, ils doivent utiliser rapidement les produits (FC3 : 55) (référence croisée avec la thématique de l'équipement).

Les SRC font face à plusieurs types de freins. L'un d'eux relève de la négociation avec les producteurs. Ces derniers souhaitent vendre leurs produits aux SRC au même prix auquel ils vendent aux particuliers. Ce souhait problématique des producteurs montre leur

²⁶⁷ <https://presse.ademe.fr/2023/10/restauration-collective-quels-couts-pour-une-alimentation-plus-ecologique.html> voir étude « Freins et leviers à la mise en œuvre d'une restauration scolaire plus durable » : <https://presse.ademe.fr/2023/10/restauration-collective-quels-couts-pour-une-alimentation-plus-ecologique.html>

méconnaissance du métier des SRC, qui doivent payer le ou les acteur(s) qui assure(nt) la logistique et la traçabilité (LB2, 66). Un autre frein est que les SRC doivent réduire leur marge pour travailler avec des produits régionaux et de qualité. Même si cela ne leur convient pas de manière idéale, les SRC doivent le faire pour pouvoir répondre aux demandes de leurs clients (LB2). Parallèlement, si le client n'a pas explicitement demandé des produits biologiques dans son appel d'offres et accepté de payer pour le surcoût, les SRC ne peuvent pas en intégrer sans travailler à perte (FB4, 388).

Un potentiel levier financier sont les économies d'échelle qui pourraient être créées grâce au développement de filières régionales. Des acheteurs se montrent optimistes quant à la capacité de ce développement à faire baisser les prix : « *C'est par la masse qu'on arrive à avoir de bons prix* » (FC4, 225). « *Je l'ai toujours dit à mes producteurs, s'ils vont chez la concurrence, ils peuvent y aller je m'en moque complètement parce qu'au final, plus il se développera plus les prix ils seront attractifs et plus tout le monde y gagnera* » (FC2, 640).

7.2.4.4 Pratiques d'achat

Au-delà du prix d'achat, il est intéressant de se pencher sur les modalités d'achat possibles pour les acheteurs. On compte ainsi plusieurs types d'achat.

Un premier type est l'achat en gré à gré, qui consiste pour un acheteur à se fournir directement auprès d'un producteur (LA1, 324-30 ; LB3, 77 ; DC1, 118 ; FC1, 305, FC3 ; DC2, 151). Ce type d'achat est possible dans toute la Grande Région. Il est possible tant que le montant de la facture est inférieur au seuil de 40 000€, à partir duquel l'acheteur est obligé de lancer un appel d'offres. Les acheteurs estiment que ce type d'achat leur permet de travailler plus sagement (FA5, 309). Certains acheteurs trouvent qu'il est plus simple de commander en direct aux producteurs, même si ces derniers font partie d'un collectif, car ils ne payent pas la marge du collectif (FC7, 269). Mais cette pratique n'encourage de fait pas la mutualisation. Cependant, le gré à gré a plusieurs défauts qui limitent la montée en échelle de l'approvisionnement en produits de qualité et de proximité et exemplifient les problèmes rencontrés par ce type d'approvisionnement actuellement. S'il permet dans un premier temps une augmentation de l'approvisionnement en produits de proximité, les acheteurs se rendent rapidement compte qu'ils sont limités par le peu de diversité de produits disponibles dans un rayon très proche de leur établissement (FC1, 309). Acheter en gré à gré signifie une multiplication des interlocuteurs pour le passage de commandes (FC3, 83 ; BB8, 159 ; BB3, 330) ainsi que du temps passé pour les effectuer auprès des producteurs (DB2, 120 ; DC1, 215 ; DC2, 67 ; DC3, 67 ; FC1, 36), dépendre d'une logistique pas toujours optimisée...L'achat local repose souvent sur une seule personne motivée, or si elle tombe malade, en l'absence d'une procédure formalisée, le ou la remplaçante n'a pas les informations nécessaires pour passer les commandes, s'il ou elle n'est pas réfractaire à cette pratique d'approvisionnement (DC1, 266).

En un mot, le gré à gré ne peut se pratiquer qu'à une échelle dite « hyperlocale » et à des volumes d'achat et de produits limités. Dès lors, il faut considérer d'autres modalités d'approvisionnement pour pouvoir augmenter significativement la proportion de produits de qualité et de proximité dans la RHDC.

Une autre modalité d'achat est le recours aux appels d'offre. Cette modalité concerne les établissements publics de toute la Grande Région à partir d'un seuil d'achat spécifique. Cette modalité a déjà été traitée dans la section « digitalisation, régulations et politique » du chapitre sur les intermédiaires, mais nous pouvons mettre en lumière un verrou sociotechnique spécifique au territoire français : les groupements de commande. Ils sont à l'initiative de lycées et regroupent la demande de tous les lycées et de certains collèges, ce qui permet de négocier des prix bas en raison du volume commandé. Ces groupements mutualisateurs gèrent les appels d'offre pour tous les établissements (FC3, 89). Les établissements scolaires s'engagent à acheter pour un volume de denrées. Ils sont obligés de respecter ce volume sous peine d'amende. Ils ont le droit de le dépasser. Cela conduit de nombreux cuisiniers à s'engager sur un petit volume, ce qui leur assure une plus grande marge de manœuvre. En comparaison des prix obtenus via ce que les cuisiniers appellent « le marché », les produits régionaux ne sont pas compétitifs. Tant qu'il n'y aura pas de démarche pour intégrer des produits régionaux dans ces marchés, ils représenteront un frein important au changement.

Une autre modalité d'achat sont les centrales d'achats (BB8 : 134) pour avoir une gamme complète qui intègre des produits exotiques (BB8 : 138).

Habitudes d'achat

Beaucoup d'acheteurs ont des pratiques d'achats à J-2 auprès de grossistes (BB2, 95-103). Les fournisseurs de produits régionaux et de qualité ne sont souvent pas en mesure de d'assurer ce type de performance en raison de leurs ressources plus limitées. Par conséquent, pour favoriser l'approvisionnement en produits de proximité et de qualité, les acheteurs devraient accepter de changer leur manière de travailler pour permettre une plus grande anticipation des achats.

Un levier pour les acheteurs est d'avoir un seul point de contact pour passer commande (DB2 : 120 ; FA1 : 99). Un seul bon de commande permet aux cuisiniers de passer moins de temps sur les commandes au lieu de passer du temps pour commander à plusieurs producteurs locaux (FB4, 52). Une seule facturation permet aussi aux cuisiniers de passer moins de temps pour payer les factures (LB2, 38 ; FA1, 173 ; FA5, 82 ; FB4). Une seule facturation permet aussi aux cuisiniers de passer moins de temps pour payer les factures (LB2, 38 ; FA1, 173 ; FA5, 82 ; FB4).

7.2.5 La lutte contre le gaspillage alimentaire

Pour les restaurants collectifs, le gaspillage alimentaire est en effet le plus gros frein de type environnemental à l'introduction de produits régionaux et de qualité. Le gaspillage alimentaire est du gaspillage pécuniaire : si l'on jette des aliments, on jette des ressources qui ont servi à les acheter. *A fortiori*, si une cantine change ses pratiques d'achat en faveur de produits régionaux et de qualité sans travailler à réduire le gaspillage, cela lui coûte plus cher de gaspiller ce type de produits plutôt que les produits avec lesquels elle avait l'habitude de travailler. Au contraire, les économies réalisées grâce à la lutte contre le gaspillage permettent de dégager des liquidités pour des achats locaux (FC4, 31 ; LB2, 178 ; FB4, 294 ; FC1, 239). Par exemple, une cantine française a calculé que le gaspillage représentait jusqu'à 30 % du contenu des assiettes. Sur un budget annuel de 50 000€, cela représente 7500€, qui pourraient être consacrés à des achats régionaux et de qualité (FC3, 17). Concrètement, les économies réalisées par cette cantine grâce aux démarches anti gaspillage ont permis de faire baisser le coût denrées de 2€ à 1,80€, soit 10% (FC3, 25). C'est pourquoi la réduction du gaspillage alimentaire est un levier pour l'achat des produits régionaux et de qualité.

Pour les acheteurs, la lutte contre le gaspillage commence en cuisine. Cette lutte peut se faire avec différents moyens, mais doit se faire dans le cadre de restrictions juridiques. Par exemple, les règles d'hygiène imposent qu'un produit sorti de la cuisine pour être servi en salle ne peut pas être ramené en cuisine pour le conserver jusqu'au lendemain (BC2 : 113,121 ; LB4 : 326 ; DC1 : 116 ; FC2 : 153). *A fortiori*, la réglementation ne donne pas le droit de réutiliser des aliments qui sont sortis de la cuisine et qui se trouvaient dans un bain-marie en attendant d'être servis (LB4 : 326-7). « On a le droit de repasser des produits qui ne sont pas... qui n'ont pas été servis au self, et on a le droit de représenter les produits qui ont respecté une baisse de température et une remontée de température, passage de 63 à euh 10 degrés en moins de deux heures, et inversement, de plus trois degrés à plus 63 en moins d'une heure pour le réchauffement, et ça vous avez le droit de le repasser encore une fois, après ça part à la poubelle ». Ce verbatim indique l'utilité d'investir dans des cellules de refroidissement rapide pour pouvoir conserver des produits cuits pour le lendemain (LB4 : 323-6 ; DC4 : 282). Un point d'attention à ce sujet sont les intitulés de menus : s'ils sont trop détaillés, ils empêchent de réutiliser des produits le jour d'après s'ils n'ont pas été servis la veille (LB9, 140). Une bonne pratique est de rédiger les menus en utilisant des expressions plus générales pour permettre la flexibilité de l'approvisionnement. Par exemple, il est préférable d'écrire « fruits de saison » plutôt que « poire » (FB1 : 149-151). Pour ajouter aux freins entravant la fourniture de produits régionaux et sous signe de qualité, une structure de soutien au changement des pratiques des cantines souligne que des formulations trop rigides dans les descriptions des services attendus peuvent empêcher les démarches de changement de progresser. Cette structure donne

l'exemple de « un plat végétarien maximum par semaine » : à la place, il serait mieux de remplacer « maximum » par « au moins » pour ne pas limiter les acteurs (LB1 : 280-2). Un autre levier est d'avoir bonne organisation pour éviter le gaspillage lié aux dates de péremption (BB2 : 113).

Les cuisiniers peuvent mobiliser des leviers en amont comme la réduction des grammages pour réduire les pertes en viande (LB4 : 302), qui est un des produits les plus gaspillés en restauration collective. Une SRC explique qu'elle a mis en place une collaboration avec des producteurs pour acheter des « fruits moches » à un prix moins élevé pour faire de la compote maison (FB1 : 160 ; DB2 : 167), contribuant à réduire le gaspillage. Les cuisiniers s'efforcent aussi d'améliorer la qualité des repas pour qu'il y ait moins de déchets (FC3 : 13), car ils observent qu'il y a moins de gaspillage quand ils utilisent des produits de qualité, en particulier des produits biologiques (FC4 : 453). Ils peuvent maximiser l'usage des ingrédients en utilisant des parties habituellement jetées. Par exemple, un cuisinier belge partage qu'il fait du pesto avec les feuilles de légumes qu'il n'a pas utilisées dans les recettes (BC2 : 127), qu'il met les épluchures de légumes dans la soupe (BC2 : 127), ou encore qu'il n'épluche plus les carottes mais les frotte (BC2 : 129). Malgré ces précautions, il est toujours possible que les cuisiniers aient préparé trop de quantités. Dans ce cas, ils réutilisent les restes de légumes de la veille en soupe, en salade ou en accompagnement d'un plat (LC2 : 598 ; BC2 : 111 ; DC1 : 116 ; DC4 : 286). L'idéal est de pouvoir proposer un plat différent de celui proposé la veille (LB9 : 133), car resservir les mêmes produits le lendemain, sans qu'ils soient réarrangés par le chef cuisinier, n'est pas toujours très apprécié (LB4 : 316). Les acteurs interrogés suggèrent que si les produits étaient proposés selon une recette différente, ces produits auraient plus de succès.

Une cantine partage qu'elle précuit à 80% le riz et les pâtes et finit la cuisson lorsqu'un convive demande le plat (DC4 : 115), ce qu'un autre cuisinier nomme le « *goutte à goutte depuis la cuisine* » (BC2 : 124-5). Si jamais ce plat n'est pas servi le jour même, il peut être réutilisé le lendemain s'il est conservé au frais (DC4 : 115 ; LB4 : 316).

Ensuite, la lutte contre le gaspillage alimentaire continue en salle, pendant le service. Un premier frein est la modalité d'organisation en self, qui fait obstacle à la réduction du gaspillage alimentaire dans les restaurants collectifs de type administratif ou d'entreprise dans le cas où l'organisation prescrit que les convives peuvent prendre cinq composantes sur leur plateau et ne payent que le coût denrées, car les frais fixes du prestataire sont pris en charge par l'administration ou l'employeur. Le prestataire constate que, « comme c'est payé et que ce n'est pas cher », les convives prennent les cinq composantes mais ne les consomment pas toutes (FC2 : 152). Mais il est commun que les convives se servent trop et jettent dans les restaurants de type *self* (FC7 : 249-53). Similairement, mesurer la quantité de produit servie (FC1 : 320) permet de maîtriser le coût de l'introduction de produits de qualité. L'aménagement de la salle

de restauration avec un salad'bar permet la réduction du gaspillage car les convives peuvent se servir eux-mêmes la quantité qu'ils souhaitent (FB4 : 304).

Par ailleurs, les plats ont un succès variable en fonction du goût des convives : un acteur allemand indique qu'en fonction du plat, les convives vont vouloir se resservir – dans le cas des spaghettis bolognaise par exemple – ou au contraire, ne vont consommer que quelques fourchetées (DC1 : 113 ; BC2). Une SRC au Luxembourg indique que le goût des convives est très variable d'une école à l'autre en fonction des cultures culinaires des populations habitant le territoire : *“le poisson est un bon exemple. On voit que le poisson passe beaucoup mieux, et même est apprécié par les enfants qui sont dans les maisons relais, où il y a beaucoup d'enfants italiens, portugais, qui sont habitués à manger du poisson à la maison. Alors que du Nord, ils sont pas du tout habitués à manger beaucoup de poissons, ou ils ont vraiment du mal avec le poisson. Ceux du Sud, ils sont déjà à la maison. Ils mangent énormément de poisson, et c'est là aussi, on voit la culture joue beaucoup dans toute notre alimentation.”* (LB4 : 283). Cette variabilité peut conduire des convives à se plaindre parce qu'ils ont estimé ne pas avoir eu suffisamment d'un plat (LB4 : 316).

Un autre paramètre du service en salle est celui des conditions climatiques. Ces dernières influencent l'appétit des convives : quand il fait plus chaud, ils ont tendance à moins manger (DC1 : 114-5).

Enfin, le gaspillage alimentaire dépend aussi de l'âge des convives : *“au lycée ils mangent de tout parce qu'ils sont affamés, au collège ils n'aiment rien”* (FC7, 242). Le cuisinier explique qu'il y a tendanciellement moins de gaspillage au lycée car les élèves ont plus faim, tandis que les collégiens traversent une phase dans laquelle leur répertoire culinaire est limité.

Les leviers mis en place pour lutter contre le gaspillage alimentaire en salle de restauration sont multiples. Par exemple, l'aménagement de la salle de restauration avec des îlots de type « *salad bar* » permet aux convives de se servir ce qu'ils souhaitent et selon la quantité qu'ils souhaitent (FB4 : 294). L'utilisation de vaisselle en porcelaine et de vrais couverts permet de ne pas jeter de vaisselle ou de couverts jetables (LC2 : 152). Des SRC indiquent qu'elles travaillent sur le dressage des assiettes pour donner aux convives l'envie de manger (FB1 : 69). Un autre moyen est une animation pour visualiser le gaspillage du pain (FB1 : 246), même si des acteurs soulignent que communiquer coûte cher en argent et en temps au personnel des établissements scolaires (FC7 : 224-5). Par ailleurs, si le personnel assure le service des plats, il peut réduire les portions servies, en particulier lorsqu'il y a un plat dont ils savent que les enfants aiment moins (LC1 : 592), tout en donnant la possibilité aux convives de se resservir (DC4 : 115). Il est aussi courant que les cantines proposent des plats de la veille à la vente, avec une réduction (DC4 : 115). Pour réduire les déchets, certaines cantines pratiquent le compost (BC2 : 129 ; FC2 : 153), et mettent en place des tables de tri.

Après le service, de plus en plus de restaurants collectifs permettent aux convives d'emporter leurs restes. Au Luxembourg, l'Etat a mis en place un système de consigne pour emporter un repas ou les restes de son repas appelé Ecobox (LC2 : 604). Ce dispositif est rendu possible par le guide de la Chambre des métiers sur les bonnes pratiques d'hygiène et de sécurité. Ce guide constitue un prolongement national de règlement 852 de l'UE sur l'alimentation et il permet aux convives de prendre leur propre contenant (LB9 : 210). De manière similaire, un restaurant universitaire allemand met à disposition des boîtes de conception durable pour emporter ses restes (DC4 : 115). Une cantine française travaille sur la possibilité de créer des repas à emporter avec les restes du jour (FC2 : 157). Au Luxembourg, l'organisme qui gère la restauration scolaire du secondaire a récemment mis en place la possibilité pour les convives de revenir aux alentours de 16 heures pour venir chercher des plats à base des restes du jour. Comme les producteurs, les intermédiaires peuvent réduire leur gaspillage en faisant des dons à des associations (DB2 : 167), mais aussi avec des dons aux employés (DB2 : 167) ou en compostant les déchets organiques (DB2 : 167). En Allemagne, la réglementation ne permet pas de donner des aliments cuits et réfrigérés à des tiers comme des associations caritatives (DC4 : 186).

Un certain nombre de freins et de leviers concernant le gaspillage alimentaire sont liés à la relation qu'entretiennent les acheteurs avec les convives et les clients finaux.

Par exemple, si une cantine propose beaucoup de choix de plats au quotidien, elle crée aussi beaucoup de déchets (LB4 : 305-7 ; FC2 : 89-91). Cela s'explique par l'incertitude quant au choix de plat par le convive : plus il y a de choix, plus il est difficile en cuisine de prévoir ce que le convive va prendre. Un intermédiaire souligne aussi que plus il y a de choix, plus c'est difficile d'atteindre un certain niveau de qualité en termes de préparation maison et de qualité du produit de base. Si moins de choix sont proposés aux convives, le prestataire a plus de temps pour préparer des plats à base de produits bruts de qualité, alors qu'un plus grand choix signifie que le prestataire doit utiliser plus d'aliments déjà prêts comme des conserves ou de la 5e gamme. En somme, plus il y a de choix, plus il y a de gaspillage, et moins les plats sont susceptibles d'atteindre une très bonne qualité. C'est pourquoi un levier pour la réduction du gaspillage alimentaire et l'augmentation de la qualité des plats est la réduction du choix proposé aux convives, mais avec une plus grande variation de plats d'un jour à l'autre (FC2 : 90).

Un cuisinier français illustre ce frein en déplorant la demande contradictoire de certains clients de maintenir le choix de plats jusqu'à l'heure de fermeture du restaurant mais de faire "attention au gâchis" (FC2 : 146). Le levier correspondant est celui de la pédagogie avec les clients, pour leur faire accepter de ne pas avoir la totalité du menu jusqu'à la fin du service (BB2 : 287 ; LB2 : 178).

Un frein commun aux quatre versants est l'absence d'un système de réservation, lié au défi de définir le nombre de convives présents un jour donné pour connaître les quantités à préparer (DC3 : 77 ; DC4 : 182). Cette absence conduit à un gaspillage alimentaire parfois très important (BC1, 101 ; BC2, 108-111 ; LC4, 198-200 ; DB1, 83). En effet, s'il n'existe pas de données sur le nombre de convives pour lesquels cuisiner (FC2, 198), il est difficile pour les cuisiniers d'estimer les quantités de denrées à commander et à préparer. Ils peuvent certes faire une estimation à partir de leur expérience, ou utiliser un logiciel de statistiques de fréquentation du restaurant de manière à faire une estimation éclairée des quantités à cuisiner (FC2 : 202), mais l'absence de réservation conduit tout de même à une marge d'erreur. Certains établissements scolaires fonctionnent encore avec un comptage à la main des enfants qui vont manger à la cantine le jour même (BC1, 81). Il existe des voix qui réfutent l'utilité d'un système de réservation (DC4, 206), mais elles sont moins nombreuses. De fait, la mise en place d'un système de réservation des repas est un levier important, qui permet aux cuisiniers de commander et de cuisiner le nombre exact de repas nécessaires, d'éviter le gaspillage et le surcroît de travail (BC1 : 85 ; FC2 : 598-619). Un tel système permet d'éviter d'avoir un ETP dédié à la vérification quotidienne du nombre d'enfants mangeant à la cantine (FC2, 607).

Cependant, la seule présence d'un système de réservation n'est pas suffisante. Un restaurant scolaire enquêté a mis en place un système de réservation, mais constate que ce dernier n'est pas utilisé par les convives (LB4, 305 ; LC4, 307).

Ce sujet permet d'aborder trois antagonismes en particulier :

Un premier antagonisme pour le moment spécifique au Luxembourg est paradoxalement la gratuité des repas dans les structures scolaires du niveau primaire. En effet, depuis que les repas sont gratuits, les parents se sentent moins obligés de prévenir la cantine lorsqu'ils savent que leur enfant ne viendra pas à la cantine. En conséquence, les cuisiniers préparent trop de repas, ce qui conduit à une augmentation importante du gaspillage (LB9 : 138).

Une SRC française souligne un second antagonisme entre les recommandations nutritionnelles et les efforts de réduction du gaspillage alimentaire : les grammages recommandés pour certains aliments représentent de trop grosses portions pour les enfants, ce qui conduit à devoir jeter systématiquement ce produit en quantité. Elle donne l'exemple de la semoule. Dans ces cas, la SRC ne peut pas agir, car si elle réduit la portion servie, elle s'expose à une pénalité (FB1 : 172).

Un responsable en SRC souligne un troisième antagonisme : la contradiction entre l'exigence de durabilité, qui se caractérise partiellement par la limitation des emballages plastiques et individuels, et les besoins croissants d'individualisation de l'alimentation à cause des allergies et des prescriptions religieuses (DB1 : 79). J'estime que c'est une question de proportion : s'il y avait vraiment beaucoup d'enfants avec des besoins spécifiques, il serait peut-

être possible de faire un achat dans des conditionnements plus importants. Si cela ne concerne en revanche que quelques enfants, les emballages individuels peuvent être plus acceptables.

Enfin, les cantines peuvent s'engager à progresser sur la thématique du gaspillage alimentaire grâce à l'aide de tiers, associatifs comme privés. Une SRC relate ainsi qu'elle s'est engagée à respecter le second Objectif de Développement Durable « faim zéro » pour réduire le gaspillage de 50% d'ici 2030 (BB2 : 287) en ayant recours à la démarche « *WasteWatch powered* » du prestataire Leanpath²⁶⁸ pour atteindre ces objectifs. La démarche consiste à progresser grâce à des pesées, à la distinction entre le gaspillage *pre-* et *post-consumer* et le dialogue avec le client (BB2 : 287).

7.3 Digitalisation, régulations et politique

7.3.1 Des outils informatiques pour accompagner et mesurer le changement

Les SRC utilisent des logiciels de gestion de type *Enterprise Resource Planning* (ERP). Un logiciel ERP est « un ensemble d'applications ou de modules intégrés permettant de gérer les principaux processus de gestion d'une entreprise »²⁶⁹, notamment les achats, la gestion des stocks, la comptabilité...L'ERP des SRC comprend un outil de logistique de commandes basé sur un catalogue de produits disponibles chez les fournisseurs (BB2 : 169), mais aussi un système de management des menus pour calculer la quantité de produits à commander en fonction des quantités prévisionnelles des repas, ce qui permet d'automatiser les commandes (BB2 : 169) : quand un cuisinier sélectionne une fiche menu, la commande se fait automatiquement (LC3 : 1392). Cet outil informatique peut aussi compter des options spécialisées : il permet de créer des fiches techniques par recette qui incluent la valeur nutritionnelle, le nutriscore, les allergènes et la liste des ingrédients nécessaire, qui permet ensuite d'automatiser la commande des denrées pour cuisiner cette recette. Cette fonctionnalité permet une plus grande efficacité temporelle, mais elle constitue un frein pour l'approvisionnement régional car l'automatisation de la commande se fait avec une liste prédéterminée de références : il n'est par exemple pas possible de mettre quatre références différentes pour un même produit mais provenant des quatre versants de la Grande Région pour un même ingrédient, car cela impliquerait de prendre du temps à chaque fois pour modifier la recette dans l'outil (LB2 : 152). Ces outils sont un énorme levier pour gagner en temps de travail. Les SRC sont capables d'investir dans ces outils en raison de leurs ressources. Une SRC indique que lorsque la facturation est gérée par l'école, cela crée moins de travail pour elle (LB2 : 122 ; DB3 : 61).

²⁶⁸ <https://www.leanpath.com/>

²⁶⁹ <https://www.sap.com/france/products/erp/what-is-erp.html#:~:text=Qu%27est%2Dce%20qu%27,la%20gestion%20des%20stocks%2C%20etc.>

Une autre difficulté informatique pour l'approvisionnement en produits régionaux des SRC est paradoxalement l'exigence de *reporting* de leurs clients sur le pourcentage de produits biologiques ou régionaux utilisés (BB2). Cependant, il leur est difficile d'intégrer les données concernant les produits des petits producteurs dans leur système ERP²⁷⁰ (BB2 : 187), d'automatiser le *reporting* sur leurs achats locaux, car acheter en direct aux producteurs signifie qu'elles doivent assigner une personne pour saisir manuellement les données concernant le volume et le prix d'achat sur l'outil informatique, alors que ces données peuvent être automatisées lorsqu'elles s'approvisionnent auprès de grossistes. De plus, il est difficile pour les informaticiens d'encoder la notion de provenance liée à un rayon kilométrique dans l'outil informatique. Il est plus simple de fonctionner avec une provenance par Etat : « *On voit apparaître parfois des demandes disant, tiens, nous souhaitons un produit dont la provenance est dans un rayon de 50 ou 100 kilomètres. Alors moi, je vois ça d'un point de vue technique, reporting : comment tracer ce genre de chose et automatiser ce genre d'information ? Ça, c'est compliqué. C'est beaucoup plus facile dans les systèmes d'information de dire, tel article, il est [de] provenance belge, c'est facile à tracer, on va dire, et à rapporter. Si on est sur un rayon...* » (BB2 :349). Ce fait technique rend difficile l'approvisionnement transfrontalier de proximité. En somme, on peut dire que les SRC sont structurées pour fonctionner avec des approvisionnements auprès des grossistes, mais pas avec des petits producteurs. Ils le font car c'est une demande de leurs clients, mais cela va à l'encontre des principes de rationalisation des ressources qu'ils appliquent par ailleurs à leur activité.

Plus généralement, un frein pour les cuisiniers est de disposer d'un logiciel de commande inadapté au suivi des achats de proximité et de qualité grâce au calcul du pourcentage du montant d'achats. Un suivi des changements des pratiques d'achat est donc impossible (BC2, 495 ; FB4, 293). Ce phénomène est à nuancer pour le versant français, car la loi EGalim oblige maintenant les cantines à faire du reporting sur ces chiffres²⁷¹. En France, un cuisinier prenant part à un programme d'approvisionnement en produits régionaux et biologiques estime que le bon de commande de ce programme (une feuille Excel) manque de professionnalisation face à des sociétés qui déposent leurs factures sur un *Cloud* (FC3, 118). Les cantines font aussi usage de logiciels pour effectuer les commandes. Ils sont vus comme un levier pour gagner du temps, qui peut ensuite être consacré à la qualité et au bien-être des convives (BC1 : 127 ; DC5 : 682).

²⁷⁰ L'acronyme ERP signifie *Enterprise Resource Planning*. Il est parfois traduit par PGI en français pour *Progiciel de Gestion Intégrée*. Il s'agit d'un logiciel de gestion « qui permet de gérer l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise en intégrant plusieurs fonction de gestion » comme la gestion comptable et financière, la gestion des stocks, la gestion des ressources humaines, la gestion des fournisseurs, etc. Source : <https://www.choisirmonerp.com/erp/definition-d-un-erp> consulté le 28/06/2023

²⁷¹ Voir la thématique « politique, bureaucratie et conformité » de cette section.

Les outils numériques sont présentés comme permettant de fluidifier le travail. Par exemple, un logiciel de commande permettra selon un gestionnaire de donner de meilleures conditions de travail aux cuisiniers (BC1 : 372). Ce même logiciel permet de vérifier les stocks avant de refaire une commande, ce qui permet d'éviter de gaspiller en raison de commandes doublon (LB4 : 504-5).

7.3.2 Des outils pour s'informer et communiquer sur le changement

Pour la communication entre les cantines et les parents, certaines SRC ont développé une application mobile pour que les parents puissent consulter les menus (FB1 : 316).

Au sujet de l'information sur les produits, de nombreux cuisiniers sont désorientés par le nombre important de labels. Ils ne savent pas toujours distinguer entre les marques commerciales, les labels liés au respect d'un cahier des charges et obtenus par un organisme de certification, les labels liés à de l'auto-déclaration...Ils ne savent pas à qui faire confiance (LC3, 1468, 1472 et 1476 ; FB2, 220).

En Belgique, l'expérience du premier « Clic Local » montre que disposer des informations sur les produits disponibles à proximité ne suffit pas pour que les acheteurs les commandent. Dans sa première version²⁷², cette plateforme en ligne permettait d'afficher un annuaire et une géolocalisation des producteurs de la Wallonie. Elle a été très subventionnée par les autorités, mais les acteurs de terrain ne s'en sont pas saisis et l'outil n'a pas bien fonctionné (BB4, 349). Cela s'explique en partie parce qu'il est difficile de maintenir un annuaire de producteurs à jour mais aussi par le fait que la seule information ne suffit pas pour que les acteurs de terrain agissent. L'information est un élément important, mais il doit être combiné avec d'autres comme la structuration de filières d'approvisionnement pour voir un changement significatif dans les pratiques d'approvisionnement.

7.3.3 Santé et qualité des repas

Pour s'assurer de la qualité des repas, les cuisiniers et les SRC disposent de plusieurs leviers. D'abord, les SRC conduisent un audit par leur service qualité avant de travailler avec un nouveau fournisseur, afin de vérifier sa capacité à répondre à des exigences de qualité, de suivi et de traçabilité, de *food safety* (FB1 : 95). En effet, il y a des freins sanitaires à s'approvisionner chez les producteurs régionaux sans aménagements spécifiques : « *il est hors de question que quelqu'un aille chercher la marchandise avec sa voiture, la mette dans le coffre et la ramène, quoi.* (LB2 : 48)...*En termes de process, de respect euh... des principes QHSE, on serait à la rue, quoi.* » (LB2 : 50)(idem chez DC1 : 217). L'acronyme QHSE signifie Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement. Les SRC doivent en effet mettre en place un

²⁷² Le Clic Local est aujourd'hui refondu pour tirer les leçons des échecs de la première version.

système de contrôle de qualité en interne, mais aussi des procédures des actions autorisées ou interdites.

Ensuite, elles peuvent effectuer des contrôles de leur prestataire ou contrôler les achats des cantines (BB2, BB4, LC1 : 594) ou des producteurs (BC2 ; DC5 : 258 ; FB4 : 250). Ce contrôle peut prendre la forme d'une visite dans laquelle l'acteur effectue des tests de température, des tests visuels, gustatifs au quotidien (DB1 : 64). Ces actions servent comme levier contre les plaintes des convives. Des contrôles en interne peuvent être faits pour vérifier l'hygiène, l'aspect, l'odeur et le goût des repas (DB1 : 70).

Les SRC doivent également obtenir une certification pour être autorisés à travailler les produits biologiques (DC5 : 48).

7.3.4 Les marchés publics, levier majeur

L'écriture de marchés publics durables constitue un levier majeur pour l'approvisionnement en produits de proximité et de qualité de la restauration collective.

D'abord, il est nécessaire de préciser de quels types de marché publics il est question ici. Il existe différents types de marchés publics en fonction du secteur d'activité considéré. J'évoque ici les marchés liés au secteur alimentaire. Il y a les marchés de fourniture, qui sont par exemple utilisés pour l'achat des denrées alimentaires pour les restaurants en régie autonome. Il y a aussi les marchés de services, que des collectivités locales mobilisent pour déléguer la restauration collective. En fonction du montant du marché public, sa publicité est obligatoire ou non. Pour un montant supérieur à 221 000 €, une publicité européenne au Journal Officiel de l'Union Européenne est obligatoire²⁷³. En deçà de ces seuils, si le pouvoir adjudicateur n'est pas en soumission européenne, il peut envoyer l'appel d'offres aux soumissionnaires qu'il souhaite. Cela s'appelle un marché en procédure négociée (BB4 : 22), lors de laquelle les pouvoirs adjudicateurs consultent les opérateurs économiques de leur choix et négocient les conditions du marché avec un ou plusieurs d'entre eux (BB4). C'est un levier intéressant pour dépasser les attitudes de type *top-down* décrites dans la partie freins.

La directive²⁷⁴ 2014/24 représente un socle commun pour les marchés publics dans l'Union Européenne (webinaire AROMA du 29 mars 2021). Les directives étant transposées dans la législation des Etats membres, il peut y avoir de légères différences d'un Etat à l'autre dans la mise en application.

²⁷³ Le guide à l'usage des acteurs de la restauration collective réalisé par le consortium AROMA précise en détails les différents seuils pour les cinq territoires de la Grande Région sur cette page : <https://wiki.citoyensterritoires.fr/aroma/?AchaT&lang=fr> consultée le 18/07/2023

²⁷⁴ Une directive de l'Union Européenne est une transposition dans les législations nationales des Etats membres tandis que les règlements sont directement contraignants dans toute l'Union Européenne (webinaire AROMA du 29 mars 2021)

Plusieurs principes fondamentaux guident les marchés publics. Le principe d'égalité et de non-discrimination assure l'égalité de traitement de tous les opérateurs économiques. De ce principe découle l'interdiction de discriminer sur la base de la nationalité et *a fortiori* de la régionalité. Il n'est ainsi pas légal de demander des produits provenant d'un pays ou d'une région en particulier. Le principe de mise en concurrence impose à tout pouvoir adjudicateur de consulter au minimum trois opérateurs économiques pour la fourniture de biens et de services. Le principe de transparence a pour but de favoriser l'absence d'arbitraire de la part du pouvoir adjudicateur. En conséquence, le pouvoir adjudicateur doit respecter différents degrés de publicité des marchés publics : européens, nationaux, sans obligations. D'après le même principe, le pouvoir adjudicateur doit fournir les mêmes informations aux soumissionnaires.

Un marché public se compose de plusieurs volets : l'objet du marché, les exigences techniques, les conditions d'exécution.

L'objet du marché est une traduction du besoin de l'acheteur. Si un acheteur est désireux d'introduire des produits durables dans son marché, il est fondamental de le faire figurer dans l'objet du marché, car les critères d'attribution et les spécifications techniques doivent être en lien et proportionnels à l'objet du marché : « *au plus l'objet du marché est bien décrit, au plus on va pouvoir mettre des critères en lien avec ça* » (BB4 : 123). Si le pouvoir adjudicateur demande des critères de type social ou environnemental dans les exigences techniques sans avoir spécifié l'objet du marché, le marché public peut être rebuté en raison du non-respect du principe de proportionnalité. C'est une situation très courante. Par exemple, si le rédacteur souhaite intégrer un critère « visite pédagogique sur l'exploitation » dans les exigences techniques, il doit intégrer un pan de sensibilisation dans l'objet du marché (BB4 : 117). Pour cette raison, il est conseillé de définir l'alimentation durable en reprenant la définition de la FAO, qui englobe les concepts d'équité, de protection des générations futures, de respect de l'environnement et de bien-être animal. Cette définition donne une plus grande marge de manœuvre pour mettre des exigences techniques dans le marché (BB4 : 213).

Dans les exigences techniques, le rédacteur peut rendre le marché plus durable par le moyen de critères sociaux, de critères environnementaux, mais aussi grâce à la cotation des différents critères techniques. Les critères sociaux sont plus faciles à vérifier que critères environnementaux (BB4 : 256). Un exemple de critère d'inclusion sociale est de demander un pourcentage d'employés en réinsertion professionnelle (BB4 : 256).

Pour contourner l'interdiction de demander explicitement des produits locaux, il est possible d'insérer des critères liés au transport : par exemple, le donneur d'ordre peut demander un délai de maximum 3 heures entre le moment où le repas est cuisiné et celui où il est consommé en liaison chaude (DC5 : 122). Il peut aussi mettre un critère de performance en matière d'approvisionnement direct de l'agriculture (FB2 : 33), demander des produits

spécifiques (FC2 : 29), insérer une clause sur la saisonnalité, sur l’empreinte carbone ou encore le temps de trajet (FB3 : 401). Il est aussi possible de mettre des critères sur le transport, les emballages et les modes de fabrication (FB2 : 29). Le pouvoir adjudicateur peut mobiliser le critère d’« assurer une juste rémunération aux producteurs » (BB4 : 22). En Allemagne, un acheteur dont le service juridique vérifie la légalité des projets définit des régions où le prestataire peut s’approvisionner (DB1 : 46), ce qui reste légal tant que la région en question donne un éventail de fournisseurs assez grand pour permettre de ne pas enfreindre le principe de concurrence libre (DB1 : 46).

La directive 2014/24 contient aussi le principe d’allotissement, qui est obligatoire en publicité européenne. Ce principe a été introduit pour favoriser les PME. Il est recommandé d’y avoir recours pour favoriser la réponse des plus petits producteurs (LB9 : 60-1 ; BB4).

Pour augmenter la qualité des repas, le rédacteur peut demander l’intégration de produits biologiques dans les menus à hauteur d’un pourcentage du prix d’achat des denrées (LB9 : 60-1 ; DC5 : 40). Un autre levier est la possibilité pour le donneur d’ordre de se réserver le droit de venir visiter spontanément les ateliers du prestataire (BB4 : 248). Alternativement, le donneur d’ordre peut demander une commission gustative, mais ce *modus operandi* fait débat, car le service de produits de qualité par le soumissionnaire lors de la commission ne garantit pas l’utilisation de ces produits une fois le marché public remporté. Si un donneur d’ordre tient à une commission gustative, elle peut être accompagnée par d’autres critères (BB4 : 246). Il peut également demander un signe distinctif, une marque avec certification ou une preuve que le produit fourni constitue un équivalent (BB4 : 107). Par exemple, le programme *Natur Genéissen* demande aux cantines participantes d’acheter au moins 12% de produits *Natur Genéissen* (LB1 : 240).

Des critères de durabilité plus généraux peuvent être intégrés. Une municipalité allemande témoigne des critères environnementaux qu’elle évalue à hauteur de 30% dans son barème. Elle demande que le prestataire fonctionne avec une part d’énergie renouvelable ou qu’il utilise des véhicules électriques (DC5, 40). Elle a introduit un critère sur les matériaux utilisés pour la fabrication des vêtements de travail en favorisant par exemple le polyester recyclé (DC5, 54-6), mais aussi des critères concernant les économies d’énergie et d’eau, la gestion des déchets, l’utilisation de contenants consignés, les achats durables, la gestion écologique des affaires (DC5, 56). Elle a un critère sur la matière des plats dans lesquels sont servis les repas (DC5, 68-72) : le soumissionnaire obtient plus de points quand les contenants sont en métal.

Le rédacteur peut introduire un critère selon le type de liaison souhaitée : liaison chaude (« *cook and hold* »), liaison froide (« *cook and chill* ») ou le process de congélation (« *cook and freeze* ») (DB3 : 13 ; DC5 : 24).

La cotation est un barème qui indique le nombre de points sur lequel chaque critère est évalué : différents acteurs indiquent qu'équilibrer le poids accordé aux différents critères est un moyen de ne pas accorder le marché selon le seul critère prix (LB1 : 276 ; LB2 : 227 ; FB2 : 153 ; LB9 : 60-1). Par exemple, un acteur luxembourgeois conseille à ses membres de ne pas mettre 70% pour le prix mais par exemple 20% pour l'animation des producteurs dans la cantine (LB1 : 276). Une cantine allemande indique que le prix compte pour 30% de la note accordée au soumissionnaire (DC5 : 48).

La directive UE 2014/24 ainsi que l'arrêt dit *Max Haavelar* de la Cour Européenne permettent de demander des labels comme moyen de preuve (BB4 : 107 ; LB1 : 272 ; LB4 : 622 ; DC5 : 54-6 ; FB2 : 29), mais ils ne sont ni uniques, ni obligatoires. Cela signifie que le pouvoir adjudicateur doit accepter une équivalence du produit s'il ne porte pas le label mentionné dans le marché. Dans la rédaction, cela se traduit par « nous demandons des produits du label x *ou équivalent* ». Les labels demandés ne doivent pas nécessairement être européens, mais ils doivent respecter les conditions suivantes : les exigences du label doivent être en lien avec l'objet du marché, doivent être vérifiables de manière objective et non-discriminatoire. Le label doit être établi par une procédure ouverte et transparente et doit être accessible à toutes les parties intéressées. Enfin, les exigences du label doivent être fixées par un tiers. Il est à la charge du soumissionnaire de prouver que son label est équivalent, ce qui implique que les critères de l'attribution du label choisi par le pouvoir adjudicateur soient publics. Or, le cahier des charges de certains labels relève d'un haut niveau technique, notamment en connaissances agronomiques. En conséquence, les soumissionnaires doivent monter substantiellement en compétence pour prouver l'équivalence des produits qu'ils proposent. C'est un point important à souligner, car une telle spécialisation est *a priori* inaccessible pour des producteurs et demanderait plutôt la spécialisation d'ETP dédiés à cette tâche.

Les Indications Géographiques Protégées, Appellations d'Origine Protégées et Spécialité Traditionnelle Garantie²⁷⁵ sont des signes de qualité européens. A ce titre, il est possible de les intégrer dans un marché tant qu'ils ne concernent pas l'entièreté du marché.

Au niveau rédactionnel, un acteur luxembourgeois conseille de travailler les formulations : ainsi, il faut éviter les formulations figées de type « maximum un repas végétarien par semaine » car cela bloque la progression des cantines. Il est préférable de remplacer la formulation précédente par « au moins un plat végétarien par semaine » (LB1, 280).

²⁷⁵ Ces signes de qualité ont été créés en 1992. Le Règlement UE 1151/2012 relatif aux systèmes de qualité applicables aux produits agricoles et aux denrées alimentaires a été établi en 2012 pour clarifier l'offre auprès des consommateurs.

Source : <https://www.inalco.gouv.fr/Les-signes-officiels-de-la-qualite-et-de-l-origine-SIQA/Appellation-d-origine-protgee-controllee-AOP-AOC> consulté le 18/07/2023

Dans un appel d'offres pour un marché de services, le donneur d'ordre peut demander une formation continue du personnel dans les conditions d'exécution du marché. Les conditions d'exécution sont le pendant des critères de sélection : il est bien d'avoir une cohérence de cette partie du texte par rapport aux autres, même si c'est une partie très théorique du marché sur lesquels les acteurs passent rapidement. Cependant, le non-respect des conditions d'exécutions donne lieu à une pénalité (BB4, 256).

Pour aider les donneurs d'ordre à rédiger des appels d'offres durables, il existe plusieurs aides : un des acteurs enquêtés accompagne les communes dans la rédaction de leur cahiers des charges (LB9). En Belgique, la cellule Manger Demain a produit de nombreuses ressources pour donner les éléments nécessaires aux cantines pour rédiger leurs appels d'offres²⁷⁶. Les cantines sont très demandeuses d'un cahier des charges type qu'elles puissent utiliser tel quel dans leur pratique. Cependant, avoir un tel cahier des charges est illusoire, car il doit être adapté à la situation spécifique de chaque cantine : le prix n'est pas le même en fonction du type de marché (marché de services, marché de fournitures), si le service des repas est inclus ou s'il s'agit d'un restaurant de type self-service, si le prix inclut un système de réservation ou un service de bornes et de cartes électroniques, si le personnel (de cuisine, de service) est payé par le pouvoir adjudicateur ou le prestataire, si la cuisine est gérée par le prestataire ou le pouvoir adjudicateur (le prix contiendra ou pas l'amortissement des outils/de l'équipement de cuisine), *et cetera*.

Un levier législatif très intéressant pour les producteurs français est le « groupement d'opérateurs économiques ». Ce dispositif permet légalement à des entités de se regrouper pour répondre à un marché sans qu'elles soient une entité juridique. Cela permet à des producteurs de s'associer pour répondre à un marché sans se constituer nécessairement en coopérative ou association (BB4 : 34). Ce dispositif existe mais il est pour l'instant peu utilisé.

En termes de marchés publics, un autre levier que la rédaction des appels d'offre est l'introduction par des acteurs publics de plateformes pour la mise en ligne d'appels d'offres de faible montant. Ainsi, la seconde version du Clic local en Wallonie, en cours de refonte depuis 2021, permet de lancer des appels d'offre pour un montant inférieur à 30 000€ (BB4 : 66). Au Luxembourg, un projet pilote sera testé à partir de la rentrée 2023-24 par l'administration publique en charge de la restauration collective des établissements scolaires du secondaire et de l'enseignement supérieur. La plateforme permettra à chaque cantine dépendante de cette administration de lancer des appels d'offres pour la fourniture de denrées alimentaires. Cette fonction, selon laquelle chaque cantine passe ses propres commandes, permet d'encourager une décentralisation de l'approvisionnement et ainsi d'être accessible aux plus petits producteurs, jusque-là exclus de l'approvisionnement des cantines.

²⁷⁶ Ces ressources sont consultables sur le site de Manger Demain : <https://www.mangerdemain.be/outils/>

La plateforme sera informatisée et comportera des fonctions de gestion des stocks, de catalogue fournisseurs, de commande électronique, de bons de livraisons et de facturation. La plateforme innovera par l'utilisation de l'Intelligence Artificielle pour une transparence maximum dans l'attribution des marchés publics selon des critères précis. Dans cette cotation, le prix comptera pour 30 à 40% tandis que la durabilité comptera pour 60 à 70% de la note. Le résultat des soumissions sera rendu public. A priori, les appels d'offres seraient lancés entre dix jours et deux semaines avant la date de livraison, et les soumissionnaires seront en charge de la livraison. Chaque appel d'offres sera valable pour l'approvisionnement d'une cantine pour un jour et pour un type de produit.

Pour les intermédiaires répondant aux appels d'offres comme les SRC, d'autres freins sont les contradictions dans les appels d'offre. Un prestataire allemand donne l'exemple d'un cahier de charges qui demandait que le soumissionnaire respecte les recommandations nutritionnelles DGE²⁷⁷, qui prescrivent de mettre une fois du poisson, une fois de la viande et trois fois un plat végétarien par semaine, mais qui demandait concomitamment d'avoir un plat de viande tous les jours. Une structure luxembourgeoise relate que des recommandations caduques sont écrites dans les appels d'offre car les personnes chargées de leur rédaction ne sont pas informées que la législation ou que les recommandations ont changé (LB1 :276).

Un autre frein pour les SRC est qu'une fois qu'un marché public est attribué, il n'est pas possible de le modifier. Il n'est donc pas possible de changer les pratiques d'approvisionnement dans un marché en cours, spécifiquement pour intégrer des produits régionaux et de qualité, car ces derniers coûtent souvent plus cher. Les SRC ne veulent pas porter le poids financier de ce surcoût sans une augmentation du prix payé par le client (LB3 :214 ;BB3 :73).

Le plus gros frein posé par cette réglementation sanitaire est la charge administrative qui lui est reliée : *“l'administration a pris une beaucoup plus grande place que... que dans le temps. Dans le temps, j'avais peut-être une heure de bureau par jour, maintenant, j'ai trois jours par semaine à faire les bons, à faire tout ce qui est hygiène, faut marquer tout. Par exemple, vous lavez un frigo. Vous lavez un frigo, mais vous le marquez pas, vous avez un contrôle, il est pas lavé. Vous lavez pas le frigo, mais vous le marquez, alors vous êtes en ordre. Les trucs... tout ce que je cuisine, faut que je marque la température... refroidisseur rapide, la température d'entrée, la durée, température de sortie, qui l'a fait, la fiche technique. Les... les trucs vraiment techniques, administratifs, surtout hygiène, ça a pris des... des trucs énormes, c'est... c'est plus comme dans le temps.”* (LC3, 864).

La réglementation peut ainsi faire obstacle à l'achat régional par l'imposition *de facto* d'utiliser des produits lavés en cuisine (LB1 : 288-90) : pour garantir une non-contamination

²⁷⁷ Deutsche Gesellschaft für Ernährung, la société allemande pour l'alimentation

des aliments, la réglementation exige que les aliments non-lavés soient traités dans un endroit séparé du reste de la cuisine, communément appelé “légumerie”. Si la cuisine ne dispose pas de légumerie, elle doit donc nécessairement acheter des produits déjà lavés.

Pour les cuisiniers, un frein à l'introduction de produits régionaux est l'étiquetage lacunaire pratiqué par certains producteurs qui n'ont pas les moyens de réaliser des étiquettes avec plus d'informations que la date de péremption (DC1 : 166). Un acteur belge souligne que la législation nationale les oblige à avoir des étiquettes trilingues²⁷⁸, ce qui requiert l'achat d'une machine d'étiquetage coûteuse.

7.4 Personnes et cocréation

7.4.1 Personnel, recrutement et formation

Dans cette section, je présente les freins à l'approvisionnement en produits régionaux et de qualité liés au travail et aux compétences.

Un frein commun aux quatre versants est le manque général de personnel : “on n'est que deux en cuisine pour faire 300 repas” (FC7 : 202) et la difficulté à recruter. Face au frein transversal qu'est la difficulté à recruter, une SRC suggère de s'approprier une bonne pratique du secteur de la construction en créant une école pour que les sociétés forment elles-mêmes du personnel qualifié (LB4). Pour les postes de travail de chauffeur- livreur, certains employeurs financent le permis de conduire C pour faciliter le recrutement (BB5 : 118).

Même si les cuisines parviennent à recruter, les personnes ne sont pas toujours formées à certains aspects du métier ou aux enjeux d'une alimentation durable. Dans ce cas, le levier correspondant est la formation. Un acteur intermédiaire accompagnant des cantines vers un approvisionnement plus durable souligne par exemple que les cuisiniers ont parfois tendance à amalgamer les produits régionaux et les produits biologiques (LB1, 84,88 ; LB2, 146 ; FC4, 415). Face à cette confusion, l'acteur en question identifie la formation à la lecture détaillée d'étiquettes comme un point à couvrir dans des modules de formation à l'approvisionnement durable aux cuisiniers (cross-référence avec le thème « personnes et coopération »). Sur un autre sujet, une cuisinière suggère que l'école hôtelière forme les étudiants à faire des commandes (LC1). Une autre indique qu'il existe une formation anti-gaspillage pour les responsables d'encadrement des enfants à la cantine (FB1), tandis qu'en Belgique, il existe un vide juridique concernant la formation des encadrants des temps de repas. Le programme Natur Genéissen au Luxembourg propose une formation de 16h à destination du personnel éducatif. Le programme contient des modules sur comment savourer, les différents goûts, des outils pour s'approprier nouveau goût, respect des denrées alimentaires, cuisine végétarienne (LB1 : 96). Il inclut aussi des ateliers de cuisine végétarienne (LB1 : 98), un atelier pour

²⁷⁸ En français, en flamand et en allemand, pour pouvoir commercialiser ces produits dans les trois communautés linguistiques de Belgique.

apprendre à lire et décrypter les étiquettes (LB1 : 108). En Belgique, la cellule Manger Demain propose des formations sur diverses thématiques. En France, l'école agronomique de Mirecourt propose des formations pour les cuisiniers liées aux nouvelles exigences de la loi EGAlim (repas végétarien obligatoire, sourcing sur le territoire, ...). D'autres structures comme le réseau Partaage en Grand Est proposent des webinaires autour des thématiques alimentaires de manière régulière.

Un autre cas de figure est lorsque le personnel embauché a un taux d'absentéisme très élevé (LC1 : 169-171 ; DC4 : 25). Dans un des établissements belges enquêtés, il est en moyenne de 30%, mais peut atteindre 50%, ce qui expose le restaurant scolaire à être fermé faute de personnel suffisant pour préparer les repas. Dans les cuisines d'une SRC luxembourgeoise, le taux d'absentéisme est de 17% en moyenne (LB4: 586-7).

Tout au long des étapes, des tâches de manutention telles que la manipulation de sacs de pommes de terre (BB8 : 459), le remplissage et le portage des cruches d'eau (BC3 : 150), le remuage du compost (FC7 : 95) requièrent de la force physique et peuvent conduire le personnel à développer des troubles musculosquelettiques. Or, le personnel de cuisine est décrit comme "essentiellement féminin et passé 40 ans" par un acteur (BB8 : 463). Un autre décrit que la moyenne d'âge du personnel est entre 55 et 57 ans (FC7 : 95-7). Ce groupe démographique est plus à risque de développer de tels troubles.

Pour les encadrants, un levier d'après une responsable de cantine est un management soutenant de l'équipe en cuisine : « *si on veut que pour les enfants, ça se passe bien, je ne pense pas que quelqu'un qui sera mal dans son job pourra s'inquiéter du bien-être de l'enfant, si lui son bien-être est négligé* » (BC1 : 250). La même personne souligne qu'il est important d'assurer une présence en cuisine pour bien connaître le travail de l'équipe (BC1 : 28).

Pour améliorer l'atmosphère de travail à l'intérieur des équipes, des enquêtés mentionnent la pratique du management de la confiance comme une inspiration pour leurs propres relations professionnelles (BB7). Ce management se caractérise par la confiance, l'échange et le dialogue, mais aussi par l'acceptation par les encadrants qu'ils ne peuvent tout maîtriser (LB7) : « *si vous avez quelqu'un qui est dans de bonnes conditions, qui se sent bien, donc il va produire plus et travailler mieux* » (LB8). La bonne volonté et la motivation des équipes constituent un levier pour innover (BC3 ; FC3) ou pour donner une impulsion de départ (FC7 : 445). L'envie du personnel facilite la mise en place de l'approvisionnement local (FC1). Son investissement contribue à la mise en place du changement (FC4 ; BC3 : 238). La perpétuation des bonnes pratiques est facilitée lorsque les nouvelles recrues coopèrent avec les mesures en place (FC3 : 53). La motivation de l'équipe et des élèves est nourrie par la satisfaction à travailler sur les thématiques local et biologique (FC4).

Pour faciliter les achats de produits régionaux, plusieurs leviers de l'ordre des *softs skills* existent. Il y a d'abord la flexibilité : un acheteur doit accepter que la production locale

n'est pas totalement prévisible (LU), ce qui implique de devoir parfois adapter les menus à la dernière minute car un produit c'est pas disponible (FR) ou d'intégrer des produits locaux proposés spontanément par un producteur (FR). Un autre levier humain est la créativité des cuisiniers (BC1 : 31-2), leur motivation à travailler produits locaux (FC1 : 32) et leur expérience : ils savent quels produits sont appréciés des convives, comme les spaghetti bolognaise (BC2 : 114-8). Travailler des produits de qualité donne envie de travailler (LB1 : 366), car il est motivant pour les acteurs de savoir qui est derrière le produit (LB1 : 366).

Un autre levier, à l'opposé du travail de persuasion, est l'obligation (DB1 : 104).

7.4.2 Des relations de qualité au service du changement

Un frein commun à plusieurs acheteurs est ce que je nomme une attitude top-down, définie comme l'absence de coordination entre la structure donneuse d'ordre et les acteurs opérationnels de la chaîne d'approvisionnement. Pour les SRC, cela se caractérise par l'imposition par le client de sa volonté au prestataire sans échanger sur la faisabilité de ses exigences (DC5 : 270,436 ; FC7 : 361-71) et même sans communiquer spécifiquement avec elles au sujet d'un changement important de pratiques souhaitées : *“ le problème, c'est que quand ils l'ont annoncé, toute la partie en-dessous l'a appris à ce moment-là ”* (LB4 : 144). Cela peut aussi s'incarner par l'obligation de se plier aux modalités d'un marché public sans pouvoir les modifier (LB2 : 116). Pour d'autres, c'est une administration qui impose une manière de procéder (BC3 : 246 ; LB9 : 8). J'estime que cette attitude est un verrou central, car l'imposition d'exigences par les personnes en charge de la restauration collective et notamment de la rédaction des marchés publics sans échange avec les prestataires empêche l'introduction de produits régionaux et de qualité. L'absence d'échange empêche les donneurs d'ordre de prendre conscience de la réalité du sourcing disponible sur le territoire et des contraintes techniques que peuvent avoir les prestataires pour exécuter les demandes. Un autre frein est le relationnel difficile à l'intérieur d'une équipe de cuisine (BC3 : 9, 278).

Le levier correspondant consiste à développer des relations suivant une dynamique de coopération et de collaboration. Par exemple, un levier commun pour les SRC est lorsqu'un client accepte de payer le prix du local et qu'il accepte les contraintes du local (LB2, 114 ; LB8, 237 ; LC2, 320 ; FA4, 38). En matière d'éthique de la relation commerciale, les SRC mettent un point d'honneur à dire ce qu'elles font et faire ce qu'elles disent, d'être cohérentes dans leurs discours et leurs actes (LU, FB1), car cette conduite éthique conduit à des relations d'affaires durables (LU). Le respect du partenaire (LU), la transparence (LU) et l'honnêteté avec le client (FB1 : 196) les conduisent à dire : *« on peut se regarder dans une glace »* (LB4). Il existe une collaboration entre une SRC et une structure accompagnatrice : cette dernière a informé la SRC qu'elle a le droit d'utiliser des œufs coquille (LB2 : 201) alors qu'elle pensait ne pouvoir utiliser que des œufs pasteurisés. La collaboration permet de créer une relation gagnant-gagnant entre

une SRC et un producteur : SRC fait grandir et accompagne le producteur à condition qu'il soit régulier en qualité et quantité. Le producteur bénéficie d'un débouché régulier mais fait un prix à la SRC parce qu'elle achète de gros volumes (FC2 : 486 ; 498).

Un frein pour les cuisiniers en matière de collaboration est le fait d'avoir de multiples interlocuteurs d'un programme d'accompagnement de changement de pratiques d'approvisionnement. Cela les rend confus quant à la personne de contact pour un programme donné (LC2 : 628). En Belgique, certaines cantines sont gérées sous statut associatif. Si les statuts de l'association ne sont pas judicieusement rédigés, ils peuvent créer des lourdeurs inutiles dans la prise de décision. Par exemple, une personne responsable de cantine doit demander la signature de tous les membres du conseil d'administration de l'association avant de pouvoir prendre des décisions courantes (BC1 : 211).

Les résultats suggèrent que pour être couronnée de succès, la coopération doit être multiscalaire. Elle doit d'abord avoir lieu à l'échelle d'une cuisine entre les membres de l'équipe de cuisine. Des cuisiniers belges soulignent que l'adhésion de l'équipe au projet de changement est nécessaire pour que cela fonctionne (BC1 : 31 ; BC3 : 252 ; FC4 : 231 ; FC3 : 51). Elle doit simultanément se faire à l'échelle d'un établissement scolaire entre l'équipe de cuisine, l'équipe pédagogique, les « dames de cantines » et la direction. Une des conditions pour la création de la coopération est le temps pour créer de la confiance entre les différents acteurs (BC1 : 248-9 ; BC3 : 242). Une autre condition est une approche de type partenariale avec les membres d'un même établissement, exprimée par un administrateur d'établissement scolaire : « pour amener à des projets, il faut que la base vous suive » (BC3 : 258).

Un levier majeur que les interviews comme les observations faites dans le cadre du projet AROMA ont permis de déterminer, c'est que « *beaucoup de problèmes ou d'incompréhensions ou d'inconnus [...] se règlent par les rencontres* » (BC1 : 30). En effet, les rencontres permettent d'échanger sur les contraintes de chaque acteur et ainsi de faciliter la compréhension entre les différentes parties prenantes d'une chaîne d'approvisionnement. Cette importance est corroborée par les prescriptions de l'engagement du Green Deal belge : « *rencontre avec des producteurs de produits laitiers* » (engagement Green Deal BC2 : 161), « *rencontre avec la responsable du Réseau Solidairement* » (engagement Green Deal BC2 : 161).

Ces rencontres peuvent prendre la forme de réunions d'information. Par exemple, avec un conseil des convives pour obtenir des retours sur les repas (LC3), mais cela peut aussi être avec un conseil d'élèves pour qu'ils suggèrent des idées (FC7) ou encore avec une commission menus et les représentants des parents d'élèves (FC3 : 63). Ces réunions permettent de se tenir informés de l'évolution des changements de pratiques (FA1 : 113). Si un des membres de l'équipe en cuisine connaît des parents dans le village, cela permet d'obtenir facilement des

retours sur les changements effectués (BC1 : 197). Le soutien des parents est un levier indubitable (FC3 : 61).

Au-delà des rencontres pour permettre la collaboration, la mise en place d'un groupe de travail de la cantine avec un juriste, un responsable des achats, un responsable transition et une personne externe en dialogue avec le chef de cuisine permet la mise en place d'un projet de changement de pratiques (BB4, 22), ou entre le personnel éducatif et les encadrants à la cantine (BC1). Un cuisinier est prêt à partager des contacts de fournisseurs (LC1, 790), et associe les parents d'élèves au vote du budget (FC3 : 61).

7.4.3 L'accessibilité des repas

Le plus gros enjeu social auquel font face les cuisiniers est l'accessibilité des repas. Un frein à cette accessibilité est le non-recours aux aides existantes par les élèves pour payer les repas (BC2 : 210-2). En Allemagne, la mise en place d'un système de pré-chargement d'une carte avec laquelle les élèves paient leur repas conduit à ce que les élèves soient privés de repas parce que les parents ne l'ont pas chargée (DB3 : 61). Un acteur public allemand explique que lorsque les parents sont au chômage, un dispositif existe pour que les organismes sociaux prennent en charge le prix des repas (DC5 : 384). Cependant, les cantines ont des difficultés à se faire payer par ces organismes.

Les gestionnaires de cantine doivent faire un arbitrage entre l'accessibilité et la qualité des repas : dans certaines écoles, les parents aisés retirent leurs enfants de la cantine car ils estiment que la nourriture n'y est pas suffisamment qualitative (BB8 : 429).

7.4.4 Culture et habitudes en cuisine

Dans les freins humains, on peut noter un refus d'optimisation des pratiques par les équipes en place (BC1). Un levier pour dépasser la résistance au changement des équipes est de créer une prise de conscience des problématiques grâce à des études ou d'autres dispositifs (BB8 : 383). Des acteurs soulignent l'importance de susciter l'adhésion des équipes, car le changement par la contrainte ne fonctionne pas (LB2 : 30). Cette adhésion peut être suscitée en amenant le changement de manière progressive (FB4 : 52), par étapes et par tâtonnements. Sur le versant français, la prise de conscience par les cantines de la nécessité de s'approvisionner en produits de qualité a été forcée par l'introduction de la loi EGalim (FB4 : 32). Un levier pour favoriser le changement de pratiques est l'accompagnement. L'accompagnement peut se faire par une personne (DC4 : 25) ou par une entreprise (DC5 : 294). En Belgique, le Green Deal a conduit à la création de la cellule Manger Demain (BC1 : 2), qui emploie des chargés de mission par territoire pour accompagner les cantines (voir chapitre sur les intermédiaires section politiques publiques). Au Luxembourg, le dispositif Natur Genéissen emploie deux personnes pour accompagner d'une part les producteurs et d'autres

part les cuisiniers à changer leurs pratiques pour travailler ensemble. En France, des initiatives existent pour accompagner les cuisines pour lutter contre le gaspillage alimentaire, mais ne sont pas ciblées comme les initiatives belges et luxembourgeoises. En Allemagne, il y a un accompagnement à la rédaction des marchés publics, mais similairement, l'accompagnement vise moins le changement de pratiques en cuisine, ce qui semble logique étant donné la grande majorité de délégation du service public.

Si la motivation est un facteur nécessaire, il n'est pas suffisant. Il est nécessaire d'organiser la coopération au-delà du périmètre de la seule équipe de cuisine (FC7 : 359) avec les équipes pédagogiques et les convives. Par exemple, pour faciliter l'acceptation des produits régionaux des enfants, les équipes pédagogiques et en cuisine peuvent développer leur pédagogie en expliquant la différence entre une pomme biologique et une pomme conventionnelle aux enfants, car ils vont vers la conventionnelle qui a l'air plus naturelle (FR).

Au sujet de l'agriculture biologique, les acteurs des quatre versants expriment une idée selon laquelle « le bio, ce n'est pas toujours bio » (LB1 :106). C'est-à-dire qu'il existe une suspicion que les cahiers des charges pour l'obtention du label biologique ne sont pas les mêmes sur les quatre versants de la Grande Région ou que d'autres pays de l'UE comme l'Espagne (LB4 :615 ;FB2 :212 ; FB1 :286), ou du moins que les organismes de certification ne vont pas interpréter les cahiers des charges de la même façon. Dans plusieurs entretiens sont revenus la méfiance et les critiques des cuisiniers vis-à-vis de l'agriculture biologique. Ils expriment du scepticisme vis-à-vis des produits biologiques mais provenant de pays lointains comme la Chine (LC3 : 972). En Allemagne, il existe plusieurs labels bio avec des cahiers des charges qui ont des exigences variables : le label bio européen symbolisé par une feuille verte est considéré comme du bio “bas de gamme” pour certains parce que son cahier des charges est moins exigeant que les labels tels que Demeter ou Bioland. Certains cuisiniers allemands considèrent que le bio allemand est meilleur que le bio d'autres pays : “*wir wissen, dass Biosiegel in anderen Ländern anders bewertet werden wie in Deutschland*²⁷⁹” (DC4 : 246), comme l'Espagne à qui il reproche de vider les nappes phréatiques en cultivant (DC4 : 252) et d'utiliser des pesticides que le cahier des charges biologique allemand ne permet pas d'utiliser (DC4 : 256). Une coopérative française de produits biologiques déclare que certains cuisiniers réservent un meilleur accueil aux produits locaux qu'aux produits biologiques (FA5). Toujours sur cette thématique, les cuisiniers relatent que les convives peuvent être repoussés par l'apparence des produits biologiques, et des accompagnants aux changements de pratiques relatent que les cuisiniers eux-mêmes peuvent avoir beaucoup de préjugés vis-à-vis de ce type de produit.

²⁷⁹ “nous savons que les labels bio sont évalués différemment dans d'autres pays qu'en Allemagne” tda

Conclusions

Dans ce chapitre, j'ai présenté les résultats de mon enquête de terrain concernant les freins, leviers et défis des acheteurs des établissements de la RHDC, ce qui me permet de contribuer à enrichir la littérature sur la perspective de ces acteurs.

J'ai d'abord présenté les différents types d'acheteurs, en distinguant entre les cantines et cuisines centrales gérées de manière autonome de celles en gestion concédée à des Sociétés de Restauration Collective. J'explicite les différences entre gestion autonome et concédée, entre établissements publics et privés et la diversité des configurations existantes entre cuisines centrales, cuisines de production, et restaurants satellites.

J'ai ensuite présenté les résultats des entretiens qualitatifs selon une structuration thématique adaptée de Bayir et al. (2022), en montrant que les cuisines en régie autonome ont des problématiques communes avec les SRC : un coût denrées bas, un sourcing des produits disponibles sur le territoire chronophage à effectuer, la dissonance cognitive de certains clients concernant leurs exigences en termes de qualité et leur consentement à payer, le respect des recommandations nutritionnelles, sanitaires et des allergènes, le fonctionnement avec des cycles de menus de plusieurs semaines, le besoin de régularité et de sécurité d'approvisionnement, les problématiques concernant les cuisines comme bâtiments et leur niveau d'équipement, les problématiques de recrutement et d'absentéisme.

Cependant, certaines problématiques sont rapportées par les SRC en particulier. Par exemple, l'automatisation du reporting sur le pourcentage d'intégration des produits de qualité et de proximité en termes de valeur d'achat pose problème. En effet, l'approvisionnement de proximité implique de faire des achats en direct, peu compatibles avec le mode de fonctionnement habituels de ces structures, alors même que le reporting est demandé par les clients, voire exigé par la législation. Un autre exemple est la logique top-down imposée par les pouvoirs adjudicateurs dans les marchés publics. Les SRC rapportent ainsi qu'elles n'ont pas voix au chapitre pour exprimer la faisabilité des demandes des pouvoirs adjudicateurs.

Une dimension importante de la RHDC est sa mission sociale de rendre accessibles les repas. Parallèlement, la réduction du gaspillage alimentaire est identifiée comme un levier important pour permettre l'approvisionnement en produits de qualité et de proximité en dégageant des liquidités. Or, certains dispositifs de lutte contre le gaspillage alimentaire, comme certains systèmes de réservation des repas, mettent en lumière une équation difficilement solvable : comment augmenter la qualité des repas en RHDC tout en maintenant un prix accessible pour les convives ? En l'occurrence, les dispositifs de réservation permettent d'un côté d'activer un levier pour la réduction du gaspillage alimentaire, mais ils ont pour conséquence de laisser des enfants sans repas, car ces derniers n'ont pas été réglés à l'avance par les parents.

Un dernier point abordé dans ce chapitre est le besoin d'une action simultanée, coordonnée, multiscalaire et décloisonnée des acteurs. Les données empiriques montrent qu'un seul acteur a le pouvoir de bloquer tout un élan de changement de pratiques. C'est pourquoi l'accompagnement des acheteurs est indispensable pour commencer et encourager les changements dans les pratiques des cuisiniers en faveur d'un approvisionnement de proximité et de qualité, car le changement d'habitudes des acheteurs ne se fait pas seul. Même s'il existe des acteurs avec une motivation intrinsèque très forte, leurs efforts gardent une portée limitée si leur action n'est pas coordonnée avec les autres acteurs du circuit.

PARTIE 4 : Entre continuités et spécificités : discussion des apports théoriques et empiriques de la thèse au champ d'étude des systèmes agrialimentaire relocalisés

Chapitre 8 : Discussion

Ce chapitre présente une discussion basée sur les résultats énoncés aux chapitres précédents. Le chapitre 3 présentait le projet Interreg AROMA et les livrables produits par le consortium, tandis que les chapitres 4, 5, et 6 présentaient les résultats en organisant les données, récoltées selon les méthodes de l'observation participante et des entretiens semi-directifs décrites au chapitre 3 et analysées de manière inductive, selon les perspectives de trois types d'acteurs – producteurs, intermédiaires, acheteurs - afin de produire un fil d'argumentation lisible. Le but du présent chapitre est d'interpréter les significations de ces résultats et de les présenter dans une synthèse indiquant les contributions de ce travail.

Dans un premier temps, je résume les premiers chapitres de la thèse. Ensuite, j'élabore sur la façon dont les données issues des enquêtes qualitatives ainsi que le concept ombrelle VTFN et les concepts adjacents de SFSC, CAP et SyAM ont nourri ma théorisation. Dans un troisième temps, je réponds à mes questions de recherche en synthétisant les résultats des études qualitatives non plus par type d'acteur, mais thématiquement en utilisant trois super catégories issues de la fusion des catégories de Bayir *et al.* (2022).. Mon intention est que les résultats concourent à une meilleure compréhension du fonctionnement des chaînes d'approvisionnement de la Restauration Collective, notamment des contraintes situatives et systémiques de chaque groupe d'acteurs, de manière à identifier les leviers actionnables pour la transformation de ces chaînes d'approvisionnement en faveur d'une plus grande durabilité. Ensuite, j'effectue des liens avec la littérature sur le Sustainable Public Food Procurement. Dans un cinquième temps, je valide le concept ombrelle de VTFN et viens enrichir chacune de ses trois dimensions avec les contributions de mon étude, avant de situer les dynamiques de transition du secteur de la RHDC grâce au modèle X-Curve (Hebinck et al., 2022). Je conclus le chapitre avec les limitations de ce travail.

Table des matières

Chapitre 8 : Discussion	340
8.1 Résumé	342
8.2 Construire une théorie de l'intermédiation.....	344
8.2.1 Une théorisation nourrie par des concepts adjacents.....	344
8.2.2 Une théorisation nourrie par les données empiriques	350
8.3 Synthèse thématique des résultats	352
8.3.1 Définition de la qualité et de la proximité.....	352
8.3.2 Logistique, marché et environnement	356
8.3.3 Digitalisation, régulations et politique.....	363
8.3.4 Personnes et coopération	369
8.3.5 Spécificités transfrontalières.....	371
8.3.6 Synthèse	373
8.4 Liens avec le Sustainable Public Food Procurement (SPFP)	375
8.5 Validation du et contributions au concept de VTFN	377
8.5.1 Validation et enrichissement de la dimension réticulaire de VTFN	377
8.5.2 Validation et enrichissement de la dimension éthique de VTFN	384
8.5.3 Validation et enrichissement de la dimension territoriale de VTFN	384
8.5.4 Résumé des apports théoriques au concept ombrelle de VTFN	385
8.6 Le X-curve model pour situer les dynamiques de transition dans le secteur de la RHDC.....	389
8.7 Limitations	393

8.1 Résumé

Le but de cette étude combinant des entretiens semi-directifs et une observation participante était de comprendre comment augmenter la proportion de denrées alimentaires de qualité et de proximité dans la Restauration Hors Domicile Collective (RHDC) de manière significative. Pour l'atteindre, j'ai proposé de déterminer quels freins font obstacle à l'augmentation de la part de denrées alimentaires de qualité et de proximité dans la RHDC, et quels leviers les acteurs des chaînes d'approvisionnement de la RHDC peuvent actionner pour augmenter la part de ces denrées dans les menus, dans l'objectif de construire des SFSC pour approvisionner la RHDC. Il était initialement attendu que la connaissance générée par cette étude puisse contribuer à la transition vers un système alimentaire mondial plus durable et résilient en développant de *l'actionable knowledge*²⁸⁰ (Argyris, 2005) pour la transformation des chaînes d'approvisionnement de la RHDC, qui par le volume de denrées alimentaires qu'elles commandent, représentent un levier de taille pour la transformation des pratiques agri-alimentaires (Sonnino, 2009).

Dans l'état de l'art, j'ai inscrit ce travail dans le concept ombrelle de *Values-Based Territorial Food Networks*, créé pour remplacer *Alternative Food Networks* (Reckinger, 2022). En effet, la triple lentille des valeurs, de la territorialité et des réseaux permet d'analyser les initiatives empiriques agri-alimentaires. Etant donné que VTFN maintient les sous-concepts qu'il recouvre, j'ai déterminé que le sous-concept de *Short Food Supply Chain* était le plus à même de permettre l'analyse de l'approvisionnement de la RHDC, grâce à sa logique marchande se focalisant sur les relations entre acteurs des circuits alimentaires. La littérature distingue cependant entre les SFSC de type « vente directe » et les SFSC de type « *intermediate* », qui impliquent des intermédiaires et se situent entre le marché de commodités et les circuits courts (Renkema & Hilletofth, 2022). Je m'inscris plus particulièrement dans ce dernier, car les caractéristiques du débouché de la RHDC – besoins de mutualisation, de transformation, de conditionnement, de logistique, de respect des réglementations sanitaires propres au secteur B2B ainsi que du code des marchés publics – infèrent la nécessité de structures intermédiaires pour répondre à ces caractéristiques, car les producteurs ne disposent pas du temps et/ou des compétences nécessaires pour le faire. Le concept d'*intermediate* SFSC est proche des concepts francophones de Système Alimentaire du Milieu (SyAM), avec qui il partage un emplacement à mi-chemin entre circuits longs et courts, et de Circuit Alimentaire de Proximité (CAP), dont les dimensions d'analyse permettent de penser l'intermédiation avec des acteurs aux relations variées dans un contexte spatial variable.

²⁸⁰ *L'actionable knowledge*, que l'on pourrait traduire par « savoir actionnable », est un savoir que les acteurs peuvent utiliser pour mettre en œuvre leurs projets. La création de ce savoir requiert de faire des propositions qui explicitent les processus de causalité nécessaires pour agir, car cette causalité est cruciale pour ma mise en œuvre. (Argyris, 2005)

Mon travail de terrain m'a cependant conduit à ajouter deux autres dimensions d'analyse au concept d'*intermediate* SFSC. La première est une dimension politique, qui reconnaît « que les relations de proximité [incorporent] en leur sein des rapports sociaux de nature politique » (Talbot, 2010, paragr. 49). Ces rapports sociaux sont traversés par des rapports de force dus à la différence de ressources des acteurs. Dans le cadre d'une action collective en vue de la création d'*intermediate* SFSC, cette dimension politique recouvre les processus de négociations, d'arbitrages et de prise de décision des acteurs. Je reprends cette dimension du concept francophone de Circuit Alimentaire de Proximité enrichi par les travaux de Talbot (Talbot, 2010). Mais elle est aussi contenue dans le concept de SyAM qui promeut de nouvelles formes de gouvernance entre les acteurs (Chazoule et al., 2022) et dans le concept VTFN dans le processus de négociation autour des valeurs.

La seconde dimension que j'ajoute est institutionnelle, afin de tenir compte du caractère central des institutions publiques dans l'organisation de la RHDC. En effet, cette organisation relève de la compétence de plusieurs échelons de collectivités territoriales. Les institutions publiques influencent également le système alimentaire en écrivant et attribuant des marchés publics et en allouant des subventions, qui peuvent jouer un rôle important dans la construction de filières d'approvisionnement. Il est donc adapté de les inclure dans le périmètre d'analyse.

J'ai employé la méthode des entretiens semi-directifs pour collecter des données qualitatives auprès de 60 participants, répartis en trois groupes selon la nature de leur position dans la chaîne d'approvisionnement et selon leur emplacement géographique sur l'un des quatre versants de la Grande Région (BE, DE, FR, LU). J'ai codifié les transcriptions de ces entretiens en utilisant d'abord les catégories de ma triple grille d'entretien comme arborescence, puis en créant des codes « freins », « leviers » et « défis » pour chaque groupe d'acteurs, ainsi que de nouveaux codes thématiques qui ont émergé au fur et à mesure. J'ai ensuite analysé et organisé mes données dans un tableau, par sous-aspect de mes questions de recherche : freins, leviers et défis par type d'acteur, en utilisant initialement les 12 catégories thématiques de Bayir *et al.* (Bayir et al., 2022). J'ai rédigé une première version de la présentation des résultats en utilisant ce tableau. Je me suis ensuite émancipée de ces catégories, car elles étaient trop nombreuses pour pouvoir présenter les données de manière riche et non dispersée. Je n'ai pas créé de catégories selon un cadre conceptuel prédéfini, mais j'ai procédé en m'inspirant des principes de la *Grounded Theory*, qui préconise de faire émerger des catégories de manière inductive, à partir des données empiriques, en effectuant plusieurs cycles de codification (Saldana, 2021). J'ai construit les chapitres de présentation des données autour des perspectives de chacun des types d'acteurs interrogés – producteurs, différents types d'intermédiaires, acheteurs en gestion concédée et directe – présentant les

freins, leviers et défis dans des catégories thématiques élargies, tirées de la fusion des catégories de Bayir et al. (2022).

D'autre part, j'ai utilisé la méthode de l'observation participante pour étudier le consortium de partenaires du projet Interreg AROMA dans leur tentative de créer un Organisme Transfrontalier d'Approvisionnement. Pour collecter des données qualitatives, j'ai utilisé à la fois une grille d'observation des réunions et événements organisés par le consortium et l'outil réflexif de journal de terrain, pour progressivement objectiver le contenu. J'ai également analysé le contenu des livrables produits par le consortium après avoir suivi le processus de leur élaboration. J'ai complété le tableau des freins et leviers avec des données tirées de l'observation participante, qui m'a aussi permis de récolter des données sur les chaînes d'approvisionnement de la RC en Grande Région.

8.2 Construire une théorie de l'intermédiation

Dans cette section, j'élabore sur la façon dont j'ai théorisé les données issues des entretiens et de l'observation participante selon une approche inductive inspirée de la *Grounded Theory*, et sur la façon dont la littérature sur les concepts adjacents de SyAM, CAP et SFSC et sur les stratégies d'intermédiation m'a permis de donner forme à cette théorisation.

8.2.1 Une théorisation nourrie par des concepts adjacents

Dans le champ de recherche portant sur la reterritorialisation des systèmes agri-alimentaires, j'ai évoqué quatre concepts existants :

- Le concept ombrelle de *Values-based Territorial Food Networks* (VTFN), théorisé par Reckinger (2022) pour remplacer le concept ombrelle d'*Alternative Food Networks* (AFN), jugé trop binaire, ainsi que les sous-concepts qu'il recouvre : *Civic Food Networks*, *Short Food Supply Chains* et *Local Food Systems*.
- Le concept adjacent de Circuit Alimentaires de Proximité (CAP), théorisé par Praly et al. (2014), repris par Mundler et Rouchier (2016), puis enrichi par une dimension politique par Noël et al. (2022) d'après les travaux de Talbot (2010).
- Le concept adjacent d'*intermediate Short Food Supply Chain*, issu de la recherche anglophone sur les *Values-Based Food Networks* et des *Short Food Supply Chains*. La distinction entre SFSC de type « *intermediate* » et de type direct a été effectuée par Renkema et Hilletofth (2019).
- Le concept adjacent de Système Alimentaire du Milieu (SyAM), théorisé par Chazoule et al. (2015, 2018, 2022).

Je vais à présent élaborer sur mon rapport à ces concepts et sur la façon dont ils ont nourri mon travail.

8.2.1.1 VTFN, le concept cadre

Comme indiqué dans le chapitre sur l'état de l'art, je situe mon travail dans le concept ombrelle de VTFN, qui propose une triple lentille d'analyse des initiatives empiriques : éthique, territoriale et réticulaire. C'est également ce cadre que je mobilise pour énoncer les contributions de ma thèse dans une section ultérieure de cette discussion.

8.2.1.2 Intermediate SFSC, le socle

Dans la seconde partie du chapitre sur l'état de l'art, j'indiquais que si j'inscris plus largement ce travail de recherche dans le concept ombrelle de VTFN, j'ai cependant choisi de mobiliser un des sous-concepts qu'il recouvre pour me permettre d'analyser plus finement mes données. Parmi les quatre sous-concepts couverts par VTFN, *Short Food Supply Chains* est le plus adapté pour analyser la RHDC en raison de sa logique marchande qui donne une place importante aux acteurs économiques des réseaux d'approvisionnement dans l'analyse. Mais en explorant la littérature sur ce concept, j'ai constaté qu'il avait plusieurs caractéristiques peu adaptées pour le débouché de la RHDC et qu'il était donc nécessaire de l'affiner pour pouvoir rendre plus fidèlement compte de mes données.

Les données empiriques mettent en évidence la nécessité d'adapter le concept de SFSC aux enjeux spécifiques du débouché de la Restauration Hors Domicile Collective. En effet, si les SFSC sont caractérisés par le nombre réduit d'acteurs dans la chaîne d'approvisionnement et en particulier le nombre réduit d'intermédiaires, la Restauration Collective, elle, se caractérise a minima par l'intermédiation de la cuisine qui prépare les repas pour les convives (Praly et al., 2014). Etant donné les contraintes de la RC, soulignées par Praly et al. (2014)²⁸¹ et Reckinger, Le Roux, Fragnon (sous presse), plus d'une intermédiation est nécessaire pour son approvisionnement. Il est donc important d'intégrer cette dimension d'intermédiation dans le concept. En d'autres mots, il s'agit d'adapter le concept de SFSC de manière à ce qu'il soit applicable tant aux segments *Business to Consumer* que *Business to Business*. J'ai repris la première modification de SFSC chez Renkema et Hilletofth (2022), qui ont effectué une distinction entre les SFSC de type « direct » des SFSC de type « *intermediate* ». Tandis que le type direct est davantage adapté à des débouchés *Business to Consumer*, le type *intermediate* prend davantage en compte le caractère indispensable d'une intermédiation dans le contexte de transactions *Business to Business*. J'estime que le terme *intermediate* est préférable, car définir les SFSC par leur situation entre circuits longs et circuits courts permet d'inférer davantage de caractéristiques, telles que l'hybridation de caractéristiques des circuits longs (optimisation logistique, management de la chaîne d'approvisionnement) avec des caractéristiques des circuits courts, comme la juste rémunération (Chazoule et al., 2022), que ne le permet le terme d'*intermediated*, qui suggère principalement la présence

²⁸¹ Voir chapitre sur les acheteurs

d'intermédiaires. C'est pourquoi j'ai retenu la distinction « *intermediate* » pour analyser mes données et propose de l'enrichir ainsi que je le décris dans la sous-section suivante.

8.2.1.3 Des emprunts aux concepts de CAP et CFN pour compléter le socle

D'un côté, les données d'observation participante du projet AROMA et d'une partie des entretiens mettent en évidence le caractère crucial des relations interpersonnelles dans le changement de pratiques d'approvisionnement et la construction de nouvelles filières d'approvisionnement, en particulier les difficultés liées à l'action collective et la formalisation de celle-ci dans des règles de fonctionnement. Si Renkema et Hilletoft (2022) ont relevé la place des relations dans les *intermediate* SFSC dans leur revue de littérature, j'estime que les cinq dimensions d'analyse du concept de CAP tel que présenté par Noël *et al.* (2022) sont davantage formalisées et maniables :

TABLEAU 43 : LES CINQ DIMENSIONS DES PROXIMITES ALIMENTAIRES TERRITORIALISEES. SOURCE : NOËL ET AL. (2022), D'APRES PRALY ET AL. (2014) ET TALBOT (2010).

Dimension spatiale	Dimension fonctionnelle	Dimension relationnelle	Dimension économique	Dimension politique
Echelle et périmètre géographique du circuit entre la production et la consommation	Moyens logistiques pour acheminer et adapter le produit de la production à la consommation	Moyens de renforcer les conditions de l'échange marchand : confiance, partage de valeurs, de connaissances, etc.	Moyens de garantir une meilleure répartition de la valeur ajoutée, des prix rémunérateurs, des engagements réciproques, etc.	Ensemble de modalités de coordination et de régulation partenariale, et degré d'implication des acteurs, etc.

Dans le concept de Circuit Alimentaire de Proximité, la dimension politique désigne l'« ensemble de modalités de coordination et de régulation partenariale, et [le] degré d'implication des acteurs » (Noël *et al.*, 2022, p. 5). A titre d'exemple, les filières peuvent être structurées autour d'un cahier des charges de production (cas de l'APAL), ce qui fait écho aux travaux de Le Velly sur le travail de « qualification » des produits dans ce qu'il nomme des « circuits intermédiés innovants » (Le Velly, Désolé, *et al.*, 2020). Ce travail de qualification est un processus de négociation des qualités d'un produit par les acteurs d'un circuit. Il s'inscrit dans la dimension politique d'*intermediate* SFSC car cette qualification est le résultat d'arbitrages conduits au sein d'un collectif d'acteurs.

Par conséquent, j'ai choisi de reprendre la dimension politique du concept de CAP pour pouvoir analyser les données relatives aux relations interpersonnelles et à la coopération. Elle est proche de la dimension relationnelle mais se distingue par la formalisation de

fonctionnements partenariaux alors que la dimension relationnelle concerne le cadre plus abstrait mais indispensable des échanges que sont la confiance et les valeurs partagées.

D'un autre côté, en analysant mes données, j'ai constaté que les acteurs politiques et institutionnels tels que les Etats, les Régions et les collectivités locales jouent un rôle très important dans la RHDC publique. S'ils ne sont pas des acteurs de la chaîne d'approvisionnement à proprement parler, les pouvoirs publics influencent néanmoins ce débouché de manière majeure, car ce sont eux qui détiennent la compétence de restauration collective et/ou ont le pouvoir de légiférer et de lancer des politiques publiques à ce sujet, en plus de pouvoir rédiger et attribuer des marchés publics (Reckinger et al., 2022). Or, le concept de SFSC n'a pas de dimension d'analyse qui prenne en compte le rôle de ce type d'acteur. Dès lors, il m'a semblé nécessaire d'ajouter une dimension institutionnelle au concept de SFSC, inspirée de la place des institutions publiques dans un autre sous-concept de VTFN intitulé *Civic Food Networks*, dans lequel les institutions publiques sont « analysées comme des partenaires stratégiques au niveau territorial » (Reckinger, 2022). Ainsi, ce second ajout au concept de SFSC permet de prendre en compte que le débouché commercial de la Restauration Collective est de nature non seulement économique, mais aussi institutionnelle. A ce titre, il serait aussi possible d'ajouter une dimension institutionnelle de la proximité, liées aux collectivités territoriales, tel que proposé par Reckinger, 2022, au concept francophone de Circuit Alimentaire de Proximité.

8.2.1.4 SyAM, le nouveau venu

Le concept de SyAM est caractérisé par « (i) des démarches intermédiées (ii) favorisant la transparence et la circulation des informations ainsi que de flux de volumes importants entre les différents opérateurs (allant du producteur jusqu'au consommateur), (iii) promouvant de nouvelles formes de gouvernance de filières territorialisées, (iv) s'appuyant sur l'émergence de valeurs communes et partagées afin de porter ces organisations vers plus de durabilité. » (Chazoule et al., 2022, p. 392). Il a été créé puis progressivement affiné lors du projet de recherche-action PDSR4 SYAM en France. J'aurais pu l'utiliser comme cadre d'analyse pour mes données, mais puisque j'avais initialement l'intention de rédiger ce travail en anglais, j'avais choisi de prendre un concept anglophone comme base. Cependant, il existe de nombreux parallèles entre les *intermediate* SFSC enrichis des dimensions politique et institutionnelle et le concept de Système Alimentaire du Milieu. L'importance des démarches intermédiées des SyAM (i) renvoie à la dimension d'intermédiation de SFSC. Les flux d'informations et de volumes entre les acteurs (ii) renvoient à la dimension politique car ils concernent les modalités d'échange entre les acteurs. Les nouvelles formes de gouvernance (iii) et les valeurs communes et partagées (iv) dont font partie les processus de qualification et de juste rémunération renvoient également à la dimension d'analyse politique. Le soutien des

institutions publiques n'est pas théorisé dans le concept, même si son importance est soulignée (Chazoule et al., 2022).

TABEAU 44 : COMPARAISON DES DIMENSIONS D'ANALYSE DES CONCEPTS DE SYAM ET D'INTERMEDIATE SFSC ENRICHI. ELABORATION PERSONNELLE.

<u>Dimensions de SyAM</u>	<u>Dimensions d'intermediate SFSC enrichi</u>
<u>Démarches intermédiées</u>	<u>Intermédiation</u>
<u>Nouvelles formes de gouvernance</u>	<u>Dimension politique</u>
<u>Valeurs partagées avec la durabilité comme but</u>	<u>Dimension politique</u>
<u>Territorialisation des filières agri-alimentaires</u>	<u>Intermédiation et dimension territoriale de VTFN</u>

Il est aussi possible de comparer les dimensions d'analyse de VTFN et des SyAM : les démarches intermédiées (i) et les flux d'information et de volumes (ii) renvoient à la dimension réticulaire de VTFN. Les nouvelles formes de gouvernance (iii) ainsi que les valeurs partagées pour atteindre plus de durabilité (iv) renvoient à la dimension éthique de VTFN. La dimension territoriale de VTFN est présente dans le caractère territorialisé des filières (iii) :

TABEAU 45 : COMPARAISON DES DIMENSIONS D'ANALYSE DES CONCEPTS DE SYAM ET DE VTFN. ELABORATION PERSONNELLE.

<u>Dimensions de SyAM</u>	<u>Dimensions de VTFN</u>
<u>Démarches intermédiées</u>	<u>Réticulaire</u>
<u>Nouvelles formes de gouvernance</u>	<u>Ethique</u>
<u>Valeurs partagées avec la durabilité comme but</u>	
<u>Territorialisation des filières agri-alimentaires</u>	<u>Territoriale</u>

8.2.1.5 Apport théorique de la thèse au concept de SFSC

En résumé, j'ai retenu le concept de *Short Food Supply Chains* (SFSC) comme le sous-concept du concept ombrelle de *Values-based Territorial Food Networks* (VTFN) le plus adapté pour étudier le débouché de la Restauration Hors Domicile Collective (RHDC) en raison de sa logique marchande. J'ai ensuite ajouté des angles d'analyse supplémentaires pour affiner le cadre d'analyse aux spécificités du débouché de la RHDC :

- une dimension d'intermédiation reprise de la distinction d'*intermediate* SFSC (Renkema & Hilletoft, 2022), pour adapter le concept aux exigences B2B de la RHDC,
- une dimension institutionnelle reprise d'un autre sous-concept de VTFN, *Civic Food Networks*, pour prendre en compte l'étroite dépendance de la restauration collective publique aux pouvoirs publics qui détiennent la compétence éponyme,
- une dimension politique reprise du concept de Circuit Alimentaire de Proximité (CAP) (Mundler & Rouchier, 2016; Noël et al., 2022; Praly et al., 2014) pour prendre en compte le rôle des dynamiques interpersonnelles dans les réseaux d'approvisionnement et les façons dont les acteurs formalisent leur coopération.

Pour ce travail, j'ai adopté le concept anglophone d'*intermediate* SFSC en raison de mon choix initial de situer mes travaux dans la continuité de ceux de ma directrice sur le concept de VTFN. Cependant, pour de futurs travaux en langue française, il serait préférable de s'inscrire soit dans le cadre d'analyse des CAP, soit dans celui des SyAM, qui ont de nombreuses caractéristiques communes avec les *intermediate* SFSC que je tente d'articuler dans le tableau suivant :

TABLEAU 46 : COMPARAISON DES DIMENSIONS D'ANALYSE DES CONCEPTS DE VTFN, SYAM, CAP ET INTERMEDIATE SFSC. ELABORATION PERSONNELLE.

<i>Intermediate</i> SFSC	CAP	SyAM	VTFN
Intermédiation	Dimension fonctionnelle	Démarches intermédiées (i)	Dimension réticulaire
		Flux de volumes importants entre opérateurs (ii)	
	Dimension relationnelle	Transparence et circulation des informations entre opérateurs (ii)	
	Dimension économique		Dimension éthique (cadre SAFA)
Dimension politique		Valeurs communes	
	Dimension politique	Nouvelles formes de gouvernance...(iii)	
	Dimension spatiale	...de filières reterritorisées (iii)	Dimension territoriale
Dimension institutionnelle		L'importance du soutien du secteur public est mentionnée mais pas théorisée dans le concept (Chazoule et al., 2022)	

8.2.2 Une théorisation nourrie par les données empiriques

Les données empiriques issues des entretiens comme de l'observation participante ont nourri ma théorisation ainsi que le préconise la *Grounded Theory*. J'avais initialement codifié les entretiens avec des codes correspondant aux thématiques abordées dans les guides d'entretien, puis élargi cette liste initiale en ajoutant des codes au fur et à mesure que de nouvelles thématiques émergeaient. Puis, étant donné que mes questions de recherche se concentrent sur les freins et leviers, tant à l'augmentation des denrées alimentaires de qualité et de proximité dans les menus de la RHDC que de la construction d'*intermediate* SFSC, j'ai axé la création de nouveaux codes autour des freins et leviers dans un second tour de codification. Par souci d'obtenir une vue d'ensemble sur mes codes, parallèlement à l'observation que les leviers et freins pouvaient changer en fonction du type d'acteur considéré, j'ai rapidement distingué ces codes entre les trois types d'acteurs, de façon à obtenir une structure de codes telle que suit :

TABLEAU 47 : STRUCTURATION DU SECOND TOUR DE CODIFICATION

<u>Code</u>	<u>Sous-code</u>
<u>Freins</u>	<u>Freins producteurs</u>
	<u>Freins intermédiaires</u>
	<u>Freins acheteurs</u>
<u>Leviers</u>	<u>Leviers producteurs</u>
	<u>Leviers intermédiaires</u>
	<u>Leviers acheteurs</u>

Ensuite, pour chaque sous-code, j'ai classé les différentes occurrences de freins et leviers par thématique (e.g., freins logistiques, freins humains, etc.). A la fin de ce second tour, j'avais mille codes différents²⁸², en comptant les codes initiaux. En découvrant la classification de Bayir *et al.* (2022) en douze thèmes, qui recoupaient dans une certaine mesure les codes que j'avais créés, j'ai décidé qu'au lieu de réduire ma liste de codes, j'allais retenir pour mon analyse les codes du second tour et classer leurs intitulés dans les douze catégories de Bayir *et al.* grâce à un tableau, qui se trouve en annexe. J'ai ensuite repris chacun de ces codes, un à un, pour analyser les verbatims que j'y avais associés. Pendant la rédaction, après une première tentative de présentation des données selon les douze catégories, j'ai compris que celles-ci étaient trop nombreuses. J'ai donc fusionné plusieurs catégories ensemble pour former trois super catégories, à l'intérieur desquelles je conservais des sous-thématiques, dont je me suis servie pour rédiger les chapitres de présentation des résultats :

²⁸² J'ai ajouté la liste de codes en annexe.

TABLEAU 48 : LES SOUS-THEMATIQUES DES CHAPITRES. ELABORATION PERSONNELLE.

<u>Logistique, marché et environnement</u>		
<u>Producteurs</u>	<u>Intermédiaires</u>	<u>Acheteurs</u>
		<u>Cuisines et équipement</u> <u>Gaspillage alimentaire</u> <u>Sourcing</u> <u>Prix</u>
<u>Transformation</u> <u>Mutualisation (infrastructure, outils, logistique)</u>		
<u>Digitalisation, régulations et politique</u>		
<u>Producteurs</u>	<u>Intermédiaires</u>	<u>Acheteurs</u>
	<u>Soutien des pouvoirs publics</u> <u>Politiques publiques</u> <u>Subventions</u> <u>Ressources humaines</u>	
<u>Marchés publics</u> <u>Régulations sanitaires</u> <u>Accessibilité sociale</u> <u>Digitalisation</u>		
<u>Personnes et coopération</u>		
<u>Producteurs</u>	<u>Intermédiaires</u>	<u>Acheteurs</u>
		<u>Pédagogie avec les convives et clients</u>
<u>Recrutement</u> <u>Formation</u> <u>Inertie</u> <u>Décloisonnement en vue de la coopération</u>		

Or, je me suis rendu compte que les trois super-catégories thématiques inspirées de Bayir *et al.* (2022) correspondent à l'adaptation que j'ai faite du concept de SFSC pour l'analyse de mes données ainsi que je le présente dans le tableau ci-dessous :

TABLEAU 49 : CORRESPONDANCE ENTRE LES SUPER-CATEGORIES THEMATIQUES ET LES DIMENSIONS DU CONCEPT ADAPTE DE SFSC. ELABORATION PERSONNELLE.

<u>Super-catégorie thématique</u>	<u>Dimension du concept d'SFSC adapté</u>
<u>Logistique, marché et environnement</u>	<u>Intermédiation</u>
<u>Digitalisation, régulations et politique</u>	<u>Dimension institutionnelle</u>
<u>Personnes et coopération</u>	<u>Dimension politique</u>

Par conséquent, les données codifiées dans chacune des super-catégories peuvent être théorisées à la lumière des dimensions analytiques du concept d'*intermediate* SFSC adapté. C'est ce que je vais faire dans la section suivante.

8.3 Synthèse thématique des résultats

Dans cette section, j'apporte des réponses aux questions de recherche en synthétisant les résultats des chapitres 4 (projet AROMA), 5 (producteurs), 6 (intermédiaires), 7 (acheteurs) par thèmes. L'étude était basée sur les questions de recherche suivantes :

- Quels sont les freins, leviers et défis des différents acteurs des chaînes d'approvisionnement (producteurs, intermédiaires, acheteurs) pour introduire des produits de qualité et de proximité dans la RHD dans le contexte transnational de la Grande Région ?
- Quels sont les freins et leviers dans la construction de *Short Food Supply Chains* dans la Grande Région ?
- Quelles spécificités y-a-t-il à fournir la RHDC en produits de qualité et de proximité dans un contexte transfrontalier ?

Je présente la synthèse en plusieurs temps. En préalable à la présentation des résultats selon les trois super-catégories, j'élabore sur les définitions des termes de « qualité » et de « proximité » grâce aux résultats des enquêtes qualitatives, car il est nécessaire de définir ce que je désigne par ces termes, mais aussi de montrer que la définition même de ces termes fut le fruit d'un processus lors de ma recherche. Par la suite, je présente les résultats selon les trois super catégories, qui correspondent aux différentes dimensions d'analyse du concept enrichi d'*intermediate* SFSC. Enfin, je rassemble les résultats relatifs à la dimension d'étude transfrontalière, en lien avec la dimension territoriale.

8.3.1 Définition de la qualité et de la proximité

Pour atteindre l'objectif de fournir la RHDC en produits alimentaires de qualité et de proximité, il était nécessaire de définir les deux termes de qualité et de proximité. Pour ce faire, j'ai mobilisé tant les discussions du consortium AROMA sur le sujet que les réponses des interviewés aux questions « quelle est votre définition d'un produit de qualité ? Quelle est votre définition d'un produit local ? Dans quelle mesure le « local » serait compatible avec le « transfrontalier » ? Pour chaque question, il y a une grande diversité de réponses.

Concernant le caractère local, il y eu a autant de réponses que d'interviewés, allant de définitions « hyper-locales » décrivant un produit comme local s'il provient d'un rayon de 5 à 10 km, en définition nationale au Luxembourg, décrivant le local comme en provenance du Grand-Duché, à des définitions plus larges au niveau régional. Il y a une différenciation forte entre les pays francophones et germanophones : dans l'espace francophone, on parle de caractère « local » tandis que les germanophones utilisent davantage le terme « régional ». En l'absence d'une définition officielle de la « localité », les membres du consortium ont adopté le

terme de « proximité » pour traduire l'idée d'une distance limitée entre lieu de production et lieu de consommation des denrées alimentaires et éviter l'écueil de la définition française des circuits-courts qui limite la longueur de la chaîne économique à un intermédiaire maximum, mais sans contrainte sur l'emplacement géographique de cet intermédiaire.

Concernant la définition de la qualité, je synthétise dans le tableau ci-dessous les réponses des acteurs interrogés dans le cadre de l'enquête qualitative :

TABLEAU 50 : CARACTERISATIONS DE LA QUALITE RESSORTIES DANS LES INTERVIEWS QUALITATIVES, TOUS TYPES D'ACTEURS CONFONDUS

Caractérisations de la qualité	
<u>Qualité définie par les clients :</u> « un produit de qualité c'est un produit qui se vend bien » (FA4 : 349) « comprendre les attentes des parties prenantes et y répondre » (BB2 : 375) <u>Qualité définie par les standards du marché :</u> « c'est la discussion de l'angle des bananes et de la longueur de la courgette » (LA3 : 258) <u>Qualité définie par un cahier des charges</u> Cahier des charges de filière Labels Produits sous signes officiel de qualité « SIQO » (AOP, Label Rouge, Agriculture Biologique) <u>Qualité organoleptique²⁸³ :</u> Visuel du produit Goût Tendreté et jutosité de la viande <u>Qualité sanitaire :</u> Respect des normes sanitaires (respect des températures, des règles de manipulation, nettoyage, emballage) Traçabilité/étiquetage <u>Qualité microbiologique²⁸⁴</u>	<u>Mode d'élevage/production :</u> Bien-être animal (transport, ration alimentaire, conditions d'abattage) Choix des animaux Durée de l'élevage Présence de gras intramusculaire Classification des carcasses Maturation de la viande Absence de pesticides Limitation des NPK Viande qui ne réduit pas excessivement à la cuisson <u>Saisonnalité</u> <u>Fraîcheur :</u> Limitation du temps de stockage Limitation du temps de trajet <u>Qualité éthique :</u> Conditions de travail des producteurs et ouvriers agricoles Rémunération correcte des producteurs et ouvriers agricoles <u>Qualité de la présentation aux convives :</u> Présentation visuelle Mode de cuisson (basse température) Cuisine sur place

²⁸³ « Les qualités organoleptiques des aliments sont l'ensemble des propriétés perçues par les organes des sens (vue, odorat, ouïe, toucher, goût) qui nous permettent de les connaître et de les apprécier. » https://www.pedagogie.ac-aix-marseille.fr/upload/docs/application/pdf/2014-06/qualite_organoleptique_2014-06-03_10-52-17_686.pdf

²⁸⁴ La qualité microbiologique des denrées alimentaires est assurée par la vérification de l'absence de micro-organismes, de toxines ou de métabolites qui présentent un risque inacceptable pour la santé

<u>Qualité nutritionnelle :</u> Produits nourrissants Pas d'hyper-transformation Contenance en vitamines <u>Simplification des recettes :</u> Réduction/suppression des additifs Réduction/suppression des conservateurs Remplacement des arômes synthétiques Qualité des ingrédients de base	Service sur place Aménagement de l'espace de restauration <u>Qualité relationnelle :</u> Attitude de partenariat avec les producteurs <u>Autres facteurs de qualité mentionnés :</u> Efficacité de la logistique Recyclage des déchets Emballages responsables Utilisation économe de l'énergie Développement territorial Retours économiques sur le territoire

Parmi les définitions de la qualité données par les enquêtés, considérons celle selon laquelle la qualité est définie par les consommateurs eux-mêmes. Le seul renvoi au « goût » des consommateurs n'est pas un facteur explicatif de leurs préférences, il faut donc prendre en compte d'autres aspects (Stanziani, 2008). La définition de la qualité par le marché, est elle aussi limitée. Si l'on se réfère à la théorie économique classique, les prix libres du marché évaluent les produits selon l'offre et la demande, mais ces deux seuls paramètres laissent en suspens bien des aspects (Stanziani, 2008). Stanziani détaille tour à tour plusieurs aspects économiques et sociologiques développés pour définir la qualité des aliments. Le premier est l'asymétrie d'information entre vendeurs et acheteurs, que l'économiste Akerlof avait mis en évidence dans son célèbre travail sur les « citrons²⁸⁵ », avançant qu'« en présence d'une circulation imparfaite de l'information, ce sont les produits de qualité inférieure qui s'imposent » (Akerlof, 1970; Stanziani, 2008, paragr. 11). Mais cette approche implique que les acheteurs et vendeurs partagent la même définition de la qualité, ce à quoi le développement de « conventions de qualité » dans les champs de la sociologie économique et de l'économie institutionnelle propose de remédier, en définissant officiellement par voie de droit la qualité d'un produit (Gomez, 1994; Thévenot, 2001). Cela a donné naissance à la politique de création d'appellations par l'Union Européenne (AOP, IGP, STG²⁸⁶). Mais cette approche ne prend pas en compte l'évolution de ces conventions dans le temps, ce qui conduit Stanziani à conclure que la « qualité ne se lit pas seulement dans le niveau des prix » ((Stanziani, 2008, paragr. 44), autrement dit, qu'une approche économique n'est pas suffisamment satisfaisante pour

humaine. Elle est définie par le règlement (CE) n°2073/2005 de la Commission du 15/11/2005 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:02005R2073-20140601&from=HU>

²⁸⁵ Dans cet article, Akerlof utilise une étude de cas sur le secteur automobile pour illustrer la relation entre qualité et incertitude. La référence aux « lemons » désigne des voitures de mauvaise qualité en anglais américain.

²⁸⁶ Voir chapitre 6 sur les labels et marques de qualité

expliquer la définition de la qualité, mais que cette dernière est « le résultat, à chaque époque, en chaque lieu, de longs processus historiques de résolution de rapports de force et de compromis évolutifs entre producteurs, entre producteurs et consommateurs, entre producteurs et puissance publique » (Stanziani, 2008, paragr. 44).

La définition de la qualité par un cahier des charges ressortie dans mes données se rapporte à différents mécanismes pour assurer les consommateurs de la qualité des produits alimentaires et ainsi réduire l'asymétrie d'information. D'une part, la certification par des Tiers (*Third Party Certification, TPC*), développée en particulier par l'Union Européenne à partir de 1991 dans le cadre de la régulation de la production biologique, est un mécanisme de gouvernance du système agri-alimentaire qui implique une structure tierce, indépendante des activités de production, transformation, commercialisation ou consommation, mais qui relie la production et la consommation en s'assurant du respect de standards (Cuéllar-Padilla & Ganuza-Fernandez, 2018). Elle est souvent considérée comme le moyen le plus fiable de jauger la conformité des produits (Binder & Vogl, 2018; Hatanaka et al., 2005).

D'autre part, la certification via les Systèmes Participatifs de Garantie (SPG) est, elle, basée sur un contrôle de conformité par les pairs (*peer review*) (Binder & Vogl, 2018) rendu possible par l'établissement de relations de confiance entre producteurs, consommateurs et par la construction de savoirs (Home et al., 2017). Les SPG permettent de répondre aux limitations de la TPC telles que le coût de la certification, la non-adaptation aux contextes culturels et écologiques locaux (Farreras & Salvador, 2022), la marginalisation de certains acteurs comme les plus petits producteurs (Loconto & Hatanaka, 2018) et l'opacité de ce type de certification, fermé à toute examen démocratique (Loconto & Hatanaka, 2018). Mais elle est elle-même limitée par le manque de reconnaissance sociale, des conflits sociaux et leur dépendance à des dons pour leur fonctionnement (Nelson et al., 2010).

Par ailleurs, définir la qualité selon un cahier des charges évoque un autre phénomène étudié récemment : les processus de qualification. Ils désignent la démarche par laquelle les acteurs de filières intermédiées émergentes s'accordent sur la qualité d'un ou plusieurs produits (Le Velly, 2021; Le Velly et al., 2022). Ce processus fait partie d'une grammaire de huit « cadrages » (Callon, 1998) qu'établit Le Velly, utilisables pour identifier les innovations marchandes (Le Velly, 2021) à partir de la théorie de l'acteur-réseau (Callon, 1986).

Ces considérations, additionnées aux autres données du tableau, concourent à montrer que la qualité est définie et assurée de manière plurielle. Elle est définie à la fois par les propriétés intrinsèques du produit (qualité organoleptique, nutritionnelle, sanitaire, composition des recettes), par ses conditions de production (mode d'élevage ou de production, qualité éthique, saisonnalité), mais aussi par des processus politiques et historiques de qualification des produits, qu'ils soient sanctionnés par une appellation inscrite dans le droit,

par une certification par une structure tierce dans la TPC, ou par les pairs les Systèmes Participatifs de Garantie (SPG).

Enfin, un acteur allemand souligne que « *die Qualität liegt im Augen des Betrachters*²⁸⁷ » (DB1 : 64). Ainsi, différents types d'acteurs définissent la qualité différemment : les acteurs de la restauration sont les seuls à évoquer les dimensions de culinarité et de présentation des produits. Des acteurs orientés sur les affaires considèrent que la qualité est définie par le client et qu'elle consiste pour eux à respecter les attentes de leurs clients. Pour d'autres, la qualité est liée au respect d'un cahier des charges de production.

Il est à noter que nombre d'acteurs associent la qualité d'un produit à sa provenance géographique ou à son caractère *local*. Or, comme nous l'avons vu dans la revue de littérature au chapitre 2, le seul critère de la localité n'est pas suffisant pour gager de la qualité d'un produit.

Dans les sections suivantes, je présente une synthèse des résultats selon une approche thématique.

8.3.2 Logistique, marché et environnement

La super catégorie « logistique, marché et environnement » est issue de la fusion des catégories de Bayir *et al.* (2022) suivantes : optimisation et résilience, upscaling et marketing, infrastructure physique, environnement et économie. Je présente les données contenues dans ces catégories avec l'angle des *intermediate SFSC* en théorisant deux types d'intermédiations.

8.3.2.1 L'intermédiation fonctionnelle, réponse aux contraintes B2B de la RHDC

Aux chapitres précédents, nous avons donc vu que le débouché commercial de la Restauration Hors Domicile Collective (RHDC) est caractérisé par différentes contraintes propres au secteur B2B, décrites précédemment par Praly *et al.* (2014) :

- Des besoins de volumes de produits à prix modeste,
- Une régularité et une sécurisation des approvisionnements,
- Un besoin d'au moins un premier degré de transformation des produits lors de l'arrivée en cuisine

Les acheteurs doivent composer avec ces contraintes tout en respectant la législation propre au secteur B2B, notamment le code des marchés publics et les règles d'hygiène en cuisine (HACCP, etc.), pour pouvoir intégrer progressivement des proportions plus importantes de produits régionaux de qualité.

Pour répondre à ces contraintes, tant les résultats de l'état de l'art que des entretiens montrent qu'il est nécessaire que des structures assurent les tâches intermédiaires

²⁸⁷ « La qualité réside dans le regard de celui qui observe » traduction propre.

correspondant aux contraintes, car les producteurs n'ont souvent ni les ressources temporelles, ni financières pour les assurer. Ces tâches intermédiaires sont :

- La mutualisation des productions régionales de qualité pour répondre aux besoins en volumes de la RHDC. Elle peut être opérée par des associations de producteurs, des coopératives, mais aussi par des grossistes. Pour les producteurs, cela représente un effort particulier pour la mettre en place, mais cela permet de faire de grandes économies d'échelle et d'accéder à de plus gros marchés auparavant inaccessibles. Pour les acheteurs, la mutualisation permet d'avoir un interlocuteur, un bon de commande et une facturation unique qui leur permettent une économie de temps dans leur travail quotidien, mais aussi de pouvoir sécuriser leurs achats dans le cas où un producteur n'est pas en mesure de les livrer.
- La transformation pour répondre au besoin des acheteurs d'acheter des produits ayant subi une première transformation. Dans ce cas, les intermédiaires sont les abattoirs, les ateliers de découpe de viande, mais aussi les légumeries et les conserveries.
- La logistique, pour assurer le transport des produits tout au long de la chaîne alimentaire. Elle requiert des infrastructures et bâtiments tels que des entrepôts de stockage, des points-relais. Elle requiert aussi une flotte de véhicules réfrigérés, soit gérés en interne par des grossistes ou des coopératives, soit loués dans un cadre contractuel avec une entreprise de transport.

Ces tâches sont des leviers pour l'approvisionnement de la RHDC à condition de les coordonner entre elles. Par exemple, la coordination de la mutualisation des productions et de la logistique permet notamment d'organiser et d'optimiser des tournées amont – pour récupérer les denrées alimentaires chez les producteurs – et aval – pour livrer les acheteurs. Entre ces tournées, les opérateurs logistiques peuvent déposer les produits dans un entrepôt de stockage. Cette coordination est avantageuse à plusieurs titres. A volume de produits livrés égal, la mutualisation permet de faire des économies en termes de kilomètres parcourus, de carburant consommé et de ressources humaines dédiées. Une coopérative belge a ainsi indiqué que mutualiser les livraisons des produits de ses membres a permis d'éviter 505 000 km par an : lorsque les producteurs livraient eux-mêmes, leur kilométrage combiné atteignait 550 000 km. Lorsqu'ils ont délégué la logistique à la coopérative, les véhicules de la coopérative n'ont parcouru que 45 000 km en une année pour livrer le même volume de produits (BB1, 64-74). Pour chaque tâche il y a des enjeux.

La mutualisation

Pour la mutualisation, les enjeux sont :

- Le dépassement de l'individualisme des producteurs. Une structure qui accompagne la structuration de filières remarque que la tendance des producteurs est de se mettre en concurrence avec les autres pour démarcher individuellement les cantines pour de la vente en gré à gré. Pour reprendre l'image utilisée par une personne interviewée, les producteurs cherchent à obtenir la plus grande part possible du gâteau (marché) existant. Seulement, nous avons vu que le mode d'achat en gré à gré ne permet pas une intégration des produits de qualité et de proximité suffisante pour être significative à

une plus grande échelle. Dès lors, la structure indique que les producteurs auraient davantage d'intérêt à collaborer ensemble pour mutualiser leurs productions et ainsi augmenter la taille du gâteau.

- Parmi les défis à la collaboration des producteurs, il y a la fixation d'un prix commun. La mutualisation des productions soulève des problèmes particuliers. Les producteurs sont des chefs d'entreprise qui ont investi dans des outils de production et en sont à des degrés divers de remboursement de ces outils, ce qui a un impact sur la formation de leurs prix. Dès lors, un enjeu de la mutualisation est la fixation d'un prix commun entre des producteurs qui n'ont pas le même coût de production.
- Un autre enjeu est la collaboration d'un point de vue relationnel, qui peut être résumée par l'adage populaire : « tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin ». Les producteurs interrogés qui ont une expérience de collaboration rapportent que le facteur humain peut rapidement devenir un facteur d'incertitude et une source de difficultés. Collaborer signifie faire confiance à d'autres. Or la confiance nécessite du temps pour être construite. Il n'y a pas de garantie que la collaboration soit fructueuse. Or, parce que les producteurs sont chefs d'entreprise et doivent sécuriser leurs revenus, ils sont réticents à prendre des risques. C'est pour cela que nombre de producteurs préfèrent travailler seuls à augmenter leur part de marché plutôt que de prendre le risque de collaborer avec d'autres.

Transformation et logistique

La transformation et la logistique ont des enjeux communs :

- Le maillage territorial en outils de transformation et en points-relais. Il s'agit de disposer d'une quantité et d'une diversité suffisantes d'outils de transformation sur un territoire pour permettre aux producteurs de transformer leurs productions pour répondre aux demandes des clients.
- Le dimensionnement adapté aux besoins des producteurs d'un bassin d'habitation. Il s'agit ici de la taille de ces mêmes outils de transformation. Le maillage territorial devrait idéalement se faire dans une dialectique « *bottom up/top down* ». C'est-à-dire que des acteurs économiques prennent l'initiative de créer un nouvel outil, mais les collectivités publiques en charge du territoire où se développent de tels projet ont un droit de regard sur ces projets pour veiller à ce qu'ils ne se fassent pas concurrence entre eux.

Romeyer avait précédemment identifié plusieurs freins logistiques à l'approvisionnement de la restauration collective liés :

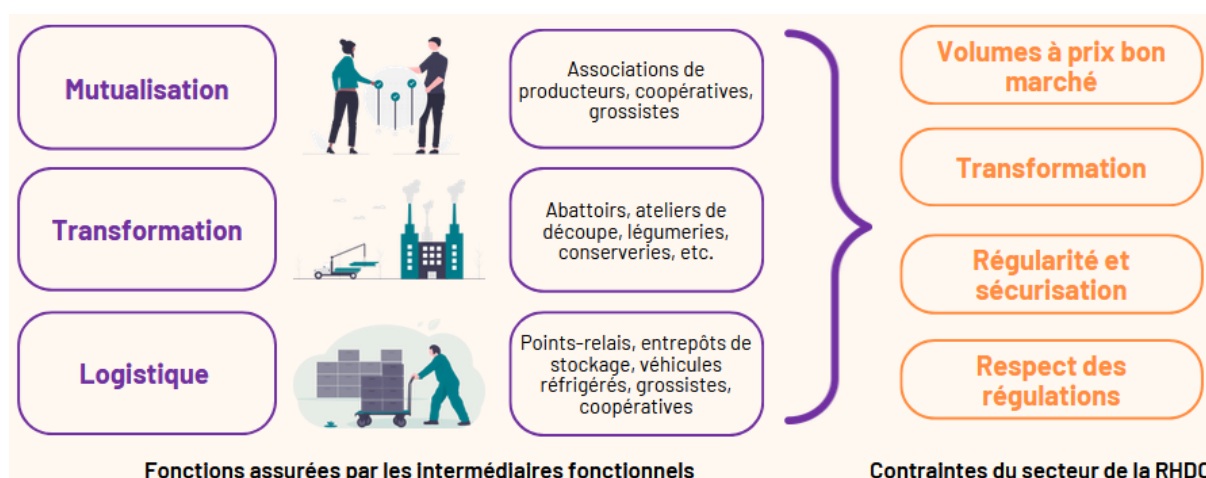
- Au déficit de connaissance mutuelle des acteurs,
- Au manque d'infrastructures et d'équipement logistique des producteurs,
- A la multiplicité et à la diversité des interlocuteurs pour les producteurs comme pour les acheteurs,
- A l'organisation des circuits classiques d'approvisionnement de la Restauration Collective qui ne sont pas organisés sur des bases territoriales et sont très intermédiés
- Au manque d'anticipation des acheteurs, qui sont habitués à des livraisons rapides.
- A la saisonnalité des produits et de l'activité, qui crée un décalage entre la disponibilité des produits et les besoins des acheteurs,
- Aux contraintes de livraison,
- Aux coûts économiques et écologiques des transports non optimisés de marchandises. (Romeyer, 2012).

Les résultats de ma recherche confirment ces freins.

Définition de l'intermédiation fonctionnelle

Je nomme « intermédiation fonctionnelle » la prise en charge par une structure de fonctions visant à rassembler, adapter et/ou acheminer les produits entre la production et la consommation, de manière à répondre aux contraintes du secteur B2B. Elle est illustrée dans le schéma ci-dessous :

FIGURE 10 : L'INTERMEDIATION FONCTIONNELLE PERMET DE REPONDRE AUX EXIGENCES DU DEBOUCHE DE LA RHDC. ELABORATION PERSONNELLE.



Les chaînes alimentaires intégrant ces structures assurant l'intermédiation fonctionnelle sont alors qualifiées d'« *intermediate SFSC* », c'est-à-dire des *Short Food Supply Chains* qui intègrent des structures intermédiaires pour répondre à la clientèle B2B. En français, le terme de circuit de proximité est souvent utilisé pour traduire *Short Food Supply Chains*.

8.3.2.2 L'intermédiation organisationnelle pour organiser et animer de nouvelles filières

Le terme d'intermédiation organisationnelle désigne le rôle de catalyseur de filières que des acteurs du système alimentaire peuvent choisir de revêtir. Ce rôle consiste à organiser des filières d'approvisionnement en coordonnant producteurs, intermédiaires, acheteurs et des acteurs du système alimentaire plus large dans le but de fournir des produits dont la qualification aura été décidée collégialement par ces acteurs (cf. sections sur la dimension politique et la négociation de valeurs).

Mes données empiriques permettent de répondre aux interrogations concernant la typologie des acteurs qui prennent l'initiative de créer des filières.

Les stratégies d'intermédiation développées par Guillot (2023) d'après les travaux d'Obstfeld sur les *brokerage strategies* illustrent plusieurs manières de créer des filières en « organisant le lien » entre acteurs (Guillot et al., 2023; Obstfeld, 2005; Obstfeld et al., 2014). Ces stratégies sont caractérisées par deux dimensions : l'orientation stratégique et la forme du réseau. L'orientation stratégique concerne l'influence de la structure intermédiaire sur le lien entre les parties qu'elle relie : la stratégie *iungens* facilite ce lien tandis que la stratégie *gaudens* éloigne les parties ou les maintient *a minima* déconnectées. La forme du réseau indique s'il y a un transfert de propriété à la structure intermédiaire : la stratégie *conduit* indique que la structure intermédiaire achète les produits tandis qu'il n'y a pas de transfert de propriété dans la stratégie *tertius*.

Il est utile d'appliquer cette typologie parce qu'elle aide à classer les nombreux types d'intermédiaires, mais aussi parce que ses distinctions entre forme de réseau et stratégie peut être un outil d'aide à la décision pour les acteurs souhaitant créer une nouvelle plateforme. Dans les paragraphes suivants, j'applique la typologie à plusieurs études de cas rencontrées lors de mon travail de terrain.

TABLEAU 51 : DEFINITION DES STRATEGIES D'INTERMEDIATION SELON LEUR FORME ET LEUR ORIENTATION. ELABORATION PERSONNELLE D'APRES (GUILLOT ET AL., 2023)

		Forme du réseau	
		Conduit (achat-revente)	Tertius (pas de transfert de propriété)
Orientation stratégique	Iungens (facilite la connaissance mutuelle des parties prenantes)	Conduit iungens : l'intermédiaire achète les produits aux producteurs et modifie la relation entre les parties en faveur de la collaboration en acceptant de partager des ressources	Tertius iungens : l'intermédiaire n'achète pas les produits aux producteurs et modifie la relation entre les parties en faveur de la collaboration en acceptant de partager des ressources
	Gaudens (tire parti de l'éloignement des parties prenantes)	Conduit gaudens : l'intermédiaire achète les produits aux producteurs et modifie la relation entre les parties en faveur de la compétition et ou du conflit pour maintenir leur éloignement	Tertius gaudens : l'intermédiaire n'achète pas les produits aux producteurs et modifie la relation entre les parties en faveur de la compétition et ou du conflit pour maintenir leur éloignement

L'APAL' a initié la construction de filières de commercialisation de produits carnés, motivée par la création d'un débouché pour ses membres. Cette structure organise le lien selon une orientation *iungens*, car elle facilite la connaissance mutuelle entre les acteurs de filières qu'elle constitue. Dans l'exemple de la filière du steak haché charolais « 100% Grand Est », elle articule le lien entre l'abatteur ELIVIA et les acteurs de la grande distribution Leclerc et Match. La forme des réseaux construits par l'APAL' est *tertius*, car il n'y a pas de transfert de propriété

des produits lors de la mise en marché par l'APAL'. Par ailleurs, elle remplit aussi des rôles d'intermédiation fonctionnelle à ses membres en leur fournissant des services et en transmettant des compétences.

Naturlëtz²⁸⁸ est une plateforme luxembourgeoise de commercialisation de produits du maraîchage belge et luxembourgeois. Elle a permis d'initier une filière avec la motivation de mutualiser la production de maraîchers pour vendre aux Restaurations Collective et Commerciale. C'est un organisateur de lien fonctionnant selon une orientation stratégique *iungens*. En effet, il a mis en place un système d'apprentissage par les pairs pour ses producteurs membres afin qu'ils s'entraident à écologiser leurs pratiques agricoles, comme un moyen pour leur permettre de respecter la charte de la structure. La forme de son réseau est *conduit* car la plateforme achète les produits aux maraîchers au prix qu'ils ont déterminé.

SICONA²⁸⁹ est un syndicat intercommunal de conservation de la nature du sud du Luxembourg. Il a développé le programme *Natur Genéissen* pour l'approvisionnement des cantines au sein des Maisons-Relais – des structures périscolaires en charge de la restauration collective de l'enseignement primaire – avec des denrées alimentaires de producteurs luxembourgeois respectant une charte éponyme. Le programme organise le lien selon une stratégie *iungens*, car il favorise une interconnaissance des producteurs et des acheteurs en cuisine par la circulation d'information et l'organisation de rencontres entre ces acteurs. Les producteurs gardent la propriété de leurs produits jusqu'à la vente aux cantines, donc la forme du réseau est *tertius*.

Panier Collèges²⁹⁰ est une initiative d'approvisionnement portée par Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle (CD54) pour l'approvisionnement de ses 67 collèges publics (Kassel & Le Roux, 2019). Elle est née de la motivation du Département d'augmenter la part de produits de qualité et de proximité dans son approvisionnement, de proposer une meilleure alimentation accessible à tous, et de soutenir la structuration de filières de produits régionaux. En effet, les départements français détiennent la compétence de gestion de la restauration scolaires des collèges²⁹¹. Panier Collèges est une solution clé en main pour les acheteurs des collèges, basée sur un calendrier négocié permettant jusqu'à douze livraisons sur une année scolaire, grâce à un bon de commande préparé par un coordinateur au sein du CD54, en coordination avec les plateformes de mutualisation présentes sur le territoire : la SCIC Paysan Bio Lorrain et l'association d'agriculteurs Fermiers Lorrains (FL). Le coordinateur est chargé de l'animation commerciale du dispositif en envoyant les bons de commande, en

²⁸⁸ <https://naturletz.lu/>

²⁸⁹ <https://siconal.lu/projekte/natur-geneissen/>

²⁹⁰ <https://resolis.org/initiatives/dispositif-panier-colleges/9404c078-327d-4988-9312-e8dc7d405227>

²⁹¹ Pour une étude de cas détaillée sur le dispositif Paniers Collèges, consulter le rapport d'Emilie Kassel à cette adresse : <https://a.storyblok.com/f/69682/x/33f827323c/3-analyse-du-systeme-panier-college-d-approvisionnement-en-produits-alimentaires-de-qualite-et-de-proximite-en-restauration-collective.pdf>

effectuant des relances auprès des acheteurs, en transmettant les bons aux plateformes. Il est aussi chargé de convaincre les collègues de participer.

Panier Collèges peut être classé comme ayant une forme de réseau *tertius* car le CD54 n'achète pas les denrées aux plateformes. Son orientation stratégique est *iungens*, car le CD54 facilite la connaissance mutuelle des responsables des plateformes et des acheteurs en organisant des réunions annuelles pour qu'ils puissent échanger sur leur expérience au sein du dispositif.

Les grossistes peuvent être classés dans la forme de réseau *conduit* car ils fonctionnent selon le principe de l'achat-revente. Pour cela, ces acteurs connaissent une plus grande croissance économique (Guillot et al., 2023). Leur orientation stratégique est de type *gaudens* car ils tirent profit de la méconnaissance mutuelle des parties prenantes.

TABLEAU 52 : CLASSIFICATION DES INITIATIVES EMPIRIQUES D'APRES LA TYPOLOGIE DES STRATEGIES D'INTERMEDIATION SELON GUILLOT ET AL. (2022)

		Forme du réseau	
		Conduit (achat-revente)	Tertius (pas de transfert de propriété)
Orientation stratégique	Iungens (facilite la connaissance mutuelle des parties prenantes)	Conduit iungens : Naturlëtz (LU)	Tertius iungens : Panier Collèges (FR) APAL' (FR) Natur Genéissen (LU)
	Gaudens (tire parti de l'éloignement des parties prenantes)	Conduit gaudens : Grossistes (BE-DE-FR-LU)	Tertius gaudens :

On peut observer plusieurs motifs dans ces cas empiriques. D'abord, ces cas permettent de voir que les filières peuvent être initiées et catalysées par potentiellement n'importe quel acteur du système alimentaire. Les travaux autour des SyAM confirment ces résultats en soulignant la grande hétérogénéité des études de cas qui ont contribué à l'élaboration du concept de SyAM : il n'y aurait pas un initiateur privilégié (Chazoule et al., 2022). Ensuite, on observe qu'on retrouve souvent la combinaison *tertius gaudens* – la stratégie selon laquelle l'organisateur de lien n'achète pas les denrées alimentaires et modifie la relation entre les parties en faveur de la collaboration, en facilitant la connaissance mutuelle et la communication des parties reliées, voire leur partage de ressources – dans les réseaux d'approvisionnement innovants (Guillot et al., 2023). Si j'estime que l'orientation stratégique préférable pour le développement de circuits de proximité est la stratégie *iungens*, car elle facilite la collaboration entre les parties qu'une plateforme met en relation, je suis moins

prononcée pour l'une ou l'autre forme de réseau. La forme *tertius* revient régulièrement, mais des cas comme celui du Réseau Paysan en Belgique ou de Naturlët au Luxembourg fonctionnent selon une forme *conduit* sans compromettre leurs valeurs. On voit également que dans les cas étudiés, aucun n'est classifié dans la catégorie *tertius gaudens*.

8.3.3 Digitalisation, régulations et politique

La super catégorie « digitalisation, régulations et politique » est issue de la fusion des catégories de Bayir *et al.* (2022) suivantes : « données, informations et technologies », « politique, bureaucratie et conformité » et « santé ». Je présente les données contenues dans ces catégories avec l'angle de la dimension analytique institutionnelle qui vient enrichir le concept d'*intermediate SFSC*.

Dans cette catégorie, on retrouve des acteurs influençant et influencés. Les administrations publiques et acteurs politiques sont ceux en position davantage influençante car ce sont les adjudicateurs : ils rédigent et attribuent les marchés publics, tandis que les acteurs du monde économique, agricole et associatif sont davantage influencés, car ils sont ceux susceptibles d'être soumissionnaires, c'est-à-dire de répondre aux appels d'offre. On peut nuancer le propos en reconnaissant le rôle de lobby que mènent un certain nombre d'acteurs économiques. Les administrations publiques et les acteurs politiques ont plusieurs moyens à leur disposition pour influencer les circuits d'approvisionnement : la création de lois et de politiques publiques, l'attribution de subventions, la rédaction et l'attribution de marchés publics. Elles jouent un rôle majeur dans l'accessibilité sociale de l'alimentation. Les acteurs du monde économique et associatif ne sont pas égaux face aux actions des administrations publiques et acteurs politiques en raison de leur ressources financières, humaines et temporelles contrastées.

8.3.3.1 Les marchés publics, freins ou leviers selon l'usage

D'abord, rappelons quelques éléments concernant les marchés publics dans le contexte de la RHDC. Les marchés publics liés à la restauration collective sont soit des marchés de fourniture de services dans le cadre de la délégation de service public et de la gestion concédée à une Société de Restauration Collective, soit des marchés de fourniture de biens dans le cadre de la gestion autonome des cuisines par les collectivités locales. Au-delà de montants seuils définis à l'échelle européenne, les acteurs économiques sont dans l'obligation légale de rédiger un appel d'offre. Ces seuils sont généralement rapidement atteints, ce qui a pour conséquence que la plupart des achats effectués par les cantines le sont via des marchés publics. Les cantines en gestion autonome peuvent soit établir leurs propres marchés, soit participer à un groupement de commande qui rédige les marchés pour plusieurs acheteurs en même temps.

Maintenant que ces quelques rappels sont effectués, je peux synthétiser les freins et leviers liés à cette thématique. Pour les acteurs qui influencent, un obstacle majeur à un

approvisionnement en produits de qualité et de proximité est l'illégalité du critère de « localité » dans les marchés publics selon la législation européenne. En conséquence, les rédacteurs de marchés publics doivent utiliser d'autres critères pour encourager les soumissionnaires à proposer des denrées alimentaires de proximité et de qualité. Depuis la réforme des Codes de Marchés Publics des différents pays composant la Grande Région, les adjudicateurs peuvent en effet intégrer des critères extra-financiers qui les autorisent à ne pas choisir un soumissionnaire sur la seule base du prix. Ils peuvent ainsi développer un système de cotation pour établir eux-mêmes la façon dont ils attribueront le marché public. Ainsi, les critères tels qu'un délai maximum entre le temps de cuisson et le temps de livraison des repas dans le cadre d'un marché de services, la performance en matière d'approvisionnement direct de l'agriculture, l'intégration d'un pourcentage chiffré de produits sous signe de qualité (avec le label comme moyen de preuve), l'assurance d'une juste rémunération aux producteurs sont des leviers pour favoriser ledit approvisionnement. Par ailleurs, les rédacteurs de marchés publics peuvent activer d'autres leviers comme la mise en cohérence des différents volets d'un appel d'offre, c'est-à-dire à faire en sorte que l'objet du marché (la traduction du besoin de l'acheteur) corresponde aux exigences techniques (qui incluent les critères d'attribution et la cotation) et aux conditions d'exécution du marché²⁹². Un autre élément important est l'allotissement, c'est-à-dire la division d'un appel d'offres en lots de produits (e.g., épicerie, produits carnés, produits laitiers, etc.). Un allotissement plus fin permet ainsi à de petits producteurs de soumissionner à un appel d'offres. Un enjeu important pour les adjudicateurs sont les ressources humaines : il s'agit de disposer de suffisamment de personnes qui soient à la fois formées à la rédaction de marchés publics en intégrant cette mise en cohérence des différents volets, mais aussi aux produits disponibles sur le territoire pour lequel elles rédigent les appels d'offres. Ces personnes devraient disposer de suffisamment de temps de travail pour effectuer cette rédaction et pas seulement pour renouveler les appels d'offre précédents. Un levier important pour les adjudicateurs sont les structures comme la cellule wallonne Manger Demain qui propose des ressources documentaires ainsi qu'un accompagnement à la rédaction des appels d'offre.

Pour les acteurs potentiellement soumissionnaires comme les agriculteurs, les coopératives, les SRC ou les grossistes, la progressive transition des marchés publics vers des démarches dématérialisées, en ligne, peut tant représenter un obstacle qu'un levier, en fonction des ressources de ces acteurs. Si le temps pour se former ou l'affinité avec l'informatique font défaut à un acteur, comme ce peut être le cas avec les producteurs, cette dématérialisation représente davantage un frein. Si les acteurs disposent en revanche de

²⁹² Voir chapitre 7, partie 7.3.4. Les marchés publics, un levier majeur.

davantage de ressources (humaines, financières, temporelles) pour se former à soumissionner à un appel d'offre en ligne, cela représente davantage un levier.

A ce sujet, les plateformes en ligne qui visent à faciliter la soumission à des appels d'offres pour des produits de qualité et de proximité tels qu'Agrilocal en France, le Clic Local en Belgique et la plateforme Supply4Future en test au Luxembourg représentent un progrès en soi, mais qui doit être coordonné avec la structuration de filières reterritorisées intégrant une logistique opérationnelle, sans quoi ces plateformes ne pourraient pas remplir le but escompté.

8.3.3.2 Les politiques publiques de soutien des filières reterritorisées

On a pu voir que les différents versants de la Grande Région ont différentes façons de soutenir ou non la reterritorialisation des filières agrialimentaires.

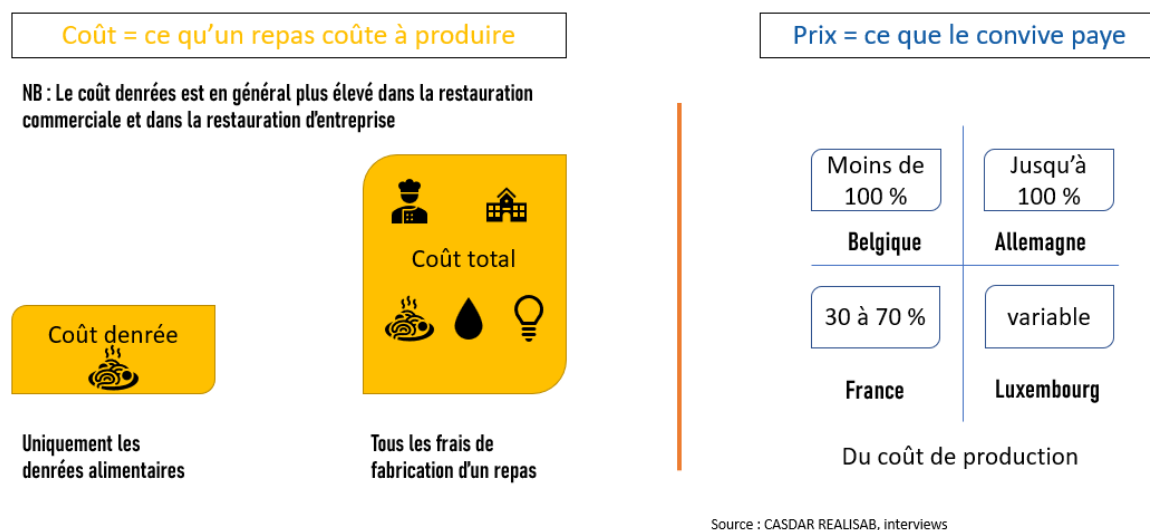
Ces politiques peuvent prendre la forme de :

- Charte de l'Agriculture qui vient en soutien des circuits de proximité, comme l'a fait le groupe de travail Agriculture et Forêt de la Grande Région
- Appels d'offre, comme l'a fait la Région Wallonne en lançant un appel pour des projets de hall-relais
- Subventions, comme le fait le Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle en subventionnant 20% du montant des factures des cantines pour les achats effectués via les plateformes de produits de proximité et de qualité, ou encore en finançant des infrastructures.
- Attribution des marchés publics à des acteurs du territoire.
- Appui à la structuration de nouvelles filières, comme l'a fait la Chambre d'Agriculture de Meurthe-et-Moselle (FR).

8.3.3.3 Les politiques publiques d'accessibilité sociale

Les politiques d'accessibilité sociale sont différenciées dans la Grande Région. On distingue entre le coût d'un repas, c'est-à-dire combien coûte sa production, et le prix facturé aux convives. Le prix des repas payé par les convives peut être pris en charge de manière variable par les collectivités locales en fonction du territoire :

FIGURE 11 : DISTINCTION ENTRE COUT DENREES, COUT TOTAL ET PRIX FACTURE. ELABORATION PERSONNELLE



On note ainsi que contrairement à tous les autres pays de la Grande Région, l'Allemagne est le seul pays à ne pas subventionner au moins partiellement le prix des repas.

Les différents territoires font également des choix différents en termes de politiques d'accessibilité :

FIGURE 12 : DES CHOIX POLITIQUES DIFFERENTS EN TERMES D'ACCESSIBILITE DES REPAS

Belgique		Allemagne	
Suivant les localités, le type d'école (libre/publique) et le type de structure de restauration, la collectivité peut couvrir une partie du coût des repas		La collectivité ne subside pas le prix des repas : les parents payent 100 % du coût de production	
Aide au cas par cas		Aide au cas par cas	
Lutte contre la pauvreté et politique de prix intégrée		Accessibilité relève de la lutte contre la pauvreté	
Politique de prix intégrée Meurthe et Moselle	Lutte contre la pauvreté Moselle	Politique de prix intégrée	
Politique de tarification Politique de dotation	Fonds spécial d'aide aux familles en difficulté	Maisons-Relais : prix payé varie en fonction du nombre d'enfants et des revenus du foyer	
Subvention de 20% sur factures d'achat de produits bio et/ou locaux		Lycées et éducation supérieure : prix unique sans distinction → 4.60€ pour un menu entrée – plat – dessert → Reste du coût est couvert par l'Etat	
France		Luxembourg	

8.3.3.4 Les réglementations sanitaires

D'une manière générale, les textes du Paquet Hygiène²⁹³ s'appliquent à tous les acteurs des filières alimentaires. Ils portent sur la sécurité des denrées, la traçabilité, la gestion des non conformités (règlement CE n°178/2002), l'application des principes HACCP dans la production, la transformation et la distribution (n°852/2004), les règles d'hygiène applicables aux produits d'origine animale ou en contenant (n°853/2004), l'hygiène des aliments pour

293 <https://agriculture.gouv.fr/la-reglementation-sur-lhygiene-des-aliments>

animaux (n°183/2005), les contrôles pour assurer le respect de la législation alimentaire, et les règles concernant la santé et le bien-être des animaux (n°2017/625).

Pour le sujet de l'approvisionnement de la RHDC, une régulation est à considérer en particulier. Pour pouvoir vendre à la RHDC, les établissements qui produisent, « préparent, transforment, manipulent ou entreposent des produits d'origine animale »²⁹⁴, c'est-à-dire dans le cadre de cette thèse les producteurs comme les transformateurs de produits animaux doivent obtenir l'agrément sanitaire CE (nom français). Cette obligation légale provient du règlement européen (CE) n°853/2004 et conditionne l'obtention de l'agrément au respect de ces règles par les établissements concernés. Or, la mise en conformité peut être coûteuse (achat de matériel aux normes, rénovation ou construction de bâtiments, etc.) et chronophage (processus de demande d'agrément). L'obtention de l'agrément se matérialise sur l'étiquette des produits par l'apposition d'un ovale contenant trois éléments : le code ISO du pays où est installé l'établissement, le numéro d'agrément de l'établissement et les lettres « CE » pour signifier « Union Européenne ». Cet agrément est aussi nécessaire pour commercialiser des produits d'origine animale ou en contenant dans un autre pays que celui de l'établissement, ce qui s'applique lors de transactions transfrontalières. Il existe une dérogation à l'agrément (terme français²⁹⁵), aussi appelée « autorisation AFSCA » en Belgique, qui permet de commercialiser des produits d'origine animale ou en contenant dans un rayon de 80 kilomètres autour de l'établissement. L'obtention de l'agrément constitue un levier pour les producteurs et les transformateurs car c'est la condition *sine qua non* pour pouvoir vendre à la RHDC. L'absence d'agrément est donc un frein direct pour accéder au débouché de la RHDC pour ces acteurs. Là encore, on peut constater une forme d'ambivalence : tous les acteurs n'ont pas les mêmes ressources humaines et financières pour faire face à cette obligation légale, favorisant de fait les acteurs les plus dotés.

Dans les données, il ressort que nombre d'acteurs, plus et moins dotés, se plaignent des « toiles d'araignées réglementaires » (BA3, 74) : leur perception des régulations est marquée par la complexité, voire la contradiction des régulations entre elles ainsi que le coût humain, temporel et financier de la mise en conformité, en particulier chez les producteurs.

8.3.3.5 La digitalisation

La thématique de la digitalisation est centrale pour le sujet de l'approvisionnement alimentaire : de la dématérialisation des démarches administratives en passant par l'utilisation de logiciels pour la gestion des entreprises, des stocks, des commandes, de la facturation, de reporting de pourcentages de produits sous signe de qualité pour la mise en conformité, jusqu'à

²⁹⁴ <https://agriculture.gouv.fr/agrement-sanitaire-des-etablissements-au-titre-du-reglement-cendeg8532004>

²⁹⁵ https://mesdemarches.agriculture.gouv.fr/demarches/entreprise-agroalimentaire-et/demarrer-une-activite/article/derogation-d-agrement-sanitaire?id_rubrique=29

l'intelligence artificielle pour optimiser les tournées de livraison, les outils numériques viennent faciliter et fluidifier l'activité de nombreux acteurs, tandis qu'ils demeurent hermétiques pour d'autres qui ont davantage de difficulté à les prendre en main par défaut d'affinité avec la chose informatique ou par manque de moyens. Un levier pour accéder à ces outils est la mutualisation d'outils numériques entre plusieurs coopératives, de manière à obtenir un outil plus performant.

8.3.3.6 Résumé

Pour conclure sur la super catégorie « digitalisation, régulations et politique », on peut résumer les freins et leviers dans le tableau suivant :

TABLEAU 53 : RESUME DES FREINS ET LEVIERS POUR LA SUPER CATEGORIE « POLITIQUE, REGULATIONS ET DIGITALISATION ». ELABORATION PERSONNELLE.

Sous-thème	Freins	Leviers	Ambivalence selon ressources des acteurs
Marchés publics	« Local » illégal Ressources humaines insuffisantes/pas assez formées Fonctionnement actuel des groupements de commande (FR)	Réformes des Codes des Marchés Publics Rédaction d'appels d'offre (AO): - Cohérence entre objet du marché, exigences techniques et conditions d'exécution - Critères extra-financiers - Cotation - Allotissement - Connaissance du sourcing du territoire Attribution des AO RH formées et disposant de suffisamment de temps de travail	Dématérialisation des marchés publics
Politiques publiques de soutien des filières territorialisées	Absence de coordination meta de projets de transformation/foodhubs	- Groupe de travail Agriculture et Forêts (Grande Région) - Appels d'offres pour hall-relais (BE) - Subvention de 20% à l'achat de	

		produits de proximité et de qualité via plateformes (CD54) - Appui à la construction de filières (CA54)	
Politiques publiques d'accessibilité sociale	- Repas à créditer d'avance sur une carte prive des enfants de repas - Absence de subventions pour les repas (DE)	- Politiques intégrées de lutte contre la pauvreté - Tarification progressive en fonction des revenus et du nombre d'enfants par foyer (FR/LU) - Prix unique subventionné (BE/LU) - Lutte contre le gaspillage alimentaire (FR/BE/DE/LU) - Fonds de solidarité - Politiques de dotation des établissements (FR/BE)	- Gratuité des repas (LU) (+ pour l'accessibilité, - pour le gaspillage alimentaire)
Régulations sanitaires	« Toiles d'araignées réglementaires » (BA3, 74)	Sécurité alimentaire, traçabilité, respect des principes HACCP	Agrément CE (FR)/autorisation AFSCA (BE)
Digitalisation		Mutualisation d'outils numériques	

8.3.4 Personnes et coopération

La super catégorie « personnes et coopération » est issue de la fusion des catégories de Bayir *et al.* (2022) suivantes : « travail et compétences », « coopération, collaboration et coordination » et « social ». Ces données sont relatives à la dimension d'analyse politique que j'ai reprise du concept de CAP pour enrichir *intermediate SFSC*.

Tous les acteurs sont concernés à toutes les échelles, car les enjeux de cette catégorie sont transversaux. Les enjeux liés à cette catégorie thématique sont l'inertie face au changement, les difficultés à recruter du personnel, la formation aux enjeux d'une alimentation durable, la pédagogie avec les clients et les convives et le décroisement en vue d'un travail de coopération entre personnes de structures et de métiers différents.

8.3.4.1 *L'inertie face au changement*

Tous les types d'acteurs sont concernés par l'inertie, qui a de multiples causes : la peur du changement, le refus ou la réticence de changer ses habitudes car cela est chronophage, les refus de principe... Dès lors, chercher à changer les pratiques en matière d'approvisionnement, comme tout changement, peut être reçu froidement par les équipes en place. Il faut alors déployer une énergie considérable pour enclencher le changement. L'intervention d'une personne ou structure tierce apparaît à ce titre bénéfique : le changement peut être facilité lorsqu'il est accompagné. C'est ce que relatent les cuisiniers qui ont bénéficié de l'accompagnement de la cellule Manger Demain en Belgique ou de *Natur Genéissen* au Luxembourg.

8.3.4.2 *La pédagogie avec les clients et les convives*

Face à l'inertie, il semble nécessaire d'employer la pédagogie avec les clients comme les convives. La pédagogie semble particulièrement importante à mobiliser face à la dissonance cognitive des clients. Ces derniers expriment souvent des demandes qui ne sont pas réalisables car ils ne connaissent pas suffisamment les produits disponibles sur le territoire ou les contraintes du secteur. Des exemples ressortis des interviews sont par exemple un restaurant d'entreprise qui demande un bar à fruits rouges toute l'année, tout en exprimant une exigence de saisonnalité et de proximité. Or, les fruits rouges ne sont pas disponibles toute l'année. Ou bien, au Luxembourg, des clients exigent que 50% des denrées soient locales-nationales. Or, le pays a une autonomie alimentaire de moins de 2%, ce qui rend impossible la satisfaction de la demande du client.

8.3.4.3 *Les difficultés à recruter*

Le recrutement est une difficulté transversale. Tous les types d'acteurs interrogés relatent avoir des difficultés à recruter du personnel et nombre d'entre eux font face à un absentéisme important. Ouvriers agricoles, personnel de cantine, ouvrier dans les abattoirs ou entreprises de transformation... Ces métiers ont en commun une pénibilité physique du travail, des conditions difficiles (lieux réfrigérés sans lumière naturelle, horaires nocturnes, travail dehors exposé aux éléments), des rémunérations limitées, mais souffrent aussi d'une image assez négative.

8.3.4.4 *La formation aux enjeux d'une alimentation durable*

La formation apparaît comme un levier de taille pour actionner le changement de pratiques d'approvisionnement. Elle est dispensée par des acteurs associatifs, publics ou privés sur des sujets tels que la cuisine végétarienne, le renversement de l'apport protéique, la lecture d'étiquettes, la cuisine zéro déchet, l'éducation au goût, etc. Les formations sont des espaces de dialogue où les formés peuvent exprimer leurs réserves et interrogations vis-à-vis d'un changement de pratiques. La difficulté est que la formation est souvent optionnelle et attire

essentiellement des personnes déjà convaincues du bien-fondé du changement. Dans le programme *Natur Genéissen* au Luxembourg, la formation est obligatoire une fois que la municipalité s'est engagée dans le programme, ce qui laisse toujours la liberté de ne pas s'engager. C'est l'instance dans laquelle des cuisiniers non convaincus peuvent être amenés à se former même s'ils ne l'auraient pas fait de leur plein gré.

8.3.4.5 *Le décloisonnement, préalable à la coopération*

Les acteurs des réseaux d'approvisionnement sont concentrés sur leur propre activité professionnelle, leurs propres contraintes. La méconnaissance de l'activité des autres acteurs de ces réseaux les conduit à formuler des demandes en fonction de ce qui leur siérait mieux, et parfois à être intransigeants sur une demande, alors qu'il serait possible de trouver une solution satisfaisante pour les deux partis si chacun acceptait de faire un pas vers l'autre. En conséquence, la mise en place d'actions telles que les visites de fermes pour les cuisiniers ou les visites de cuisines pour les producteurs, qui favorisent l'interconnaissance mutuelle des acteurs ainsi que la découverte des contraintes des uns et des autres, est très souhaitable.

8.3.5 Spécificités transfrontalières

Dans cette partie, je rassemble les éléments concernant les freins et leviers spécifiques à la caractéristique transfrontalière du périmètre étudié.

Dans les entretiens, les frontières ressortent comme à la fois obstacles et ressources (Sohn, 2022). Historiquement, la Grande Région a connu une forme d'effacement des frontières grâce à la mise en place des accords de Schengen, du nom d'une petite commune luxembourgeoise à la frontière avec la France et l'Allemagne. Ces accords, signés en 1985 puis 1990 avant d'être intégrés au droit communautaire en 1997, permettent la libre circulation des personnes à l'intérieur des pays signataires et une suppression des contrôles aux frontières intérieures²⁹⁶. La mise en place de l'euro comme monnaie unique a également contribué à faciliter le passage des frontières, comme en témoigne un producteur : « Moi, je l'ai connu avant les accords de Schengen, et j'ai même payé une amende parce que j'ai importé illégalement des emballages en bois allemands pour les fraises et ils m'ont arrêté. [...] mais la stupidité des frontières, quoi. Voilà, donc j'ai bien vécu ces accords de Schengen, avec la monnaie unique, c'est quand même un sacré arrangement pour travailler avec les gens. Et puis après, dès qu'on met de l'eau là-dedans, quand on supprime des frontières, c'est grandiose, ça réunit des gens, forcément. Alors, parfois pas bien, parfois... souvent de fois bien. Les échanges culturels et économiques sont toujours un plus... voilà. J'ai connu des frontières très dures, puisque j'ai mon père qui est est-allemand, donc j'ai connu le Mur, j'ai connu sa chute [...] Donc

²⁹⁶ <https://www.touteleurope.eu/fonctionnement-de-l-ue/le-fonctionnement-de-l-espace-schengen/>

voilà, les frontières, c'est inintéressant au possible, matériellement, moralement et... voilà, et c'est toujours des freins, donc voilà. » (FA1, 211).

Malgré la fluidification des frontières, certains obstacles demeurent. De manière évidente, la barrière linguistique demeure tant que les acteurs considérés n'apprennent pas la langue du pays voisin. Autrement, d'autres obstacles sont d'ordre administratif. Ainsi, les employeurs doivent remplir le formulaire A1 huit jours avant une livraison transnationale pour prouver que la personne en charge de la livraison est couverte par la Sécurité Sociale de son pays en cas d'accident. Ce formulaire est nominatif, ce qui oblige à le refaire en cas de changement de chauffeur-livreur. Cet aspect met particulièrement en difficulté les structures qui emploient du personnel en réinsertion, car les chauffeurs-livreurs peuvent changer d'un jour à l'autre. Le levier permettant de pallier cette difficulté est l'intégration des livraisons transnationales à la fiche de poste des chauffeurs-livreurs, de manière à faire une déclaration unique auprès de la Sécurité Sociale à la prise de poste. Un autre exemple est le besoin que les produits animaux soient estampillés de l'agrément sanitaire CE pour passer la frontière, ce qui pénalise les plus petits producteurs qui n'ont pas les moyens de se faire agréer.

D'autres obstacles relèvent davantage de barrières mentales. Un exemple est la socialisation nationale, qui conduit les nationaux à envisager leur espace de familiarité endéans les frontières nationales, comme l'indique cette citation d'un intermédiaire belge : « Même qu'on est ici à cinq kilomètres de la frontière, nos regards sont toujours tournés vers la Belgique et jamais vers la France. Nous, on a eu la chance d'avoir [prénom féminin], qui est française, et donc elle avait plus ce réflexe de se tourner vers la France et donc on a eu des contacts grâce à elle avec des producteurs et des épiceries françaises » (BB1, 141). Un levier évoqué dans une interview est l'embauche d'une personne originaire du pays voisin, car elle dispose alors d'une connaissance du marché voisin. Un autre obstacle mental est la représentation selon laquelle un produit de proximité est nécessairement national. C'est une forme de chauvinisme qui conduit certaines personnes à se méfier des produits étrangers, à adopter un discours nationaliste de type '« eux » contre « nous »'. Cette vision de la proximité comme nécessairement nationale se retrouve dans les quatre pays de la Grande Région. Elle est nourrie par la méconnaissance de la législation des autres pays. Par exemple, plusieurs interviewés doutent que les critères à respecter pour obtenir la labellisation biologique soient identiques d'un pays à l'autre : « Après entre pays frontaliers, il y a des grands écarts quand même. Au niveau du bio déjà, oui. Nous on trouve que le bio de la Belgique, ce n'est pas le même bio que chez nous. [...] La réglementation n'est pas tout calquée pareil. La France est... le bio français est plus exigeant... [...] Que le bio étranger. » (FA2, 388-391).

Une complication pratique de cette vision, exprimée par des SRC, est la difficulté de réaliser du reporting sur les proportions de produits de proximité intégrés dans les menus.

Informatiquement, il est plus simple d'associer « produit de proximité » à un produit national, rendant la prise en compte de produits transnationaux difficile.

Enfin, la coopération transfrontalière peut être entravée par des barrières d'ordre politique. Notamment, si les acteurs politiques sont informés par une vision du « tout-local » plutôt que celle d'une mise en réseau interterritoriale, cela les conduit à se refermer sur leurs propres frontières administratives.

A l'inverse, les frontières peuvent être considérées comme des ressources (Sohn, 2022). C'est notamment le cas des acteurs du monde économique, qui en tirent avantage de manière pragmatique. Par exemple, un grossiste luxembourgeois noue des relations contractuelles avec des maraîchers des pays voisins pour contourner la réglementation très stricte du Luxembourg concernant l'installation de serres, pourtant nécessaires étant donné le climat luxembourgeois peu favorable à des cultures maraîchères en pleine terre : « aujourd'hui le ministère de l'Environnement refuse tout projet de serre dans une zone verte, et comme le climat au Luxembourg est ce qu'il est, et donc ce climat limitant les possibilités en plein champ, et le refus catégorique de construction de serre, respectivement d'installer des filets anti-grêle pour les arbres fruitiers fait qu'on est aujourd'hui quelque part pratiquement aux limites des productions possibles » (LB3, 2021).

Un autre exemple est celui des producteurs luxembourgeois qui tirent avantage du différentiel de prix du foncier pour acheter des terrains dans les pays voisins. De leur perspective, c'est un avantage, mais pour les producteurs du pays voisin, c'est un frein car cela contribue à la spéculation sur les prix du foncier.

8.3.6 Synthèse

Je résume les réponses à mes deux questions de recherche dans le tableau suivant :

TABLEAU 54 : SYNTHÈSE DES RÉPONSES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE. ÉLABORATION PERSONNELLE.

Thème	Comment augmenter la proportion des produits de proximité et de qualité dans les menus de la RHDC		Comment construire des filières reterritorisées dans la Grande Région	
	Freins	Leviers	Freins	Leviers
Logistique, marché et environnement / intermédiation	Prix Logistique Volumes importants	Lutte contre le gaspillage alimentaire Équipement et bâtiments Sourcing (meilleure connaissance des produits disponibles sur le territoire)	Individualisme Fixer un prix commun Facteur humain Tensions scalaires	Mutualisation Transformation Logistique Maillage territorial en outils de transformation et de logistique
Digitalisation, réglementations et politique / Dimension institutionnelle	Fonctionnement actuel des groupements de commande « Local » illégal dans marchés publics	Politiques d'accessibilité sociale	« Toiles d'araignées réglementaires »	Obtention de l'agrément sanitaire CE Mutualisation d'outils informatiques Réformes des Codes des Marchés Publics
Personnes et coopération / Dimension politique	Inertie Recrutement difficile	Pédagogie avec clients & convives Formation aux enjeux d'une alimentation durable Accompagnement Actions pour favoriser l'interconnaissance des acteurs et de leurs contraintes	Inertie Recrutement difficile Attitude top down	Décloisonnement Connaissance mutuelle en vue d'une coopération
Spécificités transfrontalières / dimension territoriale	Vision chauvine de la proximité	Formulaire A1 intégré aux fiches de poste Embauche de personnes originaires du marché visé	Recroquevillement sur les frontières administratives	Volonté politique Pragmatisme des acteurs économiques Loi EGalim (FR)

8.4 Liens avec le Sustainable Public Food Procurement (SPFP)

Il est possible d'établir un lien entre cette recherche et la littérature sur le *Sustainable Public Food Procurement* (SPFP), que l'on pourrait traduire par « achats publics durables de denrées alimentaires ». Le champ d'étude SPFP s'intéresse au rôle que le secteur public peut jouer pour favoriser le développement durable (Lehtinen, 2012; Rimmington et al., 2006). À l'origine de ce champ d'étude, il y a la reconnaissance du poids écologique du secteur alimentaire. Il représente effet de 20 à 30% des émissions de gaz à effet de serre mondiales et 60% de la perte globale de biodiversité terrestre (Martin & Danielsson, 2016; Tukker et al., 2006). Ma recherche se base sur les mêmes prémisses.

Or, les régimes alimentaires ont un impact direct sur ces émissions de GES et la perte de biodiversité car la demande influe sur la production alimentaire (Stein et al., 2022). Parallèlement, la dimension sociale étant l'autre face de la médaille de la durabilité, pouvoir fournir une nourriture saine à des prix abordables est crucial pour la *food security* en même temps qu'un moyen de réduire la pauvreté et de tenter de résoudre les problèmes de santé liés à l'alimentation (Stein et al., 2022). Or, les politiques publiques d'achat de denrées alimentaires sont un moyen de contribuer à la fois à la durabilité et à la *food security* en proposant des mesures qui concernent l'ensemble des réseaux alimentaires.

Dans l'éditorial du numéro spécial de la revue Sustainability intitulé « *Public Food Procurement : A Transformative Instrument for Sustainable Food Systems* » (Stein et al., 2022), les éditeurs indiquent que la spécificité des achats publics alimentaires est triple :

- Les politiques d'achat public déterminent quel type de denrées est acheté en indiquant des critères tels que la diversité, le caractère nutritif ou sain des aliments.
- Les politiques d'achat public déterminent à qui les denrées sont achetées.
- Elles permettent aussi d'indiquer des critères concernant le mode de production, par exemple biologique.

En conséquence, l'approvisionnement public a le pouvoir d'influer à la fois sur l'amont du secteur alimentaire (production) et sur l'aval (consommation) en faveur de davantage de durabilité.

Les résultats d'une des revues de littérature de ce même numéro indiquent que relativement peu d'articles analysent le caractère durable de politiques d'achat ou bien proposent comment les acteurs impliqués dans les achats pourraient améliorer leurs pratiques (Molin et al., 2021). Ces résultats conduisent les auteurs à suggérer de futures recherches, qu'elles soient des études de cas ou des pistes pour « mesurer le développement, le progrès et la performance des achats publics alimentaires » (Stein et al., 2022, p. 2). Vis-à-vis de cette publication, cette thèse apporte tant des études de cas sur les stratégies d'approvisionnement des diverses collectivités territoriales de la Grande Région que des recommandations à l'adresse des acteurs chargés de la rédaction et de l'attribution des marchés publics liés à l'approvisionnement alimentaire ou au services de restauration.

L'autre revue de littérature du numéro spécial porte sur la branche des établissements médicaux de la RHD (Alberdi & Begiristain-Zubillaga, 2021). Ses conclusions s'appliquent également à la RHDC. Les auteures déterminent en effet que les stratégies d'achats publics devraient se concentrer sur la construction d'une gouvernance multiniveaux, d'un système d'approvisionnement alimentaire durable et de services alimentaires durables. Elles relèvent six traits transversaux nécessaires pour y parvenir : un engagement de long terme, de l'investissement, de la communication, des moyens d'évaluation des progrès, la prise en compte des dynamiques de genre et une approche holistique. Ma propre recherche entre fortement en résonance avec ces résultats. Je parviens aussi à la conclusion que les éléments transversaux de l'engagement de long terme, de l'investissement, de la communication sont nécessaires pour progresser, tandis que les dynamiques de genre sont moins présentes dans mon travail. Concernant les moyens d'évaluer la progression, ils sont présents avec les développements dans mon travail sur la loi EGAlim, notamment l'obligation pour les acheteurs publics (et quelques privés) français de déclarer les pourcentages d'achat de produits sous signe de qualité, mais aussi de supprimer les contenants en plastiques. D'ailleurs, la loi EGAlim permet de confirmer les conclusions d'autres travaux indiquant la nécessité de mettre en place un cadre réglementaire contraignant pour que les achats publics soient utilisés au service de systèmes alimentaires durables, ce qui demande aussi de dialoguer avec les sciences juridiques (Swensson & Tartanac, 2020).

Je recommande également une approche holistique qui considère chaque acteur à toutes les étapes des chaînes d'approvisionnement, mais aussi les acteurs « satellites » qui travaillent « sur » les sujets alimentaires. Cette approche holistique est nourrie par l'interconnaissance et la communication des acteurs entre eux. A ce titre, je suis pleinement en accord avec la déclaration de Swensson et al. selon laquelle *“for PFP to be truly transformative [..], it is crucial that all complementary game changers and actions [...] are aligned, joined-up, and fully integrated to promote a comprehensive and coherent approach to sustainable public food procurement”*²⁹⁷ (Swensson et al., 2021).

²⁹⁷ « Pour que l'approvisionnement alimentaire public soit véritablement facteur de transformation, il est crucial que tous les acteurs et actions complémentaires soient alignés, réunis et pleinement intégrés pour promouvoir une approche globale et cohérente des marchés publics alimentaires durables » tda.

8.5 Validation du et contributions au concept de VTFN

Dans cette section, je valide le concept ombrelle de VTFN et enrichit tour à tour ses trois dimensions réticulaire, éthique et territoriale grâce aux contributions de mes résultats.

8.5.1 Validation et enrichissement de la dimension réticulaire de VTFN

Dans cette sous-section, je contribue à la dimension réticulaire du concept ombrelle de VTFN avec cinq éléments : l'intermédiation fonctionnelle, l'intermédiation organisationnelle, la situativité des freins et leviers, le caractère crucial des relations interpersonnelles et la dimension institutionnelle du débouché de la RHDC.

Intéressons-nous d'abord aux rôles de l'intermédiation dans la construction des filières. Un premier résultat de ce travail est la nécessité d'intermédiations pour approvisionner la RHDC. Dans la section suivante, je distingue les intermédiations fonctionnelles, qui visent à assurer des fonctions nécessaires pour répondre aux besoins spécifiques du débouché de la RHDC, des intermédiations organisationnelles, qui visent à organiser le lien entre acteurs du système alimentaire dans l'objectif de créer des filières d'approvisionnement de la RHDC.

8.5.1.1 *L'intermédiation fonctionnelle comme moyen de répondre aux besoins de la RHDC*

Le débouché commercial de la RHDC est caractérisé par des contraintes fortes en termes de volumes, de transformation et de conditionnement des denrées commandées, de coûts, de régularité et de sécurisation de l'approvisionnement, ainsi que des enjeux forts de logistique et de respect du code des marchés publics (Praly et al., 2014).

Or, les SFSC traditionnels de type « vente directe » – parfois traduits comme « circuits courts » en français et définis comme comptant un intermédiaire maximum entre la production et la consommation –, ont un potentiel limité pour le débouché spécifique de la RHDC. En effet, même si l'approvisionnement dit « en gré à gré », c'est-à-dire via un achat direct des cuisines aux producteurs, permet en principe d'approvisionner la RHDC, en pratique, il ne permet pas une montée en échelle suffisante, car trop peu de volumes de denrées sont concernés et il peine ainsi à dépasser l'échelle « hyperlocale » (e.g., achat de pain au boulanger de la commune). L'augmentation des produits de qualité et de proximité ne peut alors se faire qu'à la marge, au lieu de devenir significative. De plus, la part de la production vendue en gré à gré est trop faible pour pouvoir négocier une écologisation des pratiques agricoles avec les producteurs, dans une logique d'amélioration de la qualité des denrées.

Par ailleurs, les circuits courts en vente directe impliquent que les producteurs assurent le travail de distribution et de commercialisation traditionnellement assumé par des intermédiaires, faisant peser sur eux une charge de travail supplémentaire et chronophage : le verbatim « on ne peut pas être dans les champs et commercialiser » (LB4 : 8) illustre l'impossibilité pour les agriculteurs de se démultiplier. Les données du chapitre 4 ont abondamment montré que les producteurs sont trop mobilisés par leur activité de production

et par la mise en conformité réglementaire pour pouvoir répondre à ces exigences dans les limites d'une semaine de travail soutenable sur la durée. Elle confirment des travaux existants concernant l'accaparement du temps des producteurs par la ré-internalisation de ces tâches (Lanciano et al., 2016; Laughrea et al., 2018). Si ces tâches de transformation, de commercialisation et de distribution permettent aux producteurs de recapter de la valeur ajoutée comme présenté dans le chapitre sur la perspective des producteurs, elles allongent considérablement leur temps de travail.

Pour ces raisons, les circuits courts/SFSC directs se heurtent aux exigences du débouché commercial de la RHDC précédemment énoncés, et aux limites temporelles des producteurs.

Des formes d'intermédiation sont dès lors nécessaires pour s'adapter à la RHDC et éviter de détériorer davantage les conditions de travail des producteurs. Cette nécessité a déjà été reconnue dans de précédents travaux, qui ont observé la réintroduction d'intermédiaires pour assurer des fonctions de transformation (abattoirs, légumeries, etc.) ou de logistique (*Food Hubs*) (Dimitri & Gardner, 2019; Le Velly, Désolé, et al., 2020; Praly et al., 2014; Renkema & Hilletofth, 2022). Cette nécessité m'a poussée à inscrire ce travail dans le cadre des *intermediate* SFSC dans l'état de l'art (Renkema & Hilletofth, 2022).

Je propose donc le terme d'intermédiation fonctionnelle pour désigner les intermédiations qui remplissent un rôle de soutien des producteurs en leur permettant de déléguer ce qu'ils n'ont pas les ressources de faire seuls : mutualisation, transformation, transport, administratif, commercialisation, etc. Je distingue les structures de type associatifs et les chambres consulaires faisant partie du système alimentaire au sens large des structures faisant partie de la chaîne d'approvisionnement (Reckinger et al., 2022). Les premières sont des auxiliaires pour conseiller les producteurs concernant la mise en conformité sanitaire, la diversification, etc., tandis que les secondes assurent des fonctions productives de la chaîne agri-alimentaire. Ainsi, la mutualisation des produits agricoles est un type d'intermédiation qui vient répondre au besoin de volumes importants de la RHDC.

Nommer cette intermédiation ainsi provient d'une part de la dimension fonctionnelle du cadre d'analyse des Circuits Alimentaires de Proximité (CAP), qui concerne les moyens d'acheminer et d'adapter les produits de la production à la consommation et qui légitime le rôle des intermédiaires, et d'autre part, pour rappeler le terme de « fonctions » qu'assument les intermédiaires.

Ces résultats concordent avec la littérature récente, en particulier avec les travaux tirant le bilan du projet de recherche PSDR4 sur les Systèmes Alimentaires du Milieu (SyAM) dans la région française Auvergne-Rhône-Alpes (Chazoule et al., 2022). En effet, ces travaux soulignent que les SyAM sont « des systèmes où la reprise en main des fonctions d'intermédiaires est centrale » (Chazoule et al., 2022, p. 6), d'une part pour déléguer les tâches

de gestion et de commercialisation, ce qui confirme directement mes résultats, et d'autre part pour « accéder à des volumes de vente importants, de changer d'échelle par rapport à ce que permettent les circuits courts habituels », ce qui confirme ce que j'énonçais à propos de la portée limitée des circuits-courts ci-dessus.

Par ailleurs, je classe la légitimation du rôle des intermédiaires dans la dimension fonctionnelle du concept de Circuit Alimentaire de Proximité, qui concerne les « moyen[s] d'acheminer et d'adapter le produit de la production à la consommation » (Lanzi et al., 2021, p. 4). Cela concourt avec la dimension d'intermédiation fonctionnelle en ce que cette dernière consiste à adapter le produit au débouché spécifique de la RHDC.

Cependant, la seule présence d'intermédiaires ne suffit pas. Pour approvisionner la RHDC, il est nécessaire de construire une proximité relationnelle, elle-même pierre angulaire pour créer des filières d'approvisionnement qui coordonnent les différents acteurs de la production à la cuisine de RHDC. C'est pourquoi je propose le terme d'intermédiation organisationnelle dans la sous-section suivante.

8.5.1.2 L'intermédiation organisationnelle comme créatrice de liens entre acteurs

J'ai défini l'intermédiation organisationnelle comme la prise d'initiative d'un acteur des réseaux d'approvisionnement agri-alimentaires de construire une nouvelle filière. Ainsi, un acteur devient un intermédiaire de transitions durables (Kivimaa et al., 2019) en (s')organisant avec d'autres acteurs de nouvelles filières. Nous avons vu que les intermédiaires organisationnels peuvent remplir leur rôle selon différentes stratégies (Guillot et al., 2023), selon qu'ils choisissent de rapprocher ou d'éloigner les acteurs qu'ils mettent en relation et d'acheter ou non les produits qu'ils contribuent à faire circuler.

8.5.1.3 La situativité des freins et leviers

Un résultat original de cette recherche est de montrer qu'un frein ou un levier n'est pas frein ou levier dans l'absolu, mais relatif à au moins deux facteurs : la position de l'acteur considéré dans la chaîne d'approvisionnement, ou, de manière plus large, dans le réseau alimentaire, et les ressources - temporelles, financières, de savoir-faire et de connaissance - à disposition de cet acteur pour mener son activité professionnelle.

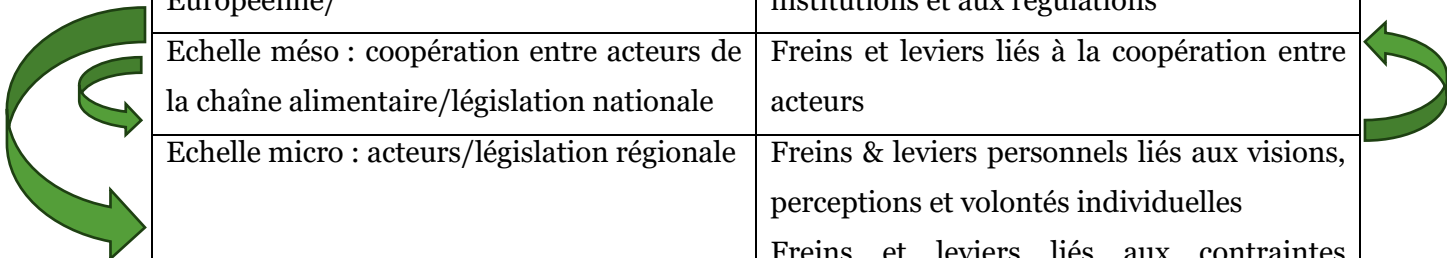
Les données empiriques montrent qu'il existe de grandes disparités de ressources entre les types d'acteurs, ce qui contribue à installer un rapport de force en faveur des grossistes, qui sont avantagés par leur taille, leur *pool* de ressources humaines et leur envergure financière.

Ces disparités me conduisent à affirmer que la taille, la position et les ressources d'un acteur de la chaîne alimentaire façonnent sa perspective sur ce qui constitue un levier ou un frein, contribuant à définir les leviers et freins de manière contingente plutôt qu'absolue. Je rattache ce résultat à la dimension politique – reprise du cadre d'analyse de CAP et ajoutée au concept d'*intermediate* SFSC dans l'état de l'art – qui concerne les modalités de coordination

entre acteurs d'un réseau, qui comprennent les relations de pouvoir et les conflits (Lanzi et al., 2021). Cette dimension politique elle-même s'inscrit dans la dimension de la négociation des valeurs dans le concept ombrelle de VTFN.

Par ailleurs, l'introduction de produits de qualité et de proximité est fonction du niveau de motivation intrinsèque des acteurs des chaînes d'approvisionnement, des contraintes que je nomme situatives, liées au type d'activité exercée, et des contraintes systémiques telles que les régulations législatives ou le fonctionnement des institutions. A ce titre, les freins se classent non seulement par type d'acteur et par catégorie thématique, mais aussi à de multiples échelles, qui peuvent entrer en conflit entre elles.

TABEAU 55 : CONCEPTUALISATION DE LA QUALIFICATION DES FREINS ET LEVIERS SELON LEUR ECHELLE



Echelle	Types de freins et leviers
Echelle macro : contexte sociétal de l'Union Européenne/	Freins liés au fonctionnement des institutions et aux régulations
Echelle méso : coopération entre acteurs de la chaîne alimentaire/législation nationale	Freins et leviers liés à la coopération entre acteurs
Echelle micro : acteurs/législation régionale	Freins & leviers personnels liés aux visions, perceptions et volontés individuelles Freins et leviers liés aux contraintes situatives des métiers/activités des acteurs

Les flèches indiquent que le niveau macro influe sur les niveaux méso et micro par l'imposition de régulations, mais le niveau méso a le potentiel d'influer le niveau macro en faisant changer les régulations ou en créant eux-mêmes de nouvelles.

Les acteurs ne sont ni complètement libres, ni complètement contraints, mais agissent dans la marge que leur laissent leurs visions, contraintes situatives et systémiques.

Ces tensions scalaires peuvent faire obstacle à la construction de SFSC comme le montrait l'exemple du chapitre 4. Il y a une tension entre le niveau micro, auquel des producteurs démarchent les restaurants collectifs à titre individuel pour les fournir, et le niveau méso, auquel les producteurs les producteurs auraient intérêt à travailler ensemble à l'augmentation de la taille de leur marché.

8.5.1.4 Entre communication, coopération et accompagnement, les relations interpersonnelles au cœur des démarches de transition

L'analyse des données met en évidence la nécessité une action simultanée et coordonnée des acteurs des filières et du personnel des restaurants collectifs et des

établissements auxquels ils sont rattachés afin de construire des filières intermédiées d'approvisionnement en produits de qualité et de proximité. A ce titre, elle se rapproche de la dimension politique du concept de Circuit Alimentaire de Proximité défini comme le « *travail de mise en cohérence entre les intérêts divergents (conflictuels), [...] les logiques de choix et d'arbitrages qui s'opèrent entre acteurs hétérogènes au sein de processus de construction de coordination collectives* » (Noël et al., 2022, p. 6 d'après Talbot, 2010).

Pour permettre cette collaboration transversale, il faut privilégier l'interconnaissance, la communication (interne, externe, horizontale et verticale) et la logique de coopération plutôt qu'opérer selon une logique top-down.

Le changement d'habitudes en cuisine requiert un accompagnement et une formation des acheteurs.

L'OTA créé par le projet AROMA est en suspens car il est nécessaire de coordonner la structuration de filières avec la dimension politique du débouché de la RHD.

Ce que les cas étudiés ont pourtant en commun est le besoin d'accompagnement : si j'ai souligné précédemment que les freins et leviers sont situés, l'accompagnement est une manière d'obtenir une vue d'ensemble de la filière, une façon de contribuer à décloisonner les visions des acteurs qui la composent.

Il demeure tout de même la question : « avec quels moyens ? ». Pour permettre la structuration de l'approvisionnement de la RHD, plusieurs conditions *sine qua non* ressortent des données empiriques. La collaboration doit être menée de manière simultanée par les acteurs de la chaîne sans quoi un seul acteur peut bloquer tout le processus. Cette collaboration elle-même doit être rendue possible par l'interconnaissance et la communication entre les acteurs de la chaîne :

- interne entre les acteurs de même type (communication à l'intérieur d'une équipe de cuisine),
- transversale entre acteurs de même type (communication entre cuisiniers de cantines scolaires d'un même réseau),
- entre des acteurs de différents type (communication entre des cuisiniers et des producteurs)

8.5.1.5 La dimension institutionnelle, indispensable pour analyser la Restauration Collective

Si la construction de filières intermédiées pour l'approvisionnement de la RHDC est indispensable pour pouvoir satisfaire les besoins commerciaux spécifiques de ce débouché, les éléments de cette enquête suggèrent qu'elle ne suffit pas. En cause, la forte dimension institutionnelle du débouché de la RHDC publique. En effet, la gestion de la restauration échoit à des institutions publiques de différents échelons territoriaux, en fonction de l'organisation de chaque versant de la Grande Région. La ligne d'action de ces institutions est influencée par la vision et les conceptions des personnes politiques à leur tête, dont la temporalité est rythmée

par les élections. La possible alternance politique à chaque scrutin représente un risque pour le maintien et/ou le développement d'actions en faveur d'un approvisionnement alimentaire durable des restaurants collectifs gérés par des entités publiques.

Au chapitre sur les intermédiaires, nous avons vu que les acteurs politiques disposent de plusieurs leviers en la matière : la création et le financement de dispositifs comme cellule Manger Demain ou Panier Collèges, le renouvellement de la rédaction des marchés publics et de leur attribution, et l'octroi de subventions pour soutenir la structuration des filières (création d'infrastructures, subventions à l'achat de produits de proximité pour soutenir les plateformes d'achat), tout en assurant une coordination à l'échelle territoriale du développement d'infrastructures de logistique et de transformation pour éviter leur développement désordonné.

Concernant les marchés publics, comme je l'ai souligné précédemment, ils peuvent constituer un frein ou un levier en fonction de la perspective d'un acteur, fonction de sa position et de ses ressources. Des régulations contradictoires déjà mises en évidence par des recherches antérieures (Le Velly & Bréchet, 2011), comme l'interdiction de demander des produits « locaux » dans les marchés publics - en vertu de la règle de concurrence non-fauscée de l'Union Européenne -, constituent un verrou majeur à la construction de SFSC pour l'approvisionnement de la RC en produits de qualité et de proximité. Par ailleurs, si les pouvoirs publics ne font pas leur part en rédigeant des appels d'offres adaptés pour des marchés publics durables et en attribuant ces marchés sur des critères de durabilité et de prix juste, défini comme couvrant les coûts de production contrairement au prix du marché, leur action n'est pas cohérente avec les politiques publiques qu'elles mènent par ailleurs et bloque une action coordonnée à sujet. Pourtant, ainsi que nous l'avons vu précédemment, seule une action coordonnée entre les différents acteurs des réseaux alimentaires permet de progresser dans les pratiques d'achat. En refusant de s'engager à payer le prix juste aux producteurs dans le cadre des appels d'offres qu'elles lancent elles-mêmes, les institutions publiques responsables des achats de restaurants collectifs ne remplissent pas leur devoir d'exemplarité et se contredisent elles-mêmes.

L'attribution de subsides peut prendre la forme de financements de temps de travail dans des structures dédiées (cf. cellule Manger Demain hébergée dans l'asbl SOCOPRO financée par la région wallonne), ou bien en interne (cf. poste de coordinateur de Panier Collèges au sein du département de la Meurthe-et-Moselle). La pérennité de ces financements est déjà remise en cause, ou pourrait l'être. Au moins en France et en Allemagne, le contexte évolue vers une attribution de plus en plus ponctuelle des subventions, pour financer des infrastructures ou des projets dans une logique proche du *seed funding* utilisé par les investisseurs du secteur privé. Dans ce dernier, le *seed funding* est un financement intervenant lors des premiers stades d'un projet d'entrepreneuriat, la métaphore de la graine suggérant que

le financement vient l'arroser pour qu'une « jeune pousse » puisse se développer, afin de tester sa viabilité ou de valider un *proof of concept*. Il provient en principe soit des fondateurs, soit des 3F – *Family, Friends and Fools*²⁹⁸ (Kotha & George, 2012), soit de *business angels*²⁹⁹. Appliqué au secteur public, le *seed funding* (ou *seed money*) consiste ainsi à financer un projet pour lui permettre de se constituer, mais dans l'intention qu'il s'autonomise à la fin du financement considéré comme un « tremplin ». On pourrait analyser ailleurs l'influence de cette vision issue du secteur privée sur la conception de la gestion de l'argent public des institutions³⁰⁰, mais en attendant, la présence dominante de cette vision suggère, il me semble, que financer des Ressources Humaines (RH) dans un tel contexte représente un engagement politique fort, *a fortiori* s'il est rendu pérenne. Aux débuts du projet AROMA, des partenaires avaient calculé qu'un euro de financement de RH pour l'animation commerciale du dispositif Panier Collèges par le Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle (FR) était nécessaire pour qu'un autre euro soit dépensé par les acheteurs impliqués dans le dispositif. Cette donnée, confirmée par celles issues des entretiens, met en lumière la nécessité d'une animation commerciale sans laquelle les acheteurs ne passeraient pas commande. Cela laisse penser que si ce financement s'arrêtait, les acheteurs retrouveraient leurs habitudes de commandes auprès des grossistes traditionnels. Cette donnée vient aussi interroger le rôle des acteurs publics dans le développement et le maintien de solutions d'approvisionnement ou d'accompagnement de réseaux d'approvisionnement durable.

Contribution 1 : Validation et enrichissement de la dimension réticulaire de VTFN

Les cas empiriques ont permis d'étudier l'intermédiation fonctionnelle et l'organisation du lien en vue d'une action collective incarnée dans la création de filières territorialisées d'approvisionnement en denrées alimentaires (Amblard et al., 2018). Cette étude contribue par conséquent à l'enrichissement de la littérature sur le sous-concept d'*intermediate* SFSC.

La dimension d'*intermediate* – signifiant à la fois l'emplacement entre circuits longs et circuits courts et l'intégration de structures intermédiaires dans les circuits d'approvisionnement – bénéficie de l'apport des stratégies d'intermédiation de Guillot (2023).

²⁹⁸ L'expression est courante dans le monde de l'entrepreneuriat et du *Venture Capital*.

²⁹⁹ « Un *business angel* est une personne physique qui décide d'investir une partie de son patrimoine financier dans des sociétés innovantes à fort potentiel. » Cette personne a une expérience de l'entrepreneuriat qu'elle peut mettre au service d'une société à ses débuts pour la conseiller et lui partager son carnet d'adresses. En retour, le *business angel* espère faire une plus-value importante grâce à l'investissement qu'il réalise dans la société. Source : <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/financements/recours-a-investisseurs/business-angels>

³⁰⁰ Sur ce sujet, l'article suivant illustre bien, *mutatis mutandis*, les problématiques rencontrées par les structures en quête de financements publics : <https://nonprofitquarterly.org/looking-glass-world-of-nonprofit-money/> En sus, la vidéo du *New York Human Services Council* met en scène ces mêmes problématiques : <https://www.youtube.com/watch?v=-gELZnORV4U>

La dimension réticulaire du concept de VTFN est donc validée et enrichie par plusieurs éléments :

- L'ajout de la typologie des stratégies d'intermédiation de Guillot et al. (2023)
- L'exploration de différents types d'intermédiaires, acteurs jusqu'alors peu étudiés
- La situativité des freins et leviers
- La dimension politique du concept de CAP (relations interpersonnelles au cœur des changements de pratiques).
- L'ajout d'une dimension institutionnelle au concept d'*intermediate* SFSC.

8.5.2 Validation et enrichissement de la dimension éthique de VTFN

8.5.2.1 *La construction de relations de confiance traduite dans des valeurs partagées*

La Charte des valeurs AROMA exemplifie un processus de négociation des valeurs orientant l'action collective du consortium. Les quatre valeurs de qualité, proximité, accessibilité au plus grand nombre et de partage de la valeur ajoutée sont une illustration des valeurs que peut adopter un collectif. Elles résonnent en particulier avec des principes du concept adjacent de SyAM : la « qualification du bien » et la « juste rémunération » (Chazoule et al., 2022).

Les filières agria-alimentaires peuvent être structurées autour de valeurs éthiques matérialisées dans une charte (cas de Naturlëtzt), ce qui s'inscrit directement dans la dimension d'analyse des valeurs de VTFN, et que je place dans la dimension politique d'*intermediate* SFSC pour les mêmes raisons.

Contribution 2 : validation et enrichissement de la dimension éthique de VTFN

La Charte AROMA vient enrichir la dimension éthique de VTFN en illustrant un processus de négociation de valeurs communes.

8.5.3 Validation et enrichissement de la dimension territoriale de VTFN

8.5.3.1 *La territorialité définie pragmatiquement selon une géométrie variable*

L'expérience empirique du projet AROMA a permis de montrer la nécessité de structurer des filières sur chaque versant de la Grande Région avant de tenter une mise en réseau transnationale grâce à l'étude quantitative (chapitre 4). Elle a aussi permis de montrer que si un fonctionnement transfrontalier est possible, il n'est peut-être pas réalisable au-delà d'une certaine échelle, si le réseau innovant souhaite rester dans une stratégie *iungens* de favorisation de lien entre les parties.

Le processus de négociation de la définition de la proximité par le consortium AROMA a débouché sur une définition pragmatique dite « à géométrie variable ». Elle consiste à définir la proximité en fonction de la disponibilité réelle d'un produit, tout en restant dans le périmètre de la Grande Région.

Cette expérience empirique contribue dès lors à l'enrichissement de la dimension de territorialité de VTFN en raison du caractère construit de la définition de la proximité des produits. Elle relève de la dimension spatiale et politique des CAP.

8.5.3.2 Des différences de dynamiques entre les versants de la GR

Les résultats de mon travail de terrain indiquent qu'il y a des différences de dynamiques entre les versants de la Grande Région, tant en matière législative, que de structuration des filières, de maillage territorial en outils de transformation. Ainsi, du point de vue législatif, la France est la plus avancée des cinq territoires considérés en raison de la présence de la loi EGalim qui contraint les acheteurs à respecter des pourcentages de produits sous signe de qualité en termes de montants d'achats. Elle est aussi assez dynamique en termes de structuration de filières, tant biologiques que conventionnelles. La Belgique n'est pas en reste. S'il n'existe pas de loi contraignante, la stratégie Manger Demain de la région wallonne combinée aux nombreuses initiatives bottom-up concourent à en faire un territoire très impliqué en matière d'alimentation et d'approvisionnement durables. Une forme de dynamisme est aussi présente au Luxembourg, mais à moindre échelle. L'acteur principal de l'approvisionnement scolaire au Luxembourg fait preuve de volontarisme, mais un certain nombre de freins liés à l'organisation du marché dans le pays subsistent. Enfin, les territoires allemands considérés sont comparativement moins avancés. La force des acheteurs allemands est la maîtrise de la rédaction des marchés publics pour inclure des critères de durabilité environnementale, mais le manque de structuration de filières de type *intermediate SFSC* et de dialogue entre les acheteurs et les producteurs indiquent des voies d'amélioration. Des programmes sont effectivement mis en place pour favoriser un approvisionnement plus régional, mais ils sont de faible envergure comparé aux autres territoires de la Grande Région. Une dynamique commune à tous les territoires est le maillage en outils de transformation : de nombreux projets émergent de manière *bottom-up* sans nécessairement se concerter, ce qui résulte dans le développement pas toujours maîtrisé d'outils qui se font concurrence et/ou ne sont pas bien dimensionnés pour le bassin économique qu'ils desservent. La coordination de ces projets par les pouvoirs publics (top down) permet de pallier cette difficulté.

Contribution 3 : validation et enrichissement de la dimension territoriale de VTFN

La définition d'une proximité « à géométrie variable » ainsi que les développements sur les différences de dynamiques entre les différents territoires composant la Grande Région viennent valider et enrichir la dimension territoriale de VTFN.

8.5.4 Résumé des apports théoriques au concept ombrelle de VTFN

Dans cette section, je reprends le tableau de l'article de ma directrice de thèse (Reckinger, 2022) détaillant les différentes dimensions de VTFN et de ses sous-concepts et je le complète avec l'ajout d'une colonne avec le concept enrichi d'*intermediate SFSC*.

TABLEAU 56 : MISE EN REGARD DES CARACTERISTIQUES DES SFSC ET DES VTFN (RECKINGER, 2022) AVEC LES APPORTS PROPOSES POUR LE CONCEPT D'INTERMEDIATE SFSC. SOURCE : TRADUCTION DE RECKINGER (2022) POUR LES COLONNES SFSC ET VTFN, ELABORATION PERSONNELLE POUR LA COLONNE INTERMEDIATE SFSC POUR L'APPROVISIONNEMENT DE LA RC.

	<i>Short Food Supply Chains</i>	<i>Intermediate Short Food Supply Chains pour l'approvisionnement de la RC</i>	<i>Values-Based Territorial Food Networks venant en remplacement du concept d'Alternative Food Networks</i>
Logique	Marchande	Marchande	Comme AFN, VTFN intègre la plupart des attributs que les sous-concepts LFS, SFSC et CFN soulignent partiellement ou spécifiquement. Cela provient du fait que les deux prennent le rôle de concepts ombrelle.
Valeurs	Valeur ajoutée dans des circuits économiques courts par des conventions de qualité, d'équité, de participation, de transparence et de conservation de l'environnement	Juste rémunération dans des circuits économiques intermédiés par des conventions de qualité et/ou des processus de qualification, de réduction de l'impact environnemental, de gouvernance partagée	Une vue d'ensemble systématique permettant une finesse critique des types spécifiques de valeurs en jeu/concurrence/compétition dans les contextes empiriques considérés. Les valeurs promulguées devraient être examinées selon le cadre systémique du bien-être social, de la gouvernance éthique, de l'intégrité écologique et de la résilience économique (FAO, 2014). En fonction des valeurs les plus centrales au sein de VTFN, la littérature des sous-concepts pourrait être plus pertinente.
Territorialité	Circuits courts avec de la flexibilité territoriale	Périmètre déterminé par la co-construction de collaborations entre acteurs principaux des différentes initiatives empiriques, dans une logique territoriale influencée par les partenariats avec des collectivités territoriales, par définition délimitées	Périmètre pragmatique et flexible non déterminé par une échelle de territoire donnée, mais plutôt par la co-construction de collaborations entre acteurs principaux des différentes initiatives empiriques, dans une logique territoriale.
Principaux acteurs	Professionnels organisés en réseaux qui incluent aussi les consommateurs	Professionnels organisés en réseaux avec le soutien de tiers accompagnateurs (pouvoirs publics, intermédiaires de type <i>iungens</i> (Guillot et al., 2023))	Dans VTFN, les principaux acteurs analysés ne sont pas prédéterminés en tant que groupes fixes, comme c'est le cas dans AFN, mais ils sont inclus en fonction de : -leurs rôles au regard des quatre valeurs fondamentales de durabilité interdépendantes, qui englobent l'intégrité environnementale, le bien-être social, la résilience économique et la gouvernance éthique ; -leur co-construction de la territorialité, à travers leurs pratiques et leurs interactions avec d'autres acteurs.

Institutions publiques	Rarement incluses dans l'analyse	Analysées comme des partenaires stratégiques au niveau territorial	Dans VTFN, les institutions publiques analysées ne sont pas prédéterminées en tant que groupes fixes, comme c'est le cas dans AFN, mais elles sont incluses en fonction de : -leur rôle par rapport aux quatre valeurs fondamentales de durabilité interdépendantes, qui englobent l'intégrité environnementale, le bien-être social, la résilience économique et la gouvernance éthique ; -leur co-construction de la territorialité, à travers leurs pratiques et leurs interactions avec d'autres acteurs.
Implication citoyenne	Rarement incluses dans l'analyse	Rarement incluse dans l'analyse, mais peut être mobilisée pour la participation dans les processus de certification des produits (Chazoule et al., 2022)	Dans VTFN, les associations citoyennes analysées ne sont pas prédéterminées comme des groupes fixes, comme c'est le cas dans AFN, mais elles sont incluses en fonction de : -leur rôle par rapport aux quatre valeurs fondamentales de durabilité interdépendantes, qui englobent l'intégrité environnementale, le bien-être social, la résilience économique et la gouvernance éthique ; -leur co-construction de la territorialité, par le biais de leurs pratiques et interactions avec d'autres acteurs.
Dynamique de marché	Construction de relations marchandes transparentes autour d'une qualification spécifique des produits	Construction de relations marchandes transparentes autour d'une qualification spécifique des produits	Étant donné que la critique d'AFN ne réside pas dans sa qualité de concept ombrelle mais dans son manque de qualification conceptuelle, cet attribut reste similaire dans VTFN.
Principales critiques	L'emphase sur les processus économiques peut détourner l'attention des possibles dynamiques de perpétuation des inégalités, et ne théorise pas suffisamment les questions de gouvernance		Bien que VTFN réponde aux principales critiques formulées à l'encontre d'AFN, AFN est un concept global si bien établi que son changement de nom en une proposition plus spécifique, VTFN, pourrait ne pas être facilement accepté.

Les ajouts que je fais au concept de SFSC classique (direct) sont donc les suivants :

- Pour la dimension des valeurs (seconde ligne du tableau), je pousse la caractérisation au-delà de la seule « valeur ajoutée » en insistant sur la nécessité de poursuivre une juste rémunération des acteurs. L'importance de cet ajout provient du besoin de prendre en compte un problème systémique de construction des prix dans le secteur alimentaire. J'ai également ajouté les processus de qualification comme participants à cette poursuite de juste rémunération car ils représentent des recherches de modalités d'action différentes.
- Pour la dimension territoriale (troisième ligne du tableau), je modifie la caractérisation des SFSC pour l'adapter à la spécificité des *intermediate SFSC*. Ces derniers se trouvent dans un entre-deux entre les frontières administratives des collectivités territoriales dont ils dépendent beaucoup et une conception de la proximité qui va au-delà des traditionnels circuits-courts en fonction des collaborations entre acteurs d'initiatives empiriques mais aussi par la nécessité d'élargir les bassins d'approvisionnement pour sécuriser les achats des acheteurs en RHDC.
- Concernant les principaux acteurs (quatrième ligne du tableau), je conserve les professionnels organisés des chaînes alimentaires, mais j'y ajoute les intermédiaires des plus larges réseaux agri-alimentaires comme les pouvoirs publics qui ont la compétence de restauration collective et de ce fait une large marge de manœuvre pour influencer l'émergence et la construction d'*intermediate SFSC*, les intermédiaires de type *iungens* qui favorisent la mise en relation et la collaboration entre les acteurs, et, même s'ils ont une part très congrue dans ce travail, les consommateurs finaux devraient aussi faire partie des acteurs impliqués en vertu de la poursuite d'une démocratie alimentaire, pour qu'ils aient part au choix des plats qu'ils vont consommer.
- Contrairement au concept classique de SFSC, j'intègre les institutions publiques (cinquième ligne du tableau) au périmètre d'analyse en raison de leur présence incontournable dans le secteur de la RHDC ainsi qu'indiqué au paragraphe précédent. Elles doivent à mon sens d'autant plus faire partie de l'analyse qu'on a vu qu'elles ont le pouvoir non seulement de faciliter, mais aussi de bloquer la construction de SFSC. Ne pas les inclure serait se rendre aveugle à un élément important dans l'équation des *intermediate SFSC*.
- Concernant l'implication citoyenne (sixième ligne), elle n'est que rarement incluse dans l'analyse des SFSC classiques. Comme indiqué précédemment, elle pourrait néanmoins être incluse pour répondre aux enjeux de démocratie alimentaire, tant dans les processus de certification des produits que dans l'implication dans la gouvernance des restaurants collectifs.

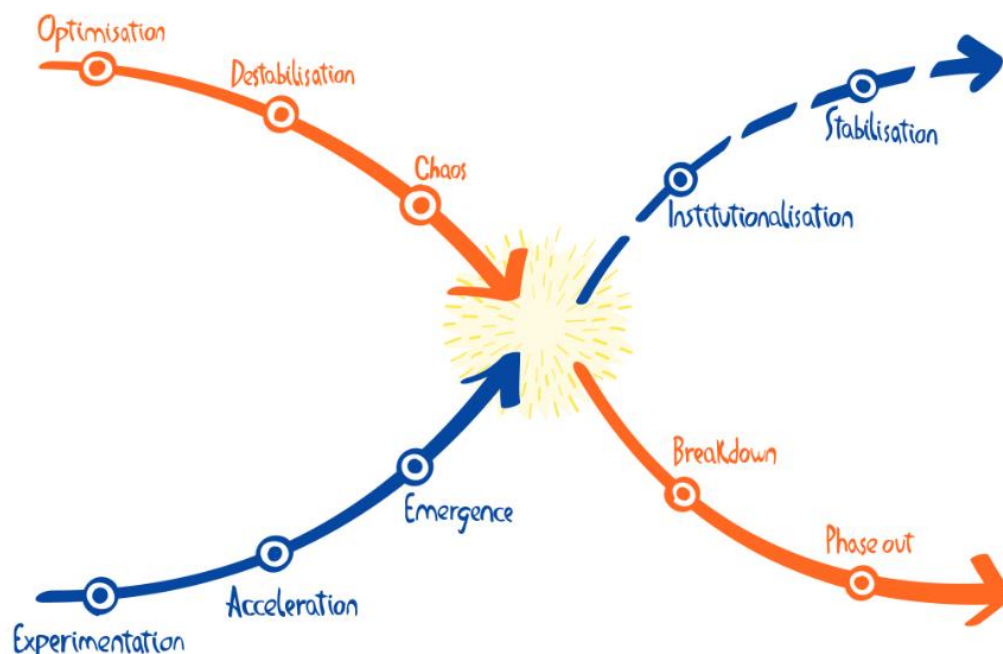
En somme, les ajouts que je fais au concept de SFSC direct sont importants pour disposer d'angles d'analyse supplémentaires pour comprendre la spécificité du secteur de la RHDC et de ses problématiques : ses exigences B2B comme la sécurisation des approvisionnements (dimension territoriale plus large et dépendante des acteurs impliqués), son étroite dépendance des pouvoirs publics (dimension des acteurs principaux et des institutions publiques), l'enjeu d'une juste rémunération tout au long de la chaîne d'approvisionnement (dimension éthique), la nécessité d'avoir des structures qui impulsent de nouveaux circuits (inclusion des intermédiaires de type *iungens* dans les acteurs principaux).

8.6 Le X-curve model pour situer les dynamiques de transition dans le secteur de la RHDC

Le *X-curve model* est un modèle visuel issu du champ de recherche des transitions durables (*sustainability transitions research*), définies comme la reconfiguration structurelle et systématique d'un système social stable vers un nouvel équilibre (Geels & Schot, 2007). L'intérêt théorique et explicatif du modèle X-curve est de visualiser les transitions en montrant non seulement les processus de construction et d'innovation à l'œuvre mais aussi les processus de désagrégation et de déclin, car ces derniers créent des espaces dans lesquels des alternatives peuvent se développer (Hebinck et al., 2022). En d'autres mots, les processus de transition consistent d'une part à faire grandir les initiatives bénéfiques et d'autre part à sortir des pratiques nocives pour le climat, et le *X-curve model* permet d'en avoir une représentation visuelle qui saisisse davantage le caractère chaotique et turbulent des transitions (*ibid.*). Cet outil a aussi un intérêt pratique. Il permet à des groupes de personnes de développer une compréhension commune des dynamiques à l'œuvre dans les processus de transition. Il constitue un cadre dans lequel les membres des groupes peuvent identifier leurs possibles rôles dans les transitions, l'influence qu'il peuvent exercer et les compétences nécessaires pour parvenir à un futur désirable (*ibid.*). Autrement dit, c'est un outil participatif qui invite les personnes qui l'utilisent à réfléchir à leur *agency* (leur capacité d'action) et se veut un support pour le développement d'« *actionable knowledge* » et de pratiques de gouvernance des transitions. Les connaissances créées peuvent être de trois ordres. Ce peuvent être des connaissances systémiques, pour décrire le *statu quo*. Elles sont principalement descriptives. Elles peuvent aussi être normatives, pour déterminer ce qui pourrait/devrait être. Ces connaissances normatives laissent aussi de la place pour négocier les valeurs et les normes qui encadreraient les futurs développements. Enfin, elles peuvent être transformatives, pour élaborer sur le « comment » faire advenir les transitions (actions, conditions, gouvernance). Le modèle se présente sous cette forme :

FIGURE 13 : VISUALISATION DU MODELE X-CURVE. SOURCE : SILVESTRI, DIERCKS ET MATTI, 2022³⁰¹

The X-Curve



Le nom du modèle provient du croisement entre une dynamique de destruction, pour part inspirée par les travaux de Schumpeter sur la destruction créative (Schumpeter, 1942), et une dynamique de construction, relative aux innovations et relevant des « niches » dans la théorie de la perspective multi-niveaux. Pour chaque dynamique sont identifiées cinq motifs indiqués dans le tableau suivant :

TABLEAU 57 : MOTIFS DE CONSTRUCTION ET DE DESTRUCTION ET DES DYNAMIQUES QUI LES COMPOSENT. (HEBINCK ET AL., 2022, TRADUIT DE L'ANGLAIS)

Motifs	De construction	Motifs	De destruction
Expérimentation	Nouvelles pratiques radicales Nouvelles façons de penser radicales	Optimisation	Améliorer l'existant Absence de doute sur le système
Accélération	Les alternatives se connectent entre elles Les alternatives sont visibles et accessibles	Déstabilisation	Des incidents conduisent à un sentiment d'urgence Discussions fondamentales sur la direction désirée

³⁰¹ Je reprends le visuel du document « X-curve – a sensemaking tool to foster narratives on system change » <https://drift.eur.nl/app/uploads/2022/02/X-Curve-booklet-DRIFT-EIT-Climate-KIC-2022.pdf>

Emergence	Les nouvelles structures deviennent visibles Le besoin de transition est largement accepté	Chaos	Contradictions et incertitudes Intérêts opposés et conflit
Institutionnalisation	Nouveau normal (en pensée et en action) Solidification des nouvelles structures	Désagrègement	Repousser et se libérer de l'ancien ordre établi Les perdants des processus de changement deviennent visibles
Stabilisation	Réglages Optimisation	Sortie	Dire au revoir Se colleter la perte

Il est important de noter que le modèle se prête particulièrement à un usage participatif et créatif car il est basé sur la perspective que les « transitions sont une notion subjective qui dépend du point de vue de l'observateur et de son évaluation contextuelle des dynamiques de transition » (Hebinck et al., 2022, p. 1014 traduit de l'anglais). En d'autres termes, les utilisateurs peuvent avoir des perspectives différentes sur la nature d'un motif.

Il est particulièrement intéressant d'appliquer ce modèle aux processus de transition dans le secteur de la RHDC. Cela permet que les acteurs de terrain parviennent à une vue d'ensemble des processus et ainsi de considérer d'autres perspectives que la leur. Par conséquent, le *X-curve model* appliqué au secteur permet d'aborder les transitions de manière holistique et transverse ainsi que les travaux sur le *Sustainable Public Food Procurement* traités dans une section précédente le recommandent.

La première étape pour appliquer le modèle est de définir les démarcations du système analysé. En l'occurrence, ce sont les réseaux d'approvisionnement alimentaire de la RHDC dans la Grande Région.

La seconde étape consiste à débattre pour définir quelle vision du futur désirable adopter comme point de référence pour cet exercice. Dans ce cas, je propose un futur désirable en termes d'approvisionnement alimentaire dans la Grande Région qui comprendrait les éléments suivants :

Au niveau macro (Union Européenne, qui influence le système dans la Grande Région):

- Une réforme des conditions encadrants la production agricole selon un paradigme d'écologisation des pratiques agricoles plutôt qu'un paradigme de productivité dans l'Union Européenne (Politique Agricole Commune)
- Une modification de la règle de concurrence non faussée de l'Union Européenne qui interdit d'indiquer un critère de localité dans les appels d'offre.

Au niveau méso (légalisations nationales, structuration de filières) :

- Une modification de tous les codes des marchés publics des cinq territoires de la Grande Région pour inclure des critères d'achat sociaux et environnementaux qui pèsent davantage dans les barèmes d'attribution que le critère de prix.
- La mise en place d'une réglementation contraignante en matière de d'achat alimentaire à l'image de la loi EGalim en France, qui soit accompagnée de mesures d'encouragement à la structuration de filières pour que les acteurs au niveau micro soient en mesure de respecter la législation.

Au niveau micro (politiques régionales et actions des acteurs en cuisine) :

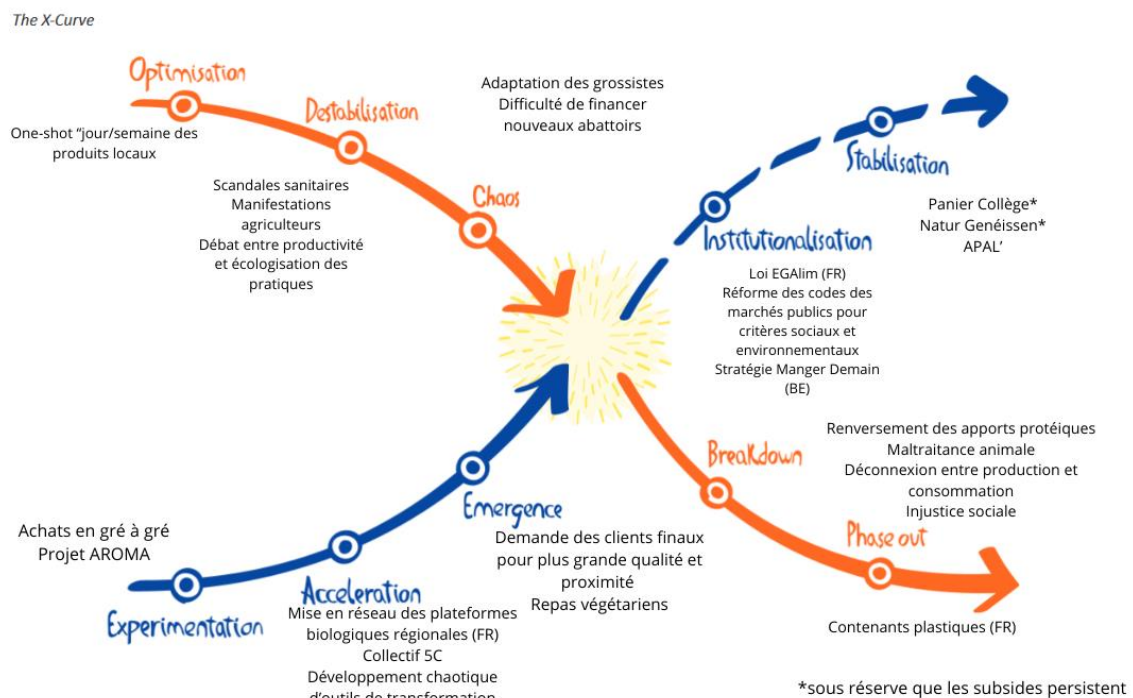
- Des collectivités publiques en charge de la compétence restauration qui :
 - o rémunèrent le travail chronophage d'identification des producteurs et intermédiaires auprès desquels il est possible d'acheter des denrées alimentaires de qualité et de proximité (sourcing),
 - o emploient suffisamment de ressources humaines et les forment au code des marchés publics afin de rédiger des appels d'offres qui soient adaptés au sourcing de la région considérée et accessibles aux PME,
 - o privilégient les soumissionnaires qui sont présents sur le territoire, qui font appel aux producteurs du territoire, qui encouragent la mutualisation des producteurs et contribuent à en faire fonctionner l'économie plutôt que les soumissionnaires moins disant financièrement,
 - o adoptent une politique d'accessibilité des repas qui ne soit pas basée sur une approche caritative mais sur une politique de prix intégrée. Ainsi, les prix des repas sont adaptés au nombre d'enfants et des revenus par foyer, incluant la possibilité de la gratuité pour les couches les plus modestes de la population,
 - o Encouragent l'émergence et coordonnent les projets de construction d'outils de transformation pour s'assurer qu'il n'y a pas de cannibalisme entre les projets,
 - o Encouragent la mise en place de ceintures vertes autour des agglomérations,
 - o Soutiennent financièrement :
 - l'achat de produits de qualité et de proximité par les établissements
 - du matériel de cuisine économe en énergie
 - la construction de cuisines centrales bien conçues et équipées pour travailler les produits de qualité et de proximité (légumerie, chambres froides, matériel)
 - des cellules d'accompagnement des gestionnaires et cuisiniers de restaurants collectifs dans leur changement de pratiques (ressources humaines)
- En cuisine, les chefs :
 - o Ont une bonne connaissance du sourcing de leur territoire
 - o Sont formés à la cuisine végétarienne pour répondre à l'enjeu du renversement des apports protéiques
 - o Partagent des bonnes pratiques avec d'autres chefs
 - o Ont un budget pour le coût denrées suffisamment élevé
 - o Dégagent des liquidités pour l'achat de produits de qualité et de proximité en luttant contre le gaspillage alimentaire
 - o Peuvent passer commande de denrées alimentaires auprès d'intermédiaires qui centralisent les productions agricoles (interlocuteur unique au lieu de multiples)
 - o Ont des outils informatiques performants pour le suivi de leurs commandes et le suivi des indicateurs en matière d'achats de qualité et de proximité
- Les producteurs :
 - o Acceptent de mutualiser leur production
 - o Acceptent de modifier leurs recettes ou le conditionnement de leurs produits pour le débouché de la RHDC

De manière transversale :

- Une action concertée, coordonnée et simultanée des acteurs travaillant aussi bien « dans » les circuits d'approvisionnement que les acteurs travaillant « sur » le sujet alimentaire, rendue possible par la bonne volonté de chacun et la construction d'une vision holistique.
- Le développement de l'interconnaissance et de la communication des acteurs entre eux grâce à des rencontres, des visites, des partages de bonnes pratiques...
- Des producteurs qui se montrent volontaires pour mutualiser leurs productions de manière à augmenter ensemble leur marché plutôt que lutter pour les parts du gâteau existant.

Maintenant que j'ai décrit une vision que j'estime être désirable et souhaitable, l'étape suivante est de situer des éléments issus de mon travail de terrain dans les différents motifs du modèle. Je précise qu'on pourrait aussi appliquer le modèle à chaque territoire de la Grande Région, ce qui montrerait l'état d'avancement de chacun des territoires. Du fait du périmètre choisi pour l'exercice et de ma subjectivité, je classe les éléments dans les motifs que j'estime être les plus proches de la situation globale dans la Grande Région.

FIGURE 14 : LE MODELE X-CURVE ADAPTE AU SUJET DE L'APPROVISIONNEMENT DE LA RHDC. ELABORATION PERSONNELLE A PARTIR DU SCHEMA EXISTANT.



8.7 Limitations

Dans ce travail, je me suis en partie basée sur les transcriptions des entretiens conduits avec les acteurs des chaînes d'approvisionnement. Il est possible que certains aspects ne soient pas complètement en accord avec la réalité de ces acteurs, en raison de la distance entre les discours et les pratiques. Par ailleurs, j'avais précédemment souligné que j'avais éprouvé des difficultés à identifier des acteurs allemands auprès desquels enquêter en raison des difficultés structurelles du projet AROMA. En conséquence, une des limitations de ce travail est que la

partie empirique aurait pu être plus développée sur le versant allemand de la Grande Région. J'aurais également pu davantage explorer la littérature germanophone sur le sujet.

Les conclusions que je tire, même si elles visent un certain niveau de généralité, sont liés à un contexte territorial spécifique : à ce titre, il n'est pas souhaitable que les conclusions soient plaquées sur un autre territoire, car elles n'y seraient pas nécessairement adaptées.

La fonction de chercheur comme instrument est une des caractéristiques des méthodes qualitatives. Ces interprétations portent potentiellement la marque de mes propres biais, que j'ai tenté d'élucider dans le chapitre 2 en analysant ma position. Pour trianguler les données, j'ai croisé les données d'entretien avec celles de l'observation, en effectuant de surcroît des recherches documentaires pour contextualiser, confirmer ou infirmer les données. Pour mettre à l'épreuve mes interprétations, j'ai bénéficié du généreux *peer review* de mon comité d'encadrement de thèse, en particulier de celui de ma directrice de thèse qui a pris le temps de me lire attentivement tout au long du processus, mais aussi de celui d'Yves Le Roux, qui m'a partagé sa perspective précieuse d'agronome pour le chapitre portant sur les perspectives des producteurs.

J'aurais pu davantage analyser les résultats de l'observation participante en mobilisant la littérature sur la sociologie des organisations ou encore celle de l'action collective, mais ce n'était plus envisageable dans le temps imparti pour la thèse.

Chapitre 9 : conclusion

Dans ce chapitre final, je synthétise d’abord les résultats essentiels de cette thèse. Par la suite, je partage une courte réflexion sur le processus de recherche. Dans un troisième temps, je résume les contributions de cette thèse avant de développer les recommandations pour de futures recherches ainsi que pour la pratique des acteurs de terrain.

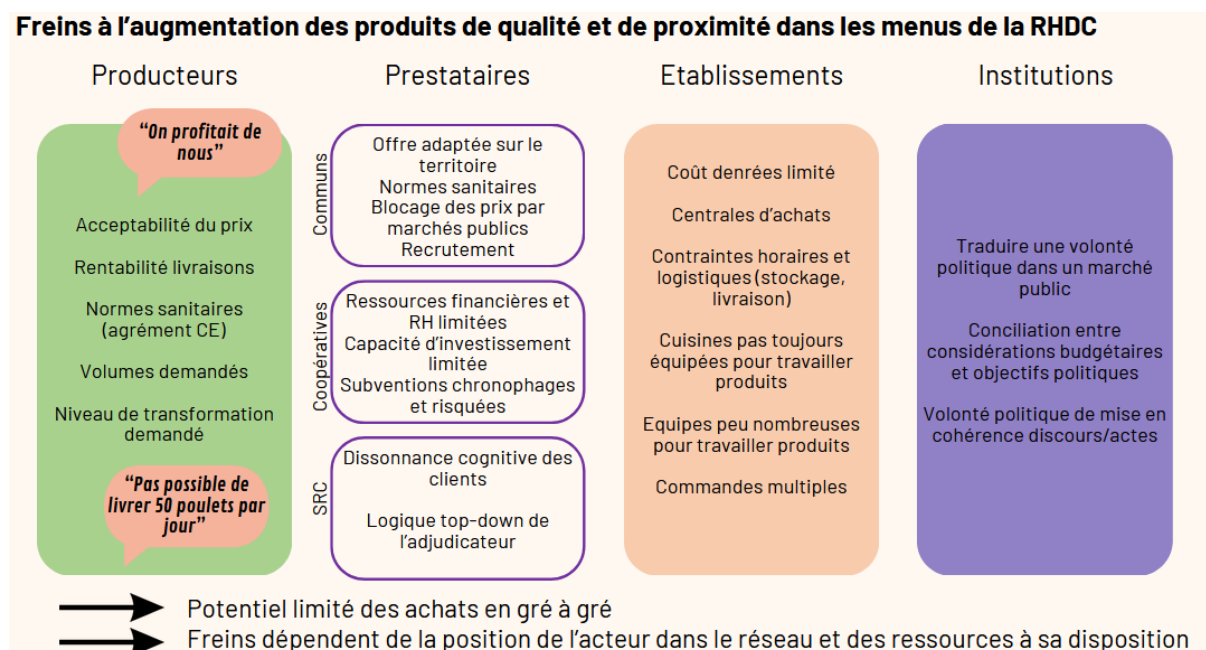
9.1 Résultats essentiels de la thèse

Cette recherche avait pour but de déterminer les freins et les leviers à l’augmentation de la proportion de produits alimentaires de qualité et de proximité dans les menus de la Restauration Hors Domicile Collective (RHDC) et à la construction d’*intermediate Short Food Supply Chains* (SFSC), le tout dans un contexte spécifique qui n’avait encore jamais été étudié sous cet angle : la Grande Région, un territoire de coopération transfrontalière qui regroupe des territoires belges, allemands, français et luxembourgeois. J’ai répondu à ces deux questions de recherche sur la base des résultats de deux études qualitatives, une par entretiens semi-directifs et une par observation participante.

9.1.1 Comment augmenter les produits de qualité et de proximité dans les menus de la RHDC

Les acheteurs de la RHDC ont des besoins spécifiques que sont le besoin de volumes importants à prix modeste, la sécurisation et la régularité des approvisionnements, le besoin de transformation basique des produits agricoles (Praly et al., 2014) ainsi que le respect de la législation pour le secteur B2B en termes sanitaires et de marchés publics. Or, les dispositifs existants pour approvisionner les particuliers tels que les AMAP ou les marchés fermiers ne sont pas adaptés pour répondre à ces besoins. Les achats en gré à gré sont limités par le seuil de 40 000€ maximum imposé par la législation sur les marchés publics, ce qui limite les possibilités d’augmentation significative d’achats de produits de proximité et de qualité par ce seul biais. Les freins à l’augmentation de ces produits dans les menus de la RHDC sont résumés dans la figure ci-après :

FIGURE 15 : LES FREINS A L'AUGMENTATION DES PRODUITS DE QUALITE ET DE PROXIMITE DANS LES MENUS DE LA RHDC. ELABORATION PERSONNELLE INSPIREE DE KASSEL (2020).



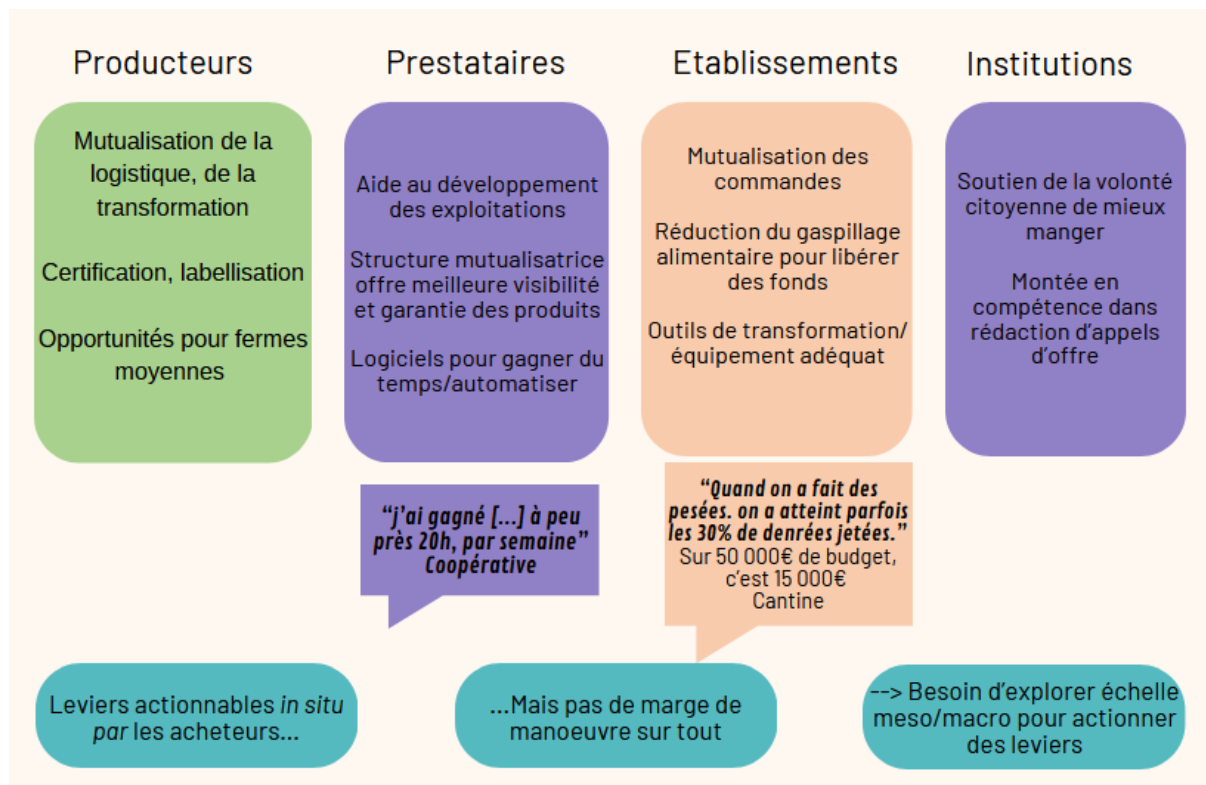
Avant tout, un des résultats importants de mon travail est d'identifier le caractère contingent des freins et leviers. En d'autres mots, ce qui représente un frein ou un levier dépend non seulement de la place d'un acteur dans le réseau d'approvisionnement, mais aussi des ressources qu'il a à sa disposition.

Cela dit, les résultats nous apprennent que les producteurs peinent à répondre seuls aux exigences de la RHDC pour ce qui est des prix, des volumes, du respect des normes sanitaires, du niveau de transformation demandé tout en rentrant dans leurs frais de production et de livraison. Les intermédiaires fournisseurs de la RHDC comme les grossistes ou les SRC ont des difficultés à répondre à la demande en produits de proximité et de qualité car ils se sont historiquement structurés pour s'approvisionner avec des centrales d'achat nationales pour bénéficier d'économies d'échelle. Par conséquent, répondre à cette nouvelle demande exige une réorganisation compliquée par le peu d'offre adaptée sur les territoires mais aussi la logique descendante des adjudicateurs dans le cadre des marchés publics. Les intermédiaires de type coopératif sont limités par leurs ressources financières, humaines et technologiques moins importantes que celles des grossistes et SRC. Ils sont frileux de recourir aux subventions qu'ils jugent chronophages et risquées. Les acheteurs sont limités dans leurs achats de produits de proximité et de qualité par un budget pour l'achat de denrées limités, par le peu d'offre adaptée disponible, par l'absence ou l'inadéquation d'équipement pour travailler les produits, par la difficulté de recruter et parfois le manque de volonté des équipes concernées, par des verrous favorisant l'achat de produits moins chers. Les intermédiaires de type institutionnel quant à eux sont mis au défi de traduire une vision politique dans la

rédaction et l'attribution de marchés publics et de mettre en cohérence leurs discours et leurs actes.

Face à ces freins, plusieurs leviers sont identifiés dans la figure ci-dessous :

FIGURE 16 : LEVIERS A L'AUGMENTATION DE LA PROPORTION DES PRODUITS DE QUALITE ET DE PROXIMITE DANS LES MENUS DE LA RHDC. ELABORATION PERSONNELLE.

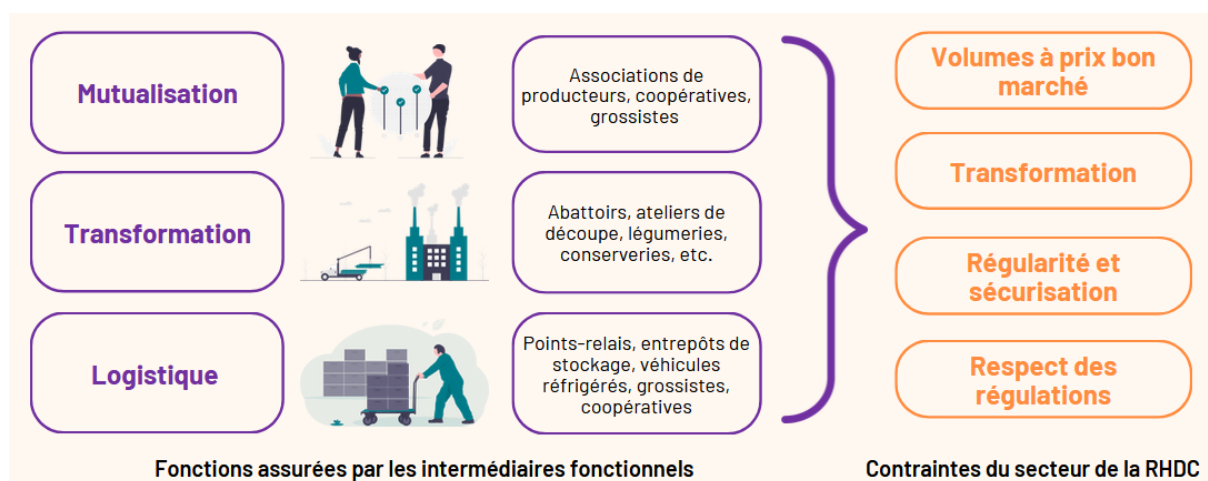


Les leviers permettant de répondre aux besoins précédemment mentionnés des acheteurs de la RHDC sont multiscales, mais demandent d'être activés de manière simultanée pour opérer les transitions nécessaires dans le secteur de la RHDC. A l'échelle micro des restaurants collectifs, les cuisiniers peuvent mettre en place des leviers tels que la lutte contre le gaspillage alimentaire pour pouvoir réinjecter les économies réalisées dans l'achat de produits de meilleure qualité, l'adaptation des recettes aux produits de proximité, ou les échanges avec d'autres cuisiniers concernant l'offre disponible sur le territoire. Mais cette échelle micro n'est pas suffisante car les cuisiniers n'ont pas ou peu de marge de manoeuvre sur d'autres facteurs importants comme le mode de gestion de la cuisine collective, son équipement, ou la disponibilité d'une offre de produits adaptés sur le territoire. C'est pourquoi il est crucial de considérer des leviers à d'autres échelles. Les échelles macro et méso concernent les cadres législatifs (européen et nationaux) et la reterritorialisation de filières de production. Ainsi, pour permettre d'augmenter significativement la proportion de produits de qualité et de proximité dans la RHDC tout en répondant aux besoins spécifiques de ce secteur, je postule qu'il est indispensable d'activer le levier de l'intermédiation. En effet, la perspective des producteurs nous a appris qu'« on ne peut pas être dans les champs et commercialiser ».

Assurer des fonctions d'intermédiation est certes possible pour eux, mais elle se fait au prix d'un rythme de travail peu soutenable dans la durée. La majorité de producteurs a suffisamment de travail entre leur activité productive et ce qu'une enquêtée nomme les « toiles d'araignées réglementaires » pour pouvoir en plus assurer la transformation et la logistique. Certains font le choix de le faire comme une stratégie pour réinternaliser la valeur ajoutée, mais comme les producteurs ne peuvent pas durablement assurer ces fonctions, il est nécessaire de construire des filières d'approvisionnement régionales avec des acteurs intermédiaires à qui les déléguer.

Par conséquent, si les producteurs seuls ne peuvent assurer cette intermédiation, il est nécessaire que des structures se dédient spécifiquement à ces rôles de mutualisation, de transformation et de logistique. Je nomme « intermédiation fonctionnelle » la prise en charge par une structure de fonctions visant à rassembler (mutualisation), adapter (transformation) et/ou acheminer (logistique) les produits entre la production et la consommation, de manière à répondre aux contraintes du secteur B2B. La figure ci-dessous permet de visualiser cette intermédiation :

FIGURE 17 : L'INTERMEDIATION FONCTIONNELLE. ELABORATION PERSONNELLE.



L'intermédiation fonctionnelle permet d'activer les leviers de l'ordre de la mutualisation des productions, de la transformation, de la logistique, des outils digitaux pour construire des filières reterritorisées d'approvisionnement. Ce qui m'amène à répondre à ma seconde question de recherche.

9.1.2 Comment construire des chaînes d'approvisionnement régionales de produits de qualité et de proximité

Pour construire des chaînes d'approvisionnement reterritorisées de produits de qualité et de proximité, je postule qu'il est nécessaire de mobiliser un autre type d'intermédiation : l'intermédiation organisationnelle, qui consiste pour un acteur des réseaux agri-alimentaires à prendre l'initiative de créer et coordonner une nouvelle filière. L'apport des

recherches sur les stratégies d'intermédiation montre que les intermédiaires peuvent adopter deux stratégies : soient elles tirent avantage de l'éloignement des acteurs qu'elles mettent en lien, c'est la stratégie *gaudens*. Soit elles facilitent la connaissance des parties prenantes, c'est la stratégie *iungens*. La forme du réseau est soit *conduit*, lorsque l'intermédiaire achète puis revend les produits, soit *tertius*, lorsqu'il n'y a pas de transfert de propriété des produits.

Cependant, l'étude de cas de l'association de production animale de la région Grand Est (APAL' Grand Est) au chapitre 6 m'a permis de démontrer que les efforts fournis par les acteurs économiques des circuits d'approvisionnement de la RHDC ne sont pas suffisants pour augmenter significativement la proportion de produits de qualité et de proximité dans la RHDC s'ils ne sont pas coordonnés avec des efforts de la part du monde politico-institutionnel qui détient la compétence restauration pour les établissements publics. L'APAL' Grand Est est un exemple de création de filière avec une intermédiation de type *tertius iungens*. L'association de 1300 éleveurs a initié la création d'une filière de steak haché charolais « 100% Grand Est », en partenariat avec l'abattoir Elivia et les supermarchés Lidl. La qualité a été définie grâce à un cahier des charges et les prix sont basés sur les coûts de production. Cette étude de cas permet de montrer non seulement le point de verrouillage de la discontinuité entre les efforts des acteurs du monde économiques et ceux du monde politico-institutionnel en charge de la RHDC publique, mais aussi que la création de filières reterritorisées peut avoir à la fois la RHDC et la grande distribution comme débouchés commerciaux. Les particularités transfrontalières du terrain d'étude de la Grande Région que j'ai identifiées contribuent à mettre en évidence la difficile coordination des deux mondes : tandis que les acteurs économiques ont un rapport pragmatique aux frontières (exemples : pays voisins considérés comme une possibilité d'étendre son marché et de profiter des différences législatives et financières), les acteurs politiques se referment sur leurs limites administratives sur la période étudiée (2018-2022), confirmant l'affirmation selon laquelle « chaque territoire administratif définit [...] « sa » proximité à ses propres frontières » (Prally et al., 2014, p. 471), ce qui néanmoins rend particulièrement difficile le travail en transfrontalier, comme en témoigne la fin du projet Interreg AROMA, qui s'est vu refuser des financements pour son développement ultérieur au motif que l'argent public d'un territoire ne doit pas bénéficier à une structure installée sur un territoire voisin.

Ainsi, les acteurs politiques et institutionnels disposent de plusieurs outils pour influencer l'approvisionnement de la RHDC : la rédaction des marchés publics, leur attribution, l'attribution de subventions, et les politiques publiques pour la création de dispositifs d'approvisionnement ou d'accompagnement aux changements de pratiques, l'accessibilité des repas et le développement d'un maillage territorial d'infrastructures logistiques. Cependant, le défi pour ces acteurs est la mise en cohérence de leur vision politique avec leurs actions. Un exemple tiré du terrain est l'attribution de marchés publics alimentaires

aux soumissionnaires qui proposent le prix le moins cher malgré un discours qui encourage le « local ». Les plateformes en ligne pour faciliter l'accès des producteurs aux marchés publics (première version du Clic Local en Wallonie, Agrilocal en France, et *a priori* Supply4Future au Luxembourg) sont des exemples empiriques de la tentative de coordonner les mondes économiques et politiques et de dépasser ce verrouillage. Mais ce qu'on a pu observer en France et en Belgique, c'est que d'une part la mise en concurrence des producteurs n'encourage pas leur structuration et d'autre part, la plus grande accessibilité des marchés publics ne règle pas les besoins en intermédiation fonctionnelle et organisationnelle.

Les résultats de mon travail sont congruents avec les travaux sur le *Sustainable Public Food Procurement* concernant la nécessité d'un engagement de long terme, d'investissements, de communication, et d'une approche holistique pour permettre la transition durable du secteur de la RHDC. De manière transversale, il est hautement souhaitable que les acteurs des réseaux agrialimentaire aient une meilleure interconnaissance des métiers des uns des autres afin de gagner une meilleure compréhension des contraintes des autres acteurs. Cette compréhension nourrirait alors une plus grande disposition à faire des compromis et à trouver des solutions gagnant-gagnant. L'action simultanée, coordonnée et multiscalaire de tous les acteurs est nécessaire pour opérer cette transition. Le socle de cette action coordonnée est la communication entre les acteurs, qu'elle soit interne ou externe aux structures (exemples : entre les employés d'une cuisine, mais aussi entre la cuisine et les parents d'élève, entre la cuisine et les producteurs, entre les collectivités locales et les cuisines, etc.). Le soin des relations entre les différents acteurs et au sein des structures est indispensable à l'action collective.

9.2 Réflexion sur le processus de recherche

J'ai choisi d'approcher le sujet des changements de pratiques de la RHDC via des méthodes qualitatives et une analyse inductive des données en raison du caractère émergent de ce champ de recherche, qui m'a amenée à étudier plusieurs initiatives innovantes pour fournir la RHDC ainsi qu'AROMA, le premier projet de coopération transfrontalière dans la Grande Région à traiter d'un sujet agri-alimentaire. Je pense que ces méthodes étaient adaptées pour ce sujet d'étude.

Au moment de commencer cette recherche, il était attendu qu'elle permette une analyse et une métaréflexion « sur » et « pour » le processus d'intervention sociotechnique AROMA. « Sur » AROMA, car il s'agissait de prendre le projet comme objet d'étude, et « pour » AROMA, car il s'agissait également d'y contribuer en produisant de la connaissance afin de permettre au consortium d'acteurs d'orienter le projet et de prendre des décisions grâce à une vision informée du terrain. L'étude « sur » le projet a pris la forme de l'observation participante, que j'ai finalement relativement peu développée dans le chapitre 4 portant sur le projet AROMA.

J'ai collecté une très importante quantité de données durant cette phase de ma recherche, mais toutes ne se prêtaient pas à répondre à mes questions de recherche. J'aurais par exemple pu élaborer sur le programme Interreg en lui-même, mais ce n'était pas l'objet de ma recherche, et ma méthodologie de recherche ne s'y prêtait pas bien. J'aurais sans doute pu davantage mettre à profit les données pertinentes en les analysant à l'aide de la sociologie des organisations ou de l'action collective, mais le temps m'a fait défaut. La partie « pour » le projet a consisté pour moi à contribuer aux livrables du projet : j'ai en ai rédigé un, le guide à destination des producteurs souhaitant commercialiser leurs produits à la RHDC, et j'ai présenté et analysé les autres livrables du projet ainsi que les partenariats que le consortium a noués en vue de créer un organisme transfrontalier d'approvisionnement dans le chapitre 4 portant sur le projet.

Par ailleurs, il était aussi attendu que l'analyse des entretiens permette de davantage comprendre les leviers, obstacles et défis à augmenter les produits de qualité et de proximité dans la RHDC. Les résultats ont permis de remplir cette attente. Ils ont majoritairement confirmé de précédentes recherches en soulignant notamment le caractère clé de la maîtrise de la logistique (Paciarotti & Torregiani, 2021; Romeyer, 2012), les difficultés à mutualiser les productions et à les adapter aux attentes du débouché de la RHDC (Prally et al., 2014), mais aussi que les tentatives d'approvisionner autrement la RHDC viennent « bousculer les mécanismes de régulation propres à ce marché : code des marchés publics, secteur dominé par quelques grands acteurs combinant pour leurs approvisionnements les échelles régionales, nationales et internationales » (Le Velly & Bréchet, 2011 in; Prally et al., 2014, p. 469). Un résultat auquel je ne m'attendais pas fut celui de la situativité des freins et leviers. J'ai commencé ma recherche en pensant qu'un levier ou un frein était absolu, mais le travail de terrain m'a fait comprendre qu'un certain nombre de phénomènes peuvent devenir frein ou levier en fonction de la nature de l'acteur considéré, de sa taille et des ressources à sa disposition.

Les résultats de cette recherche permettent aussi d'apporter de nouvelles connaissances au champ de recherche des *Short Food Supply Chains* et des *Values-Based Territorial Food Networks*, ainsi que le résume dans la section suivante.

9.3 Contributions

Dans la revue de littérature, nous avons vu qu'il avait été précédemment suggéré que des études soient réalisées pour proposer des solutions et des stratégies appropriées pour améliorer les SFSC de manière globale (Bayir et al., 2022), car peu de travaux ont jusqu'alors porté sur des leviers actionnables (Luo et al., 2021). En réponse à cela, cette recherche a permis de formuler des recommandations précises, détaillées dans la section suivante, à destination des différents types d'acteurs interrogés.

Par ailleurs, Renkema et Hilletoft ont mis en évidence le caractère distinct des SFSC de type « vente directe » des SFSC de type « *intermediate* » et ont encouragé à les étudier séparément pour analyser le rôle spécifique des intermédiaires dans les chaînes d’approvisionnement (Renkema & Hilletoft, 2022). D’autres recherches ont suggéré de considérer plusieurs perspectives d’acteurs pour obtenir une vision holistique (Michel-Villarreal et al., 2019), en particulier celle des intermédiaires encore sous-étudiée (Chiffolleau & Dourian, 2020). En réponse à cela, j’ai étudié séparément les SFSC de type *intermediate* en faisant le choix de réaliser une étude qualitative par entretiens qui distinguait entre trois types d’acteurs : des producteurs, des intermédiaires variés et des acheteurs de la RHDC. Un chapitre entier est dédié à la présentation des résultats pour chacun des types d’acteurs. Mes résultats confirment la place cruciale des intermédiaires dans le processus de reterritorialisation de l’approvisionnement de la RHDC. J’ai théorisé leur rôle en créant les termes d’intermédiation fonctionnelle et d’intermédiation organisationnelle et détaillé les modalités de cette dernière en mobilisant les quatre stratégies d’intermédiation développées par Guillot (Guillot et al., 2023).

Enfin, la quasi-absence de publications sur la coopération transfrontalière en matière agri-alimentaire et de reterritorialisation de l’alimentation invitait à explorer le sujet. Sur ce point, j’ai contribué à la littérature en détaillant les freins et leviers spécifiques à la nature transfrontalière du territoire de la Grande Région. J’ai ainsi montré que les différents acteurs en présence réagissent de manière différenciée à la présence de frontières : tandis que les acteurs institutionnels (collectivités locales, Etats, Régions, départements, etc.) se sont recroquevillés sur leurs limites administratives lors de la période étudiée (2018-2022), les acteurs du monde économique, eux, se sont approprié l’espace frontalier de manière plus pragmatique, en utilisant les caractéristiques de chacun des territoires à leur avantage.

9.4 Recommandations

9.4.1 Recommandations pour de futures recherches

Pour faire suite à l’ajout d’une dimension institutionnelle pour analyser les *intermediated* SFSC ou SyAM, de futures recherches pourraient se concentrer sur l’étude des rôles des collectivités territoriales dans la constitution de ce type de chaîne d’approvisionnement, tant dans leurs politiques de marchés publics que leurs stratégies de subventions, mais aussi dans l’éventuel rôle d’accompagnement des acteurs souhaitant constituer de telles filières.

L’engagement d’institutions publiques pour financer de manière pérenne des dispositifs soutenant et accompagnant un approvisionnement durable des restaurations collectives pourrait être coordonné avec le projet ambitieux de mise en place d’une sécurité

sociale de l'alimentation, porté par exemple en France par un collectif éponyme³⁰², et dont la pertinence revient en force dans un contexte d'inflation des prix alimentaires. Quelques publications ont déjà ouvert le champ de recherche dans cette direction (Chiffolleau et al., 2023). Cette possibilité résonne avec les évolutions récentes de la recherche francophone sur de nouvelles formes de solidarité et de démocratie alimentaire, notamment avec la publication en juin 2023 de l'étude « Nouvelles formes d'accès à l'alimentation de qualité pour toutes et tous : quels modèles socio-économiques ?³⁰³ » (Chaire Unesco Alimentation du monde, Fondation Daniel & Nina Carasso³⁰⁴, 2023).

D'autres recherches pourraient être menées sur la dimension politique des *intermediate SFSC* pour prolonger les recherches précédentes sur le sujet (Le Velly et al., 2022; Noël et al., 2022) en s'inscrivant dans la littérature sur l'action collective et ses prérequis.

La poursuite d'enquêtes empiriques sur le territoire étudié permettrait d'analyser l'initiative Supply4Future comme la mise en œuvre nationale d'une partie de ce qui a été pensé dans le projet AROMA.

9.4.2 Recommandations pour les acteurs de terrain

Dans cette section, j'adresse des recommandations à différents types d'acteurs.

9.4.2.1 Recommandations aux acteurs politiques

A l'image du socio-économiste Nicolas Bricas, je souhaite alerter les acteurs du monde politique sur le « piège du local », qui consiste à rechercher une forme d'autarcie territoriale en matière de production agricole et de construction de filières. Le tout-local, dans sa forme extrême, conduit à dé-spécialiser des territoires. Concrètement, cela signifie renoncer à la production de produits emblématiques et ce faisant, aller à rebours des politiques menées par l'Union Européenne pour développer les Appellations d'Origine Contrôlée. Selon cette approche, cela ferait sens de retirer des vignes en Champagne pour cultiver davantage de produits pour la consommation courante de la population locale.

De plus, une étude du cabinet UTOPIES montre que « le degré d'autonomie moyen des 100 premières aires urbaines françaises est de 2,1% »³⁰⁵. L'autonomie est ici comprise comme

³⁰² <https://securite-sociale-alimentation.org/la-ssa/>

³⁰³ L'étude examine 13 structures innovantes et leur modèle économique visant à rendre l'alimentation durable plus accessible. <https://www.fondationcarasso.org/wp-content/uploads/2023/07/FC23-carnet-precarite-alimentaire-maquette-finale-interactif.pdf>

³⁰⁴ Cette fondation française (<https://www.fondationcarasso.org/>), créée en 2010 par Marina Nahmias, fille de Daniel et Nina Carasso et petite-fille d'Isaac Carasso, fondateur de l'entreprise agroalimentaire Danone, finance des projets liés à l'alimentation durable en France et en Espagne « pour un accès universel à une alimentation saine, respectueuse des personnes et des écosystèmes » (<https://www.fondationcarasso.org/la-fondation/#ce-qui-nous-anime>).

³⁰⁵ Page 5 de la note de position n°12 du cabinet Utopies sur l'autonomie alimentaire des villes, mai 2017.

la part en pourcents de la production agricole locale (exprimée en euros) dans la totalité des produits agricoles incorporés dans les différents produits alimentaires consommés localement sur une année. L'aire urbaine avec le plus d'autonomie est Avignon avec seulement 8,1% d'autonomie. Utopies indique que deux villes de la région Grand Est, Thionville et Forbach, font même partie des villes avec le moins d'autonomie avec un taux inférieur à 0.2%. Parmi les 30 aires urbaines les moins autonomes, 15 se trouvent en Grand Est. Nancy et Metz sont respectivement autonomes à 0.92% et 1.07%. A l'échelle des aires urbaines, « 98% de l'alimentation est composée de produits agricoles « importés » alors que dans le même temps 97% des produits agricoles locaux sont « exportés » »³⁰⁶. Cela s'explique en partie par la place des produits transformés dans la consommation : les installations de transformation sont centralisées en quelques emplacements plutôt qu'atomisées à l'échelle urbaine pour des raisons de dimensionnement économique. Cela s'explique aussi par la part des repas consommés en RHD (24%). Or, en raison du mode d'approvisionnement habituel du débouché, qui privilégie les achats auprès de centrales nationales, très peu de produits provenant de l'aire urbaine considérée sont utilisés. Autrement dit, le système alimentaire actuel n'est pas du tout dimensionné à l'échelle des agglomérations.

Face au piège du « tout local », Nicolas Bricas développe l'idée d'une mise en réseau et d'une solidarité entre territoires. Faisant référence aux travaux de l'historien Fernand Braudel, il montre que dès l'Antiquité, certaines régions occupaient un rôle de grenier à blé pour d'autres régions. Fonctionner selon une mise en réseau permet d'optimiser les rendements et les revenus en cultivant les sols en fonction de leur spécificité pédoclimatique. En effet, certaines cultures ont davantage de rendement sur un type spécifique de sol ainsi que l'indique un des producteurs interviewé : « en gardant pratiquement les meilleurs terroirs, enfin, parcelles pour les céréales, quand une année comme celle-là, on fait 65 quintaux [de rendement par hectare] de moyenne, on a tout fait. Une année exceptionnelle une fois tous les 10 ans, on fait 75 quintaux. Ça ne suffit pas, lorsqu'on va à Aumetz ou bien lorsqu'on va sur le plateau là-haut, sur la frontière, ils font des rendements parfois à trois chiffres, avec les mêmes intrants que nous. Donc nous, on est... 65 quintaux, c'est une situation d'équilibre, où à la fin du compte, on a payé... il nous reste les t-shirts. En fait, l'aide PAC dans ces cas-là, c'est le revenu et ça, c'est inacceptable. » (FA1, 131).

Dès lors, il est très problématique que la représentation du tout-local informe l'action politique de collectivités territoriales, comme c'est le cas avec le Conseil Départemental de la Moselle (FR). La politique du président actuel du CD57 sur le sujet agrialimentaire consiste à vouloir augmenter l'offre de son territoire sans considérer une mise en réseau avec les territoires voisins.

³⁰⁶ *Ibid.*

Concrètement, pour éviter le piège du tout-local, les acteurs politiques peuvent encourager la structuration de filières régionalisées, pensées davantage en termes de bassins de population plutôt qu'en termes de frontières administratives. Ce soutien s'exprime de différentes façons :

- Il peut prendre la forme d'un appel d'offre pour des structures de type hall-relais agricole, à l'image des trois appels de 2011, 2015 et 2018 de la région wallonne. Un hall-relais, ou HRA, est défini comme l'immeuble destiné à accueillir des activités de stockage, de transformation, de conditionnement ou de commercialisation de produits agricoles, par des agriculteurs ou des SCTC (sociétés coopératives de transformation et de commercialisation), ainsi que l'équipement mobilier ou technique de ces immeubles destinés à développer des circuits courts de valorisation des produits agricoles. (AGW 30/08/2018, Art 1er, 4^o)³⁰⁷.
- Une fois les offres reçues, il est important que l'instance politique à l'origine de l'appel d'offre veille à effectuer une régulation, de manière à ce que les projets proposés ne se fassent pas concurrence.
- Je conseillerais d'embaucher davantage de personnes formées pour rédiger des appels d'offre durables, et d'allouer plus de temps de travail pour effectuer cette tâche, de manière à ce que ce temps de travail soit suffisant. Ainsi, le personnel en charge des appels d'offres a les moyens de ne pas seulement renouveler les appels d'offres tels qu'ils ont été écrits dans le passé, mais d'une part, d'effectuer un travail de *sourcing* de la production sur leur territoire, et d'autre part, de rédiger des appels d'offre en affinant l'allotissement, en prenant soin de rédiger un objet du marché qui inclue les préoccupations écologiques et sociales et de le mettre en cohérence avec les exigences techniques et les conditions d'exécution du marché, selon les conseils de la fiche établie par le juriste de la cellule Manger Demain³⁰⁸.
- A l'échelle régionale, les instances politiques peuvent mander une ou plusieurs structures pour effectuer puis partager le sourcing du territoire. Déléguer à ces structures permet de mutualiser ce travail chronophage, que les cuisiniers n'ont pas les ressources de faire.
- Cependant, si une instance politique mande une structure tierce pour effectuer le sourcing d'un territoire donné, elle devrait rémunérer cette structure. Ainsi, je déconseille de procéder comme la région Grand Est, qui a lancé un Appel à Manifestation d'Intérêt d'octobre à novembre 2023 en vue de la création d'un Groupe de Travail régional pour faciliter le sourcing local, car ce type d'appel d'offres ne

³⁰⁷ <https://www.diversiferm.be/wp-content/uploads/2021/12/Halls-Relais-Agricoles-de-linitiative-a-la-mise-en-oeuvre-des-projet.pdf>

³⁰⁸ <https://www.mangerdemain.be/2020/05/10/definir-lobjet-de-son-marche/>

rémunère pas ses lauréats³⁰⁹ : « le facilitateur ne sera pas soutenu financièrement au titre de l'AMI et ne pourra pas facturer ses prestations pour les sollicitations prévues au titre de facilitateur, il devra donc disposer de ressources financières lui permettant de garantir la pérennité de ses missions. » Dans un contexte de réductions des subventions, particulièrement celles finançant du temps de travail, mobiliser des acteurs de type associatif ou chambre consulaire³¹⁰ sans contrepartie financière démontre une forme d'incompréhension de la nature de ce travail chronophage de la part de la région Grand Est.

- Je recommande aux instances politiques à toutes les échelles d'organiser des réunions d'échanges avec les cuisiniers et les usagers des restaurants collectifs lors de la planification de rénovations

De manière très concrètes, les collectivités territoriales en charge de la compétence restauration collective ont aussi la charge de cuisines centrales et d'établissements avec des cuisines de production. Ces collectivités ont le pouvoir d'équiper ces cuisines et d'aménager les salles de restauration, incluant :

- La conception de nouvelles cuisines en régie autonome qui soit architecturalement judicieuse pour éviter les aller-retours évitables (exemple à ne pas reproduire de la cuisine au troisième étage du bâtiment qui envoie les plats via un monte-charge au lieu d'être au même niveau), mais qui soit aussi adapté au travail des produits de proximité et de qualité avec notamment une légumerie, des chambres froides, un four à cuisson basse température, un refroidisseur rapide, des congélateurs.
- L'installation de salad'bars et de tables de tri dans les salles de restauration pour contribuer à la réduction du gaspillage alimentaire
- L'adoption de logiciels qui permettent le suivi d'indicateurs tels que le pourcentage de produits sous signe de qualité, afin d'effectuer un suivi des changements de pratiques d'approvisionnement.

³⁰⁹ <https://reseau-partage.fr/evenements/ami-facilitateur-de-sourcing-local/> Le texte de l'Appel à Manifestation d'Intérêt est disponible sur le site du réseau PARTAAGE.

³¹⁰ Les sept lauréats de l'AMI sont les associations Papillons blancs en Champagne, INTERBEV Grand Est (interprofession bétail et viande), APAL (Association de Production Animale de l'Est), Bio en Grand Est, le Pôle d'Equilibre Territorial et Rural d'Epinal, la Société d'Economie Mixte SAMINS (Société d'Aménagement du Marché d'Intérêt national de Strasbourg Eurométropole) et la chambre régionale d'Agriculture en Grand Est. Source : <https://reseau-partage.fr/la-region-grand-est-officialise-son-reseau-des-facilitateurs-de-sourcing-pour-une-alimentation-durable/>

9.4.2.2 Recommandations aux acheteurs

Pour introduire davantage de produits de qualité et de proximité dans leurs menus, je recommande aux cuisiniers de :

- Lutter contre le gaspillage alimentaire pour faire des économies et ainsi augmenter le budget pour l'achat de denrées de proximité et de qualité en :
 - Réduisant les grammages de viande
 - Etant favorables à l'installation de salad'bars dans les salles de restauration
 - Achetant des fruits « moches » pour en faire de la compote
 - Augmentant la qualité des repas pour qu'il y ait moins de déchets
 - Maximisant l'usage des produits agricoles en utilisant par exemple les épluchures pour faire du pesto ou en les mettant dans une soupe
 - Réarrangeant les restes des aliments préparés la veille (à condition qu'ils ne soient pas sortis de la cuisine) avec une recette différente. L'appellation de ce nouveau plat ne doit pas nécessairement être indiquée comme « antigaspi » pour faire davantage envie aux convives de la choisir.
 - Précuisant certains aliments (riz, pâtes) à 80% et ne finir la cuisson que lorsqu'un convive demande le plat (principe du goutte à goutte) pour éviter de gaspiller des plats entiers parce qu'ils ont quitté la cuisine
 - Mesurant la quantité servie
 - Rendant possible pour les convives de se resservir plutôt que de servir une grosse portion directement
 - Dressant les assiettes de manière appétissante
 - Mettant une animation en place pour visualiser le gaspillage du pain, qui peut être proposé à la fin de la ligne de self ou uniquement sur demande pour éviter que les convives ne se servent trop
 - Mettant à disposition des boîtes, idéalement consignées comme l'Ecobox au Luxembourg, pour emporter les restes de son repas
 - Mettant à la vente des plats de la veille avec une réduction
 - Donnant à des associations caritatives si la loi le permet
 - En proposant moins de plats chaque jour mais une plus grande diversité de plats d'un jour à l'autre
 - Echangeant avec les convives pour qu'ils acceptent que tout le choix proposé ne soit pas disponible jusqu'à la fin du service
 - Mettant en place un système de réservation pour anticiper les quantités à commander et à préparer
 - En travaillant avec une société ou une association pour faire des pesées et travailler sur le sujet
- Lisser les prix d'achat en répartissant l'achat des produits plus chers
- S'engager dans une démarche d'accompagnement au changement de pratiques (qui peut inclure une certification) comme le Green Deal Cantines Durables en Wallonie ou Natur Genéissen au Luxembourg. Se faire accompagner par une tierce personne permet d'avoir un partenaire à qui rendre des comptes, ce qui permet de se motiver à avancer comparé à des actions entreprises seuls.
- Se former à la cuisine végétarienne mais aussi à la lecture d'étiquettes pour faire la distinction entre les différents labels de produits régionaux, locaux, biologiques, etc.
- Rédiger les menus en privilégiant les formulations plus larges telles que « fruits de saison » au lieu de mentionner spécifiquement un type de fruit

- Participer ou initier un réseau d'échanges de bonnes pratiques avec d'autres cuisiniers pour pouvoir s'entraider,
- Partager des adresses de fournisseurs de proximité avec d'autres cuisiniers et/ou identifier les structures qui effectuent une cartographie des fournisseurs de la RHDC en produits de proximité (Chambres d'agriculture, « facilitateurs de sourcing, Manger Demain, Natur Genéissen, etc.)
- Participer à des visites de fermes dans la mesure du possible pour rencontrer les producteurs et pouvoir échanger sur les contraintes de chacun.

9.4.2.3 Recommandations aux intermédiaires

9.4.2.3.1 Recommandation aux grossistes

Les grossistes ont commencé à intégrer des produits sous signe de qualité et de proximité dans leurs gammes (FC3 : 81), particulièrement en France où la loi EGalim oblige leurs clients à acheter ces types de produits. Je les encourage à être ouverts à une collaboration logistique avec des coopératives de production pour récolter et distribuer les produits des membres.

9.4.2.3.2 Recommandations aux structures mutualisatrices

Je recommande aux structures mutualisatrices de continuer à mutualiser des outils entre elles (e.g. des logiciels) et de continuer à proposer des services à leurs membres.

9.4.2.3.3 Recommandations aux chambres consulaires et autres acteurs de soutien

J'encourage les chambres d'agriculture, les associations de soutien à la diversification des producteurs dans leurs missions, particulièrement celle d'accompagner la structuration de nouvelles filières reterritorisées.

9.4.2.4 Recommandations aux producteurs

Les enseignements des entretiens comme de l'observation participante suggèrent qu'une action conjointe et simultanée entre les différents acteurs des chaînes d'approvisionnement est nécessaire pour permettre aux acteurs de se rencontrer, de comprendre les contraintes des autres acteurs, ce qui constitue un tremplin pour qu'ils puissent collaborer, coopérer, voire développer ensemble de nouvelles filières.

Pour fournir le secteur de la RHDC, je recommande aux producteurs :

- De prendre en compte la nature non seulement économique mais aussi politique du débouché de la RHDC

- D'être ouverts à l'idée de changer le conditionnement et les recettes de leurs produits pour s'adapter aux besoins des acheteurs de la RHDC
- D'être ouverts à travailler avec d'autres producteurs pour mutualiser les productions, et déléguer la transformation et la logistique pour accéder à un plus gros marché
- D'échanger avec des cuisiniers et de visiter des cuisines collectives s'ils en ont l'occasion afin de mieux comprendre le métier des cuisiniers et les contraintes qu'ils ont dans leur quotidien
- S'ils décident d'assurer la livraison de leurs produits, d'utiliser le logiciel Logicoût pour calculer le coût financier de leur tournée en plus des émissions de gaz à effet de serre.

9.5 Le mot de la fin

Pour conclure, je m'étais donné comme objectif avec ce travail d'explorer les freins, les leviers et les défis d'acteurs occupant diverses places dans les réseaux d'approvisionnement alimentaire de la Restauration Hors Domicile Collective (producteurs, divers intermédiaires et acheteurs/cuisiniers en cuisines collective) du territoire de coopération transfrontalière de la Grande Région, pour déterminer dans quelle mesure la présence de frontières qui caractérise cet espace représente un obstacle ou un atout, et quelles spécificités cette présence apporte de nouveau dans la littérature scientifique portant sur la reterritorialisation des systèmes agrialimentaires. Ce qui ressort de ce travail est que tant à l'échelle du fonctionnement quotidien des acteurs qu'à la plus grande échelle de la structuration de filières alimentaires reterritorialisées, les freins et leviers rencontrés par les acteurs sont contingents à leur position dans les réseaux d'approvisionnement et leur position géographique. Pour cette raison, ce qui représente un frein pour certains acteurs peut constituer un levier pour d'autres types d'acteurs. Ce qui ressort également est le rôle crucial des intermédiaires dans les réseaux d'approvisionnement, qu'ils fassent partie des chaînes d'approvisionnement (transformateurs, logisticiens, grossistes, plateformes, etc.) ou qu'ils les influencent (chambres consulaires, acteurs associatifs et politiques, etc.). Les acteurs individuels comme les producteurs ou les cantines seuls ne sont pas en mesure d'opérer des changements sans mutualiser leurs efforts. Mais pour permettre cette structuration, les résultats suggèrent que des structures collectives sont nécessaires pour coordonner de nouvelles filières permettant de répondre aux exigences B2B du débouché de la RHDC (conformité à la législation sur le marchés publics, respect des normes sanitaires, régularité et sécurité des livraisons, etc.), inventer de nouveaux processus de qualification des denrées alimentaires, inventer de nouvelles formes de gouvernances qui font place aux consommateurs.

Concernant les spécificités qu'apportent les frontières au sujet de l'approvisionnement en produits de qualité et de proximité, elles représentent tant des obstacles que des opportunités : tandis que les acteurs politiques les considèrent comme obstacles car elles limitent de fait leur

périmètre de compétence et d'action, les acteurs du monde économique, eux, utilisent les disparités territoriales de manière pragmatique à leur avantage, en matière de législation notamment. Les résultats suggèrent que le territoire de la Grande Région puisse être trop grand pour permettre une structuration de filières reterritorisées, même si son périmètre peut être utilisé comme référence pour définir la proximité dans cette région. Ils permettent également de constater que les différents territoires de la Grande Région ont des niveaux d'avancements hétérogènes en matière de législation concernant l'approvisionnement en produits de qualité et de proximité, de structuration de filières reterritorisées, de développement et de financement de structures de soutien au changement pour les acteurs (producteurs, cuisiniers). Pour cette raison, il apparaît que sur le territoire de la Grande Région, il soit d'abord nécessaire de structurer les filières aux niveaux régional et national, avant de pouvoir mettre en réseau ces filières au niveau transnational. Malgré des efforts d'intégration européenne, grâce aux règlements communs aux pays membres de l'Union (e.g. le paquet hygiène), des différences persistent et les frontières n'ont de fait pas été complètement gommées. Les frontières linguistiques demeurent malgré des efforts des territoires frontaliers d'encourager l'apprentissage de la langue du pays voisin.

Je voudrais souligner à quel point la coordination d'une action collective et concertée de tous ces acteurs est indispensable pour opérer des changements à la hauteur des défis posés par le dérèglement climatique et l'effondrement de la biodiversité, mais aussi des défis en matière de santé. Ces changements, qu'ils soient au sein d'une équipe en cuisine, au sein d'un établissement scolaire, entre les différents acteurs d'une filière alimentaire spécifique, ne peuvent faire l'économie du développement de relations de confiance, qui permettent une interconnaissance des métiers et des contraintes des autres acteurs des réseaux d'approvisionnement. J'adresse en particulier une invitation au dialogue entre le monde politique et le monde économique, pour trouver des manières d'opérationnaliser le défi qui consiste à structurer des filières reterritorisées tout en assurant l'accessibilité des produits qui en sont issus.

En effet, ces changements ne peuvent se faire sans un esprit de justice sociale car dans le système alimentaire actuel, seules les franges les plus nanties de la population ont accès à une alimentation saine, variée et de qualité. C'est pourquoi les collectivités territoriales, historiquement impliquées dans l'organisation de la restauration collective, comme les législateurs, ont plus que jamais un rôle à tenir pour permettre au plus grand nombre d'accéder à une alimentation de qualité et de proximité, que ce soit en soutenant les initiatives de structuration des acteurs du monde économique, en mettant en place des politiques d'accessibilité, en rédigeant et en attribuant leurs appels d'offres, en prenant en compte le renversement des apports protéiques dans les menus des établissements dont ils ont la gestion...ainsi, des politiques publiques fortes permettraient de restaurer et renforcer la santé

des mondes minéraux, végétaux, animaux, socio-économiques et politiques dans une logique du « care », du prendre soin.

Références

- Akerlof, G. A. (1970). The Market for « Lemons » : Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.
- Alberdi, G., & Begiristain-Zubillaga, M. (2021). Identifying a Sustainable Food Procurement Strategy in Healthcare Systems : A Scoping Review. *Sustainability*, 13(4), Article 4. <https://doi.org/10.3390/su13042398>
- Allen, P. (2010). Realizing justice in local food systems. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(2), 295-308. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsq015>
- Allen, P., FitzSimmons, M., Goodman, M., & Warner, K. (2003). Shifting plates in the agrifood landscape : The tectonics of alternative agrifood initiatives in California. *Journal of Rural Studies*, 19(1), 61-75. [https://doi.org/10.1016/S0743-0167\(02\)00047-5](https://doi.org/10.1016/S0743-0167(02)00047-5)
- Allen, P., & Guthman, J. (2006). From “old school” to “farm-to-school” : Neoliberalization from the ground up. *Agriculture and Human Values*, 23(4), 401-415. <https://doi.org/10.1007/s10460-006-9019-z>
- Amblard, L., Berthomé, G.-E.-K., Houdart, M., & Lardon, S. (2018). L'action collective dans les territoires. Questions structurantes et fronts de recherche. *Géographie, économie, société*, 20(2), 227-246. <https://doi.org/10.3166/ges.20.2017.0032>
- Arborio, A.-M., & Fournier, P. (2021). *L'observation directe* (5^e édition). Armand Colin.
- Arfa, N. B., & Ghali, M. (2019). Chapitre 6. Le numérique dans la chaîne de valeur agroalimentaire : Enjeux et opportunités. In *Les agriculteurs dans le mouvement de numérisation du monde* (p. 159-191). Educagri éditions. <https://doi.org/10.3917/edagri.danie.2019.01.0159>
- Argyris, C. (2005). Actionable Knowledge. In C. Knudsen & H. Tsoukas (Éds.), *The Oxford Handbook of Organization Theory* (p. o). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199275250.003.0016>
- Barbier, C., Couturier, C., Pourouchottamin, P., Cayla, J.-M., Silvestre, M., & Pharabod, I. (2019). *L'empreinte énergétique et carbone de l'alimentation en France—De la*

- production à la consommation* (p. 24). Club Ingénierie Prospective Energie et Environnement.
- Barbosa, M. W. (2021). Uncovering research streams on agri-food supply chain management : A bibliometric study. *Global Food Security*, 28, 100517. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2021.100517>
- Barral, S., & Pinaud, S. (2017). Accès à la terre et reproduction de la profession agricole. Influence des circuits d'échange sur la transformation des modes de production. *Revue Française de Socio-Économie*, 18(1), 77-99. <https://doi.org/10.3917/rfse.018.0077>
- Bask, A., & Rajahonka, M. (2017). The role of environmental sustainability in the freight transport mode choice : A systematic literature review with focus on the EU. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 47(7), 560-602. Scopus. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-03-2017-0127>
- Bayir, B., Charles, A., Sekhari, A., & Ouzrout, Y. (2022). Issues and Challenges in Short Food Supply Chains : A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 14(5), Article 5. <https://doi.org/10.3390/su14053029>
- Bazzani, C., & Canavari, M. (2013). Alternative Agri-Food Networks and Short Food Supply Chains : A review of the literature. *Alternative Agri-Food Networks and Short Food Supply Chains : A Review of the Literature*, 11-34. <https://doi.org/10.3280/ECAG2013-002002>
- Beaud, S. (avec Weber, F.). (2010). *Guide de l'enquête de terrain : Produire et analyser des données ethnographiques* (4e éd. augm.). La Découverte.
- Beck, J., & Wassenberg, B. (2014). *Vivre et penser la coopération transfrontalière. Vol. 6 : Vers une cohésion territoriale?* BiblioScout. <https://biblioscout.net/book/10.25162/9783515109703>
- Ben Hassen, T., & El Bilali, H. (2022). Impacts of the Russia-Ukraine War on Global Food Security : Towards More Sustainable and Resilient Food Systems? *Foods*, 11(15), Article 15. <https://doi.org/10.3390/foods11152301>

- Benedek, Z., Fertő, I., & Molnár, A. (2018). Off to market : But which one? Understanding the participation of small-scale farmers in short food supply chains—a Hungarian case study. *Agriculture and Human Values*, 35(2), 383-398. <https://doi.org/10.1007/s10460-017-9834-4>
- Benzaghta, M., Elwalda, A., Mousa, M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications : An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1). <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Beus, C. E., & Dunlap, R. E. (1990). Conventional versus Alternative Agriculture : The Paradigmatic Roots of the Debate. *Rural Sociology*, 55(4), 590-616.
- Binder, N., & Vogl, C. R. (2018). Participatory Guarantee Systems in Peru : Two Case Studies in Lima and Apurímac and the Role of Capacity Building in the Food Chain. *Sustainability*, 10(12), Article 12. <https://doi.org/10.3390/su10124644>
- Birks, M., & Mills, J. (2015). *Grounded Theory : A Practical Guide*. SAGE.
- Born, B., & Purcell, M. (2006). Avoiding the Local Trap : Scale and Food Systems in Planning Research. *Journal of Planning Education and Research*, 26(2), 195-207. <https://doi.org/10.1177/0739456X06291389>
- Bosona, T. G., & Gebresenbet, G. (2011). Cluster building and logistics network integration of local food supply chain. *Biosystems Engineering*, 108(4), 293-302. <https://doi.org/10.1016/j.biosystemseng.2011.01.001>
- Bosona, T., Gebresenbet, G., Nordmark, I., & Ljungberg, D. (2011). Integrated Logistics Network for the Supply Chain of Locally Produced Food, Part I : Location and Route Optimization Analyses. *Journal of Service Science and Management*, 4(2), Article 2. <https://doi.org/10.4236/jssm.2011.42021>
- Bosona, T., Nordmark, I., Gebresenbet, G., & Ljungberg, D. (2013). GIS-based analysis of integrated food distribution network in local food supply chain. *International Journal of Business and Management*, 8(17), 13-34. Scopus.

- Bouré, M. (2017). Réappropriation des systèmes alimentaires par les citoyens : Une logique de Communs urbains. *Netcom. Réseaux, communication et territoires*, 31-1/2, Article 31-1/2. <https://doi.org/10.4000/netcom.2682>
- Bourgeois, L. (2018). Quels sont les revenus réels des exploitants agricoles ? *Paysans & société*, 370(4), 5-10. <https://doi.org/10.3917/pes.370.0005>
- Boutin, G. (2018). *L'entretien de recherche qualitatif, 2e édition—Presses de l'Université du Québec* (Seconde). Presses Universitaires du Québec. <https://www.puq.ca/catalogue/livres/entretien-recherche-qualitatif-edition-3258.html>
- Bricas, N. (2021). *Alimentation durable : Enjeux et initiatives*. Séminaire de rentrée de la Chaire Unesco Alimentations du Monde, Montpellier.
- Bricas, N., Conaré, D., & Walser, M. (Éds.). (2021). *Une écologie de l'alimentation*. éditions Quae. <https://doi.org/10.35690/978-2-7592-3353-3>
- Brinkley, C. (2012). Evaluating the Benefits of Peri-Urban Agriculture. *Journal of Planning Literature*, 27(3), 259-269. <https://doi.org/10.1177/0885412211435172>
- Brives, H., Chazoule, C., Fleury, P., & Vandenbroucke, P. (2017). La notion d'« agriculture du milieu » est-elle opérante pour l'analyse de l'agriculture de Rhône-Alpes ? *Économie rurale*, 357-358, 41-56.
- Bruegel, M., & Stanziani, A. (2004). Pour une histoire de la « sécurité alimentaire ». *Revue d'histoire moderne & contemporaine*, 51-3(3), 7-16. <https://doi.org/10.3917/rhmc.513.0007>
- Brunori, G. (2007). Local food and alternative food networks : A communication perspective. *Anthropology of Food*, S2, Article S2. <https://doi.org/10.4000/aof.430>
- Brunori, G., Galli, F., Barjolle, D., Van Broekhuizen, R., Colombo, L., Giampietro, M., Kirwan, J., Lang, T., Mathijs, E., Maye, D., De Roest, K., Rougoor, C., Schwarz, J., Schmitt, E., Smith, J., Stojanovic, Z., Tisenkopfs, T., & Touzard, J.-M. (2016). Are Local Food Chains More Sustainable than Global Food Chains? Considerations for Assessment. *Sustainability*, 8(5), Article 5. <https://doi.org/10.3390/su8050449>

- Brunori, G., Rossi, A., & Malandrin, V. (2011). Co-producing Transition: Innovation Processes in Farms Adhering to Solidarity-based Purchase Groups (GAS) in Tuscany, Italy. *The International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, 18(1), 28-53. <https://doi.org/10.48416/ij saf.v18i1.257>
- Bui, S., Link to external site, this link will open in a new window, Costa, I., De Schutter, O., Dedeurwaerdere, T., Link to external site, this link will open in a new window, Hudon, M., & Feyereisen, M. (2019). Systemic ethics and inclusive governance : Two key prerequisites for sustainability transitions of agri-food systems. *Agriculture and Human Values*, 36(2), 277-288. <https://doi.org/10.1007/s10460-019-09917-2>
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes : The Social Structure of Competition* (SSRN Scholarly Paper 1496205). <https://papers.ssrn.com/abstract=1496205>
- Callon, M. (1986). ÉLÉMENTS POUR UNE SOCIOLOGIE DE LA TRADUCTION : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique (1940/1948-)*, 36, 169-208.
- Callon, M. (1998). Introduction : The Embeddedness of Economic Markets in Economics—Michel Callon, 1998. *The Sociological Review*, 46(1). <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1467-954X.1998.tb03468.x>
- Carbone, A. (2017). Food supply chains : Coordination governance and other shaping forces. *Agricultural and Food Economics*, 5(1), 3. <https://doi.org/10.1186/s40100-017-0071-3>
- Carlisi-Ridacker, C. (2019). *Les opérations de rénovation thermique de maisons individuelles : Pratiques de collectifs et de ménages (Lorraine)* [These de doctorat, Bourgogne Franche-Comté]. <https://www.theses.fr/2019UBFCC008>
- Carlsson-Kanyama, A., Ekström, M. P., & Shanahan, H. (2003). Food and life cycle energy inputs : Consequences of diet and ways to increase efficiency. *Ecological Economics*, 44(2), 293-307. [https://doi.org/10.1016/S0921-8009\(02\)00261-6](https://doi.org/10.1016/S0921-8009(02)00261-6)

- Charatsari, C., Kitsios, F., Stafyla, A., Aidonis, D., & Lioutas, E. (2018). Antecedents of farmers' willingness to participate in short food supply chains. *British Food Journal*, 120(10), 2317-2333. <https://doi.org/10.1108/BFJ-09-2017-0537>
- Charbonnier, P. (2018, mai 2). *Quand les réactionnaires se mettent au vert—AOC media*. AOC media - Analyse Opinion Critique. <https://aoc.media/analyse/2018/05/03/reactionnaires-se-mettent-vert/>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory A Practical Guide through Qualitative Analysis*. SAGE.
- Chatellier, V. (2021). L'hétérogénéité des revenus des actifs non salariés au sein de l'agriculture française : Un regard au travers de deux grilles typologiques. *Economie Rurale*, 378, 57. <https://doi.org/10.4000/economierurale.9410>
- Chazoule, C., Velly, R. L., Désolé, M., Fournier, S., Joyet, L., Molegnana, F., Paris, J. L., & Trognon, L. (2022). PS DR4 SYAM - A la recherche des Systèmes alimentaires du milieu. *Innovations Agronomiques*, 86, 391. <https://doi.org/10.17180/ciag-2022-vol86-art32>
- Chiffolleau, Y., Akermann, G., Paturel, D., & Noël, J. (2023). Des circuits courts à la sécurité sociale de l'alimentation : Économies concrètes et récit politique pour la solidarité alimentaire From Short Food Supply Chains to Social Security for Food: Concrete Economies and Political Narrative for Food Solidarity. *Lien social et Politiques*, 310. <https://doi.org/10.7202/1105099ar>
- Chiffolleau, Y., Bouré, M., & AKERMANN, G. (2018). *Les circuits courts alimentaires à l'heure du numérique : Quels enjeux ? Une exploration*.
- Chiffolleau, Y., & Dourian, T. (2020). Sustainable Food Supply Chains : Is Shortening the Answer? A Literature Review for a Research and Innovation Agenda. *Sustainability*, 12(23), Article 23. <https://doi.org/10.3390/su12239831>
- Chiffolleau, Y., Echchatbi, A., Rod, J., Gey, L., Akermann, G., Desclaux, D., Jard, G., Kessari, M., Moinet, K., Peres, J., Robin, M.-H., & Samson, M.-F. (2021). Quand l'innovation sociale réoriente l'innovation technologique dans les systèmes agroalimentaires : Le cas

- des chaînes locales autour des blés. *Innovations*, 64(1), 41-63.
<https://doi.org/10.3917/inno.pr2.0095>
- Cicatiello, C., & Franco, S. (2008). La vendita diretta : Produttori, consumatori e collettività. *Agriregionieuropa*, 14.
<https://agrireregionieuropa.univpm.it/it/content/article/31/14/la-vendita-diretta-produttori-consumatori-e-collettivita?qt-eventi=1>
- Cima, O. (2020). *From failure to emancipation : The case for a feminist research practice*.
- Cleveland, D. A., Müller, N. M., Tranovich, A. C., Mazaroli, D. N., & Hinson, K. (2014). Local food hubs for alternative food systems : A case study from Santa Barbara County, California. *Journal of Rural Studies*, 35, 26-36.
<https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2014.03.008>
- Coley, D., Howard, M., & Winter, M. (2009). Local food, food miles and carbon emissions : A comparison of farm shop and mass distribution approaches. *Food Policy*, 34(2), 150-155. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2008.11.001>
- Coley, D., Howard, M., & Winter, M. (2011). Food miles : Time for a re-think? *British Food Journal*, 113(7), 919-934. <https://doi.org/10.1108/00070701111148432>
- Collison, M., Collison, T., Myroniuk, I., Boyko, N., & Pellegrini, G. (Éds.). (2019). Transformation Trends in Food Logistics for Short Food Supply Chains – What is New? *Studies in Agricultural Economics*. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.292236>
- Conner, D. S., Nowak, A., Berkenkamp, J., Feenstra, G. W., Kim, J. V. S., Liquori, T., & Hamm, M. W. (2011). Value Chains for Sustainable Procurement in Large School Districts : Fostering Partnerships. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 1(4), Article 4. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2011.014.005>
- Corade, N., Lemarié-Boutry, M., Maréchal, K., & Noël, J. (2022). Les systèmes alimentaires et agricoles territorialisés : Des leviers vers la transition ? *Économie rurale*, 382(4), 9-15.
<https://doi.org/10.4000/economierurale.10548>

- Csordás, A., Lengyel, P., & Füzesi, I. (2022). Who Prefers Regional Products? A Systematic Literature Review of Consumer Characteristics and Attitudes in Short Food Supply Chains. *Sustainability*, 14(15), Article 15. <https://doi.org/10.3390/su14158990>
- Cuéllar-Padilla, M., & Ganuza-Fernandez, E. (2018). We Don't Want to Be Officially Certified ! Reasons and Implications of the Participatory Guarantee Systems. *Sustainability*, 10(4), Article 4. <https://doi.org/10.3390/su10041142>
- Dansero, E., & Puttilli, M. (2014). Multiple territorialities of alternative food networks : Six cases from Piedmont, Italy. *Local Environment*, 19(6), 626-643. <https://doi.org/10.1080/13549839.2013.836163>
- De Schutter, O. (2017). The political economy of food systems reform. *European Review of Agricultural Economics*, 44(4), 705-731. <https://doi.org/10.1093/erae/jbx009>
- De Vries, H., Mikolajczak, M., Salmon, J.-M., Abecassis, J., Chaunier, L., Guessasma, S., Lourdin, D., Belhabib, S., Leroy, E., & Trystram, G. (2018). Small-scale food process engineering—Challenges and perspectives. *Innovative Food Science & Emerging Technologies*, 46, 122-130. <https://doi.org/10.1016/j.ifset.2017.09.009>
- de Sardan, J.-P. O. (2000). Le « je » méthodologique : Implication et explicitation dans l'enquête de terrain. *Revue française de sociologie*, 41(3), 417-445. <https://doi.org/10.2307/3322540>
- Détang-Dessendre, C., Guyomard, H., Dupraz, P., Gohin, A., Réquillart, V., Soler, L.-G., Chatellier, V., Brennetot, C., Dedieu, B., Delaby, L., Pellerin, S., Peyraud, J.-L., & Schmitt, B. (2020). La PAC de l'après 2020 : Éclairages de la recherche. *Economie Rurale*, 372, 11. <https://doi.org/10.4000/economierurale.7665>
- Détang-Dessendre, & Guyomard, H. (2020). *Quelle politique agricole commune demain ? - - (EAN13 : 9782759230815) | Librairie Quae : des livres au coeur des sciences* (Quae). <https://www.quae.com/produit/1604/9782759230815/quelle-politique-agricole-commune-demain>
- Deverre, C., & Lamine, C. (2010). Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales. *Économie rurale. Agricultures*,

- alimentations, territoires, 317, Article 317.*
<https://doi.org/10.4000/economierurale.2676>
- Dimitri, C., & Gardner, K. (2019). Farmer use of intermediated market channels : A review. *Renewable Agriculture and Food Systems, 34*(3), 181-197.
<https://doi.org/10.1017/S1742170518000182>
- Dumont, A. M. (2017). *Analyse systémique des conditions de travail et d'emploi dans la production de légumes pour le marché du frais en Région wallonne (Belgique), dans une perspective de transition agroécologique.*
- Dunne, J. B., Chambers, K. J., Giombolini, K. J., & Schlegel, S. A. (2011). What does « local » mean in the grocery store? Multiplicity in food retailers' perspectives on sourcing and marketing local foods. *Renewable Agriculture and Food Systems, 26*(1), 46-59.
- Dupré, L., Lamine, C., & Navarrete, M. (2017). Short Food Supply Chains, Long Working Days : Active Work and the Construction of Professional Satisfaction in French Diversified Organic Market Gardening. *Sociologia Ruralis, 57*(3), 396-414.
<https://doi.org/10.1111/soru.12178>
- DuPuis, E. M., & Goodman, D. (2005). Should we go “home” to eat? : Toward a reflexive politics of localism. *Journal of Rural Studies, 21*(3), 359-371.
<https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2005.05.011>
- Edwards-Jones, G., Milà i Canals, L., Hounsome, N., Truninger, M., Koerber, G., Hounsome, B., Cross, P., York, E. H., Hospido, A., Plassmann, K., Harris, I. M., Edwards, R. T., Day, G. A. S., Tomos, A. D., Cowell, S. J., & Jones, D. L. (2008). Testing the assertion that 'local food is best' : The challenges of an evidence-based approach. *Trends in Food Science & Technology, 19*(5), 265-274. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2008.01.008>
- Enthoven, L., Skambracks, M., & Van den Broeck, G. (2023). Improving the design of local short food supply chains : Farmers' views in Wallonia, Belgium. *Journal of Rural Studies, 97*, 573-582. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2023.01.016>

- Enthoven, L., & Van den Broeck, G. (2021). Local food systems : Reviewing two decades of research. *Agricultural Systems*, 193, 103226. <https://doi.org/10.1016/j.agry.2021.103226>
- Evrard, E. (2017). *La Grande Région Saar-Lor-Lux : Vers une suprarégionalisation transfrontalière ?* Presses univ. de Rennes.
- Fabbrizzi, S., Menghini, S., & Marinelli, N. (2014). The Short Food Supply Chain : A Concrete Example of Sustainability : a Literature Review. *The Short Food Supply Chain : A Concrete Example of Sustainability : A Literature Review*, 189-206. <https://doi.org/10.3280/RISS2014-002012>
- FAO. (2014). *SAFA: Sustainability Assessment of Food and Agriculture Systems Guidelines Version 3.0*.
- Farreras, V., & Salvador, P. F. (2022). Why do some Participatory Guarantee Systems emerge, become effective, and are sustained over time, while others fail? An application of the Ostrom social-ecological system framework. *Land Use Policy*, 118, 106134. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2022.106134>
- Favret-Saada, J. (1990). Être affecté. *Gradhiva : revue d'histoire et d'archives de l'anthropologie*, 8(1), 3-9. <https://doi.org/10.3406/gradh.1990.1340>
- Feagan, R. (2007). The place of food : Mapping out the « local » in local food systems. *Progress in Human Geography*, 31(1), 23-42. <https://doi.org/10.1177/0309132507073527>
- Feldmann, C., & Hamm, U. (2015). Consumers' perceptions and preferences for local food : A review. *Food Quality and Preference*, 40, 152-164. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2014.09.014>
- Fernandez-Inigo, H., Magrini, M.-B., & Doré, A. (2022). La transition agroécologique de la restauration collective en France : Une mise en perspective multi-niveaux. *Économie rurale*, 381(3), 95-112. <https://doi.org/10.4000/economierurale.10408>
- Fleury, P., Lev, L., Brives, H., Chazoule, C., & Désolé, M. (2016). Developing Mid-Tier Supply Chains (France) and Values-Based Food Supply Chains (USA) : A Comparison of Motivations, Achievements, Barriers and Limitations. *Agriculture*, 6(3), 36.

- Fonte, M., & Papadopoulos, A. G. (2010). *Naming Food After Places : Food Relocalisation and Knowledge Dynamics in Rural Development*. Ashgate Publishing, Ltd.
- Forssell, S., & Lankoski, L. (2015). The sustainability promise of alternative food networks : An examination through “alternative” characteristics. *Agriculture and Human Values*, 32(1), 63-75. <https://doi.org/10.1007/s10460-014-9516-4>
- Galli, F., & Brunori, G. (2013). *Short Food Supply Chains as drivers of sustainable development. Document developed in the framework of the FP7 project FOODLINKS (GA No. 265287)*. <https://orgprints.org/id/eprint/28858/1/evidence-document-sfsc-cop.pdf>
- García-Arca, J., Carlos Prado-Prado, J., & Trinidad Gonzalez-Portela Garrido, A. (2014). « Packaging logistics » : Promoting sustainable efficiency in supply chains. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 44(4), 325-346. Scopus. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2013-0112>
- Geels, F. W., & Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, 36(3), 399-417. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.01.003>
- Giampietri, E., Koemle, D. B. A., Yu, X., & Finco, A. (2016). Consumers’ Sense of Farmers’ Markets : Tasting Sustainability or Just Purchasing Food? *Sustainability*, 8(11), Article 11. <https://doi.org/10.3390/su8111157>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research*. Aldine de Gruyter.
- Gomez, P.-Y. (1994). Qualité et Théorie des Conventions. *Post-Print*, Article hal-02297959. <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-02297959.html>
- Goodman, D. (2003). The quality ‘turn’ and alternative food practices : Reflections and agenda. *Journal of Rural Studies*, 19(1), 1-7. [https://doi.org/10.1016/S0743-0167\(02\)00043-8](https://doi.org/10.1016/S0743-0167(02)00043-8)
- Goodman, D. (2004). Rural Europe Redux? Reflections on Alternative Agro-Food Networks and Paradigm Change. *Sociologia Ruralis*, 44(1), 3-16. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2004.00258.x>

- Granvik, M., Joosse, S., Hunt, A., & Hallberg, I. (2017). Confusion and Misunderstanding— Interpretations and Definitions of Local Food. *Sustainability*, 9(11), Article 11. <https://doi.org/10.3390/su9111981>
- Grbich, C. (2004). *New approaches in social research*. SAGE.
- Guillot, R., Mione, A., & Aubert, M. (2023). Résilience des plateformes alimentaires : Analyse du rôle clé des stratégies d'intermédiation. *Logistique & Management*, 31(1), 3-16. <https://doi.org/10.1080/12507970.2023.2169780>
- Guillotreau, P. (2013). Le juste prix des produits alimentaires : Entre efficience des marchés et exigence de justice sociale. *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, 335, Article 335. <https://doi.org/10.4000/economierurale.3960>
- Hanus, G. (2020). Ethnocentrism in Polish Consumer Food Behaviour as a Determinant of Short Supply Chain Development. *European Journal of Sustainable Development*, 9(4), Article 4. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n4p169>
- Hatanaka, M., Bain, C., & Busch, L. (2005). Third-party certification in the global agrifood system. *Food Policy*, 30(3), 354-369. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2005.05.006>
- Hebinck, A., Diercks, G., von Wirth, T., Beers, P. J., Barsties, L., Buchel, S., Greer, R., van Steenberghe, F., & Loorbach, D. (2022). An actionable understanding of societal transitions : The X-curve framework. *Sustainability Science*, 17(3), 1009-1021. <https://doi.org/10.1007/s11625-021-01084-w>
- Herzog, L. (2021). Algorithmic Bias and Access to Opportunities. In C. Véliz (Éd.), *Oxford Handbook of Digital Ethics* (1^{re} éd., p. 413-432). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198857815.013.21>
- Hinrichs, C. C. (2000). Embeddedness and local food systems : Notes on two types of direct agricultural market. *Journal of Rural Studies*, 16(3), 295-303. [https://doi.org/10.1016/S0743-0167\(99\)00063-7](https://doi.org/10.1016/S0743-0167(99)00063-7)
- Hinrichs, C. C. (2003). The practice and politics of food system localization. *Journal of Rural Studies*, 19(1), 33-45. [https://doi.org/10.1016/S0743-0167\(02\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0743-0167(02)00040-2)

- Home, R., Bouagnimbeck, H., Ugas, R., Arbenz, M., & Stolze, M. (2017). Participatory guarantee systems: Organic certification to empower farmers and strengthen communities. *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 41(5), 526-545. <https://doi.org/10.1080/21683565.2017.1279702>
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). *Three Approaches to Qualitative Content Analysis*. <https://journals-sagepub-com.proxy.bnl.lu/doi/abs/10.1177/1049732305276687>
- Ilbery, B., & Maye, D. (2005). Food supply chains and sustainability : Evidence from specialist food producers in the Scottish/English borders. *Land Use Policy*, 22(4), 331-344. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2004.06.002>
- Jarosz, L. (2008). The city in the country : Growing alternative food networks in Metropolitan areas. *Journal of Rural Studies*, 24(3), 231-244. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2007.10.002>
- Jarzębowski, S., Bourlakis, M., & Bezat-Jarzębowska, A. (2020). Short Food Supply Chains (SFSC) as Local and Sustainable Systems. *Sustainability*, 12(11), Article 11. <https://doi.org/10.3390/su12114715>
- Jones, R. A., Burnay, N., & Servais, O. (2000). Chapitre 2. L'observation participante. In *Méthodes de recherche en sciences humaines* (p. 45-74). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.jones.1999.01.0045>
- Kassel, E., & Le Roux, Y. (2019). *Analyse du système Panier Collège d'approvisionnement en produits alimentaires de qualité et de proximité en restauration collective*.
- Kaufmann, J.-C. (2016). *L'entretien compréhensif: Vol. 4e éd.* Armand Colin; Cairn.info. <https://www.cairn.info/l-entretien-comprehensif--9782200613976.htm>
- Kebir, L. Y. L. Y., & Torre, A. (2012). Geographical proximity and the new short supply food chain. 6. *journées de recherches en sciences sociales*, 25 p. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01001379>
- Kirwan, J. (2004). Alternative Strategies in the UK Agro-Food System : Interrogating the Alterity of Farmers' Markets. *Sociologia Ruralis*, 44(4), 395-415. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2004.00283.x>

- Kivimaa, P., Boon, W., Hyysalo, S., & Klerkx, L. (2019). Towards a typology of intermediaries in sustainability transitions : A systematic review and a research agenda. *Research Policy*, 48(4), 1062-1075. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.10.006>
- Kneafsey, M., Venn, L., Schmutz, U., Bálint, B., Trenchard, L., Eyden-Woods, T., Bos, E., Sutton, G., & Blackett, M. (2013). Short Food Supply Chains and Local Food Systems in the EU. A State of Play of their Socio-Economic Characteristics. *JRC Research Reports*, Article JRC80420. <https://ideas.repec.org/p/ipt/iptwpa/jrc80420.html>
- Korhonen, K., Kotavaara, O., Muilu, T., & Rusanen, J. (2017). Accessibility of Local Food Production to Regional Markets – Case of Berry Production in Northern Ostrobothnia, Finland. *European Countryside*, 9(4), 709-728. <https://doi.org/10.1515/euco-2017-0040>
- Kotha, R., & George, G. (2012). Friends, family, or fools : Entrepreneur experience and its implications for equity distribution and resource mobilization. *Journal of Business Venturing*, 27(5), 525-543. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.02.001>
- Kubatko, O., Merritt, R., Duane, S., & Piven, V. (2023). THE IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON GLOBAL FOOD SYSTEM RESILIENCE. *Mechanism of an Economic Regulation*, 1(99), Article 1(99). <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.22>
- Kukovič, D., Topolšek, D., Rosi, B., & Jereb, B. (2014). A comparative literature analysis of definitions for logistics : Between general definition and definitions of subcategories. *Business Logistics in Modern Management*. <https://hrcak.srce.hr/ojs/index.php/plusm/article/view/3903>
- Kumar, V., Wang, M., Kumari, A., Akkarangoon, S., Garza-Reyes, J. A., Neutzling, D., & Tupa, J. (2019). *Exploring Short Food Supply Chains from Triple Bottom Line Lens : A Comprehensive Systematic Review*.
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung* (4.). BeltzPVU.
- Lanciano, É., Poisson, M., & Saleilles, S. (2016). Comment articuler projets individuel, collectif et de territoire ? Le cas d'un collectif de transformation et commercialisation en circuits

- courts. *Management & Prospective*, 33(2-3), 75-93.
<https://doi.org/10.3917/g2000.332.0075>
- Lanzi, F., Noel, J., & Maréchal, K. (2021). Analyse des stratégies territoriales multi-niveaux au sein du « Collectif 5C », un réseau wallon de coopératives alimentaires. *Belgeo. Revue belge de géographie*, 2, Article 2. <https://doi.org/10.4000/belgeo.48963>
- Laroche-Dupraz, C., & Ridier, A. (2021). Le revenu agricole : Une multiplicité d'enjeux, de définitions et d'usages. *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, 378, Article 378. <https://doi.org/10.4000/economierurale.9342>
- Laughrea, S., Mundler, P., & Royer, A. (2018). Les coopératives alimentaires en circuits courts. Quelles motivations d'adhésion et d'engagement chez les agriculteurs ? *RECMA*, 347(1), 111-127. <https://doi.org/10.3917/recma.347.0111>
- Le Velly, R. (2017). *Sociologie des systèmes alimentaires alternatifs : Une promesse de différence*. Presses des Mines via OpenEdition.
- Le Velly, R. (2021). L'innovation marchande à la lumière de la théorie de l'acteur-réseau : État de l'art et implications managériales. *French journal Revue Francaise de Gestion*, 43-59. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00593>
- Le Velly, R., & Bréchet, J.-P. (2011). Le marché comme rencontre d'activités de régulation : Initiatives et innovations dans l'approvisionnement bio et local de la restauration collective. *Sociologie du Travail*, 53(4), 478-492.
<https://doi.org/10.1016/j.socotra.2011.08.009>
- Le Velly, R., Désolé, M., & Chazoule, C. (2020). Reprendre la main sur le marché : La construction de circuits intermédiés innovants pour la viande bovine. *Revue Française de Socio-Économie*, 24(1), 129-147. <https://doi.org/10.3917/rfse.024.0129>
- Le Velly, R., Désolé, M., & Chazoule, C. (2022). How to create intermediated local food system partnerships? Collective performance, collective negotiation, and collective learning. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 12, 1-12.
<https://doi.org/10.5304/jafscd.2022.121.013>

- Le Velly, R., Dufeu, I., & Le Grel, L. (2016). Les systèmes alimentaires alternatifs peuvent-ils se développer commercialement sans perdre leur âme ? Analyse de trois agencements marchands. *Économie rurale*, 356(6), 31-45. <https://doi.org/10.4000/economierurale.5046>
- Le Velly, R., Goulet, F., & Vinck, D. (2020). Allowing for detachment processes in market innovation. The case of short food supply chains. *Consumption Markets & Culture*, 24, 1-16. <https://doi.org/10.1080/10253866.2020.1807342>
- Leavy, S., Siaper, E., & O'Sullivan, B. (2021). Ethical Data Curation for AI : An Approach based on Feminist Epistemology and Critical Theories of Race. *Proceedings of the 2021 AAAI/ACM Conference on AI, Ethics, and Society*, 695-703. <https://doi.org/10.1145/3461702.3462598>
- Lecuyer, B., Chatellier, V., & Daniel, K. (2012). *La volatilité du prix des engrais minéraux et les exploitations d'herbivores*. Rencontres autour des Recherches sur les Ruminants. <https://www.journees3r.fr/spip.php?article3429>
- Lecuyer, B., Chatellier, V., & Daniel, K. (2013). Les engrais minéraux dans les exploitations agricoles françaises et européennes. *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, 333, Article 333. <https://doi.org/10.4000/economierurale.3845>
- Lehtinen, U. (2012). Sustainability and local food procurement : A case study of Finnish public catering. *British Food Journal*, 114(8), 1053-1071. <https://doi.org/10.1108/00070701211252048>
- Leigh, D. (2009). SWOT Analysis. In *Handbook of Improving Performance in the Workplace : Volumes 1-3* (p. 115-140). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470592663.ch24>
- Lhomme, E., Urien, C., Legrand, J., Dousset, X., Onno, B., & Sicard, D. (2016). Sourdough microbial community dynamics : An analysis during French organic bread-making processes. *Food Microbiology*, 53, 41-50. <https://doi.org/10.1016/j.fm.2014.11.014>

- Lin, B. B., Philpott, S. M., & Jha, S. (2015). The future of urban agriculture and biodiversity-ecosystem services : Challenges and next steps. *Basic and Applied Ecology*, 16(3), 189-201. <https://doi.org/10.1016/j.baae.2015.01.005>
- Loconto, A., & Hatanaka, M. (2018). Participatory Guarantee Systems : Alternative Ways of Defining, Measuring, and Assessing 'Sustainability'. *Sociologia Ruralis*, 58(2), 412-432. <https://doi.org/10.1111/soru.12187>
- Luo, J., Liang, Y., & Bai, Y. (2021). Mapping the intellectual structure of short food supply chains research : A bibliometric analysis. *British Food Journal*, 124(9), 2833-2856. <https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2021-0465>
- Malak-Rawlikowska, A., Majewski, E., Wąs, A., Borgen, S. O., Csillag, P., Donati, M., Freeman, R., Hoàng, V., Lecoœur, J.-L., Mancini, M. C., Nguyen, A., Saïdi, M., Tocco, B., Török, Á., Veneziani, M., Vittersø, G., & Wavresky, P. (2019). Measuring the Economic, Environmental, and Social Sustainability of Short Food Supply Chains. *Sustainability*, 11(15), Article 15. <https://doi.org/10.3390/su11154004>
- Malassis, L. (1994). *Nourrir les hommes : Un exposé pour comprendre, un essai pour réfléchir*. Flammarion.
- Mariola, M. J. (2008). The local industrial complex? Questioning the link between local foods and energy use. *Agriculture and Human Values*, 25(2), 193-196. <https://doi.org/10.1007/s10460-008-9115-3>
- Markley, M. J., & Davis, L. (2007). Exploring future competitive advantage through sustainable supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(9), 763-774. <https://doi.org/10.1108/09600030710840859>
- Marsden, P. V. (1982). Brokerage behavior in restricted exchange networks. In *Social structure and network analysis* (edited by P. V. Marsden and N. Lin, p. 201-218).
- Marsden, T., Banks, J., & Bristow, G. (2000). Food Supply Chain Approaches : Exploring their Role in Rural Development. *Sociologia Ruralis*, 40(4). <https://doi.org/10.1111/1467-9523.00158>

- Marsden, T., & Morley, A. (2014). *Sustainable Food Systems : Building a New Paradigm*. Routledge.
- Martin, M., & Danielsson, L. (2016). Environmental Implications of Dynamic Policies on Food Consumption and Waste Handling in the European Union. *Sustainability*, 8(3), Article 3. <https://doi.org/10.3390/su8030282>
- Martinez, S. W. (2016). Policies Supporting Local Food in the United States. *Agriculture*, 6(3), Article 3. <https://doi.org/10.3390/agriculture6030043>
- Matacena, R., & Corvo, P. (2020). Practices of Food Sovereignty in Italy and England : Short Food Supply Chains and the Promise of De-Commodification. *Sociologia Ruralis*, 60(2), 414-437. <https://doi.org/10.1111/soru.12283>
- Mejía, G., & García-Díaz, C. (2018). Market-level effects of firm-level adaptation and intermediation in networked markets of fresh foods : A case study in Colombia. *Agricultural Systems*, 160, 132-142. <https://doi.org/10.1016/j.agry.2017.06.003>
- Mesnel, B. (2017). Les agriculteurs face à la paperasse. Policy feedbacks et bureaucratisation de la politique agricole commune. *Gouvernement et action publique*, VOL. 6(1), 33-60. <https://doi.org/10.3917/gap.171.0033>
- Meurtre dans l'Université anglaise (1984) – Blog de Paul Jorion*. (2021, juin 27). <https://www.pauljorion.com/blog/2021/06/27/meurtre-dans-luniversite-anglaise-1984/comment-page-1/#comments>
- Meynard, J.-M., Jeuffroy, M.-H., Le Bail, M., Lefèvre, A., Magrini, M.-B., & Michon, C. (2017). Designing coupled innovations for the sustainability transition of agrifood systems. *Agricultural Systems*, 157, 330-339. <https://doi.org/10.1016/j.agry.2016.08.002>
- Michel-Villarreal, R., Hingley, M., Canavari, M., & Bregoli, I. (2019). Sustainability in Alternative Food Networks : A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 11(3), Article 3. <https://doi.org/10.3390/su11030859>
- Michel-Villarreal, R., Vilalta-Perdomo, E. L., Canavari, M., & Hingley, M. (2021). Resilience and Digitalization in Short Food Supply Chains : A Case Study Approach. *Sustainability*, 13(11), Article 11. <https://doi.org/10.3390/su13115913>

- Molin, E., Martin, M., & Björklund, A. (2021). Addressing Sustainability within Public Procurement of Food : A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 13(23), Article 23. <https://doi.org/10.3390/su132313395>
- Moran, T. C. (2021). Racial technological bias and the white, feminine voice of AI VAs. *Communication and Critical/Cultural Studies*, 18(1), 19-36. <https://doi.org/10.1080/14791420.2020.1820059>
- Morgan, K., & Sonnino, R. (2008). *The School Food Revolution : Public Food and the Challenge of Sustainable Development*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781849773256>
- Morkūnas, M., Rudienė, E., & Ostenda, A. (2022). Can climate-smart agriculture help to assure food security through short supply chains? A systematic bibliometric and bibliographic literature review. *Business, Management and Economics Engineering*, 20(2), Article 2. <https://doi.org/10.3846/bmee.2022.17101>
- Mundler, P., & Jean-Gagnon, J. (2020). Short food supply chains, labor productivity and fair earnings : An impossible equation? *Renewable Agriculture and Food Systems*, 35(6), 697-709. <https://doi.org/10.1017/S1742170519000358>
- Mundler, P., & Rouchier, J. (2016). *Alimentation et proximités : Jeux d'acteurs et territoires*. Educagri Editions.
- Mundler, P., & Rumpus, L. (2012). The energy efficiency of local food systems : A comparison between different modes of distribution. *Food Policy*, 37(6), 609-615. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2012.07.006>
- Murdoch, J., Marsden, T., & Banks, J. (2000). Quality, Nature, and Embeddedness : Some Theoretical Considerations in the Context of the Food Sector. *Economic Geography*, 76(2), 107-125. <https://doi.org/10.2307/144549>
- Nelson, E., Gómez Tovar, L., Schwentesius Rindermann, R., & Gómez Cruz, M. Á. (2010). Participatory organic certification in Mexico : An alternative approach to maintaining the integrity of the organic label. *Agriculture and Human Values*, 27(2), 227-237. <https://doi.org/10.1007/s10460-009-9205-x>

- Nemes, G., Reckinger, R., Lajos, V., & Zollet, S. (2023). 'Values-based Territorial Food Networks'—Benefits, challenges and controversies. *Sociologia Ruralis*, 63(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/soru.12419>
- Noël, J., Dogot, T., & Maréchal, K. (2022). Quels modèles d'intermédiation alimentaire dans l'approvisionnement territorial de la restauration hors domicile wallonne ? *Économie rurale*, 382(4), 37-55. <https://doi.org/10.4000/economierurale.10824>
- Nordmark, I., Ljungberg, D., Gebresenbet, G., Bosona, T., & Jüriado, R. (2012). Integrated Logistics Network for the Supply Chain of Locally Produced Food, Part II : Assessment of E-Trade, Economic Benefit and Environmental Impact. *Journal of Service Science and Management*, 5(3), Article 3. <https://doi.org/10.4236/jssm.2012.53030>
- Nuthall, P. L. (2011). *Farm Business Management : Analysis of Farming Systems*. CABI.
- Nyström, M., Jouffray, J.-B., Norström, A. V., Crona, B., Søgaaard Jørgensen, P., Carpenter, S. R., Bodin, Ö., Galaz, V., & Folke, C. (2019). Anatomy and resilience of the global production ecosystem. *Nature*, 575(7781), Article 7781. <https://doi.org/10.1038/s41586-019-1712-3>
- Obstfeld, D. (2005). Social Networks, the Tertius Iungens Orientation, and Involvement in Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 100-130.
- Obstfeld, D., Borgatti, S. P., & Davis, J. (2014). Brokerage as a Process : Decoupling Third Party Action from Social Network Structure. In *Contemporary Perspectives on Organizational Social Networks* (Vol. 40, p. 135-159). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2014\)0000040007](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2014)0000040007)
- Oglethorpe, D., & Heron, G. (2013). Testing the theory of constraints in UK local food supply chains. *International Journal of Operations and Production Management*, 33(10), 1346-1367. Scopus. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-05-2011-0192>
- Ostrom, M., Master, K. D., Noe, E., & Schermer, M. (2018). Values-based Food Chains from a Transatlantic Perspective : Exploring a Middle Tier of Agri-food System Development. *The International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, 24(1), Article 1. <https://doi.org/10.48416/ij saf.v24i1.112>

- Paciarotti, C., & Torregiani, F. (2021). The logistics of the short food supply chain : A literature review. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 428-442.
<https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.10.002>
- Page, G., Ridoutt, B., & Bellotti, B. (2012). Carbon and water footprint tradeoffs in fresh tomato production. *Journal of Cleaner Production*, 32, 219-226.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.03.036>
- Pérez-Neira, D., & Grollmus-Venegas, A. (2018). Life-cycle energy assessment and carbon footprint of peri-urban horticulture. A comparative case study of local food systems in Spain. *Landscape and Urban Planning*, 172, 60-68.
<https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2018.01.001>
- Pesci, S., & Brinkley, C. (2022). Can a Farm-to-Table restaurant bring about change in the food system? : A case study of Chez Panisse. *Food, Culture & Society*, 25(5), 997-1018.
<https://doi.org/10.1080/15528014.2021.1948754>
- Peterson, H. H., Feenstra, G., Ostrom, M., Tanaka, K., Brekken, C. A., & Engelskirchen, G. (2022). The value of values-based supply chains : Farmer perspective. *Agriculture and Human Values*, 39(1), 385-403. <https://doi.org/10.1007/s10460-021-10255-5>
- Piet, L., Chatellier, V., Delame, N., Jeanneaux, P., Laroche-Dupraz, C., Ridier, A., & Veysset, P. (2021). Mesurer le revenu des exploitations agricoles françaises : Analyse comparée sur 15 ans d'indicateurs issus du Rica et de la MSA. *Economie Rurale*, 378, 37.
<https://doi.org/10.4000/economierurale.9402>
- Pirog, R. S., Pelt, T. V., Enshayan, K., & Cook, E. (2001). *Food, Fuel, and Freeways : An Iowa perspective on how far food travels, fuel usage, and greenhouse gas emissions*.
- Plakias, Z. T., Demko, I., & Katchova, A. L. (2020). Direct marketing channel choices among US farmers : Evidence from the Local Food Marketing Practices Survey. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 35(5), 475-489.
<https://doi.org/10.1017/S1742170519000085>
- Plassmann, K., & Edwards-Jones, G. (2009). *Where Does the Carbon Footprint Fall? : Developing a Carbon Map of Food Production*. IIED.

- Poore, J., & Nemecek, T. (2018). Reducing food's environmental impacts through producers and consumers. *Science*, 360(6392), 987-992. <https://doi.org/10.1126/science.aaq0216>
- Praly, C., Chazoule, C., Delfosse, C., & Mundler, P. (2014). Les circuits de proximité, cadre d'analyse de la relocalisation des circuits alimentaires. *Géographie, économie, société*, 16(4), 455-478. <https://doi.org/10.3166/ges.16.455-478>
- Prévost, B. (2012). Échanges alimentaires et juste prix. Un détour par l'histoire de la pensée économique pour alimenter un débat contemporain. *L'Homme & la Société*, 183-184(1-2), 35-59. <https://doi.org/10.3917/lhs.183.0035>
- Quévit, M. (2005). La grande région et la problématique des rapports "états-nation et région" dans l'Union Européenne | Cairn.info. *Revue internationale de politique comparée*, 12(2), 207-221.
- Rastoin, J.-L., & Gherzi, G. (2010). Introduction - Se nourrir : De la Nature à un système complexe. In *Le système alimentaire mondial* (p. 3-11). Éditions Quæ. <https://www.cairn.info/le-systeme-alimentaire-mondial--9782759206100-p-3.htm>
- Rastoin, J.-L. (avec Gherzi, G.). (2010). *Le système alimentaire mondial : Concepts et méthodes, analyses et dynamiques*. Editions Quæ.
- Reckinger, R. (2012). *Parler vin. Entre normes et appropriations*. Presses Universitaires de Rennes, Tours, Unknown/unspecified. <https://orbilu.uni.lu/handle/10993/12030>
- Reckinger, R. (2022). Values-based territorial food networks Qualifying sustainable and ethical transitions of alternative food networks. *Regions & Cohesion*, 12(3, Winter 2022). <https://doi.org/10.3167/reco.2022.120305>
- Reckinger, R., Kapgen, D., Korjonen, M. H., & Pax, A. (2022). *Infographic 2 : Food System Discovers - Actors and Activities in Luxembourg*. <https://orbilu.uni.lu/handle/10993/52861>
- RÈGLEMENT (UE) No 1305/2013 (2013). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN-FR/TXT/?fromTab=ALL&uri=CELEX%3A32013R1305>

- Reitel, B., Wassenberg, B., & Peyrony, J. (2018). The INTERREG Experience in Bridging European Territories. A 30-Year Summary. In E. Medeiros (Éd.), *European Territorial Cooperation : Theoretical and Empirical Approaches to the Process and Impacts of Cross-Border and Transnational Cooperation in Europe* (p. 7-23). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-74887-0_2
- Renkema, M., & Hilletoft, P. (2022). Intermediate short food supply chains : A systematic review. *British Food Journal*, 124(13), 541-558. <https://doi.org/10.1108/BFJ-06-2022-0463>
- Renting, H., Marsden, T. K., & Banks, J. (2003). Understanding Alternative Food Networks : Exploring the Role of Short Food Supply Chains in Rural Development. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 35(3), 393-411. <https://doi.org/10.1068/a3510>
- Rimmington, M., Smith, J. C., & Hawkins, R. (2006). *Corporate social responsibility and sustainable food procurement*. 108(10), 824-837. <https://doi.org/10.1108/00070700610702082>
- Ringsberg, H. (2014). Perspectives on food traceability : A systematic literature review. *Supply Chain Management*, 19, 558-576. Scopus. <https://doi.org/10.1108/SCM-01-2014-0026>
- Rizet, C., Cornélis, E., Browne, M., & Léonardi, J. (2010). GHG emissions of supply chains from different retail systems in Europe. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(3), 6154-6164. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.04.027>
- Rockström, J., Edenhofer, O., Gaertner, J., & DeClerck, F. (2020). Planet-proofing the global food system. *Nature Food*, 1(1), Article 1. <https://doi.org/10.1038/s43016-019-0010-4>
- Romeyer, C. (2012). Chapitre 7. La restauration collective en quête de solutions logistiques. In *Au plus près de l'assiette* (p. 139-161). Éditions Quæ. <https://www.cairn-sciences.info/au-plus-pres-de-l-assiette--9782759217809-page-139.htm>
- Rossi, A., & Brunori, G. (2011). Le pratiche di consumo alimentare come fattori di cambiamento. Il caso dei Gruppi di Acquisto Solidale. *Agriregionieuropa*, 27, 8.

- Roy, P., Nei, D., Orikasa, T., Xu, Q., Okadome, H., Nakamura, N., & Shiina, T. (2009). A review of life cycle assessment (LCA) on some food products. *Journal of Food Engineering*, 90(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jfoodeng.2008.06.016>
- Rucabado-Palomar, T., & Cuéllar-Padilla, M. (2020). Short food supply chains for local food : A difficult path. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 35(2), 182-191. <https://doi.org/10.1017/S174217051800039X>
- Rysin, O., & Dunning, R. (2016). Economic Viability of a Food Hub Business : Assessment of Annual Operational Expenses and Revenues. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 6(4), Article 4. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2016.064.002>
- Saetta, S. A., Caldarelli, V., Tiacci, L., Lerche, N., & Geldermann, J. (2015). A logistic network to harmonise the development of local food system with safety and sustainability. *International Journal of Integrated Supply Management*, 9(4), 307-328. <https://doi.org/10.1504/IJISM.2015.070530>
- Sage, C. (2003). Social embeddedness and relations of regard : Alternative ‘good food’ networks in south-west Ireland. *Journal of Rural Studies*, 19(1), 47-60. [https://doi.org/10.1016/S0743-0167\(02\)00044-X](https://doi.org/10.1016/S0743-0167(02)00044-X)
- Saldana, J. (2021). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. SAGE.
- Schmitt, E., Dominique, B., & Six, J. (2018). Assessing the degree of localness of food value chains. *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 42(5), 573-598. <https://doi.org/10.1080/21683565.2017.1365800>
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism and the process of creative destruction. Monopoly power and economic performance*.
- Schweitzer, J.-P., Gionfra, S., Pantzar, M., Mottershead, D., Watkins, E., & Petsinaris, F. (2018). Unwrapped : How throwaway plastic is failing to solve Europe’s food waste problem (and what we need to do instead). *The Institute of European Environmental Policy (IEEP)*, 28.

- Sencébé, Y. (2012). La Safer. De l'outil de modernisation agricole à l'agent polyvalent du foncier : hybridation et fragmentation d'une institution. *Terrains & travaux*, 20(1), 105-120. <https://doi.org/10.3917/tt.020.0105>
- Sencébé, Y., & Rivière-Honegger, A. (2018). Les gouvernances plurielles de la terre. *Etudes rurales*, 201(1), 8-25.
- Simon, B., Amor, M. B., & Földényi, R. (2016). Life cycle impact assessment of beverage packaging systems : Focus on the collection of post-consumer bottles. *Journal of Cleaner Production*, 112, 238-248. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.06.008>
- Skallerud, K., & Wien, A. H. (2019). Preference for local food as a matter of helping behaviour : Insights from Norway. *Journal of Rural Studies*, 67, 79-88. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.02.020>
- Smithers, J., Lamarche, J., & Joseph, A. E. (2008). Unpacking the terms of engagement with local food at the Farmers' Market : Insights from Ontario. *Journal of Rural Studies*, 24(3), 337-350. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2007.12.009>
- Sohn, C. (2022). La frontière comme ressource : Vers une redéfinition du concept. *Bulletin de l'association de géographes français. Géographies*, 99(2), Article 2. <https://doi.org/10.4000/bagf.8940>
- Sonnino, R. (2009). Quality Food, Public Procurement, and Sustainable Development : The School Meal Revolution in Rome. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 41(2), 425-440. <https://doi.org/10.1068/a40112>
- Sonnino, R., & Marsden, T. (2006). Beyond the divide : Rethinking relationships between alternative and conventional food networks in Europe. *Journal of Economic Geography*, 6(2), 181-199. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbio06>
- Stanziani, A. (2008). La définition de la qualité des produits dans une économie de marché. *L'Économie politique*, 37(1), 95-112. <https://doi.org/10.3917/leco.037.0095>
- Stein, M., Hunter, D., Swensson, L., Schneider, S., & Tartanac, F. (2022). Public Food Procurement : A Transformative Instrument for Sustainable Food Systems. *Sustainability*, 14(11), Article 11. <https://doi.org/10.3390/su14116766>

- Stevenson, G. W., & Pirog, R. S. (2008). Values-Based Supply Chains : Strategis for Agrifood Enterprises of the Middle. In *Food and the Mid-level Farm : Renewing an Agriculture of the Middle*. MIT Press.
- Swensson, L. F. J., Hunter, D., Schneider, S., & Tartanac, F. (2021). Public food procurement as a game changer for food system transformation. *The Lancet Planetary Health*, 5(8), e495-e496. [https://doi.org/10.1016/S2542-5196\(21\)00176-5](https://doi.org/10.1016/S2542-5196(21)00176-5)
- Swensson, Luana. F. J., & Tartanac, F. (2020). Public food procurement for sustainable diets and food systems : The role of the regulatory framework. *Global Food Security*, 25, 100366. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2020.100366>
- Swisher, M. E., Ruiz-Menjivar, J., & Koenig, R. (2018). Value chains in renewable and sustainable food systems. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 33(1), 1-5. <https://doi.org/10.1017/S1742170517000667>
- Talbot, D. (2010). La dimension politique dans l'approche de la proximité. *Géographie, économie, société*, 12(2), 125-144.
- Taylor, D. H. (2005). Value chain analysis : An approach to supply chain improvement in agri-food chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(10), 744-761. <https://doi.org/10.1108/09600030510634599>
- Thévenot, L. (2001). Organized Complexity: Conventions of Coordination and the Composition of Economic Arrangements. *European Journal of Social Theory*, 4(4), 405-425. <https://doi.org/10.1177/13684310122225235>
- Todorovic, V., Maslaric, M., Bojic, S., Jokic, M., Mircetic, D., & Nikolicic, S. (2018). Solutions for More Sustainable Distribution in the Short Food Supply Chains. *Sustainability*, 10(10), Article 10. <https://doi.org/10.3390/su10103481>
- Touboulie, A., Chicksand, D., & Walker, H. (2014). Managing Imbalanced Supply Chain Relationships for Sustainability: A Power Perspective. *Decision Sciences*, 45(4), 577-619. <https://doi.org/10.1111/dec.12087>
- Transforming our world : The 2030 Agenda for Sustainable Development* | Department of Economic and Social Affairs. (2015). <https://sdgs.un.org/2030agenda>

- Tregear, A. (2011). Progressing knowledge in alternative and local food networks : Critical reflections and a research agenda. *Journal of Rural Studies*, 27(4), 419-430. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2011.06.003>
- Tsoulfas, G. T., Trivellas, P., Reklitis, P., & Anastasopoulou, A. (2023). A Bibliometric Analysis of Short Supply Chains in the Agri-Food Sector. *Sustainability*, 15(2), Article 2. <https://doi.org/10.3390/su15021089>
- Tukker, A., Huppes, G., Guinée, J. B., Heijungs, R., Koning, A. de, Oers, L. van, Suh, S., Geerken, T., Holderbeke, van M., Jansen, B., & Nielsen, P. (2006). *Environmental Impact of Products (EIPRO) Analysis of the life cycle environmental impacts related to the final consumption of the EU-25*. 1-136.
- van der Ploeg, J. D., Renting, H., Brunori, G., Knickel, K., Mannion, J., Marsden, T., de Roest, K., Sevilla-Guzmán, E., & Ventura, F. (2000). Rural Development : From Practices and Policies towards Theory. *Sociologia Ruralis*, 40(4). <https://doi.org/10.1111/1467-9523.00156>
- Van Hauwermeiren, A., Coene, H., Engelen, G., & Mathijs, E. (2007). Energy Lifecycle Inputs in Food Systems : A Comparison of Local versus Mainstream Cases. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 9(1), 31-51. <https://doi.org/10.1080/15239080701254958>
- Van Passel, S. (2013). Food miles to assess sustainability : A revision. *Sustainable Development*, 21(1), 1-17.
- Venn, L., Kneafsey, M., Holloway, L., Cox, R., Dowler, E., & Tuomainen, H. (2006). Researching European 'alternative' food networks : Some methodological considerations. *Area*, 38(3), 248-258. <https://doi.org/10.1111/j.1475-4762.2006.00694.x>
- Wagner, B. A., & Young, J. A. (2009). Seabass and seabream farmed in the Mediterranean : Swimming against the tide of market orientation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(6), 435-446. <https://doi.org/10.1108/13598540910995219>

- Watts, D. c. h., Ilbery, B., & Maye, D. (2005). Making reconnections in agro-food geography : Alternative systems of food provision. *Progress in Human Geography*, 29(1), 22-40. <https://doi.org/10.1191/0309132505ph5260a>
- Weatherell, C., Tregear, A., & Allinson, J. (2003). In search of the concerned consumer : UK public perceptions of food, farming and buying local. *Journal of Rural Studies*, 19(2), 233-244. [https://doi.org/10.1016/S0743-0167\(02\)00083-9](https://doi.org/10.1016/S0743-0167(02)00083-9)
- Weber, C. L., & Matthews, H. S. (2008). Food-Miles and the Relative Climate Impacts of Food Choices in the United States. *Environmental Science & Technology*, 42(10), 3508-3513. <https://doi.org/10.1021/es702969f>
- West, S. M. (2020). Redistribution and Rekognition : A Feminist Critique of Algorithmic Fairness. *Catalyst: Feminism, Theory, Technoscience*, 6(2), Article 2. <https://doi.org/10.28968/cftt.v6i2.33043>
- Winkin, Y. (1997). L'observation participante est-elle un leurre? *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, 12, Article 12. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1983>
- Winter, M. (2003). Embeddedness, the new food economy and defensive localism. *Journal of Rural Studies*, 19(1), 23-32. [https://doi.org/10.1016/S0743-0167\(02\)00053-0](https://doi.org/10.1016/S0743-0167(02)00053-0)
- Zhang, X., Qing, P., & Yu, X. (2019). Short supply chain participation and market performance for vegetable farmers in China. *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, 63(2), 282-306. <https://doi.org/10.1111/1467-8489.12299>

Annexes

<i>Annexe 1 : Approbation de la recherche par l’Ethical Review Panel de l’Université</i>	<i>441</i>
<i>Annexe 2 : Glossaire bilingue associé aux grilles d’entretien</i>	<i>442</i>
<i>Annexe 3 : Document bilingue sur les Structures juridiques des structures agricoles en Grande Région associé aux grilles d’entretien</i>	<i>448</i>
<i>Annexe 4 : Partie agronomique du glossaire associé aux grilles d’entretien</i>	<i>452</i>
<i>Annexe 5 : Formulaire de consentement pour la participation à un entretien qualitatif sur le projet Interreg AROMA.....</i>	<i>456</i>
<i>Annexe 6 : Formulaire de consentement pour des observations participantes et éventuels entretiens sur le projet Interreg AROMA</i>	<i>459</i>
<i>Annexe 7 : Grille d’entretien pour les producteurs en français</i>	<i>462</i>
<i>Annexe 8 : Grille d’entretien pour les producteurs en allemand</i>	<i>466</i>
<i>Annexe 9 : Grille d’entretien pour les intermédiaires en français</i>	<i>471</i>
<i>Annexe 10 : Grille d’entretien pour les intermédiaires en allemand</i>	<i>474</i>
<i>Annexe 11 : Grille d’entretien pour les acheteurs en français</i>	<i>477</i>
<i>Annexe 12 : Grille d’entretien pour les acheteurs en allemand.....</i>	<i>481</i>
<i>Annexe 13 : Notice de la grille d’entretien adressée aux collègues enquêteurs en français.....</i>	<i>485</i>
<i>Annexe 14 : Notice de la grille d’entretien adressée aux collègues enquêteurs en allemand.....</i>	<i>487</i>
<i>Annexe 15 : Tableau récapitulatif des entretiens selon les intervieweurs. Elaboration personnelle.</i>	<i>489</i>
<i>Annexe 16 : Cahier des charges pour la réalisation des transcriptions (extrait du premier appel d’offres lancé à l’Université du Luxembourg)</i>	<i>492</i>
<i>Annexe 17 : Grille d’observation des réunions. Elaboration : Dr. Cyrielle Carlisi-Ridacker</i>	<i>495</i>
<i>Annexe 18 : Liste des codes obtenus après le second tour de codification</i>	<i>497</i>
<i>Annexe 19 : Tableau des leviers selon type d’acteur. Elaboration personnelle</i>	<i>556</i>
<i>Annexe 20 : Liste des tâches relatives à la thèse : document communiqué aux partenaires du projet pour délimiter mon champ d’action au sein du projet</i>	<i>584</i>

Annexe 1 : Approbation de la recherche par l'Ethical Review Panel de l'Université



Dr. Rachel RECKINGER
University of Luxembourg
 Maison des Sciences Humaines
 Porte des Sciences 11
 L-4366 Esch-sur-Alzette

Esch-sur Alzette, 25 March 2020

ERP 20-003

SA/kk

Research project: Sociological analysis of a project setting up tools and support for the creation of a local food supply chain (ERP 20-003).

Dear Dr. Reckinger,

The Ethics Review Panel of the University of Luxembourg has received your request on 4 February 2020 concerning the approval of your project: **Sociological analysis of a project setting up tools and support for the creation of a local food supply chain.**

Your request included:

- application form
- consent forms
- appendix

After examining all the documents, the Ethics Review Panel has decided to **approve the application related to the research to be conducted from March 2020 to the end of the project.**

However, please note that the ERP does not approve applications related to research already carried out. No retrospective approval can be obtained (Study 1 and 2 until March 2020).

Please note that the ERP has to be informed of any changes to the study that affect the parts that were subject to ethics approval.

Yours sincerely,

Prof. Dr Silvia Allegrezza
 Chair of the Ethics Review Panel

Ethics Review Panel of the University of Luxembourg

Address for correspondence:

2, av. de l'Université
 L-4365 Esch-Belval

erp-submissions@uni.lu

Cc : Ariane Charlotte FRAGON

Annexe 2 : Glossaire bilingue associé aux grilles d'entretien

Acheteur	Par acheteur, on entend la personne chargée des achats dans une cantine, un hôpital, une administration...il ne s'agit pas de l'acheteur particulier, car nous travaillons dans un contexte de restauration hors domicile (RHD).	Einkäufer	Unter „Einkäufer“ verstehen wir den Verantwortlichen für den Einkauf in einer Kantine, einem Krankenhaus, einer Verwaltung.... es ist nicht der individuelle Käufer, da wir im Rahmen der Out-of-Home-Catering (RHD) arbeiten.
Apport protéique (carné, végétal)	Actuellement, le ratio d'apport en protéines dans notre alimentation est d'environ 70% de protéines carnées (=issues de la viande) pour 30 % de protéines végétales (=issues des légumineuses ou autres). Un des enjeux de l'alimentation du XXI ^e siècle est de renverser cette proportion, pour tenir compte de l'impact environnemental majeur que représente l'élevage dans le monde.	Eiweißanfuhr	Derzeit liegt der Proteinaufnahmeanteil in unserer Ernährung bei etwa 70% Fleischprotein für 30% pflanzliches Protein (=Themen aus Hülsenfrüchten oder anderem). Eine der Herausforderungen der Lebensmittel des 21. Jahrhunderts besteht darin, diesen Anteil umzukehren und die großen Umweltauswirkungen der weltweiten Tierhaltung zu berücksichtigen.
Biodiversité	La biodiversité désigne la capacité du vivant à créer de la différence. On distingue trois niveaux de biodiversité : la biodiversité génétique (à l'intérieur d'une espèce), la biodiversité des espèces et la biodiversité écosystémique. On souligne que la richesse de la biodiversité ne tient pas seulement dans la longueur de la liste d'espèces, mais aussi aux interactions que ces espèces ont entre elles et avec leur environnement. ³¹¹	Biodiversität	Biodiversität bezieht sich auf die Fähigkeit von Lebensformen, sich zu unterscheiden. Es gibt drei Ebenen der Biodiversität: genetische Biodiversität (innerhalb einer Art), Artenvielfalt und Biodiversität von Ökosystemen. Es wurde darauf hingewiesen, dass der Reichtum der Biodiversität nicht nur auf die Länge der Artenliste zurückzuführen ist, sondern auch auf die Wechselwirkungen, die diese Arten untereinander und mit ihrer Umwelt haben.
Chaîne de valeur	On désigne ici la chaîne de valeur au sens de « Wertschöpfungskette » en allemand : la chaîne de création de valeur (économique ajoutée). Par « chaîne de valeur », on entend donc la chaîne de valeur économique.	Wertschöpfungskette	Eines der Elemente der zukünftigen Betriebscharta von AROMA ist die faire Verteilung der Wertschöpfung über die gesamte Wertschöpfungskette. Derzeit wird festgestellt, dass der größte Teil dieses Mehrwerts von Großhändlern und

³¹¹ Source : notes sur la présentation de Bernard Chevassus-au-Louis, président de l'association Humanité & Biodiversité, session 2018 du CERAS, Centre d'Etudes pour la Recherche et l'Action Sociale, Centre Sèvres, Paris

	Un des éléments contenus dans la future charte de fonctionnement d'AROMA est la juste répartition de la valeur ajoutée tout au long de la chaîne de valeur. On observe actuellement que la majeure partie de cette valeur ajoutée est détenue par les grossistes et distributeurs et profite peu aux producteurs.		Händlern gehalten wird und den Produzenten wenig nützt.
Circuit court, circuit de proximité	Un circuit court se définit par le nombre d'intermédiaires entre le producteur et l'acheteur. Un circuit est court s'il y a un intermédiaire maximum. Il n'y a pas de contrainte géographique quant à l'emplacement de cet intermédiaire. Ainsi, cet intermédiaire peut très bien se trouver en Nouvelle-Zélande. Nous privilégions plutôt le terme de « circuit de proximité », car il évoque plus la dimension géographique. Nous n'excluons pas, au niveau de réflexion actuel dans le projet, d'avoir plusieurs intermédiaires dans la chaîne de valeur du système créé par AROMA à la fin du projet. En effet, si le produit est transformé (yaourt, fromage, etc.), il est très difficile de ne pas dépasser le compte d'un seul intermédiaire. L'esprit est donc de garder la chaîne de valeur à un niveau de proximité géographique le meilleur possible. Les termes « circuit-court » et « circuit de proximité » n'existent pas en tant que tels en allemand. On les a donc décrits par une périphrase signifiant « chaîne d'approvisionnement courte » pour circuit-court.	Kurze Versorgungswegen /eine kurze Versorgungskette /	Eine kurze Versorgungskette („circuit-court“ auf Französisch) ist definiert durch die Anzahl der Vermittler zwischen dem Hersteller und dem Käufer. Eine Versorgungskette ist kurz, wenn es maximal ein Vermittler gibt. Es gibt keine geografischen Einschränkungen hinsichtlich des Standorts dieses Vermittlers. Somit kann sich dieser Vermittler sehr wohl in Neuseeland befinden. Wir bevorzugen den französischen Ausdruck "circuit de proximité" (~ „nähe Versorgungswege“), weil er sich mehr auf die geografische Dimension bezieht. Wir schließen nicht aus, auf der aktuellen Ebene der Reflexion im Projekt, mehrere Vermittler in der Wertschöpfungskette des von AROMA am Ende des Projekts geschaffenen Systems zu haben. Wenn das Produkt verarbeitet wird (Joghurt, Käse usw.), ist es sehr schwierig das Zahl eines einzigen Zwischenhändlers nicht zu überschreiten. Es geht daher darum, die Wertschöpfungskette auf einer Ebene der geografischen Nähe so nah wie möglich zu halten. Diese beiden Begriffe „circuit-court“ und „circuit de proximité“ sind in Frankreich momentan sehr benutzt. Es gibt sozusagen keine „äquivalent“ auf

			Deutsch, aber wir haben es so probiert, es zu übersetzen.
Conventionnement	Etablissement d'une convention entre un producteur et un grossiste par exemple, dans laquelle peut figurer une clause d'exclusivité. Ainsi le producteur s'engage à ne vendre ses produits qu'au grossiste.	Vereinbarung (?)	Abschluss einer Vereinbarung zwischen einem Hersteller und einem Großhändler, die beispielsweise eine Ausschlussklausel ³¹² enthalten kann. Damit verpflichtet sich der Hersteller, seine Produkte nur an den Großhändler zu verkaufen
Convive	Personne qui mange dans un établissement de la RHD (cantines, hôpital, restaurant d'entreprise, etc.)	Gast (-e)	Person, die in einer Außer-Haus-Verpflegung Einrichtung (Kantinen, Krankenhaus, Betriebsrestaurant, etc.) isst.
Coût matière	Cette expression désigne le montant payé par repas et par convive pour acheter les aliments nécessaires à la préparation du repas. Dans les cantines en France, ce montant excède très rarement les 2€.	Rohstoffkosten	Dieser Begriff bezieht sich auf den Betrag, der pro Mahlzeit und pro Gast für den Kauf, der für die Zubereitung der Mahlzeit benötigten Speisen bezahlt wird. In Kantinen in Frankreich übersteigt dieser Betrag sehr selten 2 €.
Diversification	On parle de diversification dès qu'un agriculteur ajoute un nouvel atelier. Ça peut être de la transformation mais aussi un nouvel élevage, comme une culture différente ou de l'accueil à la ferme. Bref, tout ce qui va permettre d'assurer une source de revenu supplémentaire et d'éviter à l'exploitation de reposer sur une seule source de revenu (ce qui est un peu risqué si jamais le revenu baisse brusquement pour une raison ou une autre).	Diversifizierung	Die Diversifizierung wird erwähnt, sobald ein Landwirt eine neue Werkstatt einrichtet. Es kann sich um Verarbeitung handeln, aber auch um eine neue Zucht, wie ein anderer Anbau oder ein Empfang auf dem Bauernhof. Kurz gesagt, alles, was eine zusätzliche Einkommensquelle sichert und verhindert, dass sich der Betrieb auf eine einzige Einkommensquelle stützt (was ein wenig riskant ist, wenn das Einkommen, aus dem einen oder anderen Grund stark sinkt).
Exploitation	Désigne le lieu de travail de l'agriculteur. Synonyme de ferme.	<u>Landwirtschaftlicher Betrieb</u>	Bezieht sich auf den Arbeitsplatz des Landwirts. Synonym für Bauernhof.
GEM-RCN	(Groupement d'Etude des Marchés en Restauration Collective et de Nutrition) guide pratique concernant la qualité nutritionnelle des repas servis	<u>Ernährungsempfehlungen</u>	In Frankreich bezeichnet den Ausdruck „GEM-RCN“ einen Studienverbund über Gemeinschaftsverpflegung und Ernährung. Dieser Verbund gibt

³¹² Ich habe diesen Begriff gewählt, um „clause d'exclusivité“ zu übersetzen, weil es der kürzer ist. Viele Übersetzungen sind aber möglich: <https://www.linguee.fr/francais-allemand/search?source=auto&query=clause+d%27exclusivit%C3%A9>

	en restauration collective sociale		einen praktischen Leitfaden aus über die ernährungsphysiologische Qualität der im Rahmen der Gemeinschaftsverpflegung servierten Speisen.
Grammage	Quantité de denrée servie en grammes (ex. : un steak haché peut faire 120g, 100g, etc.)	Gewicht	Die Menge der Speisen, die in Gramm serviert werden (z.B. kann ein gehacktes Steak 120g, 100g, etc. ergeben)
Marché de gré à gré	Marché passé entre un acheteur et un producteur, inférieur à 15 000€ Hors Taxes (HT) qui ne nécessite pas de passer un appel d'offre.	Freihändige Vergabe/over-the-counter-Markt	In Frankreich: Vertrag zwischen einem Käufer und einem Hersteller, der weniger als 15.000 € ohne Steuern (ohne MwSt.) beträgt und keine Ausschreibung erfordert.
Païement pour Services Écosystémiques (PSE)	« une transaction volontaire où un service écosystémique bien défini (ou une utilisation des terres censée produire ce service) est « acheté » par au moins un individu consommateur à au moins un individu fournisseur de service, si et seulement si le fournisseur garantit la production continue du service (Wunder, 2005) » ³¹³ Il s'agit d'une façon innovante de favoriser la régénération des écosystèmes en utilisant un autre moyen que le classique « règle-infraction-sanction », encouragée par les résultats de la conférence de Nagoya (2010) et la conférence d'Hyderabad (2012) sur la diversité biologique, ainsi que le rapport TEEB (« The Economics of Ecosystems and Biology), qui dresse, entre autres, un inventaire des différents services rendus par les écosystèmes.	Zahlungen für ökologische Leistungen	"Eine freiwillige Transaktion, bei der ein klar definierter Ökosystemdienst (oder eine Landnutzung, die dazu bestimmt ist, diesen Dienst zu erbringen) von mindestens einer einzelnen Verbraucher von mindestens einer einzelnen Dienstleister "gekauft" wird, wenn und nur wenn die Anbieter die weitere Produktion des Dienstes garantieren (Wunder, 2005) "Dies ist eine innovative Möglichkeit, die Wiederherstellung des Ökosystems mit anderen Mitteln als der klassischen " Regel-Infraction-Sanktion " zu fördern, ermutigt durch die Ergebnisse der Konferenz von Nagoya (2010) und der Konferenz von Hyderabad (2012) zur biologischen Vielfalt sowie durch den TEEB-Bericht (The Economics of Ecosystems and Biology), der unter anderem eine Bestandsaufnahme der verschiedenen Dienstleistungen von Ökosystemen erstellt. ³¹⁴

³¹³ <http://www.mission-economie-biodiversite.com/wp-content/uploads/2013/05/BIODIV-2050-N1-COMPRENDRE.pdf>

³¹⁴ Traduction choisie via <https://www.linguee.fr/francais-allemand/search?source=auto&query=Païement+pour+Services+Ecosyst%C3%A9miques+%28PSE%29>

RHD	Restauration Hors Domicile. Cette expression « parapluie » recouvre deux réalités différentes dans leurs problématiques : - d'une part la restauration collective (cantines d'écoles, collèges, lycées et restaurants universitaires, hôpitaux, administrations, maisons de retraite, restaurant d'entreprise, etc.) caractérisée par un faible coût matière pour de gros volumes (sauf pour les restaurants d'entreprise, où le coût matière peut être plus élevé) et - d'autre part la restauration commerciale qui comprend les restaurants commerciaux, les épiceries, le snacking libre-service : le coût matière dans ce cas est souvent plus élevé.	Außer-Haus-Verpflegung	Dieser Ausdruck "Dach" umfasst zwei verschiedene Realitäten: - einerseits die Gemeinschaftsverpflegung (Schulkantinen, Gymnasien, Universitätsrestaurants, Krankenhäuser, Verwaltungen, Altenheime, Betriebsrestaurants usw.), die durch niedrige Materialkosten für große Mengen gekennzeichnet ist (mit Ausnahme von Betriebsrestaurants, in denen die Materialkosten höher sein können), und - Andererseits die kommerzielle Gastronomie, zu der auch kommerzielle Restaurants, Lebensmittelgeschäfte und Self-Service-Imbisse gehören: Die Materialkosten sind in diesem Fall oft höher.
Système	Dans le cadre de la création du livrable « observation des systèmes existants », on entend par « système » une organisation qui comprend des acheteurs, un ou des intermédiaires et des producteurs pour approvisionner une structure de la RHD. L'entretien conduit avec chacun des acteurs choisis a pour but de comprendre le fonctionnement de chaque système.	System	Bei der Erstellung der Deliverable " Beobachtung bestehender Systeme " wird ein " System " definiert als eine Organisation, die Käufer, Vermittler und Produzenten umfasst, die eine Außer-Haus-Verpflegung-Einrichtung liefern. Der Zweck des Interviews mit jedem der ausgewählten Akteure ist es, zu verstehen, wie jedes System funktioniert.
Système alimentaire durable (tel que défini par le Conseil Fédéral belge du Développement Durable (CFDD), 2010.	Système qui garantit le droit à l'alimentation, respecte le principe de la souveraineté alimentaire, permet à tous, partout dans le monde, de disposer d'une alimentation saine et suffisante à un prix accessible, et veille à ce que le prix final d'un produit reflète non seulement l'ensemble des coûts de production, mais qu'il internalise aussi tous les coûts externes sociaux et environnementaux. Un système	Nachhaltiges Nahrungsmittelsystem (gemäß Definition des Belgischen Föderalen Rates für nachhaltige Entwicklung (CFDD), 2010.	Ein System, das das Recht auf Nahrung garantiert, das den Grundsatz der Ernährungssouveränität respektiert, jedem, überall auf der Welt, gesunde und ausreichende Lebensmittel zu einem erschwinglichen Preis ermöglicht und sicherstellt, dass der Endpreis eines Produkts nicht nur alle Produktionskosten widerspiegelt, sondern auch alle externen sozialen und ökologischen Kosten

	qui utilise les matières premières et les ressources (en ce compris le travail et les ressources naturelles telles que les sols, l'eau et la biodiversité) à leur rythme de renouvellement et respecte les différentes facettes de la culture alimentaire.		internalisiert. Ein System, das Rohstoffe und Ressourcen (einschließlich Arbeit und natürliche Ressourcen wie Boden, Wasser und Biodiversität) in ihrem eigenen Tempo der Erneuerung nutzt und die verschiedenen Facetten der Ernährungskultur respektiert.

Annexe 3 : Document bilingue sur les Structures juridiques des structures agricoles en Grande Région associé aux grilles d'entretien

Structures juridiques des structures agricoles en Grande Région

En résumé, il existe deux approches : une franco-belge caractérisée par des statuts spécifiques pour les exploitations agricoles et une luxo-germanique, dans laquelle les exploitants choisissent une forme parmi les « formes juridiques classiques » : pas de formes spécifiques.

France

- EARL : Exploitation Agricole à Responsabilité Limitée
- GAEC : Groupement Agricole d'Exploitation en Commun
- SCEA : Société Civile d'Exploitation Agricole
- Individuel

Détail :

<https://agriculture.gouv.fr/exploitations-agricoles-structures-et-statuts>

<https://www.cerfrance.fr/fiches-conseil/earl-ou-scea-des-formes-juridiques-qui-permettent-de-s-associer>

Belgique

- Association de fait
- SAgr : société agricole
- SC : sociétés coopératives : à responsabilité limitée (SCRL), à responsabilité illimitée (SCRI) → statut juridique utilisé pour fonder une CUMA ou une société de transformation et de commercialisation
- SPRL : société privée à responsabilité limitée
- SA : Société anonyme
- Personne physique
- Association de personnes physiques

Mise à jour de cette section :

Le droit des sociétés belge a connu une importante réforme en 2019³¹⁵ :

- **les sociétés coopératives ont été fortement modifiées : seule est demeurée la forme « société coopérative » (SC)³¹⁶**
- **les sociétés agricoles disparaissent totalement, obligeant les producteurs à choisir une forme de société autorisée pour le 1er janvier 2024³¹⁷.**

Luxembourg

L'approche luxembourgeoise est similaire à l'approche allemande : il n'y a pas de statuts spécifiques pour les exploitations agricoles. L'agriculteur peut donc choisir la forme qu'il souhaite. Il doit d'abord choisir entre fonder une entreprise individuelle (pas de personne juridique) ou une société commerciale. Le statut d'entreprise individuelle est en général adopté par les indépendants du domaine agricole au sens large (cultivateurs, horticulteurs, maraîchers, sylviculteurs et viticulteurs).

Si l'agriculteur choisit de fonder une société commerciale, il a le choix entre fonder une société commerciale et une société de personnes. La société commerciale propose trois formes juridiques :

³¹⁵https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations/societes/li_gnes_directrices_de_la_reforme_du

³¹⁶https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2022/10/LivreRe%CC%81forme_WEB.pdf

³¹⁷<https://www.fwa.be/fwa/transformation-des-societes-agricoles-pour-2024-ne-tardez-plus>

- les sociétés anonymes (SA)
- les sociétés en commandite par actions (SECA)
- la société européenne (SE)

La société de personnes donne deux possibilités :

- la société en commandite simple (SECS)
- les sociétés en nom collectif (SENC)

Sinon il y a des sociétés hybrides, notamment les sociétés à responsabilité limitée (Sarl), qui présentent des caractéristiques tant des sociétés de capitaux que des sociétés de personnes³¹⁸.

Allemagne

D'après la réponse reçue de la chambre d'agriculture de la Sarre (LWK Saarland), les exploitations agricoles peuvent adopter les mêmes statuts juridiques que les autres sociétés : il n'y a pas particulièrement de statuts spécifiques pour les exploitations agricoles³¹⁹. D'où :

- Einzelunternehmen (dans le cadre d'une entreprise familiale) : ressemble à l'EURL : entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée
- GbR (Gemeinschaft des bürgerlichen Rechts: société de droit civil)
- KG (Kommanditgesellschaft : société par commandites)
- AG (Aktiengesellschaft : société par actions) : plus rare, mais on en trouve³²⁰

Sinon, la forme GmbH, équivalent de la Sarl en France : Gesellschaft mit beschränkter Haftung (société à responsabilité limitée).

Rechtsformen der landwirtschaftlichen Strukturen in der Großregion

Kurz gesagt, zwei Ansätze: ein französisch-belgischer, der durch spezifische Statuten für landwirtschaftliche Betriebe gekennzeichnet ist, und ein luxemburgisch-germanischer, bei dem die Landwirte eine Form aus den "klassischen Rechtsformen" wählen: keine spezifischen Formen.

Frankreich

- EARL: Landwirtschaft mit beschränkter Haftung
- GAEC: Groupement Agricole d'Exploitation en Commun (Landwirtschaftliche Gruppe für eine gemeinschaftliche Nutzung)

³¹⁸ Source : <https://guichet.public.lu/fr/entreprises/creation-developpement/projet-creation/definition/forme-juridique.html>

³¹⁹ Propos corroboré par le site <https://www.hofsuchtbauer.de/ich-suche/rechtsformen/>

³²⁰ Cela peut être un choix fait avec une philosophie particulière

- SCEA: Société Civile d'Exploitation Agricole (Zivilgesellschaft für landwirtschaftliche Nutzung)
- Einzelpersonen

Detaillien :

<https://agriculture.gouv.fr/exploitations-agricoles-structures-et-statuts>

<https://www.cerfrance.fr/fiches-conseil/earl-ou-scea-des-formes-juridiques-qui-permettent-de-s-associer>

Belgien

- Nichtrechtsfähige Vereinigung
- SAgr: Landwirtschaftsbetrieb
- SC: Kooperativen: Gesellschaften mit beschränkter Haftung (SCRL), Gesellschaften mit unbeschränkter Haftung (SCRI) Rechtsform, die zur Gründung einer CUMA oder einer Verarbeitungs- und Vertriebsgesellschaft verwendet werden.
- SPRL : société privée à responsabilité limitée : Privatgesellschaft mit beschränkter Haftung
- SA : Société anonyme : Aktiengesellschaft
- Personne physique : natürliche Person
- Association de personnes physiques : Vereinigung von natürlichen Personen

Luxemburg

Keine Rückkehr von Marc Fiedler vom SER, sondern von Frau Anja Kihn. Ihr zufolge ähnelt der luxemburgische Ansatz dem deutschen Ansatz: Es gibt keinen spezifischen Status für landwirtschaftliche Betriebe. Der Landwirt kann also die gewünschte Form wählen. Erstens muss er wählen, ob er eine Einzelfirma (keine juristische Person) oder eine Handelsgesellschaft gründet. Der Status der Einzelunternehmung wird im Allgemeinen von Selbständigen des Agrarsektors im weiteren Sinne (Landwirte, Gärtner, Gemüsegärtner, Forstwirte und Winzer) übernommen.

Entscheidet sich der Landwirt für die Gründung eines Handelsunternehmens, hat er die Wahl zwischen der Gründung eines Handelsunternehmens oder einer Personengesellschaft. Die Handelsgesellschaft bietet drei Rechtsformen an:

- Aktiengesellschaften (SA)
- Kommanditgesellschaften auf Aktien (SECA)
- die Europäische Gesellschaft (SE)

Die Personengesellschaft bietet zwei Möglichkeiten:

- die Kommanditgesellschaft (SECS)
- offene Handelsgesellschaften (SENC)

Ansonsten gibt es Hybridgesellschaften, insbesondere GmbHs (Sarl), die sowohl Kapitalgesellschaften als auch Personengesellschaften charakterisieren.

Deutschland

Nach der Antwort der Landwirtschaftskammer des Saarlandes (LWK Saarland) können landwirtschaftliche Betriebe den gleichen Rechtsstatus wie andere Unternehmen annehmen: Es gibt insbesondere keine spezielle Satzung für landwirtschaftliche Betriebe. Daher:

- Einzelunternehmen (als Teil eines Familienunternehmens): ähnlich wie EURL: Einpersonen-GmbH
- GbR: Gemeinschaft des bürgerlichen Rechts
- KG: Kommanditgesellschaft
- AG (Aktiengesellschaft): seltener, aber es gibt einige davon.

Ansonsten die Form der GmbH, gleichwertig mit der Sarl in Frankreich: Gesellschaft mit beschränkter Haftung.

Annexe 4 : Partie agronomique du glossaire associé aux grilles d'entretien

Atelier	Activité de l'exploitation qui a sa logique de fonctionnement. Un atelier par type d'activité. Il y a souvent plusieurs ateliers sur une exploitation. (ex : atelier animal, végétal, transformation ... ?)	Werkstatt	Aktivität der landwirtschaftliche Betrieb, die eine eigene Bedienlogik hat. Ein Workshop pro Art von Aktivität. Auf einem Bauernhof gibt es oft mehrere Werkstätten. (z.B. : Tier, Pflanze, Verarbeitungswerkstatt.... ?)
Charge ment	Nombre de bête (= voir UGB) par hectare. Il existe une réglementation sur le chargement maximal. On peut également associer le chargement au caractère extensif ou intensif de l'exploitation en lien avec la gestion de son troupeau.	Beladung	Anzahl der Tiere (= siehe UGB) pro Hektar. Es gibt Vorschriften für die maximale Beladung. Die Beladung kann auch mit der ausgedehnten oder intensiven Natur des landwirtschaftlichen Betriebs in Bezug auf die Verwaltung seiner Herde verbunden sein.
CUMA	Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole. Mise en commun du matériel agricole.		CUMA steht für „Kooperative für den Einsatz von landwirtschaftlichen Geräten“ auf französisch. Zusammenlegung von landwirtschaftlichen Geräten.
Cunicole	Cuniculture, élevage de lapins.		Adjektiv für die Kaninchenzucht auf Französisch
EBE	Excédent Brut d'Exploitation. Indicateur économique qu'on trouve dans le bilan, intéressant et pertinent pour l'analyse d'un système agricole.	Brutto-Betriebsergebnis (EBITDA)	Ein in der Bilanz gefundener wirtschaftlicher Indikator, der interessant und relevant für die Analyse eines landwirtschaftlichen Systems ist.
ETP	Équivalent Temps Plein. Nombre de personne travaillant sur l'exploitation.	Vollzeitäquivalent	Vollzeitäquivalent. Anzahl der Personen, die auf dem Hof arbeiten.
Fermage	Partie de la SAU louée, pour laquelle le producteur paie un loyer au propriétaire.	Die Pacht	Teil der gemieteten UAA, für den der Produzent dem Vermieter Miete zahlt.
ITK	Abréviation pour Itinéraire Technique. L'ensemble des pratiques d'un atelier et leur articulation logique dans le temps. Plus particulièrement pour l'atelier végétal, quelle sont les pratiques culturales, leur chronologie et pourquoi ? (Ex : labour ou non, quelle utilisation des pesticides ?)	Beschreibung der Produktionsprozess-	Der Satz von Praktiken eines Werkstatts und ihre logische Artikulation im Laufe der Zeit. Genauer gesagt für die Pflanzenwerkstatt, was sind die Anbauverfahren, ihre Chronologie und warum? (z.B.: Pflügen oder nicht, welcher Einsatz von

	choix des cultures, rotation, ...)		Pesticides? Pflanzenauswahl, Fruchtfolge, ...)
Organisation Technique et Economique (OTE)	Système de catégorisation européen des exploitations agricoles selon leur Standard Output (SO) : la production standard. Les agriculteurs le connaissent au Luxembourg, moins en France. Si on peut l'avoir, c'est une donnée utile pour pouvoir comparer les exploitations au niveau transfrontalier.	Betriebswirtschaftliche Ausrichtung	Europäisches System zur Klassifizierung der landwirtschaftlichen Betriebe nach ihrer Standardleistung: Standardproduktion. Die Landwirte kennen es in Luxemburg, weniger in Frankreich. Wenn wir sie haben können, sind es nützliche Daten, um Betriebe auf grenzüberschreitender Ebene vergleichen zu können.
Saillie	Accouplement des animaux. ~reproduction	Besamung	Paarung von Tieren. ~Reproduktion
SAU	Surface Agricole Utile. C'est la surface totale de l'exploitation.	Gesamte landwirtschaftliche Nutzfläche	Dies ist die Gesamtfläche des landwirtschaftlichen Betriebs.
SFP	Surface Fourragère Principale. Surface cultivée à destination de l'alimentation de l'atelier animal.	Hauptfütterfläche	Fläche, die für die Ernährung der Tierwerkstatt genutzt wird.
STH	Surface Toujours en Herbe. Correspond aux prairies permanentes, qui restent en prairie. Les pratiques sur ces prairies sont limitées (fertilisation, pesticide). Les prairies peuvent être fauchées (=coupées), pâturées (broutées par le bétail) ou les deux.	Dauergrünland	Entspricht den permanenten Wiesen, die als Wiese bleiben. Die Praktiken auf diesen Wiesen sind begrenzt (Düngung, Pesticide). Die Wiesen können gemäht (=geschnitten), beweidet (von Nutztieren beweidet) oder beides sein.
SCOP	Surface en Céréales et Oléo-Protéagineux. Correspond en général à la surface de culture de vente, c'est-à-dire les cultures que l'exploitant vend et ne garde pas pour son bétail.	Oberfläche in Getreide und Ölproteinen	Entspricht in der Regel der Verkaufsanbaufläche, d.h. den Kulturen, die der Landwirt verkauft und nicht für sein Vieh hält.
Taux de renouvellement	Nombre de jeunes mères introduites dans le troupeau chaque année par rapport au nombre total de mères, pour renouveler le troupeau.	Erneuerungsrate	Anzahl der jungen Mütter, die jedes Jahr in die Herde aufgenommen werden, im Verhältnis zur Gesamtzahl der Mütter, um die Herde zu erneuern.

Unité Gros Bétail (ou Gros Bovin) /UGB	Unité de référence permettant d'agréger le bétail de différentes espèces et de différents âges en utilisant des coefficients spécifiques établis initialement sur la base des besoins nutritionnels ou alimentaires de chaque type d'animal (voir tableau ci-dessous pour une vue d'ensemble des coefficients les plus couramment utilisés). L'unité standard utilisée pour le calcul du nombre d'unités de gros bétail (= 1 UGB) est l'équivalent pâturage d'une vache laitière produisant 3 000 kg de lait par an, sans complément alimentaire concentré. (https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Livestock_unit_(LSU)/fr)	Großvieheinheit (GVE)	Die Großvieheinheit (GVE) dient als Referenzeinheit, die die Aggregation von Viehbeständen unterschiedlicher Arten und unterschiedlichen Alters vereinfacht. Hierfür werden spezifische Koeffizienten verwendet, die ursprünglich auf der Grundlage des Futterbedarfs der verschiedenen Tierarten festgelegt wurden (siehe nachstehende Übersicht zu den gebräuchlichsten Koeffizienten). Als Referenzeinheit für die Berechnung der Großvieheinheiten (=1 GVE) dient der Futterbedarf (Weideäquivalent) einer erwachsenen Milchkuh mit einer Jahresmilchleistung von 3 000 kg ohne Zufütterung von Kraftfutter. (https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Livestock_unit_(LSU)/de)

UGB	Coefficients d'UGB :	Koeffizienten für Großvieheinheiten :

Bovins	Moins d'un an	0,400	Rinder	Unter 1 Jahr	0,400
	Entre 1 et 2 ans	0,700		Von 1 bis unter 2 Jahren	0,700

	Mâles, 2 ans et plus	1,000		Männliche Rinder von 2 Jahren und älter	1,000
	Génisses , 2 ans et plus	0,800		Färsen von 2 Jahren und älter	0,800
	Vaches laitières	1,000		Milchkühe	1,000
	Autres vaches, 2 ans et plus	0,800		Sonstige Kühe von 2 Jahren und älter	0,800
Ovins et caprins		0,100	Schafe und Ziegen		0,100
Équidés		0,800	Einhufer		0,800
Porcins	Porcelets dont le poids vivant n'excède pas 20 kg	0,027	Schweine	Ferkel mit einem Lebendgewicht unter 20 kg	0,027
	Truies reproductrices pesant 50 kg et plus	0,500		Zuchtsauen von 50 kg und mehr	0,500
	Autres porcins	0,300		Sonstige Schweine	0,300
Volailles	Poulets de chair	0,007	Geflügel	Masthühner	0,007
	Poules pondeuses	0,014		Legehennen	0,014
	Autruches	0,350		Strauße	0,350
	Autres volailles	0,030		Sonstiges Geflügel	0,030
Lapins mères		0,020	Kaninchen (Mutterkaninchen)		0,020

Annexe 5 : Formulaire de consentement pour la participation à un entretien qualitatif sur le projet Interreg AROMA

**FICHE DE CONSENTEMENT POUR LA PARTICIPATION A UN
ENTRETIEN QUALITATIF SUR LE PROJET INTERREG AROMA**

Approvisionnement Régional Organisé pour une Meilleure Alimentation

INFORMATIONS SUR LE PROJET

Titre du projet de recherche : AROMA

Description de l'étude :

Le projet Interreg AROMA est un projet transfrontalier au sujet de l'approvisionnement alimentaire de proximité sur le territoire de la Grande Région. Un projet Interreg est un projet financé par le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER) via le programme Interreg Grande Région. Le projet AROMA a pour objectif la structuration d'un réseau transfrontalier des acteurs des filières agricole et alimentaire, pour contribuer à l'augmentation de la part des produits régionaux et de qualité dans la restauration hors domicile (tant la restauration collective que la restauration commerciale). Il rassemble une vingtaine de partenaires de France, d'Allemagne, du Grand-Duché de Luxembourg et de Wallonie.

L'étude que nous conduisons constitue la première partie d'une thèse en sociologie de l'alimentation, effectuée à l'Université du Luxembourg. Elle consiste à faire un état des lieux des chaînes d'approvisionnement de la restauration hors domicile ainsi que des circuits de proximité en Grande Région, de manière à connaître et comprendre ce qui existe sur le territoire de la Grande Région, quels en sont les acteurs et comment ils fonctionnent.

Personnes à contacter pour plus d'informations :

Noms: Dr. Rachel Reckinger (Université de Luxembourg), Ariane Fragnon (EcoTransFaire)

Fonctions: Chercheuse Senior et directrice de thèse; doctorante

Emails : rachel.reckinger@uni.lu et afagnon@ecotransfaire.eu

Le chercheur qui mènera l'entretien avec vous est un membre du projet AROMA.

Dr. Rachel Reckinger et Ariane Fragnon ont coordonné la réalisation de la grille d'entretien qui sera utilisée pour interroger le participant à l'étude. Elles ont également réparti les chercheurs ("enquêteurs") et les participants à l'étude ("enquêtés").

Si vous avez le moindre doute concernant votre participation à l'étude, veuillez en faire part au chercheur.

FICHE DE CONSENTEMENT DU PARTICIPANT

Nom du participant : _____

Date de l'entretien et heure de début : _____

J'ai été informé(e) par _____ par oral et par écrit sur la nature de l'étude, ses conséquences et risques potentiels, dans le cadre du projet mentionné ci-dessus. J'ai eu l'occasion de pouvoir clarifier mes questions le cas échéant. J'ai été informé(e) qu'il m'est possible de retirer mon consentement à n'importe quel moment sans avoir à me justifier et ce, sans conséquences négatives pour ma personne. De plus, je peux faire opposition à un traitement ultérieur de mes données et échantillons, tout comme je peux demander à ce que les données me concernant collectées dans le cadre de l'étude soient utilisées uniquement pour un but scientifique, et qu'elles soient traitées comme strictement confidentielles, selon la loi de protection des données.

Acceptez-vous de participer à cette étude ?

☐ Oui ☐ Non

Comprenez-vous que vous êtes libre de vous retirer de cette étude ?

- A n'importe quel moment
- Sans avoir à vous justifier

☐ Oui ☐ Non☐ Oui ☐ Non

Etes-vous informé(e) qu'il vous est possible de demander à l'équipe de recherche de supprimer ou retirer partiellement ou totalement les données collectées vous concernant ?

☐ Oui ☐ Non

Acceptez-vous que les données récoltées pendant l'entretien soient stockées et utilisées dans nos recherches en cours ?

☐ Oui ☐ Non

Acceptez-vous que les données soient stockées pour une durée de 10 ans ?

☐ Oui ☐ Non

Acceptez-vous que l'entretien soit enregistré sur fichier audio ?

☐ Oui ☐ Non

Autorisez-vous la conservation de vos coordonnées pour être recontacté(e) durant la phase concrète du projet AROMA ?

☐ Oui ☐ Non

Participant ("Enquête")

Signature

CHERCHEUR

J'ai informé le participant mentionné ci-dessus sur la nature de l'étude, ses conséquences et risques potentiels. J'ai donné l'opportunité au participant de poser ses questions éventuelles. De plus, le participant a reçu une copie de la fiche d'information ainsi que de cette fiche de consentement.

Chercheur ("Enquêteur")

Signature

Date

Annexe 6 : Formulaire de consentement pour des observations participantes et éventuels entretiens sur le projet Interreg AROMA

FICHE DE CONSENTEMENT POUR DES OBSERVATIONS PARTICIPANTES ET EVENTUELS ENTRETIENS SUR LE PROJET INTERREG AROMA

Approvisionnement Régional Organisé pour une Meilleure Alimentation

INFORMATIONS SUR LE PROJET

Titre du projet de recherche : AROMA

Description de l'étude :

Le projet AROMA a pour objectif d'améliorer au sein de la Grande Région l'approvisionnement de la Restauration Hors Domicile en denrées alimentaires locales et de qualité. Le principe : favoriser la mise en réseau des acteurs de la Restauration Hors Domicile à l'échelle transfrontalière et une plus juste redistribution de la valeur ajoutée. Pour atteindre cet objectif ambitieux, AROMA développe un service d'accompagnement et des outils pour les acteurs des filières alimentaires. Ceci permettra de faire évoluer positivement leurs pratiques, d'accroître leur connaissance du marché de la Grande Région pour en permettre un meilleur accès tant transfrontalier que de proximité.

Etant donné les nombreux recrutements qui ont eu lieu durant l'année 2019 pour les besoins du projet AROMA, ainsi que la progression du travail de la doctorante dans la partie de la thèse « pour » AROMA, nous trouvons utile de rappeler que la partie du travail de la doctorante portant « sur » le projet implique une observation sociologique des réunions du consortium composé des partenaires d'AROMA. Cette observation se fait sur la base d'une grille d'observation établie sur les travaux de Beaud & Weber (2010) et se matérialise par des notes manuscrites et/ou tapuscrites prises par la doctorante. Cette fiche traite du consentement à utiliser les notes d'observation prises lors des réunions du projet depuis le mois de janvier 2019.

Les chercheuses en sociologie participeront aux réunions AROMA – la doctorante Ariane Fragnon de façon très régulière et sa directrice de thèse Dr Rachel Reckinger de façon ponctuelle.

Pour un besoin d'approfondissement des notes prises pendant l'observation, la doctorante peut être amenée à contacter les participants d'une ou l'autre réunion par téléphone pour recueillir leurs réactions. Les conversations ne sont pas enregistrées et leur contenu est purement confidentiel.

Personnes à contacter pour plus d'informations :

Noms: Dr. Rachel Reckinger (Université du Luxembourg), Ariane Fragnon (Université du Luxembourg)

Fonctions: Chercheuse Senior et directrice de thèse; doctorante

Emails : rachel.reckinger@uni.lu et ariane.fragnon@uni.lu

FICHE DE CONSENTEMENT DU/DE LA PARTICIPANT/E

Observations conduites durant le projet AROMA

J'ai été informé(e) par _____ par oral et par écrit sur la nature de l'étude, ses conséquences et risques potentiels, dans le cadre du projet mentionné ci-dessus. J'ai eu l'occasion de pouvoir clarifier mes questions le cas échéant. J'ai été informé(e) qu'il m'est possible de retirer mon consentement à n'importe quel moment sans avoir à me justifier et ce, sans conséquences négatives pour ma personne. De plus, je peux faire opposition à un traitement ultérieur de mes données et échantillons, tout comme je peux demander à ce que les données me concernant collectées dans le cadre de l'étude soient utilisées uniquement pour un but scientifique, et qu'elles soient traitées comme strictement confidentielles, selon la loi de protection des données.

Acceptez-vous de participer à cette étude ?

☐ Oui ☐ Non

Comprenez-vous que vous êtes libre de vous retirer de cette étude ?

- A n'importe quel moment
- Sans avoir à vous justifier

☐ Oui ☐ Non

☐ Oui ☐ Non

Etes-vous informé(e) qu'il vous est possible de demander à l'équipe de recherche de supprimer ou retirer partiellement ou totalement les données collectées vous concernant ?

☐ Oui ☐ Non

Acceptez-vous que les données récoltées pendant l'entretien soient stockées et utilisées dans nos recherches en cours ?

☐ Oui ☐ Non

Acceptez-vous que les données soient stockées pour une durée de 10 ans ?

☐ Oui ☐ Non

Participant/e ("Enquêté/e")

Signature

Date

CHERCHEUSE

J'ai informé le participant mentionné ci-dessus sur la nature de l'étude, ses conséquences et risques potentiels. J'ai donné l'opportunité au participant de poser ses questions éventuelles. De plus, le participant a reçu une copie de la fiche d'information ainsi que de cette fiche de consentement.

Chercheuse ("Enquêtrice")

Signature

Date

Annexe 7 : Grille d'entretien pour les producteurs en français

Thème	Questions
Questions brise-glace	
Description du travail de l'interviewé	Votre métier Pourquoi avoir choisi cette profession Comment travaillez-vous ? Vos motivations
Description de l'exploitation	Nom de l'exploitation Localisation Statut juridique Classification OTE (Organisation Technique et Economique) Equivalent Temps Plein (ETP), main d'œuvre , organisation Surface Agricole Utile (SAU) totale : propriété / fermage Historique (installation : achat / revente terres, création atelier, innovations etc.) Parcours/formation de l'interviewé Certification ? Labellisation ? Travail sur le marché national, transfrontalier ? Atelier(s) 1. Production animale 2. Production végétale 3. Maraîchage 4. Transformation
Au choix : 1, 2, 3 ou 4 en fonction de l'activité	
Description de l'atelier animal	Espèce et race → bovin laitier / bovin allaitant / caprin / ovin / avicole / porcin / cunicole / piscicole Nombre de têtes total / nombre de mères Chargement (Unité de Gros Bétail (UGB) / ha) Taux de renouvellement Saillie naturelle ou artificielle (gestion des taureaux le cas échéant) Si système Lait : quota laitier ou productivité Si système viande : Âge et poids abattage Période de vêlage Prix au kg Ration alimentaire : Quels aliments Quelle quantité Ration hiver / ration été Autonomie alimentaire / achat à l'extérieur Santé (problèmes récurrents, antibio, prévention...) Circuit de valorisation des animaux : abattoir / autres acheteurs / marchand de bestiaux / vente directe aux particuliers Circuit de valorisation des produits animaux : marchés / à la ferme / coopérative / laiterie / partenariat (GMS, magasin de producteurs) / circuit long % temps travail % chiffre d'affaire
Description de l'atelier végétal	Surfaces en Céréales et Oléo-Protéagineux (SCOP) : Surface Agricole Utile (SAU) Rotation

	Rendement Vente : coopérative Autoconsommation ? Itinéraire Techn(K)nique (ITK) (fertilisation, traitement pesticide) Surface Fourragère Principale (SFP) : Surface Agricole Utile (SAU) Rotation % Surface Toujours en Herbe (STH) : Fauce exclusive (rendement) Pâturage exclusive (gestion animaux) Fauce-pâturage (gestion et rendement) Rendement Itinéraire Technique (ITK) (fertilisation, traitement pesticide) % temps travail % chiffre d'affaire
Description de l'atelier « maraîchage »	Si production fruitière : Surface Agricole Utile (SAU) Nb d'hectares de verger par type de fruitier Rendement Présence de petits fruits ? Si oui, quelles surfaces, rendement Vente : coopérative, vente direct, grossiste etc.) Stockage des fruits Vente de produits transformés Itinéraire technique (ITK) (fertilisation, traitement pesticides) Si maraîcher : Surface Agricole Utile (SAU) Rotation / production (en fonction des saisons) Rendement Circuit de vente Itinéraire technique (ITK) (fertilisation, traitement pesticides) % temps travail % chiffre d'affaire
Description de l'atelier de transformation	% de la production transformé Méthodes de transformation Description des produits Origine des produits (quand ne sont pas de la ferme) Circuit de vente : marchés / à la ferme / Grandes et Moyennes Surfaces (GMS) / magasin de producteur Agrément sanitaire ? % temps travail % chiffre d'affaire
Logistique de livraison	Vos principales contraintes logistiques sur l'exploitation, en lien avec les circuit-courts Votre gestion de la préparation des commandes Gestion des livraisons Contrainte de temps pour préparation et livraison Changement dans le fonctionnement pour adapter au circuit-court Conservation des denrées
Données économiques sur l'exploitation	Primes (Politique Agricole Commune (PAC) et autres) Indicateur économique : Chiffre d'Affaires (CA) / Excédent Brut d'Exploitation (EBE) / Résultat / Marge brute

	% / importance des différents ateliers dans le chiffre d'affaire Ratio d'endettement (= Dettes totales / Capitaux propres) Salaire annuel dégagé
Démarches de qualité	Dans quelles chartes qualité êtes-vous engagé ? Pourquoi ?
Accès au foncier agricole	Législation sur les baux Difficulté d'accès aux terres Prix des terres, comment gérer une reprise ? Accaparement des terres Obligations réglementaires dans les zones protégées, urbanisation et travaux d'infrastructures (routes, etc.)
Questions sur l'activité professionnelle	
Objectifs et moyens	Vos objectifs sur la structure dans les années à venir Quels moyens pour y parvenir ? Votre accès à un accompagnement , des outils spécifiques
Fonctionnement des appels d'offre publics	Que devez-vous respecter en termes de loi des marchés publics ? Votre opinion sur le fonctionnement des appels d'offre publics
Régulations nationales et de l'EU	L'Union Européenne ainsi que l'Etat adoptent des cadres et des lois de protection de l'environnement, des règles sanitaires, des règles de traçabilité, et un droit du travail : Quelles normes vous sont imposées et quel effet cela a-t-il sur votre quotidien ? Les trouvez-vous plutôt restrictives, pertinentes ? Votre avis sur la création et la mise en œuvre de ces politiques
Réseau professionnel	Description de votre réseau pro Dans ce réseau, avec qui collaborez-vous ? Conflits / affinités (politique, institutions, partenaires, concurrents) Actions entreprises pour élargir le réseau Avez-vous un engagement local (p.ex. mandat politique, association) ?
Expérience avec changements de pratiques (futur)	Vos expériences avec des changements de pratiques Spécialisation ? Diversification ? Vos usages des outils numériques Envisagez-vous des optimisations à l'avenir ?
Questions sur le vécu du système	
Définitions du local/transfrontalier, des circuits courts, des produits de qualité, de l'alimentation durable	Votre définition du local ? Du transfrontalier ? Selon vous, possible d'accorder les deux ? Votre position sur les circuits courts Votre définition des produits de qualité Votre définition de l'alimentation durable
Motivations pour faire du local/transfrontalier, des circuits courts, des produits de qualité	Votre motivation pour introduire / produire des produits régionaux et de qualité . Est-ce une priorité ? Y-a-t-il une demande des clients ? Vente aux particuliers ou plutôt à la RHD ? Nécessaire de se structurer pour vendre à la RH ? Comment ?
Juste prix	Qu'est-ce que le prix juste ? Comment le calculer et fixer son prix de vente en conséquence ?
Positif : Ce qui marche Négatif : Difficultés	En matière de vente en local, quelles améliorations marchent ou font envie ? Au contraire, où est-ce que ça bute ? Pourquoi ?

Marge de manœuvre de l'interviewé	Votre marge de manœuvre dans le système ? (p.ex. personnel, coût matière, financier, fonctionnalité des locaux etc.)
Positionnement dans la chaîne de valeur des aliments	Comment voyez-vous votre position par rapport à la restauration collective ?
Propositions d'amélioration du système existant	Vos suggestions personnelles pour remédier à ces obstacles – même « imaginaires » et pas encore mises en œuvre Selon vous, quels ingrédients / éléments nécessaires pour réussir ce changement de pratiques ?
Questions d'évaluation du système	
Analyse du système d'un point de vue de la durabilité économique	Votre opinion sur la viabilité économique du système Actuellement : ses forces / faiblesses Pour l'optimiser : les leviers / freins
Analyse du système d'un point de vue social	Nombre d'emplois créés ou maintenus. De quel type ? Impact du droit du travail Permet aux acteurs d'avoir un équilibre raisonnable entre vie professionnelle et personnelle ? Permet aux différents acteurs de la chaîne de valeur d'être remunérés correctement ? Si non, qu'est-ce qui freine la progression sur ces sujets ?
Analyse du système d'un point de vue écologique	Statut des produits bio ou conventionnels Votre opinion / usage des pesticides Vous préoccupez-vous des gaz à effet de serre ? Comment ? Votre sensibilité à la Biodiversité , perception de l'évolution de la biodiversité ? Comment y contribuez-vous ? Vous préoccupez-vous de votre empreinte écologique (carbone / méthane / protoxyde d'azote) ? Comment ? Prise en compte des enjeux environnementaux dans le mode de production et de valorisation (p.ex. réduction du cheptel, bio, formes alternatives d'agriculture (raisonnée, autre) etc.) Innovations et nouvelles technologies au service de l'environnement (p.ex. restauration des sols / GPS pour la fertilisation etc.). Que penser des Palements pour Services Ecosystémiques (PSE) pour les agriculteurs ? Participez-vous à des programmes d' Analyse de Cycle de Vie (ACV) ou à d'autres indicateurs de mesure de la performance écologique (p.ex. SAFA, SMART, etc.) ?
Si on pouvait profiter de votre expérience, vos recommandations pour une future structure d'approvisionnement transfrontalière de la restauration hors domicile en produits régionaux et de qualité	Y-a-t-il un besoin ? (Adapter l'existant ou créer nouvelle structure ?) Vos attentes Priorités à donner Erreurs à éviter Acteurs à prendre à bord
Situation idéale	Votre rêve pour une situation idéale Si votre frein principal était enlevé, comment vous y prendriez-vous pour mettre en place une situation que vous jugeriez idéale ?

Annexe 8 : Grille d'entretien pour les producteurs en allemand

Thematik	Fragen
Questions brise-glace	
Beschreibung der Arbeit des Befragten	▪ Ihr Beruf ▪ Warum dieser Beruf? ▪ Wie arbeiten Sie? ▪ Ihre Motivationen
Beschreibung des landwirtschaftlichen Betrieb	▪ Name des Betriebs ▪ Standort ▪ Rechtsform ▪ Betriebswirtschaftliche Ausrichtung ▪ Vollzeitäquivalent, Arbeitskräfte, Organisation ▪ Gesamte landwirtschaftliche Nutzfläche: Eigentum / Pacht ▪ Entstehungsgeschichte (Installation: Kauf / Weiterverkauf von Grundstücken, Einrichtung von Werkstätten, Innovationen, usw.) ▪ Hintergrund/Ausbildung des Befragten ▪ Zertifizierung? Labelisierung? ▪ Arbeit auf dem nationalen, grenzüberschreitenden Markt? ▪ Werkstätten ○ o 1. Tierische Erzeugung ○ o 2. Pflanzenbau ○ o 3. Gemüseanbau ○ o 4. Verarbeitung
Auswahl: 1, 2, 3 oder 4 je nach Aktivität	
1. Beschreibung der tierischen Erzeugungswerkstatt	▪ Arten und Rassen → Milchvieh / Muttervieh / Ziegen / Schafe / Geflügel / Schweine / Kaninchen / Fisch ▪ Gesamtzahl der Tiere / Anzahl der Müttertiere ▪ Beladung (Grossvieheinheit (GVE) / ha) ▪ Erneuerungsrate ▪ Natürliche oder künstliche Besamung (Bullenmanagement, falls zutreffend) ▪ Wenn Milchsystem: Milchquote oder Produktivität ▪ Wenn Fleischsystem: - Alter und Schlachtgewicht - Abkalbperiode - Preis pro kg ▪ Futtermittelration: - Welche Futtermittel - Welche Menge? - Ration Winter / Ration Sommer - Lebensmittelautonomie / externer Einkauf ▪ Gesundheit (wiederkehrende Probleme, Antibiotika, Prophylaxe...) ▪ Tierbewertungskreislauf: Schlachthof / andere Käufer / Viehhändler / Direktverkauf an Einzelpersonen ▪ Kreislauf der Valorisierung tierischer Produkte: Märkte / am Bauernhof / Kooperative / Molkerei / Partnerschaft (Supermärkte, Produzentenlager) / lange Versorgungskette ▪ % Arbeitszeit ▪ % des Umsatzes

2. Beschreibung der Pflanzenbauwerkstatt	▪ Flächen von Getreide, Ölsaaten und Eiweißpflanzen: - landwirtschaftliche Nutzfläche - Rotation - Ertrag - Verkauf: Kooperative - Eigenverbrauch? - Technische Wegbeschreibung (Düngung, Pestizidbehandlung) ▪ Hauptfutterfläche: - landwirtschaftliche Nutzfläche - Rotation - % Dauergrünland: • Exklusive Mahd (Ertrag) • Exklusive Weidetierhaltung • Mahd und Weide (Management und Ertrag) - Ertrag - Technische Wegbeschreibung (Düngung, Pestizidbehandlung) ▪ % Arbeitszeit ▪ % des Umsatzes
3. Beschreibung der Gemüseanbauwerkstatt	▪ Wenn Obstproduktion: - Landwirtschaftliche Nutzfläche - Anzahl der Hektar Obstgarten nach Obstbaumart - Ertrag - Präsenz von Beeren? Wenn ja, welche Oberflächen, Ertrag - Verkauf: Genossenschaft, Direktvertrieb, Großhändler, etc. - Obstlagerung - Verkauf von verarbeiteten Produkten - Technische Wegbeschreibung (Düngung, Pestizidbehandlung) ▪ Wenn Gemüseanbau: - Landwirtschaftliche Nutzfläche - Rotation / Produktion (saisonabhängig) - Ertrag - Verkaufskanal - Technische Wegbeschreibung (Düngung, Pestizidbehandlung) ▪ % Arbeitszeit ▪ % des Umsatzes
4. Beschreibung des Verarbeitungswerkstatt	▪ % der verarbeiteten Produktion ▪ Verarbeitungsmethoden ▪ Produktbeschreibung ▪ Herkunft der Produkte (wenn sie nicht vom Bauernhof stammen) ▪ Verkaufskanäle: Märkte / Hofladen / Direktvermarkter-Laden / Lebensmitteleinzelhandel (LEH)/ Produktionsladen ▪ Gesundheitspolizeiliche Zulassung ▪ % Arbeitszeit ▪ % Umsatz
Lieferlogistik	▪ Ihre wichtigsten logistischen Einschränkungen für den Betrieb in Bezug auf kurze Versorgungswege ▪ Ihr Auftragsvorbereitung ▪ Auslieferungsmanagement ▪ Zeitliche Beschränkungen zur Kommissionierung und Lieferung ▪ Betriebsänderung zur Anpassung an kurze Versorgungsketten ▪ Lebensmittelkonservierung

Wirtschaftliche Daten über den Betrieb	■ Prämien (Gemeinsame Agrarpolitik (GAP) und andere) ■ Wirtschaftsindikator: Umsatz (Umsatz) / Brutto-Betriebsergebnis (EBITDA) / Ergebnis / Bruttomarge ■ % / Bedeutung der verschiedenen Werkstätten im Umsatz ■ Verschuldungsgrad (= Gesamtverschuldung / Eigenkapital) ■ Erworbenes Jahresgehalt
Qualitätsansätze	■ An welchen Qualitätschartas sind Sie beteiligt? Warum?
Zugang zu landwirtschaftlichen Flächen	■ Pacht- und Mietrecht ■ Schwierigkeiten beim Zugang zu Land ■ Grundstückspreise, wie mit einer Übernahme umgehen? ■ Landnahme (sogenanntes « Land-Grabbing ») ■ Ausweisung von Schutzgebieten, Urbanisierung und Infrastrukturarbeiten (Straßen, etc.)
Fragen zur beruflichen Tätigkeit	
Ziele und Mittel	■ Ihre Ziele für den Betrieb in den kommenden Jahren ■ Was sind die Mittel, um dies zu erreichen? ■ Ihr Zugang zu Unterstützungsleistungen, zu spezifischen Tools
Funktionieren von öffentlichen Ausschreibungen	■ Was müssen Sie im Recht zur Vergabe öffentlicher Aufträge beachten? ■ Ihre Meinung zur Funktionsweise öffentlicher Ausschreibungen
Nationale und EU-Vorschriften	Die Europäische Union und der Staat beschließen Rahmenbedingungen und Gesetze zum Umweltschutz, Gesundheitsvorschriften, Rückverfolgbarkeitsvorschriften und Arbeitsrecht: ■ Welche Anforderungen werden an Sie gestellt und welche Auswirkungen hat dies auf Ihren Alltag? ■ Finden Sie sie eher restriktiv, relevant? ■ Ihre Meinung zur Erstellung und Umsetzung dieser Richtlinien
Berufliches Netzwerk	■ Beschreibung Ihres beruflichen Netzwerks ■ In diesem Netzwerk, mit wem arbeiten Sie zusammen? ■ Konflikte / Affinitäten (Politiker, Institutionen, Partner, Wettbewerber) ■ Maßnahmen zur Erweiterung Ihres Netzwerks ■ Üben Sie lokale Verpflichtungen aus (z.B. politisches Amt, Verein)?
Erfahrung mit Praxisänderungen (Zukunft)	■ Ihre Erfahrungen mit Praxisänderungen ■ Spezialisierung? Diversifizierung? ■ Ihr Nutzen von digitalen Tools ■ Haben Sie vor, Ihren Betrieb/Ihre Aktivität zukünftig zu optimieren?
Fragen zur Erfahrung des Systems	
Definitionen von "lokal"/"grenzüberschreitend", Kurze Versorgungswegen, Qualitätsprodukten, nachhaltige Ernährung	■ Was ist Ihre Begriffsbestimmung für "lokal"? "Grenzüberschreitend"? ■ Ist es Ihrer Meinung nach möglich, beides auf einander abzustimmen? ■ Ihre Position zu kurzen Versorgungswegen ■ Ihre Definition von Qualitätsprodukten ■ Ihre Definition von nachhaltiger Ernährung
Motivation zur Herstellung von lokalen und grenzüberschreitenden Produkten, kurze Versorgungswegen, Qualitätsprodukte	■ Ihre Motivation, regionale und Qualitätsprodukte einzuführen / zu produzieren. Ist das eine Priorität? ■ Gibt es eine Kundennachfrage? ■ Verkauf an Einzelpersonen bzw. an die Außer-Haus-Verpflegung? ■ Müssen Sie sich umorganisieren, um an die Außer-Haus-Verpflegung zu verkaufen? Wie?

Fairer Preis	- Was ist der faire Preis? - Wie kann man ihn berechnen und den Verkaufspreis entsprechend festlegen?
Positiv: Was funktioniert Negativ: Schwierigkeiten	Lokaler Verkauf: welche Verbesserungen funktionieren oder inspirieren? - Im Gegenteil, wo ist es schwierig und warum?
Handlungsspielraum des Befragten	Ihr Handlungsspielraum im System? (z.B. Personal, Rohstoffkosten, Finanzen, Funktionalität der Räumlichkeiten, etc.)
Positionsbestimmung in der Lebensmittelwertschöpfungskette	Wie sehen Sie Ihre Position in Bezug auf die Außer-Haus-Verpflegung?
Vorschläge zur Verbesserung des bestehenden Systems	- Ihre persönlichen Vorschläge zur Überwindung dieser Hindernisse - auch "phantasievoll" und noch nicht umgesetzt Welche Elemente sind Ihrer Meinung nach notwendig, um diese Praxisänderungen zu erreichen?
Fragen zur Systembewertung	
Systemanalyse aus der Perspektive der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit	- Ihre Meinung zur wirtschaftlichen Tragfähigkeit des Systems - Aktuell: seine Stärken / Schwächen - Um es zu optimieren: die Hebel / Hindernisse
Systemanalyse aus sozialer Sicht	Anzahl der geschaffenen oder der erhaltenen Arbeitsplätze. Welcher Art von Job ist es? Auswirkungen des Arbeitsrechts - Ermöglicht es den Akteuren, ein angemessenes Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben zu finden? - Ermöglicht es, die verschiedenen Akteure in der Wertschöpfungskette angemessen zu entlohnen? Wenn nicht, was bremst die Verbesserung bei diesen Themen?
Systemanalyse aus ökologischer Sicht	- Status von ökologischen oder konventionellen Produkten - Ihre Meinung / Pestizidverbrauch - Beschäftigen Sie sich mit Treibhausgasen? Wie? - Ihre Sensibilität zum Thema Biodiversität, die Wahrnehmung der Entwicklung der Biodiversität? Wie tragen Sie dazu bei? - Tragen Sie Sorge über Ihren ökologischen Fußabdruck (Kohlenstoff / Methan / Lachgas)? Wie? Berücksichtigung von Umweltfragen bei der Produktions- und Verwertungsmethode (z.B. Tierhaltung, ökologischer Landbau, alternative Formen der Landwirtschaft (nachhaltig, sonstige) usw.). Innovationen und neue Technologien für die Umwelt (z. B. Bodenschutz und Sanierung / GPS für Düngung etc.). - Wie sieht es mit Zahlungen für ökologische Dienstleistungen für Landwirte aus? - Nehmen Sie an Life Cycle Assessment (LCA)-Programmen (Lebenszyklusanalyse) oder anderen Indikatoren zur Messung der ökologischen Leistung teil (z. B. SAFA, SMART, etc.)?

Wenn wir von Ihren Erfahrungen, Ihren Empfehlungen für eine zukünftige grenzüberschreitende Versorgungsstruktur für die Außer-Haus-Verpflegung mit Regional- und Qualitätsprodukten profitieren könnten.	▪ Gibt es einen Bedarf? (das Bestehende anpassen oder eine neue Struktur schaffen?) ▪ Ihre Erwartungen ▪ Ihre Prioritäten ▪ Fehler die es zu vermeiden gilt ▪ Akteure, die an Bord genommen werden sollen
Optimale Situation	▪ Ihr Traum für eine optimale Situation ▪ Wenn Ihr Haupthemmnis entfernt würden, wie würden Sie vorgehen, um eine Situation herzustellen, die Sie für ideal halten würden?

Annexe 9 : Grille d'entretien pour les intermédiaires en français

Thème	Questions
Questions brise-glace	
Description du travail de l'interviewé	▪ Votre métier ▪ Pourquoi avoir choisi cette profession ▪ Comment travaillez-vous ? ▪ Vos motivations
Activités de l'interviewé (actuel)	▪ Votre activité actuelle ▪ Travail sur le marché national, transfrontalier ? ▪ Avez-vous un engagement local (p.ex. mandat politique, association) ?
Données contextuelles sur la structure	
Historique & caractéristiques	▪ Quand le système est-il né ? Avec quels acteurs ? Comment ? ▪ Etapes dans son développement ▪ Statut juridique ▪ Avec quels types de produits est-ce que le système travaille ?
Ampleur du réseau	▪ Nombre de fournisseurs ▪ Nombre de clients ▪ Fournisseurs principaux ▪ Clients principaux
Mobilisation des acteurs	▪ "Sourcing" : comment recrute les fournisseurs participants ? ▪ Comment fait (ou avait fait) pour mobiliser en général ?
Gouvernance	▪ Cartographie des acteurs et de leurs relations dans le système ▪ Organisation des partenaires entre eux, règlement intérieur ▪ Mode des prises de décisions
Logistique de livraison	▪ Nombre de véhicules ▪ Nombre de livreurs (livraison simultanée) ▪ Moyenne du temps consacré aux livraisons ▪ Recours à un prestataire de livraison externalisé ? ▪ Part du prix de transport dans le coût de la marchandise livrée : le prix est-il impacté par le volume de la demande ? ▪ Cadence des livraisons (x / semaine)
Outils de gestion comptable et culinaire	▪ Y-a-t-il des outils de commande ? ▪ Des outils de facturation ? ▪ Comment stocke les produits ? ▪ Les transforme ? Les conserve ?
Médiation entre producteurs et acheteurs	▪ Quelqu'un s'occupe-t-il de recenser les souhaits et capacités des clients et fournisseurs pour adapter le catalogue de produits aux besoins des cantines ? ▪ Et à l'inverse accorder les souhaits des cantines avec les contraintes de production ?
Finances	▪ Prix : comment sont-ils négociés ? ▪ Comment se passe l'arbitrage ? Y-a-t-il des prix préférentiels à partir d'un certain seuil de volume ? ▪ Part du chiffre d'affaires par type de réseau de commercialisation (vente directe / grossiste / restauration collective / Grandes et Moyennes Surfaces (GMS) / épicerie) ? ▪ Répartition de la valeur ajoutée / rétribution des différents acteurs ?

	▪ Si plusieurs producteurs font un même produit, le système impose-t-il un prix unique ? ▪ Contrats tiennent-ils compte du juste prix ?
Coûts cachés/limites du système	▪ Le système est-il aidé par le secteur public ? ▪ Comment estime le temps fourni par le service public pour que le système « tourne » (par.ex. équivalents temps plein (ETP) de fonctionnaires) ?
Aspects légaux	▪ Y-a-t-il une contractualisation entre les acteurs du système ? Si oui, durée moyenne ? ▪ Y-a-t-il un contrat d'exclusivité ? A défaut, qu'est-ce qui lie les acteurs entre eux ?
Questions sur l'activité professionnelle	
Marge de manœuvre de l'interviewé	▪ Votre marge de manœuvre dans le système ? (p.ex. personnel, coût matière, financier, fonctionnalité des locaux etc.)
Objectifs et moyens	▪ Vos objectifs sur la structure dans les années à venir ▪ Quels moyens pour y parvenir ? ▪ Votre accès à un accompagnement, des outils spécifiques
Démarches de qualité	▪ Dans quelles chartes qualité êtes-vous engagé ?
Fonctionnement des appels d'offre publics	▪ Que devez-vous respecter en termes de loi des marchés publics ? ▪ Votre opinion sur le fonctionnement des appels d'offre publics
Régulations nationales et de l'EU	L'Union Européenne ainsi que l'Etat adoptent des cadres et des lois de protection de l'environnement, des règles sanitaires, des règles de traçabilité, et un droit du travail : ▪ Quelles normes vous sont imposées et quel effet cela a-t-il sur votre quotidien ? ▪ Les trouvez-vous plutôt restrictives, pertinentes ? ▪ Votre avis sur la création et la mise en œuvre de ces politiques
Réseau professionnel	▪ Description de votre réseau pro ▪ Dans ce réseau, avec qui collaborez-vous ? ▪ Conflits / affinités (politique / institutions / partenaires / concurrents) ▪ Actions entreprises pour élargir le réseau
Expérience avec changements de pratiques (futur)	▪ Vos expériences avec des changements de pratiques ▪ Vos usages des outils numériques ▪ Envisagez-vous des optimisations à l'avenir ?
Questions sur le vécu du système	
Définitions du local/transfrontalier, des circuits courts, des produits de qualité, de l'alimentation durable	▪ Votre définition du local ? Du transfrontalier ? ▪ Selon vous, possible d'accorder les deux ? ▪ Votre position sur les circuits courts ▪ Votre définition des produits de qualité ▪ Votre définition de l'alimentation durable
Motivations pour faire du local/transfrontalier, des circuits courts, des produits de qualité	▪ Votre motivation pour introduire / produire des produits régionaux et de qualité. Est-ce une priorité ? ▪ Y-a-t-il une demande des clients ? ▪ Vente aux particuliers ou plutôt à la RHD ? ▪ Nécessaire de se structurer pour vendre à la RH ? Comment ?
Juste prix	▪ Qu'est-ce que le prix juste ?

	Comment le calculer et fixer son prix de vente ?
Positif : Ce qui marche Négatif : Difficultés	- En matière de vente en local, quelles améliorations marchent ou font envie ? - Au contraire, où est-ce que ça bute ? Pourquoi ?
Propositions d'amélioration du système existant	- Vos suggestions personnelles pour remédier à ces obstacles - Même « imaginaires » et pas encore mises en œuvre ? - Selon vous, quels ingrédients / éléments nécessaires pour réussir ce changement de pratiques ?
Questions d'évaluation du système	
Analyse système d'un point de vue de la durabilité économique	- Votre opinion sur la viabilité économique du système - Actuellement : ses forces / faiblesses - Pour l'optimiser : les leviers / freins
Analyse système d'un point de vue social	Nombre d'emplois créés ou soutenus. De quel type ? - Impact du droit du travail - Permet aux acteurs d'avoir un équilibre raisonnable entre vie professionnelle et personnelle ? - Permet aux différents acteurs de la chaîne de valeur d'être rémunérés correctement ? Si non, qu'est-ce qui freine la progression sur ces sujets ?
Analyse système d'un point de vue écologique	- Statut des produits bio ou conventionnels - Votre opinion / usage des pesticides - Vous préoccupez-vous des gaz à effet de serre ? Comment ? - Votre sensibilité à la Biodiversité, perception de l'évolution de la biodiversité ? Comment y contribuez-vous ? - Vous préoccupez-vous de votre empreinte écologique (carbone / méthane / protoxyde d'azote) ? Comment ? - Faites-vous attention aux kilomètres parcourus des produits que vous achetez (food miles) ?
Situation idéale	- Votre rêve pour une situation idéale - Si votre frein principal était enlevé, comment vous y prendriez-vous pour mettre en place une situation que vous jugeriez idéale ?

Annexe 10 : Grille d'entretien pour les intermédiaires en allemand

Thematik	Fragen
Einstiegsfragen	
Beschreibung der Arbeit des Befragten	- Ihr Beruf Warum dieser Beruf? Wie arbeiten Sie? - Ihre Motivationen
Tätigkeiten des Befragten (aktuell)	- Ihre aktuelle Tätigkeit - Arbeit auf dem nationalen, grenzüberschreitenden Markt? Üben Sie lokale Verpflichtungen aus (z.B. politisches Amt, Verein)?
Kontextspezifische Daten zur Struktur	
Geschichte & Merkmale	- Wann ist das System entstanden? Mit welchen Akteuren? Wie? Etappen der Entwicklung Rechtsform - Welche Arten von Produkten produziert das System?
Größe des Netzwerks	Anzahl der Anbieter Anzahl der Kunden Hauptanbieter Hauptkunden
Mobilisierung von BeteiligterInnen	"Sourcing": Wie kann man Anbieter zur Teilnahme gewinnen? - Wie hat (oder hatte) die Mobilisierung im Allgemeinen funktioniert?
Governance	Kartierung der Akteure und ihrer Beziehungen im System Organisation der Partner untereinander, interne Regelungen - Wie funktionieren Entscheidungsprozesse?
Auslieferungslogistik	- Anzahl der Fahrzeuge - Anzahl der Ausfahrer (gleichzeitige Lieferung) - Durchschnittliche Lieferzeit - Beauftragung eines ausgelagerten Lieferdienstleisters? Anteil des Transportpreises an den Kosten der gelieferten Ware: Wird der Preis durch das Nachfragevolumen beeinflusst? Taktung der Auslieferungen (x / Woche)
Buchhaltungs- und kulinarische Management-Tools	- Gibt es Bestell-Tools? Abrechnungs-Tools? - Wie lagern Sie die Produkte? Verarbeiten Sie sie? Wie werden sie haltbar gemacht?
Mediation zwischen Produzenten und Käufern	- Ist jemand dafür zuständig, die Wünsche und Kapazitäten von Kunden und Anbietern zu identifizieren, um den Produktkatalog an die Bedürfnisse der Kantinen anzupassen? - Und umgekehrt, um die Wünsche der Kantinen mit den Produktionsbedingungen in Einklang zu bringen?
Finanzen	Preise: Wie werden sie verhandelt? - Nach welchen Kriterien erfolgt die Auswahl? Gibt es Vorzugspreise ab einer bestimmten Mengenschwelle? Umsatzanteil nach Art der Vertriebskanäle (Direktvertrieb / Großhändler / Gemeinschaftsverpflegung / Lebensmitteleinzelhandel (LEH) / Lebensmittelgeschäfte)? Verteilung der Wertschöpfung / Entlohnung der verschiedenen Akteure?

	▪ Wenn mehrere Anbieter das gleiche Produkt herstellen, schreibt das System einen Einheits-Preis vor? ▪ Berücksichtigen die Verträge den fairen Preis?
Versteckte Kosten/Systembeschränkungen	▪ Wird das System vom öffentlichen Dienst unterstützt? ▪ Wie hoch ist die vom öffentlichen Dienst zur Verfügung gestellte Zeit für den "Betrieb" des Systems (z.B. Vollzeitäquivalente von Beamten)?
Rechtliche Aspekte	▪ Gibt es eine Vertragsgestaltung zwischen den Akteuren des Systems? Wenn ja, was ist die durchschnittliche Dauer? ▪ Gibt es einen Exklusivitätsvertrag? Wenn nicht, was verbindet die Akteure miteinander?
Fragen zur beruflichen Tätigkeit	
Handlungsspielraum des Befragten	▪ Ihr Handlungsspielraum im System? (z.B. Personal, Rohstoffkosten, Finanzen, Funktionalität der Räumlichkeiten, etc.)
Ziele und Mittel	▪ Ihre Ziele für den Betrieb in den kommenden Jahren ▪ Was sind die Mittel, um dies zu erreichen? ▪ Ihr Zugang zu Unterstützungsleistungen, zu spezifischen Tools
Qualitätsansätze	▪ An welchen Qualitätschartas sind Sie beteiligt? Warum?
Funktionieren von öffentlichen Ausschreibungen	▪ Was müssen Sie im Recht zur Vergabe öffentlicher Aufträge beachten? ▪ Ihre Meinung zur Funktionsweise öffentlicher Ausschreibungen
Nationale und EU-Vorschriften	Die Europäische Union und der Staat beschließen Rahmenbedingungen und Gesetze zum Umweltschutz, Gesundheitsvorschriften, Rückverfolgbarkeitsvorschriften und Arbeitsrecht: ▪ Welche Anforderungen werden an Sie gestellt und welche Auswirkungen hat dies auf Ihren Alltag? ▪ Finden Sie sie eher restriktiv, relevant? ▪ Ihre Meinung zur Erstellung und Umsetzung dieser Richtlinien
Berufliches Netzwerk	▪ Beschreibung Ihres beruflichen Netzwerks ▪ In diesem Netzwerk, mit wem arbeiten Sie zusammen? ▪ Konflikte / Affinitäten (Politiker, Institutionen, Partner, Wettbewerber) ▪ Maßnahmen zur Erweiterung Ihres Netzwerks
Erfahrung mit Praxisänderungen (Zukunft)	▪ Ihre Erfahrungen mit Praxisänderungen ▪ Ihr Nutzen von digitalen Tools ▪ Haben Sie vor, Ihren Betrieb/Ihre Aktivität zukünftig zu optimieren?
Fragen zur Erfahrung des Systems	
Definitionen von "lokal"/"grenzüberschreitend", Kurze Versorgungswegen, Qualitätsprodukten, nachhaltige Ernährung	▪ Was ist Ihre Begriffsbestimmung für "lokal"? "Grenzüberschreitend"? ▪ Ist es Ihrer Meinung nach möglich, beides auf einander abzustimmen? ▪ Ihre Position zu kurzen Versorgungswegen ▪ Ihre Definition von Qualitätsprodukten ▪ Ihre Definition von nachhaltiger Ernährung
Motivation zur Herstellung von lokalen und grenzüberschreitenden Produkten,	▪ Ihre Motivation, regionale und Qualitätsprodukte einzuführen / zu produzieren. Ist das eine Priorität? ▪ Gibt es eine Kundennachfrage?

kurze Versorgungswegen, Qualitätsprodukte	▪ Verkauf an Einzelpersonen bzw. an die Außer-Haus-Verpflegung? ▪ Müssen Sie sich umorganisieren, um an die Außer-Haus-Verpflegung zu verkaufen? Wie?
Fairer Preis	▪ Was ist der faire Preis? ▪ Wie kann man ihn berechnen und den Verkaufspreis entsprechend festlegen?
Positiv: Was funktioniert Negativ: Schwierigkeiten	▪ Lokaler Verkauf: Welche Verbesserungen funktionieren oder inspirieren ▪ Im Gegenteil, wo ist es schwierig und warum?

Vorschläge zur Verbesserung des bestehenden Systems	▪ Ihre persönlichen Vorschläge zur Überwindung dieser Hindernisse - auch "phantasievoll" und noch nicht umgesetzt ▪ Welche Elemente sind Ihrer Meinung nach notwendig, um diese Praxisänderungen zu erreichen?
Fragen zur Systembewertung	
Systemanalyse aus der Perspektive der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit	▪ Ihre Meinung zur wirtschaftlichen Tragfähigkeit des Systems ▪ Aktuell: seine Stärken / Schwächen ▪ Um es zu optimieren: die Hebel / Hindernisse
Systemanalyse aus sozialer Sicht	▪ Anzahl der geschaffenen Arbeitsplätze oder unterstützten Jobs. Welcher Art von Job ist es? ▪ Auswirkungen des Arbeitsrechts ▪ Ermöglicht es den Akteuren, ein angemessenes Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben zu finden? ▪ Ermöglicht es, die verschiedenen Akteure in der Wertschöpfungskette angemessen zu entlohnen? Wenn nicht, was bremst die Verbesserung bei diesen Themen?
Systemanalyse aus ökologischer Sicht	▪ Status von ökologischen oder konventionellen Produkten ▪ Ihre Meinung / Pestizidverbrauch ▪ Beschäftigen Sie sich mit Treibhausgasen? Wie? ▪ Ihre Sensibilität zum Thema Biodiversität, die Wahrnehmung der Entwicklung der Biodiversität? Wie tragen Sie dazu bei? ▪ Tragen Sie Sorge über Ihren ökologischen Fußabdruck (Kohlenstoff / Methan / Lachgas)? Wie? ▪ Tragen Sie Sorge über die von den gekauften Produkten gelaufene Kilometer (food miles)?
Optimale Situation	▪ Ihr Traum für eine optimale Situation ▪ Wenn Ihre Haupthemmnisse entfernt würden, wie würden Sie vorgehen, um eine Situation herzustellen, die Sie für ideal halten würden?

Annexe 11 : Grille d'entretien pour les acheteurs en français

Thème	Questions
Questions brise-glacé	
Description du travail de l'interviewé	▪ Votre métier ▪ Pourquoi avoir choisi cette profession ▪ Comment travaillez-vous ? ▪ Vos motivations
Activités de l'interviewé (actuel)	▪ Votre activité ▪ Travail sur le marché national, transfrontalier ? ▪ Avez-vous un engagement local (p.ex. mandat politique, association) ?
Données contextuelles sur le restaurant	
Informations sur le restaurant	▪ Nom du restaurant / établissement ▪ Nom du gestionnaire ▪ Nom du chef de cuisine
Type de restaurant	▪ Crèche / école maternelle / école primaire / collège / centre de loisirs / maison de retraite / établissement hospitalier / établissement carcéral / cuisine centrale publique ▪ Autre ?
Le restaurant assure	▪ Préparation des repas ▪ Réchauffage des repas ▪ Service des repas
Engagement dans un système de certification	▪ AFNOR NF Service / Ecocert "En cuisine" / ISO ▪ Autre certification ?
Engagement dans une démarche de développement durable	▪ Laquelle ?
Données concernant les repas	▪ Nombre moyen de repas / jour ▪ Nombre de repas / an - 2016 - 2017 - 2018 ▪ Nombre salariés Equivalent Temps Plein (ETP) en charge de la restauration dans l'établissement ▪ Nombre de producteurs associés ▪ % de produits bio (par rapport au montant en euros de l'ensemble des achats) ▪ % de produits alimentaires durables (de saison / frais / complets / peu transformés / bio / circuit-court / local de qualité / équitables) (par rapport au montant en euros de l'ensemble des achats) ▪ % de produits alimentaires régionaux (par rapport au montant en euros de l'ensemble des achats) ▪ Poids moyen des déchets de pain (kg / jour ou g / jour / convive) ▪ Poids moyen des déchets organiques (kg / jour ou g / jour / convive) ▪ Poids moyen des déchets carnés (kg / jour ou g / jour / convive)
Mode de gestion mis en place	▪ En régie ▪ En délégation de service public (DSP)
Outils de gestion comptable et culinaire	▪ Y-a-t-il des outils de commande ? ▪ Des outils de facturation ? ▪ Comment stocke les produits ?

	Les transforme (légumerie) ? Les conserve (conserverie) ? Quelle capacité ?
Suivi de la qualité nutritionnelle	Recommandations nutritionnelles : GEM-RCN (FR) / DGE (ALL), <i>Gesond iessen, méi bewegen</i> (LUX) Formation du personnel Diététicien dans commission des menus (p.ex. menus et fiches recettes validés par un diététicien, fiches techniques avec analyse nutritionnelle etc.)
Bien-être des convives	- Outils de recueil des remarques ? De concertation avec les familles ? Convivialité du personnel ? Menus à thème ? Ateliers d'éveil au goût ? Réduction / animation du temps d'attente ? Enquête de satisfaction ? Confort de l'espace de restauration ? (Bruit / luminosité / température de la salle / surface par place assise / ergonomie de la salle de restauration)
Identification de l'origine et des attributs de qualité des produits	Origine indiquée ? Rôle de ces dénominations dans votre pratique ?
Questions sur l'activité professionnelle	
Marge de manœuvre de l'interviewé	Votre marge de manœuvre dans le système ? (p.ex. personnel, coût matière, financier, fonctionnalité des locaux etc.)
Objectifs et moyens	- Vos objectifs sur la structure dans les années à venir - Quels moyens pour y parvenir ? - Votre accès à un accompagnement, des outils spécifiques
Démarches de qualité	Dans quelles chartes qualité êtes-vous engagé ?
Fonctionnement des appels d'offre publics	- Que devez-vous respecter en termes de loi des marchés publics ? - Votre opinion sur le fonctionnement des appels d'offre publics
Régulations nationales et de l'EU	L'Union Européenne ainsi que l'Etat adoptent des cadres et des lois de protection de l'environnement, des règles sanitaires, des règles de traçabilité, et un droit du travail : - Quelles normes vous sont imposées et quel effet cela a-t-il sur votre quotidien ? - Les trouvez-vous plutôt restrictives, pertinentes ? - Votre avis sur la création et la mise en œuvre de ces politiques
Réseau professionnel	- Description de votre réseau pro - Dans ce réseau, avec qui collaborez-vous ? Conflits / affinités (politique, institutions, partenaires, concurrents) Actions entreprises pour élargir le réseau
Expérience avec changements de pratiques (futur)	- Vos expériences avec des changements de pratiques Spécialisation ? Diversification ? - Vos usages des outils numériques - Envisagez-vous des optimisations à l'avenir ?
Questions sur le vécu du système	
Définitions du local/transfrontalier, des circuits courts, des produits de qualité, de l'alimentation durable	- Votre définition du local ? Du transfrontalier ? - Selon vous, possible d'accorder les deux ? - Votre position sur les circuits courts - Votre définition des produits de qualité - Votre définition de l'alimentation durable

Motivations pour faire du local/transfrontalier, des circuits courts, des produits de qualité	▪ Votre motivation pour introduire / produire des produits régionaux et de qualité. Est-ce une priorité ? ▪ Y-a-t-il une demande des clients ? ▪ Vente aux particuliers ou plutôt à la RHD ? ▪ Nécessaire de se structurer pour vendre à la RH ? Comment ?
Juste prix	▪ Qu'est-ce que le prix juste ? ▪ Comment le calculer et fixer son prix de vente ?
Positif : Ce qui marche Négatif : Difficultés	▪ En matière de vente en local, quelles améliorations marchent ou font envie ? ▪ Au contraire, où est-ce que ça bute ? Pourquoi ?
Propositions d'amélioration du système existant	▪ Vos suggestions personnelles pour remédier à ces obstacles - Même « imaginaires » et pas encore mises en œuvre ? ▪ Selon vous, quels ingrédients / éléments nécessaires pour réussir ce changement de pratiques ?
Questions d'évaluation du système	
Analyse système d'un point de vue de la durabilité économique	▪ Votre opinion sur la viabilité économique du système ▪ Actuellement : ses forces / faiblesses ▪ Pour l'optimiser : les leviers / freins
Analyse système d'un point de vue social	▪ Nombre d'emplois créés ou soutenus. De quel type ? ▪ Impact du droit du travail ▪ Permet aux acteurs d'avoir un équilibre raisonnable entre vie professionnelle et personnelle ? ▪ Permet aux différents acteurs de la chaîne de valeur d'être rémunérés correctement ? Si non, qu'est-ce qui freine la progression sur ces sujets ?
Analyse système d'un point de vue écologique	▪ Statut des produits bio ou conventionnels ▪ Votre opinion / usage des pesticides ▪ Vous préoccupez-vous des gaz à effet de serre ? Comment ? ▪ Votre sensibilité à la Biodiversité, perception de l'évolution de la biodiversité ? Comment y contribuez-vous ? ▪ Vous préoccupez-vous de votre empreinte écologique (carbone / méthane / protoxyde d'azote) ? Comment ? ▪ Une démarche de sensibilisation contre le gaspillage alimentaire est-elle mise en place ? ▪ La taille de la vaisselle est-elle adaptée au grammage ? Taille adaptée des ustensiles ? ▪ Grammages servis adaptés à chacun ? ▪ Tri des déchets ▪ Pesée par catégorie de déchets et analyse des retours de table en fonction de la préparation des produits servis ▪ Renversement du rapport entre apport carné et apport végétal à moyen terme vers « plus de légumineuses, moins de viande » : est-ce une préoccupation pour vous ?
Si on pouvait profiter de votre expérience, vos recommandations pour une future structure d'approvisionnement transfrontalière de la restauration hors domicile en produits régionaux et de qualité	▪ Y-a-t-il un besoin ? Adapter l'existant ou créer une structure ? ▪ Vos attentes ▪ Priorités à donner ▪ Erreurs à éviter ▪ Acteurs à prendre à bord
Situation idéale	▪ Votre rêve pour une situation idéale

	▪ Si votre frein principal était enlevé, comment vous y prendriez-vous pour mettre en place une situation que vous jugeriez idéale ?

Annexe 12 : Grille d'entretien pour les acheteurs en allemand

Thematik	Fragen
Einstiegsfragen	
Beschreibung der Arbeit des Befragten	- Ihr Beruf Warum dieser Beruf? Wie arbeiten Sie? - Ihre Motivationen
Tätigkeiten des Befragten (aktuell)	- Ihre Tätigkeit - Arbeit auf dem nationalen, grenzüberschreitenden Markt? Üben Sie lokale Verpflichtungen aus (z.B. politisches Amt, Verein)?
Kontextuelle Daten zum Restaurant	
Informationen über das Restaurant	- Name der Einrichtung - Name des Managers - Name des Küchenchefs
Typ des Restaurants	- Kindergarten / Grundschule / Realschule / Gymnasium / Freizeitzentrum / Altenheim / Krankenhaus / Gefängnis / zentrale öffentliche Küche - Sonstiges?
Das Restaurant bietet	Zubereitung der Mahlzeiten Aufwärmung von Mahlzeiten - Mahlzeitendienst
Engagement bei einem Zertifizierungssystem	- AFNOR NF Service / Ecocert "En cuisine" / ISO / AFNOR / Ecocert / ISO - Andere Zertifizierungen?
Engagement zu einem nachhaltigen Entwicklungsansatz	Welche?
Verpflegungsdaten	- Durchschnittliche Anzahl der Mahlzeiten pro Tag - Anzahl der Mahlzeiten / Jahr 2016 2017 2018 - Anzahl der Mitarbeiter Vollzeitäquivalente (VZÄ), die für die Verpflegung im Betrieb zuständig sind. - Anzahl der assoziierten Produzenten % von Bioprodukten (im Verhältnis zum Betrag in Euro aller Einkäufe) % von nachhaltigen Lebensmitteln (saison / frisch / vollkorn / unverarbeitet oder wenig verarbeitet / biologisch / kurze Absatzwege / lokal und qualitativ hochwertig / Fair Trade) (im Vergleich zum Betrag in Euro aller Einkäufe). % von regionalen Lebensmitteln (im Verhältnis zum Betrag in Euro aller Einkäufe) - Durchschnittliches Gewicht der Brotreste (kg / Tag oder g / Tag / Gast) - Durchschnittliches Gewicht der organischen Abfälle (kg / Tag oder g / Tag / Gast) - Durchschnittliches Gewicht der Fleischabfälle (kg / Tag oder g / Tag / Gast)
Implementierte Verwaltungsmethode	- Regiebetrieb - Übertragung des öffentlichen Dienstes
Buchhaltungs- und kulinarische Management-Tools	- Gibt es Bestell-Tools? Abrechnungs-Tools? - Wie lagern Sie die Produkte?

	▪ Verarbeiten Sie sie? Wie werden sie haltbar gemacht? Welche Kapazität?
Überwachung der Ernährungsqualität	▪ Ernährungsempfehlungen: GEM-RCN (FR) / DGE (DE), Gesund iessen, méi bewegen (LUX) ▪ Mitarbeiter/-innenschulung ▪ Ernährungsberater/-in im Menüausschuss (z.B. von einem/r Ernährungsberater/-in validierte Menüs und Rezeptblätter, Datenblätter mit Ernährungsanalyse usw.)
Wohlbefinden der Gäste	▪ Tools zum Sammeln von Kommentaren? In Zusammenarbeit mit den Familien? ▪ Zuvorkommenheit des Personals? Themenmenüs? Workshops zur Geschmacksbildung? Reduzierung / Animation der Wartezeit? Zufriedenheitsumfrage? ▪ Komfort des Verpflegungsraumes (Geräuschpegel / Helligkeit / Raumtemperatur / Fläche pro Sitzposition / Ergonomie des Verpflegungsraumes)
Identifizierung der Herkunft und der Qualitätsmerkmale von Produkten	▪ Angegebene Herkunft? ▪ Welche Rolle spielen diese Bezeichnungen in Ihrer Praxis?
Fragen zur beruflichen Tätigkeit	
Handlungsspielraum des Befragten	▪ Ihr Handlungsspielraum im System? (z.B. Personal, Rohstoffkosten, Finanzen, Funktionalität der Räumlichkeiten, etc.)
Ziele und Mittel	▪ Ihre Ziele für den Betrieb in den kommenden Jahren ▪ Was sind die Mittel, um dies zu erreichen? ▪ Ihr Zugang zu Unterstützungsleistungen, zu spezifischen Tools
Qualitätsansätze	▪ An welchen Qualitätschartas sind Sie beteiligt? Warum?
Funktionieren von öffentlichen Ausschreibungen	▪ Was müssen Sie im Recht zur Vergabe öffentlicher Aufträge beachten? ▪ Ihre Meinung zur Funktionsweise öffentlicher Ausschreibungen
Nationale und EU-Vorschriften	Die Europäische Union und der Staat beschließen Rahmenbedingungen und Gesetze zum Umweltschutz, Gesundheitsvorschriften, Rückverfolgbarkeitsvorschriften und Arbeitsrecht: ▪ Welche Anforderungen werden an Sie gestellt und welche Auswirkungen hat dies auf Ihren Alltag? ▪ Finden Sie sie eher restriktiv, relevant? ▪ Ihre Meinung zur Erstellung und Umsetzung dieser Richtlinien
Berufliches Netzwerk	▪ Beschreibung Ihres beruflichen Netzwerks ▪ In diesem Netzwerk, mit wem arbeiten Sie zusammen? ▪ Konflikte / Affinitäten (Politiker, Institutionen, Partner, Wettbewerber) ▪ Maßnahmen zur Erweiterung Ihres Netzwerks
Erfahrung mit Praxisänderungen (Zukunft)	▪ Ihre Erfahrungen mit Praxisänderungen ▪ Spezialisierung? Diversifizierung? ▪ Ihr Nutzen von digitalen Tools ▪ Haben Sie vor, Ihren Betrieb/Ihre Aktivität zukünftig zu optimieren?
Fragen zur Erfahrung des Systems	
Definitionen von "lokal"/"grenzüberschreitend", Kurze Versorgungswegen, Qualitätsprodukten, nachhaltige Ernährung	▪ Was ist Ihre Begriffsbestimmung für "lokal"? "Grenzüberschreitend"? ▪ Ist es Ihrer Meinung nach möglich, beides auf einander abzustimmen? ▪ Ihre Position zu kurzen Versorgungswegen ▪ Ihre Definition von Qualitätsprodukten ▪ Ihre Definition von nachhaltiger Ernährung

Motivation zur Herstellung von lokalen und grenzüberschreitenden Produkten, kurze Versorgungswegen, Qualitätsprodukte	- Ihre Motivation, regionale und Qualitätsprodukte einzuführen / zu produzieren. Ist das eine Priorität? - Gibt es eine Kundennachfrage? Verkauf an Einzelpersonen bzw. an die Außer-Haus-Verpflegung? Müssen Sie sich umorganisieren, um an die Außer-Haus-Verpflegung zu verkaufen? Wie?
Fairer Preis	- Was ist der faire Preis? - Wie kann man ihn berechnen und den Verkaufspreis entsprechend festlegen?
Positiv: Was funktioniert Negativ: Schwierigkeiten	Lokaler Verkauf: welche Verbesserungen funktionieren oder inspirieren? - Im Gegenteil, wo ist es schwierig und warum?
Vorschläge zur Verbesserung des bestehenden Systems	- Ihre persönlichen Vorschläge zur Überwindung dieser Hindernisse - auch "phantasievoll" und noch nicht umgesetzt Welche Elemente sind Ihrer Meinung nach notwendig, um diese Praxisänderungen zu erreichen?
Fragen zur Systembewertung	
Systemanalyse aus der Perspektive der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit	- Ihre Meinung zur wirtschaftlichen Tragfähigkeit des Systems - Aktuell: seine Stärken / Schwächen - Um es zu optimieren: die Hebel / Hindernisse
Systemanalyse aus sozialer Sicht	Anzahl der geschaffenen oder erhaltenen Arbeitsplätze Welcher Art von Job ist es? Auswirkungen des Arbeitsrechts - Ermöglicht es den Akteuren, ein angemessenes Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben zu finden? - Ermöglicht es, die verschiedenen Akteure in der Wertschöpfungskette angemessen zu entlohnen? Wenn nicht, was bremst die Verbesserung bei diesen Themen?
Systemanalyse aus ökologischer Sicht	- Status von ökologischen oder konventionellen Produkten - Ihre Meinung / Pestizidverbrauch - Beschäftigen Sie sich mit Treibhausgasen? Wie? - Ihre Sensibilität zum Thema Biodiversität, die Wahrnehmung der Entwicklung der Biodiversität? Wie tragen Sie dazu bei? - Tragen Sie Sorge über Ihren ökologischen Fußabdruck (Kohlenstoff / Methan / Lachgas)? Wie? - Wird eine Sensibilisierung gegen Lebensmittelabfälle durchgeführt? - Ist die Größe der Geschirteile den Gewichtsportionierungen angepasst? Geeignete Größe der Utensilien? - Sind die angebotenen Mengen (Gewichtsportionierungen) an alle Gäste angepasst? Abfalltrennung Wiegen nach Abfallkategorie und Analyse der Tischrückgaben je nach der Zubereitung der servierten Produkte. Umkehrung des Verhältnisses zwischen fleisch- und pflanzenbasierten Lebensmitteln mittelfristig hin zu "mehr Hülsenfrüchten, weniger Fleisch": Ist das ein Anliegen für Sie?
Wenn wir von Ihren Erfahrungen, Ihren Empfehlungen für eine	Gibt es einen Bedarf? (das Bestehende anpassen oder eine neue Struktur schaffen?)

zukünftige grenzüberschreitende Versorgungsstruktur für die Außer-Haus-Verpflegung mit Regional- und Qualitätsprodukten profitieren könnten.	▪ Ihre Erwartungen ▪ Ihre Prioritäten ▪ Fehler die es zu vermeiden gilt ▪ Akteure, die an Bord genommen werden sollen
Optimale Situation	▪ Ihr Traum für eine optimale Situation ▪ Wenn Ihre Hauthemmnisse entfernt würden, wie würden Sie vorgehen, um eine Situation herzustellen, die Sie für ideal halten würden?

Annexe 13 : Notice de la grille d'entretien adressée aux collègues enquêteurs en français

Il est absolument nécessaire d'enregistrer les entretiens !

Objectifs des entretiens

Les entretiens sont menés dans l'objectif d'avoir une vision globale d'un système, pour distinguer ce qui marche/ ce qui ne marche pas, les éléments reproductibles et les éléments propres à chacun, la satisfaction des parties prenantes. Tout cela dans le but d'apprendre des expériences des autres, de voir les besoins de chaque structure, d'obtenir des éléments pour décider de l'expérimentation.

Structure de la grille

La grille d'entretien est constituée par des questions de « tronc commun » posée à toutes les personnes interrogées dans les différents systèmes, des questions « spécifiques » adressées à un type d'acteur particulier et des questions dites « de branche » (en référence au modèle « étoilé » présenté en réunion), qui ne concernent qu'un acteur. La thématique des questions est indiquée dans la colonne de gauche tandis que les points de détail (« relances ») sont indiqués dans celle de droite. Pour plus de lisibilité, nous avons mis en gras les mots-clés de manière à pouvoir les remarquer rapidement lors d'une vérification de la grille pendant l'entretien.

Des questions « spécifiques » A, B, C ont été préparées spécifiquement pour les agriculteurs (A), les intermédiaires (B) et les acheteurs en restauration collective (C) respectivement. Ces questions/thématiques sont uniquement à aborder en fonction de l'appartenance à un des groupes. Elles apparaissent dans une couleur différente : vert pour les agriculteurs, violet pour les intermédiaires, orange pour les acheteurs.

Les questions « de branche » apparaissent en bleu dans la grille. Elles permettent de saisir plus en finesse les rouages d'un système et de s'adapter aux particularités de certains acteurs.

Pour plus de lisibilité, Rachel et moi avons créé trois versions différentes de la grille :

- Tronc commun (TC) + questions spécifiques aux agriculteurs (A)
- TC + B (intermédiaires)
- TC + C (acheteurs)

De fait, vous pouvez donc choisir de quelle grille vous vous équipez avant d'aller en entretien.

Si vous avez la moindre question, n'hésitez pas à vous adresser à moi.

Logique de la grille

On commence par des questions dites « **brise-glace** » pour établir le contact avec l'interviewé et le mettre à l'aise, en le faisant parler de lui.

Puis la logique générale de la grille part **du particulier** pour s'étendre **au général** :

Les premières questions permettent de **décrire** le ou les systèmes dans lequel l'interviewé est inclus : par exemple son exploitation agricole, un organisme intermédiaire, une cantine...ces questions, souvent factuelles, permettent d'avoir des éléments concrets pour comprendre le système en question, et permettront en principe de pouvoir établir une typologie de systèmes lors de l'analyse.

Ensuite, on demande à l'interviewé une **analyse de la structure puis de son vécu du système**, avant de procéder à une **analyse système** plus large prenant pour base les trois piliers du développement

durable : analyse économique, analyse sociale et écologique. Les dernières questions portent sur **les rêves et les exigences pour un changement**.

Remarques sur les questions spécifiques adressées aux agriculteurs

Les questions « données sur les pratiques de l'exploitant agricole » sur les pratiques ont pour vocation de comprendre le fonctionnement de l'exploitation. Ce sont des questions brise-glace spécifiques aux agriculteurs, qui ont l'habitude de parler de leur exploitation lors d'entretien. Elles s'insèrent dans le cadre d'une analyse systémique et permettent de vérifier la cohérence du système, et notamment de confronter les objectifs de l'exploitant avec les choix adoptés. Ces données nous donnent une idée du type de l'exploitation, de la direction qu'elle prend ou qu'elle souhaite prendre, et son positionnement sur les différents thèmes (environnement, circuits courts, ...).

Les éléments listés pourront être abordés par l'exploitant lui-même, ou par l'enquêteur, en relance, s'il pense que certaines idées sont à préciser. Il est important de les insérer dans une démarche de compréhension du système, et de les intégrer dans la réflexion de son système. Pour cela, les formulations sont importantes.

L'enquêteur remarquera qu'une partie de la grille est un peu en retrait : les thématiques 1, 2, 3, 4 ainsi matérialisées ne doivent être posées qu'en fonction des ateliers qu'a mis en place l'agriculteur interrogé.

Bons entretiens à tous !

Rachel et Ariane

afragnon@ecotransfaire.eu

Annexe 14 : Notice de la grille d'entretien adressée aux collègues enquêteurs en allemand

Bedienungsanleitung zum Interviewleitfaden

Es ist unbedingt notwendig, die Interviews aufzuzeichnen!

Ziele der Interviews

Die Interviews werden mit dem Ziel durchgeführt, eine globale Vision eines Systems zu haben, um zu unterscheiden, was funktioniert/nicht funktioniert, die reproduzierbaren Elemente und die für jedes Element spezifischen Elemente, die Zufriedenheit der Beteiligten. All dies, um aus den Erfahrungen anderer zu lernen, die Bedürfnisse jeder Struktur zu erkennen, Elemente zu erhalten, um über Experimente zu entscheiden.

Struktur des Interviewleitfadens

Das Interviewleitfaden besteht aus "gemeinsamen Kernfragen", die allen Befragten in den verschiedenen Systemen gestellt werden; "spezifischen" Fragen, die an einen bestimmten Akteurstyp gerichtet sind; und so genannten "Branchenfragen" (in Bezug auf das in der Sitzung vorgestellte "Sternenmodell"), die nur einen Akteur betreffen. In der linken Spalte wird das Thema der Fragen und in der rechten Spalte die Detailpunkte ("Erinnerungen") angezeigt. Zur besseren Lesbarkeit haben wir die Keywords fettgedruckt, so dass sie bei der Überprüfung des Leitfadens während des Interviews schnell erkennbar sind.

„Spezifische“ Fragen A, B, C wurden speziell für Landwirte (A), Zwischenhändler (B) und Catering-Einkäufer (C) erstellt. Diese Fragen/Themen sind nur entsprechend der Zugehörigkeit zu einer der Gruppen zu behandeln. Sie erscheinen in einer anderen Farbe: grün für Landwirte, lila für Zwischenhändler, orange für Käufer.

Die "Branchenfragen" erscheinen blau im Leitfaden. Sie ermöglichen es, die Funktionsweise eines Systems besser zu verstehen und sich an die Besonderheiten bestimmter Akteure anzupassen.

Zur besseren Lesbarkeit haben Rachel und ich drei verschiedene Versionen des Leitfadens erstellt:

- Gemeinsamer Kern (TC) + spezifische Fragen für Landwirte (A)
- TC + B (Zwischenhändler)
- TC + C (Käufer)

Sie können sogar wählen, welches Leitfaden Sie verwenden möchten, bevor Sie zum Interview gehen.

Wenn Sie Fragen haben, zögern Sie bitte nicht, mich zu kontaktieren.

Logik des Leitfadens

Wir beginnen mit so genannten "**Eisbrecher**"-Fragen, um Kontakt mit dem Befragten aufzunehmen und ihn zu entspannen, indem wir ihn über sich selbst sprechen lassen.

Dann beginnt die allgemeine Logik des Leitfadens **von der Person**, um sich **auf die allgemeine** zu erstrecken:

Die ersten Fragen ermöglichen es, das oder die Systeme zu **beschreiben**, in die der Befragte einbezogen ist: z.B. seinen Betrieb, eine Zwischenorganisation, eine Kantine usw. Diese oft sachlichen Fragen liefern konkrete Elemente für das Verständnis des betreffenden Systems und ermöglichen es grundsätzlich, während der Analyse eine Typologie der Systeme festzulegen.

Anschließend wird der Befragte gebeten, die **Struktur und dann seine Erfahrungen mit dem System zu analysieren**, bevor er zu einer breiteren **Systemanalyse** übergeht, die auf den drei Säulen der

*nachhaltigen Entwicklung basiert: wirtschaftliche Analyse, soziale und ökologische Analyse. Die letzten Fragen konzentrieren sich auf **Träume und Anforderungen an Veränderungen**.*

Bemerkungen zu spezifischen Fragen an die Landwirte

Der Zweck der Fragen zu den Praktiken der "Daten über die Praktiken der Betriebsinhaber" besteht darin, zu verstehen, wie der Betrieb funktioniert. Dies sind eisbrechende Fragen, die speziell für Landwirte gelten, die es gewohnt sind, während der Wartung über ihren Betrieb zu sprechen. Sie sind Teil einer systemischen Analyse und ermöglichen es, die Konsistenz des Systems zu überprüfen und insbesondere die Ziele des Betreibers mit den getroffenen Entscheidungen zu vergleichen. Diese Daten geben uns eine Vorstellung von der Art der Nutzung, der Richtung, in die sie geht oder gehen will, und ihrer Positionierung zu den verschiedenen Themen (Umwelt, Kurzschlüsse,...).

Die aufgeführten Elemente können vom Erzeuger selbst oder vom Forscher im Nachgang angesprochen werden, wenn er der Ansicht ist, dass bestimmte Ideen geklärt werden müssen. Es ist wichtig, sie in einen Ansatz zum Verständnis des Systems einzubeziehen und sie in das Denken Ihres Systems zu integrieren. Aus diesem Grund sind Formulierungen wichtig.

Der Interviewer wird feststellen, dass ein Teil des Interviewleitfadens etwas hinterherhinkt: Die so umgesetzten Themen 1, 2, 3, 4 sollten nur in Übereinstimmung mit den Workshops des befragten Landwirts befragt werden.

Gute Interviews, Leute!

Ariane und Rachel

afragnon@ecotransfaire.eu

*Annexe 15 : Tableau récapitulatif des entretiens selon les intervieweurs.
Elaboration personnelle.*

Pays et part des entretiens réalisés par l'autrice par type d'acteur par versant	Code	Durée (heures)	Durée (minutes)	Intervieweur	Transcripteur	Date de réalisation de l'entretien
Agriculteurs						
Belgique 100%	BA1	57min	57	Ariane Fragnon	UTP	24/11/2021
	BA2	1h39	99	Ariane Fragnon	AMK	19/11/2021
	BA3	1h02	62	Ariane Fragnon	UTP	11/2021
France 14%	FA2	2h31	151	Collègue no5	AMK	03/06/2019
	FA3	58 min	58	Collègue no1	AMK	07/05/2019
	FA4	2h02	122	Collègue no1	UTP	27/05/2019
	FA5	1h48	108	Collègue no6	UTP	17/07/2019
	FA6	2h49	169	Ariane Fragnon	UTP	12/09/2019
	FA7	1h27	87	Collègue no4	AMK	17/06/2019
	FA1	2h	120	Collègue no1	Collègue no1	17/05/2019
Allemagne 0%	DA1	1h06	66	Collègue no3	UTP	16/05/2019
	DA2	1h01	61	Collègue no3	Lingotransfair	28/06/2019
Luxembourg 100%	LA1	2h25	145	Ariane Fragnon	UTP	06/06/2019
	LA2	2h15	135	Ariane Fragnon	AMK	03/09/2019
	LA3	1h40	100	Ariane Fragnon	UTP	25/10/2021
	LA4	1h44	104	Ariane Fragnon	Lingotransfair	16/11/2021
Intermédiaires						
Belgique 87.5%	BB2	1h29	89	Ariane Fragnon	Ariane Fragnon	13/08/2019
	BB1	1h21	81	Collègue no2	UTP	06/05/2019
	BB3	2h41	161	Ariane Fragnon & Collègue no2	Ariane Fragnon	04/06/2019
	BB4	2h55	175	Ariane Fragnon	UTP	31/03/2021
	BB6	1h32	92	Ariane Fragnon	AMK	27/10/2021
	BB5	1h47	107	Ariane Fragnon	AMK	05/11/2021
	BB7	2h	120	Ariane Fragnon	UTP	12/11/2021
	BB8	2h44	164	Ariane Fragnon	UTP	17/11/2021
France	FB2	2h50	170	Collègue no1	UTP	04/07/2019
	FB3	1h53	113	Collègue no1	AMK	02/05/2019
	FB4	2h31	151	Collègue no1	UTP	02/05/2019

33.3%	FB5	1h46	106	Collègue no1	AMK	27/05/2019
	FB1	2h15	135	Ariane Fragnon	Ariane Fragnon	12/04/2019
	FB6	1h54	114	Ariane Fragnon	AMK	17/06/2021
100%	DB1	1h58	118	Ariane Fragnon	UTP	13/09/2019
	DB2	2h14	134	Ariane Fragnon	Lingotransfair	14/10/2021
	DB3	1h46	106	Ariane Fragnon	Lingostransfair	18/01/2022
80%	LB1	2h37	157	Ariane Fragnon	UTP	06/08/2019
	LB2	2h03	123	Ariane Fragnon	AMK	04/08/2021
	LB3	2h10	130	Ariane Fragnon	AMK	18/11/2021
	LB5	25 min	25	Ariane Fragnon	AMK	22/12/2021
	LB4	2h38	158	Ariane Fragnon	UTP	23/11/2021
	LB6	N/A	?	Dr. Rachel Reckinger	Autre	Non renseigné
	LB7	N/A	?	Dr. Rachel Reckinger	Autre	Non renseigné
	LB8	2h30	150	Ariane Fragnon	Ariane Fragnon	13/01/2023
	LB9	1h41	101	Ariane Fragnon	Ariane Fragnon	24/02/2023
Acheteurs et cuisiniers						
100%	BC1	2h28	148	Ariane Fragnon	AMK	05/05/2021
	BC2	1h30	90	Ariane Fragnon	UTP	27/10/2021
	BC3	2h10	130	Ariane Fragnon	AMK	01/10/2021
0%	FC1	1h15	75	Collègue no5	UTP	27/05/2019
	FC2	1h43	103	Collègue no1	AMK	17/04/2019
	FC3	1h02	62	Collègue no1	AMK	12/06/2019
	FC4	1h05	65	Collègue no1	UTP	14/05/2019
	FC5	55 min	55	Collègue no4	Ariane Fragnon	24/06/2019
	FC6	1h10	70	Collègue no4	UTP	24/05/2019
	FC7	1h11	71	Collègue no1	AMK	15/05/2019
40%	DC1	1h12	72	Collègue no3	Lingotransfair	03/07/2019
	DC2	1h13	73	Collègue no7	Lingotransfair	17/06/2019
	DC3	1h11	71	Collègue no3	Lingotransfair	13/08/2019
	DC4	2h48	168	Ariane Fragnon	Lingotransfair	03/11/2021
	DC5	1h47	107	Ariane Fragnon	Lingostransfair	03/12/2021
	LC1	2h37	157	Ariane Fragnon	UTP	05/09/2019
	LC2	1h46	106	Ariane Fragnon	UTP	10/09/2019

100%	LC3	2h35	155	Ariane Fragnon	UTP	16/09/2019
	LC4	54 min	54	Ariane Fragnon	AMK	?

Annexe 16 : Cahier des charges pour la réalisation des transcriptions (extrait du premier appel d'offres lancé à l'Université du Luxembourg)

CRITERES TECHNIQUES DE LA MISSION

Le prestataire est appelé à fournir la transcription d'un nombre de 32 entretiens durant la période allant du 04/2021 au 01/2022. Ces quantités sont indicatives.

Un entretien est généralement doté des caractéristiques suivantes : il s'agit d'un entretien semi-directif qualitatif, qui est guidé par une structure préétablie de thématiques à aborder durant l'entretien. Suivant la situation, ces thématiques sont abordées ou non de façon linéaire. Un entretien dure en général deux heures dans un lieu le plus calme possible. Il a lieu entre deux personnes, l'interviewé et le chercheur. Occasionnellement, une deuxième personne interviewée s'ajoute, sur demande du premier interviewé. L'entretien est enregistré sur un fichier audio de format MP3, MP4, 3GPP, WAV ou M4A dans la majorité des cas. Il aboutit à une transcription écrite d'au moins une bonne vingtaine de pages.

Type de transcription : transcription d'entretiens semi-directifs (qualitatifs) conduits en français et en allemand à transcrire en français pour les entretiens en français et en allemand pour les entretiens en allemand.

Exigences techniques : format du document de transcription : Les transcriptions seront analysées au moyen du logiciel MAXQDA. Les fichiers transcrits doivent donc être acceptés par le logiciel, qui requiert des fichiers **au format soit .txt, .docx ou .rtf**.

Format des marqueurs de temps : Les documents de transcription doivent contenir des **marqueurs de temps**. Ces derniers sont pris en charge dans MAXQDA sous les formes suivantes (ici précédées des logiciels de transcription qui les produisent) :

easytranscript, f4 & f5transcript	Transana [h:mm:ss.xx]
#hh:mm:ss-x#	Transcribe [hh:mm:ss]
HyperTRANSCRIBE [hh:mm:ss.xxx]	Transcriber Pro [hh:mm:ss]
Inqscribe, Transcriva [hh:mm:ss.xx]	

Il est impératif d'avoir des marqueurs de temps d'une forme comprise dans la liste ci-dessus, sans quoi le fichier ne sera pas traitable durant l'analyse.

Nom du fichier de transcription (très important !) : La transcription est dotée du même nom que celui du fichier audio correspondant, ajouté d'un "T_" (T comme transcription) au début pour que la transcription puisse ensuite être clairement attribuée au fichier audio correspondant. Le manuscrit est sauvegardé une fois terminé après la dernière lecture et envoyé à l'adresse suivante : ariane.fragnon@uni.lu

Langues et normes linguistiques : Les entrevues se déroulent habituellement dans une langue précise. Si la langue venait néanmoins à changer pendant l'entretien et que vous n'êtes pas sûr de bien transcrire ce passage, veuillez l'indiquer clairement et/ou envoyez-nous un message.

Nous nous efforçons d'obtenir des transcriptions d'entretiens de haute qualité (pour l'allemand, selon les standards de la nouvelle orthographe). Si, toutefois, la coloration dialectale, des expressions ou des jeux de mots régionaux spécifiques sont importants dans les entretiens, veuillez les enregistrer en conséquence.

Règles de transcription : Veuillez transcrire les mots prononcés ; il ne s'agit pas d'une transcription phonétique. Veuillez transcrire la conversation intégralement, c'est-à-dire complètement et sans omission. Donnez les abréviations suivantes aux personnes interrogées :

- Initiales de l'intervieweur indiquées dans le courriel contenant le fichier audio.
- Initiales de la personne interrogée : Si d'autres personnes participent à l'entrevue, veuillez noter leur rôle (par exemple, "mari", "fille" et une abréviation courante pour la personne qui parle d'abord : par exemple, si le mari ajoute d'abord quelque chose à l'entretien, il est C et quand la fille vient après, elle est D, si les noms ne sont pas connus. Si les noms sont connus, veuillez écrire leurs initiales).

Nous aimerions également vous demander **d'écrire les signes de communication non verbaux** suivants exprimés par la personne interrogée qu'il est utile de mettre entre crochets :

- Pause de plus de 5 secondes. [Pause]
- Sons émis par la personne interrogée ("ahem", "pouh", "oh", etc.), qui expriment ce qui suit (veuillez mettre les informations pertinentes entre crochets) :
 - Rejet
 - Consentement
 - Pense
 - Ne veut pas s'exprimer
 - Incertitude
 - Etc.
- Rires, qui expriment ce qui suit (veuillez indiquer entre crochets ce qui s'applique) :
 - Joie / Gaïeté
 - Ironie du sort
 - La moquerie
 - Etc.

- Perturbations (p. ex. téléphone, visite, enfants, etc.)
- Interruptions (p. ex. lorsque la personne demande à pouvoir dire quelque chose pour laquelle l'appareil d'enregistrement doit être éteint ; lorsqu'il s'agit d'aller chercher des boissons etc. Vous n'avez pas besoin de transcrire le "Small Talk" pendant ces interruptions, dans la mesure où il n'a rien à voir avec le thème de l'entretien).

Vous n'avez pas besoin de transcrire les signes de communication non verbale que dit l'intervieweur et qui ne servent qu'à soutenir et à encourager la personne interviewée (" hm, hm ", " oui, oui", "oh", "aha", répétitions mot à mot etc.).

Les signes de communication non verbaux qui ne sont pas significatifs n'ont pas non plus besoin d'être notés (p. ex. toux due à un rhume, tic linguistique, p. ex. après chaque phrase dire "oui", "n'est-ce pas ?", etc.)

Si certains passages d'entretiens sont incompréhensibles, veuillez utiliser des écouteurs (si ce n'est pas déjà fait). Si le passage reste encore incompréhensible, veuillez appuyer sur "Entrée" pour qu'un horodatage (marqueur de temps) apparaisse automatiquement sous la forme suivante :

#00:02:56-0# (afin que l'intervieweur puisse compléter ce passage si nécessaire). Dès que vous comprendrez de nouveau ce qui se dit, veuillez continuer à transcrire.

Mise en page : Veuillez ne pas mettre en forme la transcription dans un tableau, car cela complique l'usage du logiciel d'analyse une fois le fichier importé.

Fréquence de rendu des transcriptions : idéalement, la doctorante souhaite pouvoir recevoir deux transcriptions tous les 10 jours ouvrés. Ce rythme peut être interrompu pendant quatre semaines durant la période estivale.

Annexe 17 : Grille d'observation des réunions. Elaboration : Dr. Cyrielle Carlisi-Ridacker

GRILLE D'OBSERVATION DE REUNION réalisée par Cyrielle CARLISI-RIDACKER (2019) d'après Beaud & Weber (2010)

Mise en place de la réunion	Qui est l'organisateur ? Pour quel(s) besoin(s) (informatifs, résolutions...) ? Où se situe la réunion ? Pourquoi (lié à l'organisateur ? Lieu neutre) ? Sous quel format/structure (en étoile, en cercle...) ?	Quel(s) objectif(s) ? Intérêt(s) commun(s)/personnel(s) ? Quelles sont les alliances/ennemies ?
Avant début de la réunion (relations informelles)	Comment sont-ils habillés ? (Décontracté, costume ...) Où se positionnent les membres du groupe en arrivant ? Quels types de conversation (informels, liés au sujet de la réunion...) ? Avec qui (alliances/ennemies) ?	Qui n'est pas présent/exclu ? Pourquoi ? Comment commence la réunion ?
Pendant la réunion (non verbal)	Qui est écouté (ou pas) ? Effets/impacts de la réception des messages (signes) ? Gestes/postures des membres du groupes (tension/relaxé, imitation...) ?	Positions des membres ont changé (entre l'avant-début de la réunion) ? Quels sont les outils utilisés pour la prise de note (ordinateur, tablette, feuille, rien) des membres du groupe ?
Pendant la réunion (verbale)	Qui parle (animateur(s), facilitateur(s), médiateur/arbitre) ? Qui ne s'exprime pas (non communication) ? Porte-paroles ? si oui, de qui ? Conflit(s) ? Changement de langage/ton (grave, bégaiement...) ? Entre qui ? Pourquoi ? D'autres personnes interviennent ? Pourquoi (renforcer, alliance/ennemie, calmer...) ? Le déviant (non d'accord avec majorité du groupe) est exclu ? Si oui, au bout de combien de temps (min conversation) ? Par quels réactions/discours ? Si non, le groupe l'a-t-il convaincu ? Par quels réactions/discours ?	Quels sont les séquençages d'échanges : <i>phases infos, évaluations, influences, décisions</i> ? Quel(s) processus d'influence : <i>normalisation (créer norme groupe ensemble), conformisme (maj sur minorité), innovation (minorité sur maj)</i> ? Mots/termes revenant le plus ? Par qui ? Utilisation du « nous » ? Par qui ? Infos hors contexte/extérieures ? Quelle réception ? Influence le groupe ? Illégitimes/recevables ? Quels langages (savants, communs...) et quels tons (agressive, persuasive, calme...) ? Pour quelles fonctions (expressive, conative...) ?

		Quels techniques utilisées (reformulation, PP, tableau, renvois en miroir, jeux...) ?
A la fin de la réunion	Comment la réunion se termine-t-elle ?	Conversations liées à la réunion à sa sortie
	Quelles infos sont retenues ?	(influence pour faire changer d'avis, donner son avis individuellement...) ?
	L'ordre du jour a-t-il été respecté ? Pourquoi (débordement, déviés, points problématiques...) ?	Et/ou informelles ?
	Objectif(s) atteint ?	Entre qui ?
	Durée de la réunion ? Quel(s) point(s) a pris le plus de temps ?	Qui part le plus vite (pourquoi) ?
		Mêmes alliances/ennemies qu'au début ?
	Les intérêts ont été convergents/divergents ?	Durée de conversation après réunion
	Points de vue de chaque acteur.	(mange ensemble ? De quoi parle-t-il ? Qui ?)

ANNEXE 18 : LISTE DES CODES OBTENUS APRES LE SECOND TOUR DE CODIFICATION

Code supérieur	Code	Segments codés (tous les documents)	Documents
	(Rapport aux) politiques publiques	45	11
	1. Description de l'atelier animal	10	3
	2. Description de l'atelier végétal	9	4
	3. Description de l'atelier maraîchage	45	8
	4. Description de l'atelier de transformation	12	5
	Accès au foncier agricole	1	1
	adapte culture au type de terre	11	5
	Agit ds contexte local	4	2
	Agriculture du milieu	1	1
	Aide agris à améliorer pratiques/ratchet principe	4	1
	Ampleur du réseau	31	12
	Ampleur du réseau-agris	2	1
	ANALYSE	13	5
	Analyse système du point de vue de la durabilité économique	52	20
	Analyse système d'un point de vue écologique	53	15
	Analyse système d'un point de vue social	45	19
	Approvisionnement	8	2
	Approvisionnement	50	10
	Aspects légaux	6	2
	Attente d'initiatives concrètes	1	1
	attitude pro-active	5	4
	Autres	8	7
	Besoin de professionnalisation - agris	8	3
	Bien-être des convives	8	3
	Choix d'agriculture façonnent la société	3	3
	Communication	40	15
	Concurrence	20	12
	Coopérative	3	3
	Coûts cachés/limites du système	5	3

Coûts/prix	28	10
Cultures culinaires différentes	6	4
Définitions local.tranfr/qualité/alimdurable/CC	58	15
Défis	0	0
demande	3	2
Démarches de qualité	17	10
Description de l'exploitation	6	4
Développement de nouvelles filières	34	6
Différences ds pratiques Sodexo GR	8	3
Documents additionnels	35	16
Données concernant les repas	21	10
Données économiques sur l'exploitation (+)	0	0
effets du réchauffement climatique	10	3
Emotions	2	1
Engagement dans une démarche de certification	17	7
Engagement dans une démarche de développement durable	5	3
Etudes	19	4
Expérience avec changements de pratiques (futur)	26	9
Finances	19	10
Fonctionnement des appels d'offre publics	37	18
Food security	2	1
Gouvernance	31	13
Gouvernance (+) (+) (+)	42	5
Gouvernance-agris	6	4
Historique et caractéristiques	19	7
HS	59	17
HS - vente directe	16	4
Identification de l'origine & attributs de qualité d'1 produit	10	6
Informations sur filières de production (pas forcément locales)	19	7
Intermédiation (services assurés par)	40	9
JAUNE	226	44

Juste prix	43	21
Le restaurant assure	3	3
Leviers	0	0
Logistique de livraison	57	9
Logistique de livraison	16	9
Logistique de livraison cuisines (aval)	19	9
Marge de manoeuvre de l'interviewé	69	30
Médiation entre producteurs et acheteurs	9	5
Méfiance ou critiques vav bio	18	7
Méfiance vav autres pays	6	3
Menus	29	13
Mise/marché-vermarktung	13	5
mit Corona ist das alles problematisch (+)	68	17
Mobilisation des acteurs	20	10
Mode de gestion mis en place	17	7
Motivations pour faire du local/transfr, circuits court, qualiT	35	19
Mutualisation/structuration	31	9
Néo-paysans	4	1
Nombre et types de restaurants gérés (+)	28	13
Objectifs et moyens	45	15
Offre	15	7
Opinion sur faits de société	32	7
Opinion sur Grande Région	1	1
Opinion sur labels	11	5
Opportunisme	1	1
Organisation	12	6
Organisation des filières	13	7
Outils de gestion comptable et culinaire	7	7
Outils de gestion comptable et culinaire	16	6
Participation à AROMA	1	1
Paysage institutionnel	3	1
Personnel	2	2

	Positif: ce qui marche/négatif : là où ça bute	7	4
	Position dans la chaîne de valeur	52	20
	Programmes pr favoriser appro local	3	2
	Proportionnalité	1	1
	Propositions d'amélioration du système existant	25	10
	Rapport aux orgas certificateurs	0	0
	Recommandations pour une future structure	29	8
	Régulations nationales et de l'EU	43	15
	Relation aux animaux	1	1
	Réseau professionnel	27	15
	Situation idéale	17	11
	Structuration de la demande	6	2
	Suivi de la qualité nutritionnelle	20	9
	Systèmes	0	0
	Travail de l'interviewé	61	24
	VERT	27	5
	Vision business/pragmatique/rationnelle	7	3
	Visite pendant l'entretien	1	1
	Vocabulaire	5	3
	Volume critique/dimensionnement	13	9
1. Description de l'atelier animal	% CA	7	5
1. Description de l'atelier animal	% travail	10	4
1. Description de l'atelier animal	Chargement (Unité de Gros Bétail (UGB) / ha)	13	8
1. Description de l'atelier animal	Circuit de valorisation des animaux : abattoir / autres acheteu	30	8
1. Description de l'atelier animal	Circuit de valorisation des produits animaux	8	4
1. Description de l'atelier animal	Espèce et race → bovin laitier / bovin allaitant / caprin / ovi	26	9
1. Description de l'atelier animal	Nombre de têtes total / nombre de mères	22	9
1. Description de l'atelier animal	Ration alimentaire	55	13
1. Description de l'atelier animal	Saillie naturelle ou artificielle (gestion des taureaux le cas	15	6

1. Description de l'atelier animal	Santé (problèmes récurrents, antibio, prévention...)	16	3
1. Description de l'atelier animal	Système lait	23	5
1. Description de l'atelier animal	Système viande	40	8
1. Description de l'atelier animal	Taux de renouvellement	7	4
2. Description de l'atelier végétal	% CA	9	6
2. Description de l'atelier végétal	% temps travail	8	7
2. Description de l'atelier végétal	Surface Fourragère Principale (SFP)	7	4
2. Description de l'atelier végétal	Surface pour prod semences	2	1
2. Description de l'atelier végétal	Surfaces en Céréales et Oléo-Protéagineux (SCOP)	5	2
4. Description de l'atelier de transformation	% CA	0	0
4. Description de l'atelier de transformation	% de la production transformé	13	6
4. Description de l'atelier de transformation	% temps de travail	8	4
4. Description de l'atelier de transformation	Agrément sanitaire ?	9	5
4. Description de l'atelier de transformation	Description des produits	27	11
4. Description de l'atelier de transformation	Méthodes de transformation	28	11
4. Description de l'atelier de transformation	Origine des produits (quand ne sont pas de la ferme)	9	4
a du mal à recruter	problèmes pour loger personnel	2	2
Abattoir	Parcours animaux	35	3
Abattoir	Post-abattage	4	2
Abattoir	Prestation de service	10	5
Accès au foncier agricole	Accaparement des terres	6	4
Accès au foncier agricole	Accès au foncier agricole	25	8
Accès au foncier agricole	Concentration	2	2
Accès au foncier agricole	Difficulté d'accès aux terres	25	10
Accès au foncier agricole	Législation sur les baux	7	5
Accès au foncier agricole	Obligat° réglementaires ds les zones protégées, urbanisatisat°	2	1
Accès au foncier agricole	organismes d'aide	2	2
Accès au foncier agricole	Prix des terres, comment gérer une reprise ?	12	5
Accès au foncier agricole	Spéculation sur terrains	6	2

Accès au foncier agricole	suggère GFA	2	1
Accompagne le changement	attentes signataires Green Deal	3	1
Accompagnement	Centre de ressources	2	1
Accompagnement	Création de guide marchés publics	6	1
Accompagnement	Natur Genéissen	25	1
Accompagnement	répond aux besoins spécifiques de cantine	1	1
adapte au client/culture alim/religieux	Cuisine biographique	19	1
adapte culture au type de terre	culture façonne paysage	7	3
Aide fournisseurs à se dvlpr	Paye prix bio, pas conventionnel	2	2
Ampleur du réseau	Clients principaux	25	11
Ampleur du réseau	Fournisseurs principaux	17	12
Ampleur du réseau	Nombre de clients	56	17
Ampleur du réseau	Nombre de fournisseurs	70	20
Ampleur du réseau	Règle d'antériorité	7	5
Ampleur du réseau	têtes de réseaux	1	1
Ampleur du réseau	Zones desservies	20	12
Analyse système du point de vue de la durabilité économique	Forces/faiblesses du système (pdv économique)	102	30
Analyse système du point de vue de la durabilité économique	Leviers/freins pr optimiser système (pdv économique)	62	27
Analyse système du point de vue de la durabilité économique	Opinion sur viabilité économique du système	107	38
Analyse système du point de vue de la durabilité économique	Valorise terroir	3	1
Analyse système d'un point de vue écologique	OGM et hybrides	11	5
Analyse système d'un point de vue écologique	Attention portée aux km parcourus par produits (food miles)	30	21
Analyse système d'un point de vue écologique	bétonnisation des terres	2	1
Analyse système d'un point de vue écologique	Bien-être animal	42	11
Analyse système d'un point de vue écologique	bien-faisant doit + se justifier	1	1
Analyse système d'un point de vue écologique	Certificats pour vente de carbone	3	1
Analyse système d'un point de vue écologique	critique les accords commerciaux internat (CETA, etc)	2	2

Analyse système d'un point de vue écologique	Dons aux assos caritatives	6	4
Analyse système d'un point de vue écologique	Economies d'énergie	16	9
Analyse système d'un point de vue écologique	Emballages	27	15
Analyse système d'un point de vue écologique	Innovations et nouvelles technos au service de l'environnement	6	4
Analyse système d'un point de vue écologique	lutte antigaspi	83	28
Analyse système d'un point de vue écologique	Opinion sur paiement pour services écosystémiques PSE pr agris	14	7
Analyse système d'un point de vue écologique	Opinion/usage des pesticides ?	47	18
Analyse système d'un point de vue écologique	Participation à programme ACV/SAFA/SMART ?	9	6
Analyse système d'un point de vue écologique	Préoccupation/gaz à effet de serre? Comment ?	27	10
Analyse système d'un point de vue écologique	Prise en compte des enjeux environnementaux ds prod	21	7
Analyse système d'un point de vue écologique	Produits de nettoyage	3	3
Analyse système d'un point de vue écologique	Recyclage de l'huile de cuisson	1	1
Analyse système d'un point de vue écologique	Semences	3	3
Analyse système d'un point de vue écologique	Sensibilité/perception/contribution à la biodiversité	59	16
Analyse système d'un point de vue écologique	Soucie de l'empreinte écologique (carbone/méthane/etc), comment	27	12
Analyse système d'un point de vue écologique	Statut produits bio/conventionnels	91	31
Analyse système d'un point de vue écologique	Type de véhicule thermique/électrique	3	1
Analyse système d'un point de vue écologique	Usages de conservateurs	1	1
Analyse système d'un point de vue écologique	Usages de l'eau	12	8
Analyse système d'un point de vue écologique	Usages du plastique	27	13
Analyse système d'un point de vue écologique	Utilise poisson label durable	10	5
Analyse système d'un point de vue écologique	Utilise produits bio	3	3

Analyse système d'un point de vue social	a du mal à recruter	17	5
Analyse système d'un point de vue social	a du mal à recruter	19	8
Analyse système d'un point de vue social	a du mal à recruter	26	8
Analyse système d'un point de vue social	arrêts maladie/absentéisme?	18	6
Analyse système d'un point de vue social	Autres	6	3
Analyse système d'un point de vue social	Budget/consentement à payer diffère selon public	20	9
Analyse système d'un point de vue social	Diversité de nationalités dans le personnel	3	2
Analyse système d'un point de vue social	Diversité des degrés de motivation dans un groupe donné	1	1
Analyse système d'un point de vue social	Embauche en insertion	28	10
Analyse système d'un point de vue social	Equilibre raisonnable entre vie pro et vie personnelle ?	77	26
Analyse système d'un point de vue social	Flexibilité de l'encadrement	2	1
Analyse système d'un point de vue social	Impact du droit du travail	12	11
Analyse système d'un point de vue social	Main d'oeuvre étrangère (Europe de l'Est/Maghreb)	5	3
Analyse système d'un point de vue social	Nombre d'emplois créés ou soutenus : de quel type ?	119	41
Analyse système d'un point de vue social	Personnel protégé par statut d'agent de l'Etat	3	1
Analyse système d'un point de vue social	Personnel vieillissant	3	3
Analyse système d'un point de vue social	Précarité alimentaire	4	3
Analyse système d'un point de vue social	Précarité/temps de travail sous-évalué	3	1
Analyse système d'un point de vue social	Recourt au bénévolat	1	1
Analyse système d'un point de vue social	Rémunération correcte ? si non, qq freine ? (analyse pdv social)	42	20
Analyse système d'un point de vue social	Soutien au développement économique territorial	21	6
Analyse système d'un point de vue social	Syndicats	1	1

Analyse système d'un point de vue social	Temps de travail calculé prévoit pas imprévus	2	1
Analyse système d'un point de vue social	tps de w en + pr w produits locaux	30	7
Approvisionnement	Achète produits locaux/bio (lesquels)	18	7
Approvisionnement	Aide fournisseurs à se dvlpr	6	3
Approvisionnement	Autoproduction	9	1
Approvisionnement	Besoin de transfo particulière	4	3
Approvisionnement	Boycott	3	3
Approvisionnement	Contrôle des achats/respect cahier charges (+)	17	6
Approvisionnement	Diversité/disponibilité de produits locaux	20	6
Approvisionnement	Esprit critique/Arbitrages dans choix de produits	6	3
Approvisionnement	Fait maison	11	4
Approvisionnement	Fournisseur doit avoir agrément/certif	4	3
Approvisionnement	gré à gré	3	3
Approvisionnement	Groupement d'achat (participe)	2	2
Approvisionnement	Groupement de marchés publics	69	6
Approvisionnement	local	42	13
Approvisionnement	Manque d'offre pour atteindre obj EGALIM	4	3
Approvisionnement	pbt dépendance météo	2	2
Approvisionnement	Peur d'1 retard/non-livraison	1	1
Approvisionnement	produits exotiques/Fair Trade	14	9
Approvisionnement	Produits interdits	7	3
Approvisionnement	Quantités nécessaires	2	1
Approvisionnement	Retard/absence de livraison par agri	1	1
Approvisionnement	Sécurité	4	2
Approvisionnement	Sourcing	31	11
Approvisionnement	Travaille produits en conserves	6	3
Approvisionnement	Travaille produits frais	25	11
Approvisionnement	Travaille produits surgelés?	13	9
Approvisionnement	Type de fournisseurs	40	12
Approvisionnement	W avec 4e gamme	19	9
Approvisionnement	W avec 5e gamme	9	6
Approvisionnement	Xp avec SICONA	37	6

arrêts maladie/absentéisme?	Manque de personnel menace établissement de fermeture	1	1
Aspects légaux	Contractualisation ? Si oui, durée moyenne (+)	60	25
Aspects légaux	Contrat d'exclusivité ? qq lie les acteurs entre eux ?	22	12
Aspects légaux	Engagement achat % produits locaux	6	4
Atelier(s)	Horticulture	3	2
Atelier(s)	Maraîchage	4	4
Atelier(s)	Méthanisation	4	2
Atelier(s)	Production animale	5	5
Atelier(s)	Production végétale	9	7
Atelier(s)	stockage	3	2
Atelier(s)	Transformation	10	6
Besoin de professionnalisation - agris	Besoin de professionnalisation - intermédiaire	7	4
Besoin d'un intermédiaire	Pr répondre aux appels d'offre	1	1
Bien-être des convives	Akzeptanz	8	3
Bien-être des convives	Confort/structure de l'espace de restauration	17	9
Bien-être des convives	Convivialité/animation tps attente/enquête satisfaction	32	13
Bien-être des convives	Dressage des assiettes	6	4
Bien-être des convives	Possible de se resservir ?	6	4
Bien-être des convives	Recueil remarques/concertation familles	18	8
Certification ? Labellisation ?	Labellisation bio trop chère	2	2
Certification ? Labellisation ?	Peur de pas écouler production en bio	1	1
Choix d'agriculture façonnent la société	attachement au terroir	3	1
Choix d'agriculture façonnent la société	Fonctions des agriculteurs	8	1
Choix d'agriculture façonnent la société	Tensions avec scité civile	24	8
Commande/ marché publiques	Clic Local	3	1
Commande/ marché publiques	Exception alimentaire pr marchés publics (piste)	1	1
Commande/ marché publiques	Label comme moyen de preuve	4	4
Commande/ marché publiques	ques critères pour favoriser appro local/qualité?	49	12
Commande/ marché publiques	Signes distinctifs	3	1

Commercialisation (des produits bios)	doit écouler produits bio sur marché conventionnel	2	2
Communication	Adaptation au type de client	6	3
Communication	animation en cuisine	2	1
Communication	Apprentissage entre pairs	3	1
Communication	Assymétrie de l'information	7	2
Communication	avec pairs sur prbt	11	6
Communication	Avec producteurs	24	11
Communication	Besoin de communiquer différent selon génération	0	0
Communication	Besoin de transformation de la relation fournisseur-acheteur	9	2
Communication	Comm ac logos sur menus	4	3
Communication	comm externe/aux parents	11	5
Communication	Comm interne	15	7
Communication	Communication - identité graphique	2	2
Communication	Dans la presse/media/TV	10	3
Communication	Echanges avec politiques/collectivités	1	1
Communication	Echanges de bonnes pratiques/ tuyaux sourcing	7	4
Communication	Flyer/producteur ds cantines/lien prod/conso	29	15
Communication	Image des agris instrumentalisée	1	1
Communication	Langue	0	0
Communication	Marketing territorial	10	6
Communication	Moyens de comm'	17	6
Communication	Need for trust	9	2
Communication	Négociation	2	1
Communication	Relation client	43	15
Communication	relation convive-cuisiniers	7	4
Communication	Relation/partenariat avec fournisseur (+)	49	15
Communication	Rencontres entre agris et cuisiniers/gens d'un système donné	38	15
Communication	reporting	7	2
Communication	Sensibilisation	11	6
Communication	Sensibilise convives	40	17
Communication	Sensibilise cuisiniers/gest.	10	5
Communication	Sensibilise éducateurs	3	2

Communication	Transparence sur la construction du prix	8	6
Communication	Travail : convaincre (+)	34	6
Communication	Visite de fermes/autres	19	7
Compétence marchés publics	Amendes marchés publics	1	1
Concurrence	Stratégie des grossistes	30	8
Coopérative	But de la coop	2	1
Coopérative	Valeurs	0	0
Coûts cachés/limites du système	Estimation du temps fourni par le service public	8	4
Coûts cachés/limites du système	Système aidé par secteur public ?	23	12
Coûts/prix	Accessibilité financière des repas	52	19
Coûts/prix	Construction du prix	53	26
Coûts/prix	Coût denrées	50	19
Coûts/prix	Csq des prix bas	1	1
Coûts/prix	Dissonance cognitive	27	14
Coûts/prix	Lissage (+)	20	9
Coûts/prix	Pouvoir d'achat clients locaux	2	2
Coûts/prix	Prix des repas	20	10
Défi : casser l'inertie	dépasser les raccourcis "trop cher/pas assez d'offre"	1	1
Définition du local	Nécessité de déf pr ctrler après	6	3
Définitions local.tranfr/qualité/alimdurable/CC	Définition de l'alimentation durable	21	16
Définitions local.tranfr/qualité/alimdurable/CC	Définition de proximité	6	2
Définitions local.tranfr/qualité/alimdurable/CC	Définition du local	162	49
Définitions local.tranfr/qualité/alimdurable/CC	définition du transfrontalier	15	11
Définitions local.tranfr/qualité/alimdurable/CC	Définition produits de qualité	125	42
Définitions local.tranfr/qualité/alimdurable/CC	Position sur les circuits courts	25	12
Définitions local.tranfr/qualité/alimdurable/CC	Possible d'accorder local et transfrontalier ?	95	40
Défis	5% de la surface en jachère pour biodiv	1	1
Défis	Arbitrages (+)	11	5
Défis	Besoin d'accompagnement	23	4
Défis	Besoin de "faire avec"	1	1

Défis	Besoin de chiffres/statistiques	2	1
Défis	Besoin de co-construction pour concevoir outils au mieux	9	3
Défis	Besoin de diversité de produits	5	3
Défis	Besoin de main d'oeuvre	1	1
Défis	Besoin de soutien/volonté politique	8	6
Défis	Besoin d'un cahier de charges...	6	4
Défis	Besoin d'un intermédiaire	19	7
Défis	Cahier de charges type : défi	14	5
Défis	Concurrence entre alim animale et humaine	1	1
Défis	Défi : casser l'inertie	8	6
Défis	Défi temporel DLC	1	1
Défis	Défis liés à création de filière	5	3
Défis	Démocratisation de l'alimentation	2	1
Défis	Ethiques	1	1
Défis	Production et utilisation engrais (phosphore...)	1	1
Défis	Traçabilité	29	10
Défis liés à création de filière	Défi : accorder pratiques avec pensée	1	1
Description de l'activité	Natur Genéissen	22	1
Description de l'exploitation	Atelier(s)	0	0
Description de l'exploitation	Certification ? Labellisation ?	29	7
Description de l'exploitation	Classification OTE (Organisation Technique et Economique)	4	2
Description de l'exploitation	Historique (installation : achat / revente terres, création ate	38	16
Description de l'exploitation	Localisation	1	1
Description de l'exploitation	Nom de l'exploitation	6	5
Description de l'exploitation	Statut juridique	30	12
Description de l'exploitation	Surface Agricole Utile (SAU) totale : propriété / fermage	40	13
Description de l'exploitation	Travail sur le marché national, transfrontalier ?	6	4
Développement de nouvelles filières	Besoin de plusieurs acteurs	3	2
Développement de nouvelles filières	Besoin d'une régulation meta	5	2
Développement de nouvelles filières	Rôle des collectivités	5	1

Diversité/équilibre clients	"trou des vacs scolaires"	10	5
Diversité/équilibre clients	Equilibre carcasses (+)	11	5
Documents additionnels	personnes ressources	25	5
Données concernant les repas	% de produits alimentaires durables	4	4
Données concernant les repas	% de produits alimentaires régionaux (par rapport à l'ensemble de la région)	13	7
Données concernant les repas	% de produits bio	15	9
Données concernant les repas	Nbre salariés ETP/restauration	17	7
Données concernant les repas	Nombre de producteurs associés	0	0
Données concernant les repas	Nombre moyen repas/jour	33	16
Données concernant les repas	Nombre repas/an 2016	1	1
Données concernant les repas	Nombre repas/an 2017	1	1
Données concernant les repas	Nombre repas/an 2018	1	1
Données concernant les repas	Nombre repas/an 2019	3	2
Données concernant les repas	Nombre repas/an en 2020	2	1
Données concernant les repas	Poids moyen des déchets carnés (kg / jour ou g / jour / convive)	1	1
Données concernant les repas	Poids moyen des déchets de pain (kg / jour ou g / jour / convive)	1	1
Données concernant les repas	Poids moyen des déchets organiques (kg / jour ou g / jour / convive)	1	1
Données concernant les repas	Tendance	12	8
Données économiques sur l'exploitation (+)	% / importance des différents ateliers dans le CA	3	2
Données économiques sur l'exploitation (+)	gestion admin	12	4
Données économiques sur l'exploitation (+)	Indicateur économique : CA/EBE/Résultat/Marge brute	13	6
Données économiques sur l'exploitation (+)	Investissements	21	5
Données économiques sur l'exploitation (+)	Primes (Politique Agricole Commune (PAC) et autres)	34	9
Données économiques sur l'exploitation (+)	Ratio d'endettement (= Dettes totales / Capitaux propres)	14	6
Données économiques sur l'exploitation (+)	Salaire annuel dégagé	2	1
Données économiques sur l'exploitation (+)	Stratégie	5	5
effets du réchauffement climatique	ressource eau	4	3
Emballages	Part de l'emballage dans prix produit	3	2

Enfants réfractaires au goût (des produits locaux)	parents réfractaires	3	2
Engagement dans une démarche de certification	AFNOR NF service	0	0
Engagement dans une démarche de certification	Autre	7	1
Engagement dans une démarche de certification	Award/prix/récompense	2	1
Engagement dans une démarche de certification	Ecocert "en cuisine"	2	2
Engagement dans une démarche de certification	Green Deal Belge	23	1
Engagement dans une démarche de certification	ISO	4	2
Equipement/place manquants	Machine plus aux normes	2	1
Etiquetage/traçabilité	Autres labels	20	7
Etiquetage/traçabilité	Définition label	1	1
Etiquetage/traçabilité	Labels bios	14	9
Etiquetage/traçabilité	Traçabilité	25	15
Expérience avec changements de pratiques (futur)	Accompagne le changement	2	2
Expérience avec changements de pratiques (futur)	Envisage optimisations ?	24	12
Expérience avec changements de pratiques (futur)	Expériences avec changements de pratiques	104	26
Expérience avec changements de pratiques (futur)	Spécialisation ? Diversification ?	45	9
Expérience avec changements de pratiques (futur)	Usages des outils numériques	119	38
Expérience avec changements de pratiques (futur)	xp ac appro local	48	16
Expérience avec changements de pratiques (futur)	xp avec trsfrtlr	29	16
Expérience avec changements de pratiques (futur)	xp de transfo de produits locaux	11	4
Externaliser	...pour se décharger de responsabilité	1	1
Finances	Achète en commun avec d'autres	2	2
Finances	Arbitrage prix : prix préférentiels à parti d'un seuil?	13	9
Finances	CA	25	13
Finances	Comment sont négociés les prix ?	33	14
Finances	Délai de paiement du fournisseur	9	4

Finances	Fonctionnement	37	12
Finances	investissements	5	3
Finances	Marges arrière	8	4
Finances	Part CA/type de réseau commercialisation	16	9
Finances	Prise en compte du juste prix ds contrat ?	3	3
Finances	Qui facture	9	4
Finances	répartition valeur ajoutée	9	7
Finances	si pls producteurs font mm produit, mm prix ?	8	5
Fiscalité	TVA intracommunautaire	9	4
Fonctionnement des appels d'offre publics	Ce que doit respecter en termes de loi des marchés publics	16	8
Fonctionnement des appels d'offre publics	opinion sur le fonctionnement des appels d'offre publics	29	14
Fonctionnement des appels d'offre publics	Xp avec appels d'offre	140	42
Fondamentaux	Interprétation des textes	6	3
Fondamentaux	Variation dans textes EU et textes ratifiés ?	5	3
frein appro RHD	Calibrage des produits	2	1
frein appro RHD	sécurité de l'appro pas garantie	4	3
Freins (+)	Distance sociale entre prod et consommateur	13	5
Freins (+)	Financier (0 moyen d'investir)	9	4
Freins (+)	Frein juridique	3	2
Freins (+)	Frein organisationnel	11	8
Freins (+)	Freins acheteurs/prestataire	12	10
Freins (+)	Freins agris	11	5
Freins (+)	Freins au W transfrontalier	9	3
Freins (+)	Freins autres	13	9
Freins (+)	Freins de gouvernance	4	3
Freins (+)	Freins intermédiaires	4	4
Freins (+)	Freins sanitaires	7	2
Freins acheteurs/prestataire	Agrément/étiquetage manquant	7	4
Freins acheteurs/prestataire	Autres	4	3
Freins acheteurs/prestataire	Commande	4	3
Freins acheteurs/prestataire	Compétence marchés publics	9	2

Freins acheteurs/prestataire	Défis acheteurs	4	2
Freins acheteurs/prestataire	Difficile d'évaluer besoins en quantité	2	1
Freins acheteurs/prestataire	Enfants réfractaires au goût (des produits locaux)	21	11
Freins acheteurs/prestataire	Equipement/place manquants	24	8
Freins acheteurs/prestataire	Ersatzartikel	1	1
Freins acheteurs/prestataire	Fonctionnement top down	21	7
Freins acheteurs/prestataire	Frein achat bio	9	7
Freins acheteurs/prestataire	Frein législatif	13	5
Freins acheteurs/prestataire	frein logistique	25	11
Freins acheteurs/prestataire	freins financiers	12	5
Freins acheteurs/prestataire	Freins humains	15	9
Freins acheteurs/prestataire	Freins mentaux	5	3
Freins acheteurs/prestataire	Jungle des labels/à qui faire confiance	5	3
Freins acheteurs/prestataire	Lenteur/complexité administrative	17	5
Freins acheteurs/prestataire	Logiciel commande permet pas le calcul % produits bio/locaux	2	2
Freins acheteurs/prestataire	manque d'adaptabilité à la saisonnalité	2	2
Freins acheteurs/prestataire	Multiple interlocuteurs	8	6
Freins acheteurs/prestataire	Négociations compliquées avec producteurs	2	1
Freins acheteurs/prestataire	Niveau de transformation produits	3	1
Freins acheteurs/prestataire	Pas de réservation/peu d'anticipation	23	9
Freins acheteurs/prestataire	Pénurie par demande simultanée	5	1
Freins acheteurs/prestataire	Prix	53	26
Freins acheteurs/prestataire	Problèmes de livraison	7	4
Freins acheteurs/prestataire	Seuils d'achat minimum	41	15
Freins acheteurs/prestataire	Sourcing	5	4
Freins acheteurs/prestataire	Taille fournisseur / pbt d'échelle	7	3
Freins acheteurs/prestataire	Temps de prep/personnel	28	16
Freins acheteurs/prestataire	Vide juridique "dames de cantine"	6	1
Freins agris	Absence d'agrément pour vendre à RHD	9	6
Freins agris	Age : ne réinvestit pas à 50 ans	3	2
Freins agris	Bcp d'énergie pr maintenir	4	2
Freins agris	calcule pas coûts	1	1
Freins agris	chauvinisme	3	2
Freins agris	Commercialisation (des produits bios)	11	5

Freins agris	Compétence marchés publics	8	4
Freins agris	Concurrence déloyale par organismes d'insertion	3	1
Freins agris	Consignes des interviewés	3	3
Freins agris	Difficile de se passer de soja ds ration alim	1	1
Freins agris	Epizootie	7	5
Freins agris	Evitement du passage par plateforme	6	2
Freins agris	Foncier	16	5
Freins agris	Frein financier	18	11
Freins agris	Frein législatif	19	5
Freins agris	Frein systémique	8	4
Freins agris	Frein temporel/métier déjà prenant	25	17
Freins agris	Individualisme	13	7
Freins agris	Juste prix	14	8
Freins agris	Laiterie fixe prix	3	1
Freins agris	Livraison chronophage	20	8
Freins agris	Loger les saisonniers	3	2
Freins agris	Maladies des plantes	8	2
Freins agris	manque de formation	1	1
Freins agris	Manque de personnel	1	1
Freins agris	Météo	14	9
Freins agris	on ne sait pas valoriser la viande bio	2	1
Freins agris	Pas d'abattoir/besoin d'outil de transfo	7	4
Freins agris	Pas la fibre commerciale	6	4
Freins agris	Pas les moyens d'embaucher en salariat	4	1
Freins agris	produit pas en quantité assez grande pour RHD	7	5
Freins agris	Reconnaissance du digestat (métha)	2	1
Freins agris	Rémunération très basse	2	2
Freins agris	Risques du maraîchage	1	1
Freins agris	Sangliers	5	1
Freins agris	Services d'urbanisme	4	1
Freins agris	Standardisation des produits imposée par grossistes	5	1
Freins agris	Valorisation carcasse	9	4
Freins agris	vente directe rapporte plus	3	3

Freins agris	Verrouillage à cause d'investissements passés	5	3
Freins agris	veut changer mais pas certain d'avoir débouchés	2	2
Freins agris	Veut garder produits pr vente directe	1	1
Freins agris	von grün nach braun umgestellt	5	4
Freins autres	Lancement énergivore	3	3
Freins humains	Aspect visuel du plat	6	3
Freins humains	Changement très énergivore	13	6
Freins humains	Client pas prêt à mettre le prix	5	2
Freins humains	Client veut diversité de produits	6	4
Freins humains	Client veut totalité menu jusqu'à fin de service	5	3
Freins humains	compétences relationnelles	1	1
Freins humains	Compréhension modes de prod et distances	1	1
Freins humains	Cuisinier pris entre 2 exigences	3	2
Freins humains	démotivation	1	1
Freins humains	Erreurs de saisie dans système manuel	1	1
Freins humains	Exigences clients contradictoires	10	6
Freins humains	Incompatibilité de vision	2	1
Freins humains	Incompréhension	1	1
Freins humains	Nbrx échelons hiérarchiques	1	1
Freins humains	Non-recours aux aides	1	1
Freins humains	pas de volonté	1	1
Freins humains	pas d'optimisation des pratiques	2	1
Freins humains	peurs	6	4
Freins humains	Relationnel difficile dans l'équipe	2	1
Freins humains	représentations/visions du monde	2	1
Freins humains	Vol	1	1
Freins intermédiaires	aliments non nettoyés	2	2
Freins intermédiaires	Appels d'offre - fixati° prix à l'avance	11	5
Freins intermédiaires	Attitude TOP DOWN	16	7
Freins intermédiaires	Concurrence	4	2
Freins intermédiaires	contradiction ds appel d'offre	1	1
Freins intermédiaires	Coopératives traitées comme grossistes par AFSCA	3	1
Freins intermédiaires	data pr diag offre/demande difficile à obtenir	2	1

Freins intermédiaires	Défi : effet ciseaux	2	1
Freins intermédiaires	Défis : quelle quantité commander?	1	1
Freins intermédiaires	difficulté à se faire payer des organismes sociaux	1	1
Freins intermédiaires	Diversité de produits locaux	2	2
Freins intermédiaires	Effets du réchauffement climatique	18	9
Freins intermédiaires	fin du protocole transfrontalier d'abattage	8	1
Freins intermédiaires	frein à régionalité/qualité	15	11
Freins intermédiaires	frein appro RHD	29	11
Freins intermédiaires	Frein communication	7	1
Freins intermédiaires	Frein gaspillage alimentaire	27	10
Freins intermédiaires	frein informatique	6	3
Freins intermédiaires	Frein législatif	4	3
Freins intermédiaires	Frein linguistique	1	1
Freins intermédiaires	Frein logistique	36	10
Freins intermédiaires	Frein politique	2	2
Freins intermédiaires	Frein sanitaire	5	3
Freins intermédiaires	Frein temps de travail	9	6
Freins intermédiaires	freins à la mutualisation (+)	15	6
Freins intermédiaires	Freins bâtiments (tp petit)	5	2
Freins intermédiaires	Freins financiers	18	10
Freins intermédiaires	Freins humains	21	8
Freins intermédiaires	Freins marchés publics	26	8
Freins intermédiaires	Lobbying	5	1
Freins intermédiaires	Management du contrôle	1	1
Freins intermédiaires	Manque d'outils de transformation	3	2
Freins intermédiaires	Nicht Online-affin	4	3
Freins intermédiaires	pas de personne dédiée pr répondre appels d'o/structure tp peti	7	2
Freins intermédiaires	Peu ou pas de soutien du secteur public (politique)	7	5
Freins intermédiaires	peu/pas d'offre en régional	8	6
Freins intermédiaires	Recrutement difficile	1	1
Freins intermédiaires	Règle de concurrence libre EU	2	1
Freins intermédiaires	Rejet de la population	1	1
Freins intermédiaires	repas non-payés	7	3
Freins intermédiaires	Repose sur une personne	1	1

Freins intermédiaires	Rigidité acheteurs	8	5
Freins intermédiaires	Subventions contraignantes/chronophages/risquées	29	5
Freins intermédiaires	Sur produits spécifiques	2	1
Gouvernance	Cartographie des partenaires et de leurs relations	32	18
Gouvernance	Engagements	10	4
Gouvernance	Exemplarité de l'Etat	4	2
Gouvernance	Mode des prises de décision	38	16
Gouvernance	N'agit qu'en réaction vs proactivité	1	1
Gouvernance	Organisation des partenaires entre eux	85	23
Gouvernance	Philosophie/valeurs	13	7
Gouvernance	Politique interne/entre acteurs	6	3
Gouvernance	Stratégie	12	5
Historique et caractéristiques	Abattoir	11	4
Historique et caractéristiques	Description de l'activité	62	12
Historique et caractéristiques	Etapes dans développement	69	14
Historique et caractéristiques	Naissance système : quels acteurs? Comment?	59	14
Historique et caractéristiques	Statut juridique	31	15
Historique et caractéristiques	W avec quel type de produits?	48	14
Identification de l'origine & attributs de qualité d'1 produit	Origine indiquée	14	10
Identification de l'origine & attributs de qualité d'1 produit	Rôle de ces origines dans pratique	17	10
Investissements	Aides à l'investissement	5	2
Juste prix	Comment calculer prix juste et fixer prix de vente ?	37	17
Juste prix	Définition prix juste	59	30
Juste prix	Education du consommateur sur le prix juste	8	2
Juste prix	Environnement prix	23	12
Labels bios	Organismes certificateurs	5	2
Le restaurant assure	Livraison	1	1
Le restaurant assure	Préparation des repas	5	4
Le restaurant assure	Réchauffage des repas	3	1
Le restaurant assure	Service des repas	5	5
levier appro	mutualisation	6	5
levier appro	Produits épluchés	1	1

Levier financier	Economies d'échelle	1	1
Levier humain	Client accepte q menus pas dispo jusqu'à fin de service	2	1
Levier humain	Prise de conscience des pbt (grâce à études ou autre)	3	2
Levier humain	Rencontres	5	4
Levier humain	Soutien	4	3
Levier humain	temps pour créer confiance	4	2
Levier législatif	Groupement d'opérateurs économiques.	4	1
Leviers	Collaboration	39	21
Leviers	Financier	7	3
Leviers	Levier biodiversité	3	1
Leviers	Levier recrutement	1	1
Leviers	Leviers	0	0
Leviers	Leviers humains	8	5
Leviers	Leviers organisationnels	7	4
Leviers	Leviers -outils informatiques (+)	2	2
Leviers	Leviers pour favoriser w en transfrontalier	8	5
Leviers	Marchés publics comme outil de transition	2	1
Leviers	Partage de la valeur ajoutée	4	3
Leviers acheteurs	Anticiper besoins en infrastructure	1	1
Leviers acheteurs	Cg quantitative de l'offre/sourcing sur territoire	18	9
Leviers acheteurs	clarté	1	1
Leviers acheteurs	Commande/ marché publiques	6	3
Leviers acheteurs	contrôle du prestataire	10	6
Leviers acheteurs	Ctrl sur achats	2	2
Leviers acheteurs	Cuisine centrale en régie autonome/internalise	6	3
Leviers acheteurs	Externaliser	0	0
Leviers acheteurs	levier appro	16	10
Leviers acheteurs	Levier financier	2	1
Leviers acheteurs	Levier humain	3	1
Leviers acheteurs	Levier législatif	10	6
Leviers acheteurs	Levier logistique	5	4
Leviers acheteurs	Levier numérique	5	3

Leviers acheteurs	Levier qualité	5	2
Leviers acheteurs	Leviers organisationnels	2	2
Leviers acheteurs	Réservation des repas	7	3
Leviers acheteurs	sich nur mit einem auseinandersetzen müssen	2	2
Leviers agriculteurs	Adaptation changement climatique	1	1
Leviers agriculteurs	antigaspi	2	1
Leviers agriculteurs	Autorisation AFSCA	2	1
Leviers agriculteurs	Autres	2	2
Leviers agriculteurs	Calcul des coûts/compta analytique	3	2
Leviers agriculteurs	Conditions météo	2	2
Leviers agriculteurs	Connaissance du marché	1	1
Leviers agriculteurs	Connaissance technique requise pr w transfrontlr	1	1
Leviers agriculteurs	Débouché régulier	8	7
Leviers agriculteurs	Démarchage commercial	20	4
Leviers agriculteurs	Diversification clients	4	3
Leviers agriculteurs	Dynamique à plusieurs	1	1
Leviers agriculteurs	Financier/juste prix	9	6
Leviers agriculteurs	Fixent prix (+)	22	11
Leviers agriculteurs	Grossiste garantit achat production	1	1
Leviers agriculteurs	Levier main d'oeuvre --> recours à l'insertion	10	2
Leviers agriculteurs	Lobbyisme/plaidoirie	1	1
Leviers agriculteurs	Motivation	2	1
Leviers agriculteurs	Mutualisations/structuration	36	15
Leviers agriculteurs	Optimisme	1	1
Leviers agriculteurs	Outils numériques/innovations	2	2
Leviers agriculteurs	pallie creux de l'été	3	1
Leviers agriculteurs	planification récoltes	12	6
Leviers agriculteurs	Plateforme pour logistique	1	1
Leviers agriculteurs	Solution valorisation carcasse	11	5
Leviers agriculteurs	Soutien politique	6	5
Leviers agriculteurs	Transformation --> nouveau débouchés	4	4
Leviers agriculteurs	Transformer --> valeur ajoutée	6	5
Leviers agriculteurs	Transfromation --> antigaspi	3	2
Leviers agriculteurs	Valeurs	3	2

Leviers agriculteurs	Valorisation des sous-produits	7	3
Leviers d'appro RHD	Appro dans réseaux	2	1
Leviers d'appro RHD	appro d'appoint d'autres régions pour compléter	1	1
Leviers d'appro RHD	Centrale d'achat	5	1
Leviers d'appro RHD	Négociation avec producteurs	3	1
Leviers humains	(Management de la) confiance	7	3
Leviers humains	Anticipation	6	3
Leviers humains	Bon relationnel	12	7
Leviers humains	Bonne volonté/motivation	31	11
Leviers humains	Caractère progressif/trial and error	8	4
Leviers humains	Compétences	3	1
Leviers humains	Effort coordonné entre différents acteurs de la chaîne	6	3
Leviers humains	Ethique de la relation commerciale	11	5
Leviers humains	Flexibilité	10	6
Leviers humains	Mettre les choses par écrit	2	1
Leviers humains	Partenariat	13	6
Leviers humains	Patience/écoute	7	4
Leviers humains	Pédagogie	9	4
Leviers humains	Pilotage	1	1
Leviers humains	réunions d'information	5	4
Leviers humains	Ruse pour amener changement	2	2
Leviers humains	Travaille de manière transversale (pas en silos)	12	8
Leviers intermédiaires	Accompagnement	31	9
Leviers intermédiaires	Animation commerciale	18	5
Leviers intermédiaires	Cahier des charges Natur Genéissen	8	1
Leviers intermédiaires	Client accepte de payer/contraintes local	7	5
Leviers intermédiaires	Coordination meta des initiatives bottom up	1	1
Leviers intermédiaires	Croissance du nombre de coopérateurs	1	1
Leviers intermédiaires	diversité clients	5	2
Leviers intermédiaires	Employeur finance permis de conduire	1	1
Leviers intermédiaires	Equipement	9	5
Leviers intermédiaires	Expérience	7	6
Leviers intermédiaires	facturation gérée par l'école	2	2

Leviers intermédiaires	Gré à gré	19	9
Leviers intermédiaires	Labellisation	10	4
Leviers intermédiaires	Levier RH	1	1
Leviers intermédiaires	Leviers anti-gaspi	22	5
Leviers intermédiaires	Leviers d'appro RHD	2	2
Leviers intermédiaires	Leviers de gouvernance	3	3
Leviers intermédiaires	leviers informatiques	2	1
Leviers intermédiaires	Leviers logistiques	15	8
Leviers intermédiaires	Mutualisation	42	12
Leviers intermédiaires	Outils numériques	5	3
Leviers intermédiaires	pr augmenter qualité repas	3	2
Leviers intermédiaires	Protocole d'abattage transfrontalier	2	1
Leviers intermédiaires	Proximité géographique clients	1	1
Leviers intermédiaires	Régularité de production/prévisible	6	4
Leviers intermédiaires	Soutien du secteur public	15	12
Leviers intermédiaires	Transfo pour prolonger vie produit	1	1
Leviers intermédiaires	Transfo produits hors calibre	3	2
Leviers intermédiaires	travail avec service bâtiments	2	1
Leviers intermédiaires	Un seul bon de commande	4	1
Leviers intermédiaires	Une seule facturation	8	4
Leviers intermédiaires	Zéro déchet	3	2
Leviers pr intégrer produits saison/locaux/bio	Levier antigaspi	45	12
Leviers pr intégrer produits saison/locaux/bio	Menus : levier pour intégrer plus de produits locaux	7	3
Leviers pr intégrer produits saison/locaux/bio	Portions	1	1
Leviers pr intégrer produits saison/locaux/bio	Réduction grammages	3	2
Logistique de livraison	(Besoin d'un) lieu pr centraliser	16	10
Logistique de livraison	Amateur/le fait lui-même	22	9
Logistique de livraison	Amont	14	5
Logistique de livraison	Besoin logistique	2	1
Logistique de livraison	Cadence des livraisons (x/semaine)	14	9
Logistique de livraison	Certifié pr logistique	0	0
Logistique de livraison	Chgmt dans le fonctionmt pr adapter au CC	0	0
Logistique de livraison	Client vient chercher	9	4

Logistique de livraison	Conception tournées	19	7
Logistique de livraison	Conservation des denrées	0	0
Logistique de livraison	Contenants	2	1
Logistique de livraison	Contrainte de tps pr préparat° et livraison	2	1
Logistique de livraison	Contraintes logistiques	9	5
Logistique de livraison	coût logistique mis en commun	0	0
Logistique de livraison	Gestion des livraisons	21	7
Logistique de livraison	Internalise	10	8
Logistique de livraison	Moyenne du temps consacré aux livraisons	3	2
Logistique de livraison	mutualise livraison	12	6
Logistique de livraison	Nécessité de déléguer le transport	11	3
Logistique de livraison	Nombre de livreurs (en livraison simultanée)	14	8
Logistique de livraison	Nombre de véhicules	22	10
Logistique de livraison	Part du prix de transport ds coût produit : prix est-il impacté?	22	13
Logistique de livraison	Partenariat logistique	4	2
Logistique de livraison	Préparation des commandes	5	4
Logistique de livraison	Prestataire de livraison externe ?	27	14
Logistique de livraison	Proximité d'autres outils de stockage/transfo/etc	2	1
Logistique de livraison	rayon	12	7
Logistique de livraison	Reverse logistics-Pfand	17	8
Logistique de livraison	Véhicule	7	5
Logistique de livraison	Votre gest° de la préparat° des commandes	4	2
Logistique de livraison cuisines (aval)	Liaison chaude	21	12
Logistique de livraison cuisines (aval)	Liaison froide	7	4
Logistique de livraison cuisines (aval)	nbre structures desservies	13	5
Logistique de livraison cuisines (aval)	passé chez producteurs	6	4
Logistique de livraison cuisines (aval)	Se fait livrer	3	2
Logistique de livraison cuisines (aval)	Véhicules ?	8	6

Logistique de livraison cuisines (aval)	Zone de livraison	3	2
lutte antigaspi	engagé avec ODD antigaspi	1	1
Marge de manoeuvre de l'interviewé	MARGE de manoeuvre acteur du système	5	4
Médiation entre producteurs et acheteurs	anticipe tendances du marché	7	5
Médiation entre producteurs et acheteurs	Besoin de cerner les besoins des clients potentiels	2	1
Médiation entre producteurs et acheteurs	Gap entre capacités prod/interm et désir acheteur	2	1
Médiation entre producteurs et acheteurs	Qqn pour accorder souhaits cantines avec contraintes de prod?	9	5
Médiation entre producteurs et acheteurs	Recension souhaits&capacités D clients&fournisseurs pr adapT	10	4
Menus	Adaptat° pr w produits locaux	10	6
Menus	Adaptation aux tendances bio/vegan/alimentation durable	22	10
Menus	adapte au client/culture alim/religieux	23	8
Menus	Conçoit à partir des produits disponibles	3	2
Menus	différence de w des produits locaux	14	4
Menus	Fréquence	10	9
Menus	Opinion/tendances vegan, végé	19	8
Menus	Qui les écrit	13	6
Menus	Saisonnalité	26	16
Menus	Semaines/jours à thème	10	6
Mise/marché-vermarktung	Circuit de vente : marchés / à la ferme / Grandes et Moyennes S	78	12
Mise/marché-vermarktung	Diversité/équilibre clients	23	4
Mise/marché-vermarktung	Expérience de la vente à la RHD	59	13
Mise/marché-vermarktung	Proximité de bassin d'acheteurs	0	0
Mobilisation des acteurs	Besoin de mutualiser sourcing	3	1
Mobilisation des acteurs	Comment fait/a fait pour mobiliser?	42	13
Mobilisation des acteurs	Conditionne l'accès	16	6
Mobilisation des acteurs	Sourcing : comment recrute participants ?	60	19
Mode de gestion mis en place	En délégation de service public (DSP)	8	4
Mode de gestion mis en place	En régie	7	5
Motivations pour faire du local/transfr, circuits court, qualiT	intrinsèque	19	7

Motivations pour faire du local/transfr, circuits court, qualiT	Livre RHD ?	21	10
Motivations pour faire du local/transfr, circuits court, qualiT	Motiv pr introduire/produire régional de qualité: priorité ?	89	30
Motivations pour faire du local/transfr, circuits court, qualiT	Nécessaire de se structurer pour vendre à la RH ? Comment ?	26	8
Motivations pour faire du local/transfr, circuits court, qualiT	Vente aux particuliers ou plutôt à RHD ?	4	3
Motivations pour faire du local/transfr, circuits court, qualiT	Y-a-t-il une demande des clients ?	70	26
Mutualisation/structuration	Besoin d'une personne qui impulse	4	2
Mutualisation/structuration	Coopératives	11	5
Mutualisation/structuration	Exprime besoin de	6	5
Mutualisation/structuration	Fiches techniques	2	2
Mutualisation/structuration	Magasin producteurs	12	6
Mutualisation/structuration	ouverture d'un abattoir	5	3
Mutualisation/structuration	Partage de matériel	5	4
Mutualisations/structuration	Coopératives comme soutiens	2	1
Naissance système : quels acteurs? Comment?	Système intégré production-transformation	8	2
Négociation	Négociations avec client	8	2
Nombre de véhicules	Camion frigo	9	7
Nombre de véhicules	Possédés	8	6
Nombre de véhicules	Séparation du conventionnel/bio dans le camion ?	1	1
Nombre et types de restaurants gérés (+)	Emplacement du/des restaurant(s)	11	1
Nombre et types de restaurants gérés (+)	Nombre de cuisines pour les fournir	17	9
Objectifs et moyens	Accès à accompagnement, outils spécifiques	22	7
Objectifs et moyens	moyens pour parvenir aux objectifs	77	26
Objectifs et moyens	Objectifs ds années à venir	175	44
Offre	Connaissance de l'offre	5	2
Offre	Manque d'offre	2	2
Offre	Peur du manque	1	1
Opinion sur faits de société	"les gens ont de + en + de mal à voir l'intérêt général"	6	1
Opinion sur faits de société	alimentation comme variable d'ajustement dans budget	9	6
Opinion sur faits de société	Critique recul des services publics	1	1

Opinion sur faits de société	Critique système de retraite	2	1
Opinion sur faits de société	Critique transition sans justice sociale	1	1
Opinion sur faits de société	Greenwashing	2	2
Opinion sur faits de société	Manger local et manger bio, c'est un peu bobo	10	2
Opinion sur faits de société	Politiques déconnectés de la réalité	2	2
Opinion sur faits de société	productivité/travail/natalité	11	4
Opinion sur faits de société	Reproche (aux jeunes) de ne pas être cohérents	8	5
Opinion sur faits de société	Transformation du monde agricole	1	1
Opinion sur labels	Crée un label	4	1
Opinion sur labels	Critique organismes certificateurs bio	1	1
Opinion sur labels	système de qualification pour tous les labels	2	2
Organisation	- de personnel = convenience grad + élevé	16	6
Organisation	de la restoco (fonctionnement)	45	12
Organisation	de qui dépend hiérarchiquement	2	1
Organisation	Financement	19	7
Organisation	Orga scolaire	5	5
Organisation	Relation avec prestataire	7	2
Organisation des filières	Manque de visibilité sur filières/stratégie alimentaire	1	1
Organisation des filières	Spécificités RHD	20	7
Outils de gestion comptable et culinaire	Autres équipements	25	11
Outils de gestion comptable et culinaire	Centrale d'achat	5	4
Outils de gestion comptable et culinaire	Certification	17	8
Outils de gestion comptable et culinaire	Comment stocke	15	9
Outils de gestion comptable et culinaire	Comment stocke ?	12	8
Outils de gestion comptable et culinaire	Comment transforme ? Conserve ? Capacité ?	7	5
Outils de gestion comptable et culinaire	Cuisine centrale	7	6
Outils de gestion comptable et culinaire	Dimensionnement outil de transfo	5	4

Outils de gestion comptable et culinaire	Fours cuisson basse température	1	1
Outils de gestion comptable et culinaire	Logiciel -(de gestion de menus/autres)	10	3
Outils de gestion comptable et culinaire	Outils commande (client)	3	3
Outils de gestion comptable et culinaire	Outils de commande	34	12
Outils de gestion comptable et culinaire	Outils de commande ?	32	12
Outils de gestion comptable et culinaire	Outils de facturation ? Comment facture ?	10	7
Outils de gestion comptable et culinaire	Outils de facturation/fonctionnement	34	12
Outils de gestion comptable et culinaire	Process QHSE pour contrôle du risque	3	1
Outils de gestion comptable et culinaire	Système de réservation ?	2	2
Outils de gestion comptable et culinaire	Transformation (+)	32	12
Panier Collèges	Résistances/reproches/refus	6	1
Participation à AROMA	Critique d'AROMA/d'Interreg	15	3
Paysage institutionnel	Spécificités pays	29	11
Paysan Bio Lorrain	Risques	0	0
Personnel	Chef désire se former	0	0
Personnel	Education au goût	50	18
Personnel	s'aligne pr atteindre but	3	1
PETR Cœur de Lorraine	Etude produits locaux	14	1
Peu ou pas de soutien du secteur public (politique)	abus de subsides	1	1
Peu ou pas de soutien du secteur public (politique)	Dépend du bon vouloir politique	5	3
Peu ou pas de soutien du secteur public (politique)	Inégalités face aux subsides	6	1
Peu ou pas de soutien du secteur public (politique)	Magouilles/népotisme	9	4
Peu ou pas de soutien du secteur public (politique)	pérennisation difficile	7	1
Positif: ce qui marche/négatif : là où ça bute	Où est-ce que ça bute/négatif	49	23
Positif: ce qui marche/négatif : là où ça bute	Positif : qu'est-ce qui marche et fait envie ?	36	16
Position dans la chaîne de valeur	Méfiance vèv grossistes	2	1

Preissteigerungen	Risques de pénuries	3	1
Programmes pr favoriser appro local	attitude vav approche top-down	12	4
Programmes pr favoriser appro local	encourage le bottom-up	7	3
Programmes pr favoriser appro local	participe à groupes de travail	0	0
Programmes pr favoriser appro local	Projet Label cantine durable LU	5	3
Propositions d'amélioration du système existant	Eléments nécessaires pour réussir changement de pratiques	41	14
Propositions d'amélioration du système existant	Suggestions pour contrer obstacles - mm imaginaires	75	25
Recommandations nutritionnelles	Certifié DGE ou pas ?	13	4
Recommandations nutritionnelles	pas de végé pour les enfants	1	1
Recommandations pour une future structure	Acteurs à prendre à bord	22	12
Recommandations pour une future structure	Attentes	27	11
Recommandations pour une future structure	Besoin ? Adapter l'existant, ou créer ?	17	7
Recommandations pour une future structure	Demande de tuyaux	1	1
Recommandations pour une future structure	Erreurs à éviter	11	8
Recommandations pour une future structure	Interesse an AROMA mitzuteilen	7	6
Recommandations pour une future structure	Priorités à donner	20	14
Recommandations pour une future structure	Veut des infos sur la suite de la thèse	1	1
Recommandations pour une future structure	xp passée dont on peut apprendre	20	11
Règlementation nutritionnelle	téléscopage avec antigaspi	9	6
Règlementation sanitaire/règles d'hygiène	abattoirs	4	2
Règlementation sanitaire/règles d'hygiène	agrément AFSCA	9	4
Règlementation sanitaire/règles d'hygiène	Agrément au Luxembourg	2	1
Règlementation sanitaire/règles d'hygiène	agrément bio	10	6
Règlementation sanitaire/règles d'hygiène	Agrément transformation	7	4

Règlementation sanitaire/règles d'hygiène	Audit par clients/autorités	11	4
Règlementation sanitaire/règles d'hygiène	Audit tierce structure	10	3
Règlementation sanitaire/règles d'hygiène	chaîne du froid	4	2
Règlementation sanitaire/règles d'hygiène	Contrôle vétérinaire	6	2
Règlementation sanitaire/règles d'hygiène	Dérogation à l'agrément	1	1
Règlementation sanitaire/règles d'hygiène	HACCP	27	15
Règlementation sanitaire/règles d'hygiène	législation bien-être animal	11	2
Règlementation sanitaire/règles d'hygiène	Plan de Maîtrise Sanitaire	7	7
Règlementation sanitaire/règles d'hygiène	Sécurité alimentaire (safety)	14	2
Règlementation sanitaire/règles d'hygiène	Sert d'alibi pour inaction	6	1
Régulations nationales et de l'EU	Accises	0	0
Régulations nationales et de l'EU	avis sur la création et la mise en oeuvre de ces politiques	29	13
Régulations nationales et de l'EU	Calibrage des fruits et légumes	1	1
Régulations nationales et de l'EU	comparaison 4 versants	1	1
Régulations nationales et de l'EU	Connaissance Code marchés publics	1	1
Régulations nationales et de l'EU	Etiquetage/traçabilité	16	11
Régulations nationales et de l'EU	Fiscalité	2	2
Régulations nationales et de l'EU	Fondamentaux	4	3
Régulations nationales et de l'EU	Green Deal/fork to farm EU	2	1
Régulations nationales et de l'EU	Ignorance des régulations ds pays voisins	4	3
Régulations nationales et de l'EU	loi EGALIM	31	12
Régulations nationales et de l'EU	Normes imposées et effet sur le quotidien	111	36
Régulations nationales et de l'EU	Opinion: régulations restrictives, pertinentes ?	64	29
Régulations nationales et de l'EU	PAC	38	10
Régulations nationales et de l'EU	politique des espaces ruraux/environnementale	10	3
Régulations nationales et de l'EU	reg. allergies alimentaires	1	1
Régulations nationales et de l'EU	Règlementation nutritionnelle	3	2

Régulations nationales et de l'EU	Règlementation sanitaire/règles d'hygiène	55	29
Régulations nationales et de l'EU	Règlements internes prestataires	3	1
Régulations nationales et de l'EU	Règles transfrontalières	3	2
Régulations nationales et de l'EU	Régulation pour transports	7	3
Régulations nationales et de l'EU	Respect de la norme comme avantage compétitif	2	2
Régulations nationales et de l'EU	RGPD	2	1
Réseau professionnel	Actions entreprises pour élargir le réseau	17	9
Réseau professionnel	Avec qui collabore dans réseau	148	36
Réseau professionnel	Conflits/affinités	83	27
Réseau professionnel	Description du réseau pro	65	27
Réseau professionnel	Echanges (networking, club) actualité secteur	10	3
Réseau professionnel	Triangle gestionnaire-cuisinier-directeur FR	17	6
Situation idéale	Rêve pour situation idéale	112	38
Situation idéale	Si votre frein principal était enlevé, comment vous y prendriez	23	14
Sourcing	Absence de filière d'appro local	5	4
Sourcing	Manque de connaissance de l'offre	7	4
Sourcing	Offre dispo mais sans solution logistique	3	2
Sourcing	Offre est là mais pas transformée	10	7
Sourcing	Offre est là mais trop cher pour client final	5	4
Sourcing	Offre existe mais part dans filières longues	1	1
Sourcing	Offre existe mais pas mutualisée	3	2
Sourcing	Offre pas régulière/prod intermittente	7	4
Sourcing	Offre trop limitée	4	3
Sourcing	Pb calibrage	10	5
Sourcing	Trouver producteurs assez gros/offre adaptée	23	10
Soutien du secteur public	Subventions	27	11
Spécificités pays	Compétences	8	4
Spécificités pays	Critique du Luxembourg	6	3
Spécificités pays	Habitudes alimentaires	5	5
Spécificités pays	Infos sur filières locales	39	10

Spécificités pays	marché LU	41	8
Spécificités pays	PAN bio 2025 (LU)	8	3
Spécificités pays	Projet de loi admin Restopolis LU	12	1
Spécificités pays	Projets d'outils de transformation	7	2
Spécificités RHD	Conditionnements spécifiques	9	7
Spécificités RHD	Heure de livraison	1	1
Stratégie	Croissance	2	1
Stratégie	Démultiplication	1	1
Structuration de la demande	Supermarché coopératif	4	1
Suivi de la qualité nutritionnelle	allergènes	16	8
Suivi de la qualité nutritionnelle	Commission menus	15	3
Suivi de la qualité nutritionnelle	Contrôle en cuisine	3	3
Suivi de la qualité nutritionnelle	Diététicien dans commission des menus	14	9
Suivi de la qualité nutritionnelle	Formation du personnel	38	12
Suivi de la qualité nutritionnelle	Recommandations nutritionnelles	32	17
Surface Fourragère Principale (SFP)	% Surface Toujours en Herbe (STH)	9	6
Surface Fourragère Principale (SFP)	Itinéraire Technique (ITK) (fertilisation, traitement pesticide	2	2
Surface Fourragère Principale (SFP)	Rendement	1	1
Surface Fourragère Principale (SFP)	Rotation	10	5
Surface Fourragère Principale (SFP)	Surface Agricole Utile (SAU)	9	7
Surfaces en Céréales et Oléo-Protéagineux (SCOP)	Autoconsommation	21	10
Surfaces en Céréales et Oléo-Protéagineux (SCOP)	Itinéraire Techn(K)nique (ITK) (fertilisation, traitement pesti	21	9
Surfaces en Céréales et Oléo-Protéagineux (SCOP)	Rendement	2	2
Surfaces en Céréales et Oléo-Protéagineux (SCOP)	Rotation	12	7
Surfaces en Céréales et Oléo-Protéagineux (SCOP)	SAU	11	7
Surfaces en Céréales et Oléo-Protéagineux (SCOP)	Vente : coopérative	4	3
Systèmes	Acteurs (+) (+) (+) (+)	62	5
Systèmes	Agrilocal Vosges	7	1
Systèmes	Fermiers Lorrains	46	8
Systèmes	Maison-Relais Sanem	0	0
Systèmes	Panier Collèges	148	7

Systèmes	Paysan Bio Lorrain	10	4
Systèmes	PETR Coeur de Lorraine	0	0
Temps de prep/personnel	Charge administrative	15	6
Temps de prep/personnel	Manque de personnel	10	2
Temps de prep/personnel	Manutention	11	4
Transformation (+)	pléthore de projets de transfo	0	0
Travail de l'interviewé	Activité actuelle	112	38
Travail de l'interviewé	Comment travaille	22	10
Travail de l'interviewé	engagement local ? (mandat, asso)	32	18
Travail de l'interviewé	Motivations	83	31
Travail de l'interviewé	Parcours/formation de l'interviewé	78	35
Travail de l'interviewé	Pk choisi cette profession ?	4	3
Travail de l'interviewé	Travail sur marché national? Intl ?	8	6
Travail de l'interviewé	Votre métier	31	22
Tri des déchets	Compost	20	3
Tri des déchets	Conteneur	1	1
Tri des déchets	Méthanisation	7	4
Tri des déchets	Recherche de filières de valorisation	3	2
Tri des déchets	Recyclage	2	1
Tri des déchets	Tables à trier	5	3
Tri des déchets	Travail avec pouvoirs publics	3	1
Usages des outils numériques	Data comme outil pour convaincre	1	1
Usages des outils numériques	Mutualise outil informatique	3	2
Usages des outils numériques	Système d'Information	3	3
Y-a-t-il une demande des clients ?	Demande de reporting de la part des clients	5	4
Leviers intermédiaires	la force c'était la diversité de produits...	4	2
Leviers	Leviers acheteurs	17	5
Leviers	Leviers agriculteurs	19	5
Leviers	Leviers intermédiaires	15	3
Leviers acheteurs	Leviers pr intégrer produits saison/locaux/bio	27	10
Leviers agriculteurs	Hors Sujet (vente directe)	9	6
Leviers agriculteurs	Qualité produits	6	2
Leviers humains	Forme personnel	5	3
Leviers intermédiaires	on est partis d'une demande concrète/approche bottom up	3	2

Analyse système d'un point de vue écologique	Grammages servis : adaptés à chacun ?	23	10
Analyse système d'un point de vue écologique	Mise en place d'une démarche de sensibilisation vs gaspi alim	4	3
Analyse système d'un point de vue écologique	Pesée par catégorie de déchets et analyse des retours de table	40	11
Analyse système d'un point de vue écologique	Renversement du rapport entre apport carné et apport végétal	54	23
Analyse système d'un point de vue écologique	Taille de vaisselle/ustensiles adaptée au grammage ?	11	7
Analyse système d'un point de vue écologique	Tri des déchets	18	12
Coûts/prix	Coût moyen total	18	10
Structuration de la demande	Volume minimum de commande	1	1
Communication	Interconnaissance du travail/contraintes des acteurs de la chaîne	37	19
Recommandations pour une future structure	Expérimentation AROMA	8	3
	Freins (+)	40	4
Freins (+)	Freins technologiques/informatiques	4	3
Freins (+)	on n'est pas équipés	2	1
Freins acheteurs/prestataire	à chacun son métier.	5	2
Freins acheteurs/prestataire	Regionalität und saisonal, sind schwierig in Einklang zu bringen	2	1
Freins agris	« Je ne suis pas équipé en machines. »	1	1
Freins humains	faire la différence entre produits régionaux, produits biologiques	6	3
Freins humains	réfractaires au changement	38	11
Freins intermédiaires	trouver des producteurs ou des fournisseurs qui veulent se lancer	1	1
Description de l'exploitation	Bei dem wir abstimmen wer baut welche Produkte	2	1
Description de l'exploitation	Equivalent Temps Plein (ETP), main d'œuvre, organisation	26	12
Analyse système d'un point de vue écologique	Usage du soja dans l'élevage	4	1
Défi : casser l'inertie	c'est leur rôle de prendre les outils qu'on a eus dans la forme	1	1
Défis	il faut qu'on arrive à faire cohabiter toutes ces contraintes	2	2
Défis	Preissteigerungen	31	13

Défis	Verantwortungsprozess an die Eltern abzugeben	6	2
il faut qu'on arrive à faire cohabiter toutes ces contraintes	on devrait vraiment travailler main dans la main, à chaque nive	5	1
Menus	Vielfalt an Anforderungen	12	3

ANNEXE 19 : TABLEAU DES FREINS PAR TYPE D'ACTEURS. ELABORATION PERSONNELLE

Issue/Challenge nature	Agriculteurs	Intermédiaires	Cuisiniers/acheteurs
Optimisation et résilience	Livraison chronophage Livraison contrainte par l'heure à laquelle la cuisine veut recevoir le produit (FA1, 163) Ne peut pas livrer très loin (FB3, 60) frein organisationnel Evenementiel : producteurs préfèrent recevoir des commandes régulières plutôt que des "one-shot" Difficile d'avoir régularité dans production (FA4, 320-1) IL faut un plastique spécial pour faire mise sous vide et créé déchets (BB3, 301) Producteurs qui ont investi dans véhicules ne veulent pas passer par plateforme (FA1, 117) "on sait déjà faire la logistique"	Sécurité de l'approvisionnement pas garantie (ne peut pas garantir livraison à date donnée): (BB8, 90)(LB2, 78)(FC1, 36) Calibrage des produits : produits bio ou régionaux peuvent être plus petits ou plus gros qu'un produit calibré provenant de chez un grossiste (BB8, 92) Défi : quelle quantité commander? Freins logistiques : coûte cher (FC3, 49); rapport de force avec transporteur : si petit client, pas prioritaire pour livrer à une heure précise (FA5); clients veulent tous être livrés à la même heure (BB5, 209); peut avoir pénalité si livre en retard (BB5, 2011) Restopolis programme le même menu pour toutes les cantines le même jour Manque d'adaptabilité des cantines à la saisonnalité (BB8, 92)	Sourcing : Offre disponible mais sans solution logistique (LB8, 269)(FA1, 109) Sourcing : offre trop limitée, pas assez diversifiée (LC4, 76-7), (BC2, 501)(DC4, 143)(FC3, 114)(LA2, 332)(FC1, 287)(DB1, 38)(LB4, 388)(BB5, 164)(DB2, 118)(DC4, 240)(LB2, 120 du coup prend GR comme échelle de régionalité), clients veulent produits exotiques (BB8), offre pas dispo (DC4, 258), parce que maraichage historiquement pas développé sur le pays (LB3, 194) Sourcing : Absence de filière d'appro local (LB2, 54), (FA1, 95), (FC3, 114) Sourcing : Offre existe mais part dans filières longues (LB2) Sourcing : offre pas régulière/production intermittente (BC2, 378-9), (LA2, 325), (LB2, 56), (LC2, 628) Sourcing : Offre existe mais pas mutualisée (BC2, 365), (FB2, 183)(BB5, 28) Sourcing : Problèmes de calibrage : calibres de taille différente rendent la transformation difficile et demande plus de personnel (LB4, BB7), produits hors calibre locaux rendent difficile la planification des achats (BB5, 28), (BB8, 92)(BC1, 5)(LB4, 355);

			cas inverse : légumes locaux plus gros (LB9) Sourcing : Offre est là mais pas (assez) transformée (DC2, 52) : pas lavé (BE, LU), pose pb car pas assez de personnel pour éplucher (LUB8), pas assez de 4e gamme en bio (LC3, 1312), (DC2, 52), ne peut pas acheter bête entière, seulement morceaux (DC4, 141) Sourcing : trouver producteurs assez gros/offre adaptée (BC1, 33), DC1, 84)(BC2, 503)(LB4, 228)(DB1, 38)(DB3, 65)(DC2, 16)(DC3, 73)(DC4, 141)(FC1, 158-9)(FC6, 56) Sourcing : offre est là mais trop cher pour client final (BC2),(DC2, 80), (DC4, 139) Sourcing : manque de connaissance de l'offre locale : ne sait pas où s'approvisionner (DC1, 215), pas de diagnostic sur l'état de l'offre sur un territoire (BB4, 66,219) Sourcing : a expérimenté achat local mais déçu par qualité (FB3, 257)(DC5, 48) Freins logistiques (taille véhicule, éloignement géographique, + grd nbre de fournisseurs donne + de travail de réception de marchandises (FB3, 188)(LB4, 133), difficulté à organiser le transport, capacité des agris à livrer, individualisme des agris : achètent véhicule et après veulent pas payer plateforme, rayon de livraison limité des agris --> certains territoires peu couverts comme Pays-Haut en FR, coût de livraison, "échelle trop artisanale, trop bricolée"(FC3, 116), logistique d'un réseau pas adaptée pour fruits et légumes (BB8, 138),

			retour de la camionnette à vide (BB3, 240-1) Problèmes de livraison (quantité, qualité, heure, pannes)(BB2)(BC2, 380)(BC3(FB3, 256)); veut pouvoir commander jusqu'à 10h le jour même car ne sait pas anticiper le nombre de convives) Rigidité des process : Difficile de changer d'ingrédient pour un menu à la dernière minute à cause des cycles de menus, des allergènes à refaire --> rajoute du travail (DC4, 105, 286) Freins humains : pas d'optimisation des pratiques Pas de réservation des repas/ peu d'anticipation Événementiel : jour/semaine du local n'encourage pas les acheteurs à changer leurs pratiques au quotidien + créé bcp de travail pour une journée car pas l'habitude de travailler avec Planification des récoltes : cuisiniers ont du mal à estimer leurs besoins pour échanger avec producteurs (BC1, 9)

Data, information, technologie	Freins technologiques/informatiques	Data pour diagnostic de l'offre et de la demande difficiles à obtenir Nicht Online-affin frein informatique : pas bien outillés donc créé travail supplémentaire qui pourrait être supprimé avec optimisations (BB3, 137), erreurs (BB3, FA5); difficile d'intégrer les données concernant les produits des petits producteurs dans système ERP (BB2,187); difficile d'automatiser le reporting sur achats locaux car peut pas automatiser complètement : travail manuel (BB2. 187); difficile de travailler avec idée de rayon de provenance dans outil informatique, plus simple de fonctionner avec provenance par ETat (BB2, 349); nouvel outil informatique permet de rentrer les recettes et donner la valeur nutriscore, la valeur nutritionnelle, les allergènes, y est aussi associée la liste d'ingrédients nécessaires pour automatiser les commandes --> compliqué de mettre 4 références pour 4 versants de la Grande Région pour un même ingrédient, demanderait du temps en plus pour modifier recette dans l'outil (LB2, 152) Freins liés à la digitalisation des marchés publics : il faut une clé dématérialisée pour répondre à marché public en ligne : a un coût et représente une démarche à faire (FB2,189) ; dématérialisation des marchés publics et de la facturation à partir du 1er janvier 2020 (FB2, 193) Sourcing : Clients n'ont pas de connaissance de la production locale et exigent des choses infaisables : "on a des clients qui ne savent même pas ce que le marché propose en termes de production agricole, mais qui exigent que 70% des fruits et légumes viennent de Luxembourg" (LB2, 34)(BB4, 16,139)(LB4, 386) Traçabilité : étiquettes bilingues pour Belgique requièrent machine spéciale chère (BB3, 398),	Logiciel commande permet pas le calcul % produits bio/locaux donc pas de suivi possible (BC2, 495), (FB4, 293) Sourcing est chronophage (BC2, 499), cuisiniers n'ont pas le temps de faire recherches (LU)(FB3, 365) Echec du premier Clic Local (très subventionné par le haut, n'a pas pris) (BB4, 349) Absence d'un système de réservation conduit à gaspillage alimentaire parfois très important (BC1, 101)(BC2, 108-111)(LC4, 198-200)(DB1, 83) : Absence de données sur combien de convives vont être là (FC2, 198), comptage à la main le jour même des enfants qui vont manger à la cantine ne permet pas de prévoir combine de menus préparer (BC1, 81); ≠ ne voit pas l'utilité d'un système de réservation (DC4, 206) Système de réservation existe mais n'est pas utilisé par les convives : LB4, 305; LC4, 307 Informations sur les produits : jungle des labels /ne sait pas ce que veut dire label, qui contrôle et à qui faire confiance (LC3, 1468, 1472 et 1476)(FB2, 220) Trouve que bon de commande par Excel est bricolé face à des sociétés qui déposent leurs factures sur un Cloud (FC3, 118)

Upscaling et marketing	Standardisation des produits imposés par grossistes Commercialisation (des produits bio) doit écouler produits bio sur marché conventionnel Veut changer mais pas certain d'avoir débouchés Veut garder produits pour vente directe Produit pas en quantité suffisante pour RHD One shot/achats ponctuels des cuisines pas intéressants (BB3, 43-5)	Frein communication/marketing : pour faire passer un message commercial autour d'un produit d'acteur en acteur (LB3, 349) Difficile de trouver des producteurs/fournisseurs qui veulent se lancer (dans prod F&L) dans pays où dominant production de lait et de viande : (LB3, 29) Diversité de produits locaux (pas assez) Défi : effet ciseaux (pbt rencontrée par croissance des petites structures) (DB2, 132&165) : pour augmenter les capacités de la structure, il faut investir dans RH et infrastructure, donc période où il y a un surcoût structurel le temps qu'activité croisse pour fonctionner à 100% de ces nouvelles capacités et danger qu'activité ne suffise par à rembourser investissement (116) Peu/pas d'offre en régional Concurrence prestataire reçoit menus trop tard (LB4, 220) Conditionnement	Jungle des labels/à qui faire confiance Pénurie par demande simultanée : (LB4, 148 sur boeuf de terroir) "Regionalität und saisonal, sind schwierig in Einklang zu bringen" (offre peu diversifiée et irrégulière) Système de réservation n'est pas utilisé par les convives (LC4, 146-197) Menus fixés à l'avance peuvent être un frein pour intégrer produits de saison (LB2, 86) Menus trop détaillés empêchent de réutiliser produits (LB9, 140) Difficile de répondre à demande végétarienne car ingrédients non végétariens dans nombreux produits (enzyme dans fromage, élément dans vinaigre balsamique (DC4, 135)

Travail et compétence s	Age : ne réinvestit pas à 50 ans Pas la fibre commerciale Rémunération très basse Beaucoup d'énergie pour maintenir Loger les saisonniers : pas le droit de mettre des conteneurs si pas en zone constructible (LA3, 152) Manque de personnel Méconnaissance du Code des marchés publics (FC5, 66) Manque de formation Frein temporel/métier déjà prenant : (BB3, 13-14), étiquetage avec données nutritionnelles rajoute du temps de travail (BB3, 398); paperasse (FA1, 167); long working hours (DB2, 132); (DC3, 34) Paperasse lourde pour obtenir agrément (FA2, 210) Lancement énergivore) Ne veut pas porter structure de mutualisation (FC5, 44) Compétence pour répondre à marchés public en ligne (BB4, 43,47)(FA2, 361-3)	Management du contrôle : entrave communication libre avec collègues (BB7, 200-2) Pas de personne dédiée pour répondre aux appels d'offre/structure trop petite : (BB8, 64), (LB1, 276) Compétence pour répondre à marchés publics en ligne (DC5, 594) Recrutement difficile : prestataire peine à recruter (DC5, 746) frein temps de travail : chronophage de répondre à un appel d'offre (BB4, 45); peu de temps (LC2, 398) Repose sur une personne : compétences sont concentrées dans une personne --> dangereux si personne est malade ou part (FA5, 325) Requiert du travail bénévole pour fonctionner (BB3, 437) Collectivité n'est pas en mesure de porter projet de mutualisation (FC5, 52) Manque de ressources humaines dans collectivités : pour tâches de mise en réseau d'agris (FC5, 562), pour effectuer tâche d'accompagnement des cantines (BB4, 58) Manutention : portage de caisses (LB3, 232) Sourcing prend du temps (LA2,615)	"à chacun son métier" : (LB4, 158-60)(FC6, 152 : la production, c'est une chose et la vente en est une autre") Compétence marchés publics (manque) : (BB4,8), plus de risques de faire erreur sur plateforme marchés publics quand est petit que grand (BB4, 45), prise en main de la plateforme en ligne (BB4, 47), difficile de rédiger marchés publics à cause de technicité de cahier des charges de labels, qui nécessite compétences agronomiques (BB4, 257-8) Autres : manque de temps pour cuisiner a un impact négatif sur l'apprentissage du bien manger Manutention : porter les sacs de pdt (BB8, 459), remplissage et portage des cruches d'eau (BC3, 150); remuer le compost (FC7, 95), Temps de préparation/personnel : temps pour rédiger un marché public durable (BB4, 37)(n'a le temps que pour renouveler le marché tel quel FB3, 410+ 422 doit aussi s'occuper de marchés non alimentaires : pas spécialiste de tout)) Temps de préparation/personnel : moins de personnel/trop de temps pour transformer légumes (BB5, 35)(BC2, 242)(LC4, 439)(DC2, 56)(FC7, 145)(DB1, 21); flexibilité demande plus de travail, mais pas toujours (LB1, 364); manque de personnel en général au point que met la cantine en danger d'être fermée (FC3, 15); manque de personnel général "on est que deux en cuisine pour faire 300 repas" (FC7, 202)

			Temps de préparation/personnel : cuisiner différentes recettes un même jour signifie "temps perdu" pour nettoyer cuisine (LB4, 223); Temps de préparation/personnel temps passé pour appeler x producteurs auxquels se fournir (DB2, 120)(DC1, 215)(DC2, 67)(DC3, 67,87)(FC1, 36) Temps de préparation/personnel : pas le temps pour faire osuricng (FC1, 369), prend du temps de rechercher l'offre disponible sur un territoire donné Temps de préparation/personnel : charge administrative liée aux exigences sanitaires : " l'administration a pris une beaucoup plus grande place que... que dans le temps. Dans le temps, j'avais peut-être une heure de bureau par jour, maintenant, j'ai trois jours par semaine à faire les bons, à faire tout ce qui est hygiène, faut marquer tout. Par exemple, vous lavez un frigo. Vous lavez un frigo, mais vous le marquez pas, vous avez un contrôle, il est pas lavé. Vous lavez pas le frigo, mais vous le marquez, alors vous êtes en ordre. Les trucs... tout ce que je cuisine, faut que je marque la température... refroidisseur rapide, la température d'entrée, la durée, température de sortie, qui l'a fait, la fiche technique. Les... les trucs vraiment techniques, administratifs, surtout hygiène, ça a pris des... des trucs énormes, c'est... c'est plus comme dans le temps." (LC3, 864);

			Repose sur une personne : de savoir où faire commandes locales si jamais cuisinier est malade DC1, 266)

Infrastructu re physique	Pas d'abattoir/besoin d'outil de transformation "Je ne suis pas équipé en machines" Foncier	Manque d'outils de transformation : légumerie-conserverie (BB3, 54), abattoirs (DC3, 73)(LB2, 32 volaille au Luxembourg, en Moselle); atelier de transformation de viande (FA7, 220); Aliments non nettoyés (ex de la pdt terreuse) Freins bâtiments (trop petits) : (DB2, 18) Absence d'un lieu où centraliser (BB3, 54-61) Coût important de l'équipement : frigo (BB6, 159)	Equipement/place manquants : cuisine exigües (BB8, 455)(DC2, 54)(FC7, 97)(DC5); frigos pas assez grands pour stocker (à propos des seuils minimum de commande)(BC2, 220)(LB4, 416), matériel manquant : plaques de cuisson, armoires chauffantes, chambres froides (BC3, 122), pas de légumerie (LB1, 290)(DC2, 56), ne peut pas surgeler --> doit acheter et consommer (FC3, 55) Machine plus aux normes : (FC3, 83,90) Pas de véhicule frigorifique (BC1, 14) Pas assez de place dans véhicule (BC1, 145) Organisation de la cuisine : si cuisine en sous-sol, moins de spontanéité (LB4, 455); "La cuisine est au sous-sol ; la machine à laver est dans un autre bâtiment ! On a tout vu, hein. Même à des nouvelles constructions où ils nous construisent la machine à laver au -3, les frigos au -3 ; cuisines au 0 avec après au -1 la salle de préparation. Et vous ne faites rien d'autre. Au Forum, c'est pareil. Vous êtes toujours dans les ascenseurs. C'est top !" (LU_Groupe B 459) Longs délais pour rénovation cuisine (FC7, 415) : jusqu'à 5 ans Allemagne : particularité du changement d'organisation des journées de cours : de demi-journée à "Ganztagsschule" : un certain nombre d'écoles n'est pas du tout équipé de cantines ! (memo205)(DC5, 778)

Coopération, collaboration et coordination	Opportunisme : évitement du passage par plateforme Freins de gouvernance freins au travail transfrontalier Gouvernance Distance sociale entre producteurs et consommateurs Contrats d'exclusivité (LA2, 302) Individualisme des producteurs : (BB3, 11-2); se font concurrence entre eux (FA1, 109) Freins à mutualisation : existence de fermes assez grosses pour fournir collectivités seules (FC5, 79-80)	Attitude TOP DOWN : imposition du haut vers le bas de participer à un programme (BB4, 139)(LB1, 256); par administration d'une manière de procéder (BC3, 246)(LB9,8); reproche que les gens "du haut" ne regardent pas les conditions d'exécution des gens "en bas" (LC2, 410)(BC3, 294); imposition par une personne (LB9, 83); donneur d'ordre impose sa volonté au prestataire sans échanger sur faisabilité de ses exigences (DC5, 270,436); Freins à la mutualisation : plusieurs producteurs n'ont pas le même prix de revient en fonction de leur situation avec le remboursement d'investissements --> rend difficile de fixer un prix commun (BB5, 172); difficile de mutualiser car producteurs n'ont pas la même recette /qualité de produit (DA1, 77); dans le commerce de gros, il y a plus de coûts et une marge réduite (DB2, 116); absence de volonté (FA1, 119)(DB2, 118); surcoût que cela implique sur le produit pour payer transport (FA1, 121); producteurs se font concurrence pour avoir une plus grosse part de gâteau au lieu de travailler ensemble à augmenter taille du gâteau (FB4, 107); travail d'animation pour maintenir une dynamique de mutualisation (FB4, 113); existence de producteurs assez gros pour fournir seuls la RHD (FC5, 79-80) Freins humains : incompatibilité de visions; difficile de collaborer avec un autre métier avec pratiques différentes (BB3, 112-4); danger d'avoir toujours les mêmes personnes impliquées (BB1, 61); maintenir la motivation et l'investissement des gens (BB1, 127); public des producteurs est difficile d'accès (BB4, 7); besoin de prendre les gens par la main sinon ne bouge pas (BB4, 141); quand accompagne praticiens, devient "bureau des plaintes" parce que changement ne va pas assez vite (BB4, 179) Utilisation des cahiers des charges par les grossistes pour ne pas payer les produits aux agriculteurs LU : vision économiste de la gestion du service de restauration étatique conduit à ce qu'en l'absence de problèmes financiers, le directeur de ce service est peu contrôlé par son supérieur hiérarchique, le ministre de l'Education Méfiance vis à vis des autres pays : forme de nationalisme "dans la tête du client, je pense, du client qui -la ville, ou les villes ou les mairies et dans la tête des parents, je pense que	Fonctionnement top down (O coordination avec acteurs opérationnels de la chaîne/coupé de la partie exécutante) : (LB2, 116 doit se plier aux modalités d'appel d'offre sans pouvoir modifier), (LB4, 139 pas de coordination avec les producteurs pour planifier productions), (LB4, pas de constatations en amont avec les entreprises (LB4, 144), "le problème, c'est que quand ils l'ont annoncé, toute la partie en-dessous l'a appris à ce moment-là (LB4, 367), (LB4 478) , (FB4,270 "c'est il faut que, point barre"), (FC7, 361-71) Multiples interlocuteurs (ex: pour passer commande (BB8,159)(BB3, 330), (LC2, 628)/pour travailler sur projets): soit fait perdre du temps aux cuisiniers, soit les rend confus quant à la personne de contact pour un programme donné Difficiles pour cantines d'évaluer leur besoins en quantités (dans contexte où veut collaborer avec agriculteurs : agris ont besoin de planifier cultures mais cantine ne sait pas évaluer) Freins humains : Relationnel difficile dans l'équipe (BC3, 9, 278)

		symboliquement, se dire que c'est français, c'est forcément un gage de qualité. Et que si ça sort de la région ou que ça sort du pays "France", on peut vers tendre vers quelque chose de moins bien. Je pense que c'est ça." (FB1, 282); peur du "si j'autorise la Blegique, qui dit que demain, je ne vais pas autoriser la Pologne" càd peur de perdre vision de comment bête a été abattue et dans quelle conditions (FB1, 284), peur que les normes soient moins exigeantes dans d'autres pays (FB1, 286)&(FB2, 199 sur traçabilité/scandale des steaks hachés "pourris" pour assos caritatives qui ont transité par le LU), méfiance (FC5, 130) Ne pense pas que c'est possible de travailler en transfrontalier à l'échelle de la Grande Région : (DC2, 134) Sceptique de la mutualisation : "Il ne faut pas mutualiser. Sinon vous n'avez plus de concu... entre une offre API, une offre... je vous dis pourquoi, pourquoi ils veulent mutualiser Sodexo et ainsi de suite, c'est pour venir sur des grosses plateformes types Pomona parce qu'ils ont la possibilité de faire référencer une gamme de produits parce qu'ils sont très carrés dans leur truc. Moi par contre, s'il y a un petit producteur à gauche-là, et que je veux aller le référencer, je peux, eux ne peuvent pas parce que leurs entreprises ne permettent pas de référencer de petits producteurs dans tous les sens. API, on le fait." (FC2, 644) Frein à appro régional : prestataire régional ne fournit pas un service satisfaisant en matière de régularité de produit (LB3, 59); concurrence (FA5, 204)	

Economique	Concurrence déloyale par organismes d'insertion (LU) Verrouillage à cause d'investissements passés Juste prix On ne sait pas valoriser la viande bio Vente en direct rapporte plus (DC2, 149)(BB8, 100) Pas les moyens d'embaucher en salariat Laiterie fixe prix Amendes Marchés publics (si respecte pas) Ne calcule pas coûts Valorisation carcasse (€) : difficile de valoriser certains morceaux (BB3 88-9) frein financier : le faible coût denrée de la restoco n'est pas très intéressant pour agris (FC5, 66-9) les économies d'échelle réalisées par les gros ne permettent pas aux petits d'être compétitifs pour approvisionner la RHD Blocage des prix sur l'année dans les marchés publics porte risque que doive travailler à perte (BB3, 347) Calibrage des produits : jette 30 tonnes de carottes par an car hors aclibre (BB5, 28). difficile de dimensionner poulets pour avoir grammage exact (BB7, 262)(FA5, 204) Défi du changement dans l'apport protéique sans soja pour animaux : rations avec soja sont 370€/t alors que sans soja c'est plutôt 530, 550, 600€/t (BB7, 56-8) Inflation : 20% du prix de la ration pour animaux, répercuté par 10% sur prix de vente (BB7, 60)	Seuils d'achat minimum : 50€ dans réseau solidairement BE et forum pour l'emploi (LU), pratiqué ausis en DE; BC2 220 contre car pas la place pour stocker, surtout produits périssables ; FB? Est pour : veut même les monter; fournisseurs de Sodexo FR en ont; pls sites de Sodexo peuvent s'associer pour atteindre ce seuil; Appels d'offre - fixation des prix à l'avance (problématique de donner un prix sans possibilité de le modifier en cas de gros changement sur le marché) : "Je ne crois pas beaucoup dans des soumissions parce que donner un prix maintenant pour ce qui va se passer toute l'année prochaine est complètement dérisoire, mais c'est comme ça que ça fonctionne euh... on y participe parce que si on ne participe pas on ne livre pas, donc un peu forcé." prix dépend de beaucoup de facteurs (LB3, 77); (LB4, 532)(DB2, 145)(FC7) freins financiers : produits bios trop chers (BC3, 200), (FB4, 388), (FC1, 393) Moins cher de fonctionner avec le status quo : "Donc il y a tellement de choses qui sont liées...mais c'est vrai que si j'analyse juste en tant qu'économiste, je ne vais trouver que des inconvénients à un travail plus local. (LU_GroupeB_Cédric_Jacques_Signa_20230224_AF: 24)" Restaurant d'netrprise coûte très cher à entretenir (FC2, 248) Transformation : coûte trop cher de payer gens pour éplucher à la main petits légumes, mais ne reste rien si les passe dans machine (BB5, 28) Pas de capacité d'investissement : chiffre d'affaires permet de faire tourner la structure au quotidien mais pas d'investir (BB8, 72) dans une structure de type espace de stockage(FA5, 335)	Coût denrées limité en restauration collective : 2€ maximum par convive par repas pour acheter ingrédients (DC6, 18) Négociations prix compliquées avec producteurs (prod veulent vendre au même prix qu'aux particuliers/méconnaissance qu'acheteur doit payer marge de l'acteur qui fait la logistique/traçabilité)(LB2, 66) SRC baissent leur marge pour intégrer produits locaux Freins financiers : prix pas accessibles pour budget des acheteurs/prix important des contrôles sanitaires (DC2, 56)/revenus faibles des clients finaux/prix de l'énergie augmente (BC2, 69-71)) Prix (trop élevé pour collectivités; prix meilleur marché chez gros producteurs; produits bio trop chers (BC2, 503); considérablement plus élevé pour la viande; sélection de l'option la moins chère (FC4); différences entre pays; pouvoir d'achat différencié selon zone (rurale/urbaine); peut être invoqué comme raison quand n'a "pas du tout cette démarche de repenser autrement la façon dont ils font les repas"(FA7); prix du produit mais aussi prix de la logistique) Seuils d'achat minimum (pour que la livraison ne soit pas à perte : pbt car cantine peut pas stocker autant/pbt pour petites structures/périssabilité; minimum de 50€ pour livraison (LA2); 150€ minimum (DB2), doit

			payer 3€ si commande pour somme entre 100-150€; FA1 est contre : n'en a plus, mais avant adaptait en fonction du type de client; FB3 : minimum de 500e par Panier Collège avec seuil par catégorie de produit (F&L, viande, épicerie, produits laitiers); Seuils d'achat minimum imposés par plateforme contrarie acheteurs qui voudraient être plus libres de leurs achats (FB3, 290) ou soulignent qu'ils ne sont pas toujours assez grands pour atteindre ce seuil Difficulté à se faire payer des organismes sociaux (dans le cas des repas des enfants pris en charge dans le cadre d'un programme qd parents au chômage) : (DC5, 384) Repas non payés : créance de 100 000€ par an parce que parents n'ont pas payé (DB3, 63 a conduit à système de pré-charge d'une carte); (BB8, 427); 30 000€ de déficit à cause des repas non honorés au niveau de la ville(DC5, 424) Investissements dans équipement/infrastructure : coûte cher de rénover/construire une nouvelle cuisine (DC5, 730)(FC7, 411)

Environnemental	Effets du réchauffement climatique (surtout sécheresse): (BA1, 112), (BA2, 183)(LA2, 628-9)(LB3, 79)(LB4, 159)(FB6, 49); cultures arrivent à maturité plus tôt (FA6, 145); plus de parasites animaux et végétaux comme chenille sprocessionnaires ou scolytes sur épicéas (FC6, 128) Dommages causés par sangliers Risques du maraîchage (a vite perdu récolte) Difficile de se passer de soja dans ration alim von grün nach braun umgestellt (usages énergétiques des produits agricoles) Conditions climatiques (légumes et fruits pas forcément prêts): (FB1, 151) Critique/méfiance visàvis du bio : "ça produit rien, une ferme bio. Faut reconnaître. ça sort rien de terre que les primes qu'ils reçoivent" (BA1, 114); reproche les importantes subventions reçues pour des exploitations qui produisent peu (BA1, 156); gens contre le bio (LB1, 104); Culture bio demande climat encore plus favorable que conventionnel (LB3, 299) Règlements : en zone vulnérable à eau, pas le droit d'utiliser trop d'engrais azoté (LA3, 152)	Frein gaspillage alimentaire : calibrage des fruits et légumes conduit à jeter (LC3, 656) Méfiance/critiques vis-à-vis du bio : "le bio, ce n'est pas toujours bio" (LB1, 106), idée que les cahiers des charges bio ne sont pas les mêmes sur le 4 versants de la Grande Région ou que d'autres pays de l'UE (LB4, 615)&(FB2, 212)&(FB1, 286), local mieux reçu que le bio avec certains (FA5),	Manque d'adaptabilité à la saisonnalité Freins à l'achat de produits bio (prix, apparence produit, préjugés, méfiance) Méfiance/critiques vis-à-vis du bio : scepticisme visàvis du bio si vient de loin ou de pays réputés pour être très pollués (Chine) (LC3, 972); multiples labels bio (DC4, 248), "wir wissen das Biosiegel in anderen Ländern anders bewertet werden wie in Deutschland" (DC4 : bio allemand est meilleur que bio espagnol, 246), critique du bio espagnol qui vide les nappes phréatiques (DC4, 252) et aurait le droit d'utiliser plus de pesticides (DC4, 256) Frein gaspillage alimentaire : si cantine propose beaucoup de choix au quotidien, crée aussi beaucoup de déchets (LB4, 305-7)(voir memo134 pour rédiger)(FC2, 89-91); plats qui réutilisent restes ne sont pas très appréciés (LB4, 316); réclamations des clients parce que n'a pas assez d'un plat (LB4, 316); repas gratuits (sic!) --> puisque parents ne payent plus les repas, ils ne prennent plus la peine de prévenir l'école si enfant ne vient pas --> augmentation importante du gaspi depuis gratuité (LB9, 138); pas de système de réservation (LC4, 206); en fonction du plat, convives vont vouloir se resservir (bolognaise) ou au contraire manger 3 cuillères (DC1, 113); températures extérieures influencent l'appétit : mange moins quand il fait chaud (DC1, 114-5); règles alimentaires ne permettent pas de donner des aliments

			cuits et réfrigérés à des tiers (DC4, 186); contradiction : clients demandent qu'il y ait le choix de splats jusqu'à l'heure de fermeture "et après il vous dit attention au gâchis" (FC2, 146); fonctionnement du self prescrit que peut prendre 5 composantes sur plateau "comme c'est payé et que ce n'est pas cher" les gens prennent et jettent (FC2, 152); communiquer ur le sujet coûte cher en temps et en argent(FC7 , 224-5); "au lycée ils mangent de tout parce qu'ils sont affamés, au collège ils n'aiment rien" (FC7, 242); convives se servent trop et jettent (FC7, 249-53)
Social		Rejet de la population (NIMBY): pour construction abattoir (BB7, 208)	Non-recours aux aides par les élèves pour payer repas : BC2, 210-2 Accessibilité des repas : si parents ne chargent pas carte en avance, enfants ne mangent pas (DB3, 61); arbitrage entre accessibilité et qualité : parents aisés retirent leurs enfants parce que nourriture pas assez qualitative (BB8, 429) Personnel de cuisine : "essentiellement féminin et passé 40 ans" risques de traumatismes musculo-squelettiques dûs à manutention (BB8, 463); personnel a moyenne d'âge 55-7 ans -> risques de TMS (FC7, 95-7)

Santé	Epizootie (peste porcine) Maladie des plantes Météo freins sanitaires Manque de visibilité sur animaux une fois vendus (BA3, 98) Agrément/étiquetage manquant : producteurs n'ont le droit de vendre à la RHD que s'ils disposent d'un agrément, coûteux en finances et en paperasse (BB8, 159)(FC1, 262)	Frein sanitaire : "il est hors de question que quelqu'un aille chercher la marchandise avec sa voiture, la mette dans le coffre et la ramène, quoi. (LB2,48)...En termes de process, de respect euh... des principes QHSE, on serait à la rue, quoi." (LB2, 50); Légumes non lavés peuvent boucher canalisations (BB5, 27) Régulations sanitaires : devenues tellement imposantes que personne ne veut prendre de risques en achetant local (LB2, 166), demande embauche pour pouvoir respecter nouvelle législation car créé travail em plus (BB6, 193); veut aller vers plastique allégé pour réduire emballage, mais contraintes sur le plastique utilisé pour emballer aliments (BB5, 205) Dates de péremption : livraison retoquée cra DLC 8 jours est trop courte (FA5, 183) Interdit de réutiliser du plastique alimentaire (FA1, 257) Trouve qu'il y a trop d'infos sur étiquettes (BB3 359) Certifications : SRC doivent obtenir certification pour travailler produits bios (DC5, 48) Coût des contrôles sanitaires : analyses de carcasses en fonction du nombre d'abattages : si dépasse 2000 UGB, doit faire analyse de 5 bovins, 5 moutons et 5 porcs deux fois par mois (BB6, 217); 5 à 6000€ de frais vétérinaires par mois pour contrôler contrôle préopérationnel, ante-mortem et post mortem parce que véto est en prix horaire vs avant prix était fonction du nombre d'animaux abattus donc était à 1k-2k€ (BB6, 221)	Antagonisme entre recommandations nutritionnelles et antigaspi : grammages recommandés sur certains produits représentent des trop grosses portions et sont systématiquement jetés (FB1, 172) SRC bloquée parce que sinon a pénalité; Etiquetage manquant : acheteur a besoin d'avoir plus que la date de péremption sur l'étiquette (DC1, 166) Contraintes spécifiques à la RHD : modes de commercialisation du BtC pas adaptés pour BtB (LB2, 52) Règles d'hygiène peuvent faire obstacle à l'achat régional par l'imposition de facto d'utiliser des produits lavés en cuisine (LB1, 288) Règlementations d'hygiène : pas le droit de réutiliser aliments qui étaient dans bain.marie (LB4, 326-7)

Culture et habitudes	Individualisme Chauvinisme Résistance au changement : de son associé (FA1, 47), Visions très arrêtées de ce qu'est le local ou la qualité (FC5, 78) Cantines annonce que va acheter production et ne le fait pas (LB8, 165) peur de devoir investir beaucoup d'argent dans plateforme (FB4, 159)	Exigences contradictoires (clients disent qu'ils vont acheter, agris planifient en conséquence et client n'achète pas - lycée Ermesinde LB8; collectivités veulent de la qualité mais ne veulent pas mettre le budget) Rigidité des acheteurs : si ont besoin de 50 kg de qqch, cuisiniers refusent de prendre 30 kg chez producteur local et se fournir ailleurs pour compléter (LB1, 364); gestion centralisée est très rigide (LBo, 131); ont leurs habitudes en termes de produits achetés (FA5, 210) Pas de volonté Frein appro local etc. : gré à gré marche bien mais peu de diversité de produits (FC1, 309) et multiplie les commandes (FC3, 83), échelle "artisanale"(FC3, 116) Frein appro local : "dans les marchés, c'est plus compliqué" (FC6, 60), manque d'adaptabilité à la saisonnalité (BB8, 92)(LB2, 86) Frein achats produits bios : aspect visuel pas aussi attirant que produits conventionnels (BC2, 503), travail sur préjugés liés au bio (voir case x), Découragement quand voit travail pour porter structure (BB4, 139)	Enfants réfractaires au goût : de certains aliments (BC2, 100 et DC4, 13 poisson)(BC2 pommes de terre 282); des produits locaux (FB1, 338)(FB4, 79 à cause de goût plus prononcé du yaourt)(FC3, 21 pour la purée ou fromage); se lassent vite et veulent diversité (FB+, 232-4); dynamique à table : si un enfant exprime du dégoût, c'est toute la table qui ne mangera pas du plat (DB1, 64)(FC7, 254) Freins mentaux (utiliser excréments humains pour fertilisation(BA2,257), "dieser Automatismus, groß gleich schlecht"(DC2, 134)) Parents réfractaires ("ma fille ne mangera jamais ça"(BB8, 60)/mécontents si pas de viande FC4, 128); conflit entre ce que les parents et les enfants souhaitent (DC5, 84) Freins humains : Représentations/visions du monde (si regarde avec vision économiste, ne voit que des inconvénients à appro plus local LB9, 24)) Freins humains: compétences relationnelles (FA1, 101) Freins humains : erreurs de saisie dans système manuel (FA1, 273), (FC7, 269) Freins humains : gaspillage alim démotive les équipes : frustrant de devoir jeter quand s'est donné la peine de "faire de la bonne cuisine"(FB4, 304) Freins humains : client veut diversité de produits /n'accepte pas que produits locaux pas très diversifiés (LC2, 314)(FB3, 173)(FB4, 368)(FC7, 325)(LB4,

			389-91)(LC3, 1236) Freins humains : exigences client contradictoire/dissonna nce cognitive (LB3, 204) : veut du régional mais aussi un bar à fruits rouges toute l'année LB2, 120); veut poisson régional mais pas d'arêtes (LB2, 172); veut régional mais diversité de produits ; ; parents (DC6, 182) Freins humains : autres écoles veulent pas que progresses trop sans quoi on pourrait leur reprocher qu'ils ne font pas assez --> n'encourage pas (BC1 401) Top-down : introduction de produits locaux échouent parce que o pédagogie avec convives (LB4, 478) Client pas prêt à mettre le prix : veut qualité mais pas prêt à mettre le prix (FC6, 164), (LB2, 64); client n'a pas augmenté son <i>willingness to pay</i> depuis 15 ans sur un type de produit (LB2, 221), client ne prend pas en compte inflation dans marchés publics (LB2, 223) Client veut totalité du menu jusqu'à fin de service : (LB2, 178)(LB4, 307)(DC4) Freins humains : gens ont pris l'habitude qu'ont fasse les choses pour eux (BB4, 179); mauvaise image qu'a d'une structure (BC1, 137-8); "aujourd'hui l'être humain, c'est un peu compliqué"(difficile de gérer qqch en commun, justifie son action individualiste) (FA4, 233) Cuisinier pris entre deux exigences : exemple de natur genéissen : cuisinier pris entre la personne chargée de l'éducation

			qui dit "ne cuisine plus ça, les enfants n'en ont pas mangé" et personne NG quidit "mais ça fait partie du cahier des charges" (LB1, 90); articulation difficile entre voeux du client et disponibilité des produits sur le marché (LB2) Faire la différence entre produits régionaux et produits bio (LB1, 84,88)(LB2, 146)(FC4, 415) Vol de denrées par employés (BC3, 69) Changement très énergivore : pour faire changer pratiques (BC3, 11)(LB3, 353)(LB9, 176); pour convaincre gens de faire autrement (LB1, 140); pour développer de nouvelles filières s(LB2, 6), pour expliquer au client ce qui est possible ou pas (LB2, 30); pour convaincre hiérarchie de changer pratiques (FC7, 435) Peurs du changement : peur que les enfants n'aiment pas les produits (BC2, 518); peur de perdre autonomie de décision (FB3, 171 dans Panier collège); peur de dépasser son budget (FB4, 52); peur de la personne gestionnaire pour gérer les commandes liées à Panier collège (FC3, 53); peur de l'inconnu (BB4, 68) Aspect visuel du plat : points noirs sur le spommes bio et poisson non pané(BC2, 305-317), LB3,222; produits bio pas aussi beaux que les autres (DB2, 165); Réfractaires au changement : "Parce qu'une personne qui est réfractaire fait vite beaucoup de mal, entre guillemets, au projet." (BB4 141)(DC4, 133)(FA5, 210)(FB4, 32); refus de l'équipe de

			restoration d'optimiser ses pratiques parce qu'a toujours fait comme ça(BC3, 9); aggravé lorsque structure est très hiérarchique (BB4, 139); gens ne veulent pas être dérangés dans leurs habitudes (BB4, 139)(BC1, 83)(BC2, 514)(BC3, 9)(LB1, 352)(LB2, 28)(FB3, 111)(FB4, 52) le personnel est par principe opposé aux choses nouvelles (DC4, 137); ne veut pas suivre ce que considère comme une mode; parce que changement signifie travail supplémentaire (FC7, 351)(DC4, 137) NOn.prise d'habitudes (BA2, 201) Frein linguistique : ne va pas s'approvisionner en France mais plutôt en autriche à cause de la langue même si France est plus près (DC4, 147)

Politique, bureaucratie et conformité	Reconnaissance du digestat (méthanisation) Services d'urbanisme (lents) Frein législatif freins politiques : absence de réponses de la part des autorités pour autorisation de mettre des serres en zone verte (LA3, 152) Freins systémiques Subventions contraignantes/chronophages/risquées : difficile d'obtenir subventions à l'investissement ("aides ADISA" en Wallonie) car demande de respecter critères très précis et créé de l'incertitude car peut être rejeté sur un détail (BA3, 62); aides ADISA sont limitées à 200 000 euros sur 5 ans (BA3, 62); discours contradictoire : "diversifiez-vous" mais subvention refusée pour projet horticole parce que déjà exploitant agricole (BA3, 62); Non-recours aux subventions : accepter une subvention est vu comme risqué/incertain/complexe car a peur de devoir rembourser à cause de telle une telle règle d'attribution, cite exemple de qqn qui n'a pas eu subvention à cause d'el'intitulé de son diplôme (BA3, 64)non.recours car évalue que le temps passé à remplir la paperasse(4)/les contraintes qu'accepter la subvention signifie(8) ne vaut pas la somme obtenue (BB8); Absence d'agrément pour vendre à RHD Méconnaissance de la législation pour vendre en transfrontalier (DA1, 73) Complexité administrative : (FA2, 212) Règles AFSCA ne permettent plus certaine manipulation de la viande --> travaille à perte pour fournir marché (347) Marchés publics : peut pas répondre seul parce qu'allotissement trop grand (ex :un lot contient yaourt, fromage blanc, crème lait et fromage en même temps alors que produit seulement yaourt) (FA1, 175)(FA7, 125); ne peut pas répondre aux appels d'offres regroupés de plusisuers établissements (hôpitaux, restuarants universitaires) car	Lobbying : de la part des grosses structures pour défendre leurs intérêts (LB8, 252) Coopératives traitées comme grossistes par l'AFSCA (BE) : doivent respecter mêmes règles que les grands : (BB8, 146) Les petits doivent respecter les mêmes règles que les grands, et les petits n'en ont pas les moyens (finances, RH, temps, etc.) Freins marchés publics : si donneur d'ordre fait allotissement sans connaissance du sourcing local, ne fonctionne pas (FB3, 397), trouver des critères vérifiables et contrôlables dans les marchés publics DB1, 54), pas possible de tester service d'une SRC à l'aveugle quand pas encore client (DB1, 47-5); marché demande certain calibre (BB7, 262); "il faut signer des décharges comme quoi ça annule nos conditions de vente [...] on n'a pas les reins assez solides" (BB8, 66); pénalités si ne peut pas livrer (BB8, 94); Des recommandations caduques sont écrites dans les appels d'offre car les personnes chargées de lancer l'appel d'offres ne sont pas informées que la législation/que les recommandations ont changé. (LB1, 276); formulations trop rigides dans dossier de soumission (LB1, 280-2); permet pas de s'approvisionner en local (DC5, 758)(FC6, 60); a des pénalités si n'achète pas au marché la quantité annoncée (FC7, 18-46); une fois écrit, pas possible de modifier marché public pour intégrer plus de produits bio/locaux car surcoût, donc SRC le portera pas sans augmentation du prix (LB2, 64)(BB3, 73) (voir memo "frein à régionalité/qualité pour phrases rédigées) Critères qui freinent l'appro qualitatif dans marchés publics : critère de prix à ne pas dépasser (DB3, 13), cotation donne plus de poids au critère prix (LB1, 278) , critère qui demande de pouvoir commander jusqu'à 10h le jour même (DB3, 13) Contradiction dans appel d'offre : DB3, 83 doit respecter standards nutritionnels DGE qui prescrivent une fois viande, une fois poisson, 3x végétarien mais demande ailleurs dans le dossier de soumission d'avoir au choix de la viande tous les jours Fin du protocole transfrontalier d'abattage depuis le 18 octobre 2021 : + de papiers à faire maintenant (BB6) : Règle de concurrence libre EU interdit	Taille fournisseur/pbt d'échelle (petits n'ont pas les ressources pr faire traçabilité/allergènes/valeurs nutritionnelles/DPO/hygiène/etc.) : "on a des fournisseurs qui nous livrent sur des bouts de papier" (LB4, 136)(LC2, 410)(FB4, 139) Lenteur/complexité administrative : demande d'autorisation à hiérarchie réduit réactivité : "L'autre jour, il y avait du dos de cabillaud, avant que j'aie le bon de retour, il y a plus de poissons dans les mers." (LC3, 544); (BC3, 37), (LC3, 488), (FC6, 52), (FC7, 263) Vide juridique "dames de cantine" (BC1, 221)(pas de formation spécifique ou d'encadrement de leur rôle pourtant important mais dans un emploi précaire) Freins législatifs (multiplication des réglementations d'hygiène (LB3, 315 service qualité c'était une personne il y a 20 ans, aujourd'hui c'est 15)/autres exemples) : pas le droit de faire de la publicité pour un producteur en mettant son nom sur menu (BC1, 312), réglementations vues comme freins et comme temps non.productif (LB3, 323), ne peut pas retravailler produits qui ont été dans bain-marie (LB4, 326-7), pas l'autorisation d'utiliser les restes alimentaires méthanisés comme engrais (LB4, 343), contraintes sur laits et oeufs ne facilitent pas le travail avec produits locaux (FC6, 80) Freins marchés publics : avant n'avait pas besoin de demander soumissions, choisissait

	volumes sont trop importants donc excluent de facto petits producteurs (DA1, 77)	critère local dans marchés publics (BB3, 353-5) Subventions contraignantes/chronophages/risquées : accepter une subvention est vu comme risqué/incertain/complexé car a peur de devoir rembourser à cause de telle une telle règle d'attribution; chronophages (DB2, 122); non-recours parce que subventionnés sont conditionnées à certains critères qui ne correspondent pas au projet (DB2, 124), risqué car investit temps sans être sûr que ça va payer : va plus vite d'aller à la banque (DB2, 126) Frein politique : "fausses aides" tellement difficiles à avoir ou déniées sur "pinaillage" que peu les obtiennent, mais politique peut dire que fait qqch (BB8, 46,48,54); soupçonne qu'il y a du pistonage pour subventionner telle structure plutôt qu'une autre (FC3, 290) Frein législatif : travaille en transfrontalier car pas d'autorisation de mettre des serres dans son pays (LB3, 214), pour le travail en transfrontalier (FC5, 130) Peu ou pas de soutien du secteur public (politique) : pas de reconnaissance pour le travail fait (BB1, 50); hommes et femmes politiques pas intéressés ou curieux (BB8, 373); inaction politique ne permet pas de fournir lycées en produits locaux/bio (FA5, 303) Magouilles/népotisme : postes dans le public créés pour soutenir "le fils de" (BB8, 373); argent public attribué au fils d'un député "il a monopolisé l'argent régional" (BB8, 373); "le politique, il cherche toujours à placer des gens qui lui sont propres" (BB8, 377); subventions semblent aller à certaines écoles plutôt que d'autres : soupçon de piston (BC3, 290); "il y a des ministres qui sont ici, c'était dans la presse aussi qui ont eu des nouvelles cuisines et des nouvelles caves à vin hein donc hum, elles ne sont pas tombées du ciel" (LB8, 145)(enveloppes de gros distributeurs parec qu'achète chez eux); attribue poste pas au meilleur mais au copain du bourgmestre (LC3 1099 relate pratique subie) Inégalités face aux subsides : animosité car certaines structures captent l'argent public pour finalement peu de résultat alors que considère que sa propre structure est plus "dans la solution" mais jongle avec bouts de ficelles (BB8, 325) Dépend du bon vouloir politique : techniciens subissent décisions des élus politiques (BB4, 64)(BB8, 373	qui voulait (DB1, 31), Agrément/étiquetage manquant Nombreux échelons hiérarchiques (ne facilitent pas le changement) Charge administrative : subvention de 20% créé paperasse (FC7, 177) Toutes les collectivités n'ont pas la compétence agricole : limites aux actios que peuvent mener (FC5, 140)

		démantèlement de la cellule développement durable à la Province) ; structures locales subissent alternance politique et différences de visions de l'agriculture des élus (BB8, 373); gratuité des repas est une décision politique (DB3, 61); Pérennisation difficile après fin des subventions (BB4) : outils créés par projets "se perdent dans les méandres du web et de l'information" (BB4 264) et donc donne lieu à des doublons Abus de subsides : beaucoup de projet subsidiés ne sont pas sortis de terre (BB8, 293)	

ANNEXE 19 : TABLEAU DES LEVIERS SELON TYPE D'ACTEUR. ELABORATION PERSONNELLE

Issue/Challenge nature	Agriculteurs	Intermédiaires	Cuisiniers
Optimisation et résilience	Planification récoltes : engagement d'une cuisine à acheter produit si producteur le plante (FC2, 506-10); Plans de culture entre agriculteurs pour fournir collectivités (BB8, 90), (LB2, 28 avec nuance : "es-tu capable de produire à un prix acceptable pour acheteur"), plan de semis effectué grâce à la database des ventes effectuées avant (LB8, 32), (DB2, 118), "rencontre avec des naraïchers locaux pour la mise en culture de légumes à destination de nos restaurants" (engagement Green Deal BE BC2, 161) Solution valorisation carcasses : steak haché pour valoriser avants (FA3, 49)&(FA4, 8), colis de viande (BB6, 225), restaurateurs qui prennent demi ou quart de bête et savent la travailler (LA1, 82), idéal de trouver un accord pour valoriser tout le poulet (DA1, 92) Plateforme pour logistique permet aux agriculteurs de déléguer le	Leviers organisationnels : travaille en flux tendus sans stocks (BB1, 116-8); structure intermédiaire achète produits pour qu'il y ait facture unique et l'AG de cette structure fixe le taux de marge pratiqué (BB1, 150-2); bonne organisation (FB6, 83), expérience avec véhicules électriques pour éviter panne sèche (LB8, 283), expérience pour remplir camion (pour limiter manutention) (LB8, 219); SRC a essayé de réduire le nombre de recettes qu'ils préparent par jour (car doit nettoyer la cuisine à fond à chaque fois) mais fonctionne pas trop (LB4, 224) Centrale d'achat Leviers logistiques : mutualisation de la logistique vue comme souhaitable (FB4, 79); chauffeurs effectuent tour à tour les différentes tournées pour toutes les connaître et être opérationnels si l'un d'eux tombe malade (FB1, 135), organisation par un site manager	Leviers organisationnels : cuisine devant les convives a l'avantage que peut désamorcer les plaintes en discutant directement (LC3, 177) Externaliser la préparation des repas à un prestataire pour se décharger de responsabilité (BC1, 29)&(DB1) vs cuisine centrale en régie autonome permet d'avoir plus de marge de manoeuvre pour changer (BC1, 29)&(DB1 est d'accord 79)(FB4 40 cuisine centrale de Pompey) Leviers appro : changement du conditionnement des produits : du yaourt en seaux plutôt qu'en petits pots (FC2, 360-2)&FC7, emballages moins chers pour agris (FA3, 233)&LA3, 93); conditionnement de la viande (FB3, 246), grammage des saucisses(FA7, 186), emballage doit être "moins joli"(LA3, 95) Leviers appro : produits transformés : besoin de laver les carottes (FC2, 360-2); pommes de terre épluchées (FC7, 136)(BC2, 405), (vrai aussi pour DE cf notes d'observation réunions en Sarre) Leviers appro : mutualisation Leviers appro : négociations avec producteurs : demande de SRC de produire tel produit (LB2, 76), pour trouver arrangement win win (FC2, 358-9) Leviers appro : les agriculteurs acceptent de modifier leur recette pour le marché de la RHD (FA7, 184) Leviers d'appro : centrale d'achats (BB8, 134); pour avoir gamme complète avec produits exotiques (BB8, 138), groupements mutualisateurs qui gère pour tous les établissements (FC3, 89) Leviers d'appro : un seul point de contact pour passer commande (DB2, 120)& (FA1, 99) Lever logistique Lever qualité : contrôle du prestataire/contrôle des achats : (BB2, BB4, LC1 594,), (BC2 visite chez producteur)(DC5, 258)(FB4, 250 peu)(DB1, 64 visite et tests de température, visuels, gustatifs quotidiens comme levier contre plainte des convives)(contrôle en interne pour vérifier hygiène, aspect, odeur, goût des repas (DB1, 70), ; fait maison (pâtes DC4, 5); assez de ressources humaines (DC4, 25), subventions (FC4, 281) Cuisine centrale en régie autonome/internalise Habitudes : tout ce qui est effectué régulièrement ne demande pas de travail supp aux acheteurs (cf frein "événementiel") Luxembourg comme laboratoire car petit territoire (pour tester appro régional)

	transport des produits à un tiers qui les distribue (vs livraison énergivore) (BB8, 40) Décalage ou variation des menus des cantines dans le temps permet aux petits producteurs d'avoir une chance de fournir, sinon quantité trop grande simultanément pour rentrer (LU, cf LB9, 22) Stabilisation d'une exploitation après succession (FC6, 118) Mise sous vide de la viande permet de la manipuler sans être boucher (BB3, 301) Solution "creux des vacances scolaires" : valorisation des pommes de terre en friterie de fête foraine l'été (BA1 84,88)	de qui livre la cuisine tel jour (BB2 93), petit pays (LB2, 52), optimisation par type de produits (BB2, 125), automatisation de la manipulation des caisses pour palettisation permet d'épargner du stress et de la pénibilité (LB3, 232), internaliser la logistique permet d'être plus flexible pour livrer (FA5 92); le dossier sur lequel les structures veulent avancer (FA5, 157)(FB4, 79) "c'est la clé de beaucoup de choses"; Régularité de production/prévisible : les SRC fonctionnent sur cycles de menus donc peut prévoir ce qu'ils vont commander : facilite l'organisation des producteurs (FA5, 210), intermédiaire valorise la régularité plus que la flexibilité (LB3 162), pratiques d'achat à J-2 (BB295-103); Un seul bon de commande permet aux cuisiniers de passer moins de temps sur les commandes (≠ commander à x producteurs locaux) (FB4 52) Une seule facturation permet aussi aux cuisiniers de	

		passer moins de temps pour payer les factures (≠ payer x factures) (LB238)(FA1 173)(FA5 82)(FB4) Clarté sur attentes clients	
Data, information, technologie	Outils numériques/innovations Autoguidage et cartographie des champs permet d'avoir moins d'ETP sur la ferme (BA2, 133) Precision Farming (LA4, 336) App pour rentrer travail qu'a fait sur parcelles (LA4, 336)	Outils numériques : logiciel permet de communiquer les besoins liés aux produits (BB1, 148); permet de gagner du temps en supprimant les doubles saisies (FB1; FA5, 234); application mobile pour les parents avec les menus (FB1, 316); interface informatique a permis de faire gagner 20h de travail/semaine (FA5, 234) et d'éviter erreurs humaines (FA5, 234), (BB3, 450);	Levier numérique : logiciel de commande permettra meilleures conditions de travail des cuisiniers (BC1, 372), système de réservation permet d'éviter d'avoir une personne qui vérifie combien d'enfants magent ce jour là et de dire au cuisinier combien de repas il doit faire (FC2, 607), permet de vérifier stocks avant de refaire commande et gaspiller parce qu'aurea en doublon(LB4, 504-5) Connaissance quantitative de l'offre/sourcing sur territoire (pour s'approvisionner en régional, il faut savoir ce qui est produit dans la région) : (BC2,405)(DB1,54) ; sourcing fait par cantine (BB4, 22): "création d'une base de données de producteurs locaux travaillant soit en circuit court, soit en agriculture biologique ou raisonnée" (engagement Green Deal, BC2, 161), sourcing produits plutôt que producteurs (FB2, 27) Levier sourcing : structure intermédiaire effectue le sourcing pour les cantines (LC2, 204,212-4)(Panier Collèges pour FR: FB3 365)(Clic Local en Wallonie BB4, 66) Levier sourcing : réseau personnel des cuisiniers (FC7, 397)

		<i>outil de logistique de commandes basé sur catalogue de produits disponibles chez fournisseurs (BB2, 169), menu management system permet de calculer la quantité de produits à commander en fonction des quantités prévisionnelles des repas--> automatisation des commandes (BB2, 169); vus comme un levier pour gagner du temps, consacré ensuite à qualité et bien-être des convives (BC1, 127); traitement des données électronique (DC5, 686); eshop qui génère bon de commande et facturations (BB3, 455); IT permet de réduire les coûts (LB8, 20); permet d'avoir plus d'information et plus rapidement grâce aux mails (LC3, 856); évoque un système où quand sàlectionnefiche menu, commande se fait automatiquemen t (LC3, 1392)</i>	

Upscaling et marketing	Démarchage commercial Débouché régulier Connaissance du marché Grossiste garantit achat production Pallie creux de l'été Diversification clients pour optimiser son revenu (DC2, 130), (FB2, 65) Transformation --> nouveaux débouchés : via un atelier boucherie pour valoriser viande fraîche (BB1, 138), découpes de viande (BC1, 33), Pommes de terre sous vide (BC2, 407) Qualité produits Vente à RHD comme un moyen d'écouler volume (FC1, 152)	Approvisionnement d'appoint d'autres régions pour compléter Appro dans réseaux présents dans d'autres régions pour compléter ce qui manque en local (creux de saison ou autre) (DB2, 118); (FA5, 282)(DA2, 30) Cahier des charges Natur Genéissen (LU) : peut être intégré dans appel d'offres (LB1, 36), précise ce que la cuisine peut acheter selon catégorie de produits : viande uniquement lux (LB1, 34) avec un code couleur : priorité aux produits NG, puis LU, puis à l'extérieur (LB1, 334-6), oeufs luxembourgeois (LB1, 70), adopté par communes via signature d'une convention (LB1, 38) qui a valeur de contrat (LB1, 246), impose que producteurs aient 5% de leur surface pour biodiv avec mesures d'aides (LB1, 168), stipule que cuisine doit acheter au moins 12% de produits NG (LB1, 240) >Labellisation diversité clients : permet de se faire connaître (FA5, 220), levier pour vendre pendant les vacances scolaires (FA5,	Levier qualité : Menus : levier pour intégrer plus de produits locaux : place plus de produits de saison sur cycle de menus (LB2, 56) Leviers pour intégrer plus de produits saison/locaux/bio: Portions Réduction grammages Levier antigaspi Réservation des repas permet au cuisinier de commander et cuisiner le nombre exact de repas nécessaire, d'éviter dle gaspillage, le surcroît d etravail (BC1, 85; FC2, 598-619= diversification des produits : producteur accepte de diversifier (LB2, 74) Développement de nouvelles filières pour appro en produits locaux (LB2, 229), Let'z poulet (LB3,29), FB6 193

		220) leviers pour augmenter qualité repas Proximité géographique clients permet de limiter les kilomètres en tournée (FA5, 90) Animation commerciale : "la force c'était la diversité de produits..."--> effet positif de la mutualisation: permet de proposer éventail plus large de produits (FA5 80) "on est parti d'une demande concrète"/approc he bottom-up permet de répondre à une réelle attente (à l'opposé d'un projet top down)(BB1135 et BB8 287) Levier pour transition système alimentaire : inclure les grosses structures "c'est important qu'elles soient un peu acculées pour pouvoir proposer ces changements" (BB4, 22) Création d'une centrale d'achats de fruits et légumes locaux (BB8, 383)	

Travail et compétence s	Connaissance technique requise pour travail transfrontalier Bonne entente entre collègues facilite travail (FRA7,pos236) Diversification permet de créer des emplois dans les fermes (FA4, pos.303)	Levier de recrutement : créer une école pour former soi-même du personnel qualifié (LU) Leviers humains : compétences (business : savoir qui est derrière une société écran, connaître le point sensible d'une grosse entreprise : la réputation) (LU) Management de la confiance : BB7 inspiration pour propre relations professionnelles, caractérisé par confiance, échange et dialogue; "si vous avez quelqu'un qui est dans de bonnes conditions , qui se sent bien, donc il va produire plus et travailler mieux."(LB8), accepter de ne pas tout maîtriser (LB7) Forme personnel : formation de 16h pour personnel éducatif sur comment savourer, les différents goûts, des outils pour s'approprier nouveau goût, respect des denrées alimentaires, cuisine végétarienne (LB1, 96); atelier de cuisine pour cuisine végé (LB1, 98), lecture d'étiquettes (LB1, 108); voudrait que l'école hôtelière forme à	Connaissance quantitative de l'offre/sourcing sur territoire Expérience : cuisiniers savent quels produits sont appréciés des convives : spaghetti bolo (BC2, 114-8), Leviers humains : présence dans cuisine pour connaître travail (BC1, 28); créativité des cuisiniers (BC1, 31-2), connaît gens dans le village donc a facilement des retours sur changements effectués (BC1, 197), motivation à travailler produits locaux (FC1, 32) Management : soutenant (BC1,250) "si on veut que pour les enfants, ça se passe bien, je ne pense pas que quelqu'un qui sera mql dans son job pourra s'inquiéter du bien-être de l'enfant, si lui son bien-être ets négligé" Soutien des parents : (FC3, 61)

		faire des commandes (LC1); formation antigaspi des responsables d'encadrement des enfants à la cantine (FB1) Leviers RH Employeur finance permis de conduire Expérience : permet de mieux s'adapter (LB1, 248), connaît clients et leur sensibilité aux prix, aux produits locaux, de qualité --> sert pour élaborer projets (LB3, 73), Expérience des équipes est un levier (LB3, 208), xp dans un poste facilite la réalisation des tâches (DC5, 742)&(FB5, 316) Leviers humains : motivation (BE), bonne volonté (LU) Leviers humains : personnel en insertion pour aider (BE) Compétences : fine connaissance de la législation (LB3, 208); employeur finance permis de conduire C pour faciliter recrutement (BB5, 118)	

Infrastructure physique		Équipement : Travail du service restauration avec service bâtiments pour que nouveaux bâtiments soient adaptés aux contraintes des cantines (DC5, 266) ou permettent nouvel aménagement de la salle de restauration avec îlots type salad bar (FB4, 294) Food hubs pour optimiser les tournées (BB8, 116)(DC1, 125)	Anticiper besoins en infrastructure (DC5, 24)(LB1, 324 en partageant rtours d'xp avec cuisines actuelles) Équipement : de quoi laver les légumes en cuisine (LB1, 294); cuisine compartimentée entre arrivage, décartonnage, frigos, zones "propre" et "sale", légumerie (LC3, 668); refroidisseurs rapides (LC3, 684)&(DC5,24); frigo légumes permet meilleure conservation et moins de pertes (LC2, 354), Levier logistique : véhicule frigorifique (BC1, 147), bonne organisation (DC4, 270)(FB3, 61)(FB3 60 sur groupement de commandes)
Coopération, collaboration et coordination	Dynamique entretenue par les pairs/le réseau qu'on fréquente (BA3, 82) Ethique de la relation commerciale : traiter les partenaires commerciaux avec équité (LU), faire des gestes commerciaux pour ne pas s'attirer de mauvaise publicité (FR) Partenariats : avec structure externe de conservation (FA6) permet d'étendre surface fourragère pour aides PAC Collaboration : "ils regardent ce que le voisin fait, il apprend, il regarde comment ça fonctionne, ils se rencontrent" (BB1, 182); acheteur accepte	Effort coordonné entre différents acteurs de la chaîne (LU, FR, BE) : "pour pouvoir organiser, il faut que tout le monde joue le jeu" FA1, LB4 : "si vous ne mettez pas tous les maillons, bien ancrés sur la chaîne, vous n'avancerez pas", FC1 : "il faut vraiment les deux forces en même temps" (pos362); (FB1, 365); BC1, 399 Anticipation (LU, FR) : acheteur doit prévenir l'éleveur ou le fromager qu'il veut acheter viande ou fromage car ces produits mettent du temps à être prêts (maturation, affinage)(LB4,	Rencontres : "beaucoup de problèmes ou d'incompréhensions ou d'inconnus qui se règlent par les rencontres" (BC1, 30); *rencontre avec des producteurs de produits laitiers" (engagement Green Deal BC2, 161)m "recontre avec la responsable du Réseau Solidairement" (engagement Green Deal BC2 161) Soutien Temps pour créer confiance : (BC1, 248-9), (BC3, 242) Réunions d'information : avec un conseil des convives pour obtenir feedback sur les repas (LC3), avec conseil d'élèves pour suggestions d'idées (FC7), permet de se tenir au courant (FA1, 113), avec commission menus et représentants des parents d'élèves (FC3, 63) Partenariat : "pour amener à des projets, il faut que la base vous suive" (BC3, pos258)(en interne) Collaboration : groupe de travail de la cantine avec juriste, responsable des achats, responsable transition et personne externe en dialogue avec chef de cuisine pour mettre en place projet de changement de pratiques (BB4, 22); entre personnel éducatif et encadrants à la cantine (BC1); cuisinier prêt à partager des contacts de fournisseurs (LC1, 790), associe parenst d'élèves au vote du budget (FC3, 61) Travail de changement doit se faire en équipe sinon ne fonctionne pas : (BC1, 31); (BC3, 252) Adhésion de l'équipe au projet de changement de pratiques d'appro : (FC4, 231); (FC3, 51) Leviers organisationnels : traçabilité des décisions grâce à la mise par écrit (LC3, 896;900);

	de prendre des produits en second choix après épisode de gel (LB4, 362); collaboration avec un producteur qui a machine pour peler pommes de terre (DB2, 84); transforme pour autre producteur (LA3, 99); apprentissage entre pairs sur txpes de cultures, de bâches à utiliser (LB8, 157) Coordination des producteurs entre eux : décalage des mises bas entre chèvres pour assurer disponibilité du produit sur le marché (BB1, 184); "tiens, ben toi tu fais des frais comme ça, moi je vais plutôt faire des frais sucrés, comme ça ça complète" (idem); politique de détermination des prix pour que tout le monde vive (LA3, 117); collaboration avec abattoir et boucher pour abattage et découpe de la viande : découpe grossière par abattoir mais suffisamment petit pour que rentre dans véhicule et découpe fine par boucher (DB2, 78,84)	220) Pilotage : mobilise les agents en cuisine autour de l'indicateur concret du coût repas pour motiver l'action collective (FR) Ethique de la relation commerciale : dire ce qu'on fait et faire ce qu'on dit --> être cohérent (LU, FB1), être éthique conduit à relations business durables (LU), respect du partenaire (LU), transparence (LU), "on peut se regarder dans une glace" LB4; honnêteté avec le client (FB1, 196) Caractère progressif/trial and error (LU, FR) : mettre en place les changements de manière progressive avec des étapes, tester des choses Pédagogie (LU) : structure intermédiaire explique ce qui va être entrepris et prend du temps, éclaire (cf citation sur tête de salade plus chère mais sans perte due au flétrissement), explique ce qui est possible et ce qui ne l'est pas et pourquoi (LB2), expliquer avant de faire pour éviter le rejet (LB4), pédagogie avec les enfants	

		pour leur faire goûter (FB1, 338) Bon relationnel : voir dans catégorie "social" Si pas bon relationnel, établit un contrat écrit (très spécifique au LU car maj des contrats sont oraux)(LB3) Réunions d'information Travaille de manière transversale (pas en silos) en interne : souhaite parvenir à une prise de décision transversale entre différents départements (LB7), participation à groupes de travail internes (FB4), travaille avec d'autres pour combiner perspectives (FB4 pos 215), Travaille de manière transversale en externe : participation à groupes de travail (FB4), travail entre CHambre d'Agri et juristes pour rédaction marché public (FB2, 29) Communication en interne : font circuler l'information en interne sans quoi donne lieu à énervement (LB7) Communication en externe avec les	

		parties prenantes : pour comprendre ce qu'il se passe (LB1 pos 248), pour faire passer un message à toutes les personnes impliquées (LB3) Partenariat : avec producteurs locaux (LB2) vu comme un bon investissement à faire; conventionné : partenaires se rencontrent en amont pour décider des modalités du partenariat et le formalisent avec une convention fixant des objectifs, les moyens alloués pour y parvenir (FB2, pos119) --> confère légitimité au partenaire, permet accès/mise en contact impossible autrement (FB2, pos121); partenariat avec assos caritatives (FB5, pos304) pour dons de denrées alimentaires; contrats tripartites avec cahier des charges (FB6, pos157) pour créer filière de commercialisation; Patience/écoute : face au fait que les choses mettent du temps à changer (BC3, LB1, FC7), la pratique de l'écoute permet	

		de bâtir la confiance (idem, pos276), écoute des doléances permet d'améliorer conditions de travail (si communique le pb, + facile de chercher une solution)(idem), Mettre les choses par écrit (traçabilité des décisions prises et actions effectuées) (LU) Collaboration : idéal serait d'avoir "collaboration entre le top-down et le bottom-up" /à l'inverse d'une "coquille vide" imposée par le haut (BB1, 44); collaboration entre agronomes (et autres: gens en interne et externe BB4, 16) et juriste pour rédaction d'un guide (BB4, 258); rare d'avoir un refus de la part des cantines accompagnées de mettre en place changement (LB1.248); entre SRC et intermédiaire qui pousse au changement : i a informé SRC que peut utiliser oeufs coquille (LB2, 201); collaboration avec une autre structure intermédiaire pour pouvoir obtenir un débouché	

		commercial (FA5, 268); faire preuve de transparence sur ses coûts permet de négocier un accord commercial plus calmement, moins dans le combat (FB6, 179); création d'"une autre façon d'aborder le commerce" en cassant les codes du box de négociation (FB6, 181); relation win-win entre SRC et producteur : SRC fait grandir/accompagne producteur à condition qu'il soit régulier en qualité et quantité, producteur a débouché régulier mais fait prix à SRC parce qu'achète gros volumes (FC2, 486; 498) Création d'une filière d'approvisionnement : collaboration entre intermédiaire et producteurs avec garantie de revenu et achat garanti de la production (LB3, 29) Gouvernance interne : intermédiaires qui regroupent producteurs devraient mettre en place système de solidarité entre eux face à gros clients pour maintenir rapport de force (FA5, 299); ticket d'entrée élevé	

		pour susciter l'engagement des producteurs dans structure intermédiaire (FA5, 12); ticket d'entrée accessible permet de ne fermer la porte à personne (FA5, 10); création d'un règlement intérieur en prévention des conflits (FA5, 256) Mutualisations : de la production pour avoir opérateur logistique à qui déléguer (BB1, 121-5); mutualisation de la production via asso (FB6, 373), mutualisation logistique a permis d'éviter 550 000-45 000 km soit 505 000 km (BB1, 64-74), effectue livraison des produits des voisins en même temps (FA2, 300) Mutualisation : entre 18 coopératives pour acheter programme informatique "on a eu les moyens, à 18, de faire une Ferrari alors qu'avant, on roulait en 2CV (BB1, 52-6, 106), Mutualisations : d'un outil de transformation (DA1, 49-50)(FA4, 307 atelier découpe), (FA6, 279 abattoir) Mutualisation : souhaitable (FA1, 393)(DC2, 134), permet une professionnalisation (FB2,	

		<i>169)(FA1, 393), Statut juridique pour favoriser mutualisation : forme coopérative (FB2, 83) plutôt que statut associatif car permet capital de départ, permet de porter un projet (BB8, 293)</i>	

Economique	Calcul des coûts/compta analytique Valorisation des sous-produits : valorisation des brisures de céréales avec mélange pour poules pondeuses et pour moutons-bovins via moulin mobile (BA2, 207-9), réutilisation des fientes de poules comme engrais car riche en ammoniac (BB7 344), valorisation de la laine des moutons (FA6, 83) financier/juste prix : labellisation comme moyen d'avoir plus-value (BB4, 219); label Prix Juste producteur (BB7, 41)(BA3, 94), contexte où le prix du lait est plus cher sur le marché (BA1, 120), transparence sur les composantes du prix reconnecte consommateur avec réalité production (BA3 94), abattoir augmente le prix de reprise des animaux (BB7, 41), calcul de rentabilité d'un projet d'élevage de poulet permet d'assurer la rentabilité (BB7, 41), agriculteurs ont accord tacite pour ne pas casser les prix (LA3, 117) Agriculteurs	Leviers financiers Partage de la valeur ajoutée : "il faut que tout le monde participe à l'effort" (LB2, 128); frais annexes ajoutés par les criées pour que les producteurs récupèrent ce qu'il leur faut pour atteindre l'équilibre économique (BB5, 147); (FB1) Client accepte de payer/contraintes du local : (LB2, 114), (LB8, 237); "tout doucement" (LC2, 320); "ils essayent de faire en sorte que" (FA4, 38) Croissance du nombre de coopérateurs permet d'éviter problèmes financiers (BB8, 74) Facturation gérée par l'école (LB2, 122), (DB3, 61) - > moins directement pertinent Prix juste : intermédiaire paie les frais bancaires, les frais de paiement de dette, prix d'un lot plus un bénéfice (LB3, 35); Aide du secteur public : pour équilibrer le coût de revient et le coût facturé aux parents : 2,8 millions par an pour un	Levier financier : surplus de budget à la fin de l'année utilisé pour acheter produits bio (LC3); les prix de la restoco sont bon marché (FC2, 411); Levier financier : économies d'échelle (FB4, 404 espère que développement des filières locales va conduire à une baisse de prix), "Je l'ai toujours dit à mes producteurs, s'ils vont chez la concurrence, ils peuvent y aller je m'en moque complètement parce qu'au final, plus il se développera plus les prix ils seront attractifs et plus tout le monde y gagnera." (FC2, 640); économies réalisées grâce à l'antigaspi dégage liquidités pour achats locaux (FC4, 31)(FC3, 17 : 30% jetés sur 50 000€ budget --> permet de réinjecter 7500€)(LB2, 178)(FB4, 294)(FC1, 239); "C'est par la masse qu'on arrive à avoir de bons prix" (FC4, 225), économies réalisées grâce à l'antigaspi permet de faire baisser le coût denrées (FC3, 25 : passés de 2€ à 1,80€ soit 10%) Mise place d'un approvisionnement en gré à gré (DC2, 151);

	peuvent fixer leur prix : "s'ils ne font pas notre prix de vente, on ne travaille pas avec eux" (FA3, 221) + impose marge (FA3, 225); (BA1, 68), (BB2, 337), vrai pour système SICONA au LU (LB1, 214), et pour système Naturletz (LB8, 20), "wir zahlem gernem was sie verlangen" (DB2, 237), (FA1, 237), (FA5, 246), "on ne peut pas demander de la qualité et aller derrière gratter un petit peu le prix" (FB1, 188), vrai dans système Panier Collège (FB3, 208), (FB6, 159) Transformation --> valeur ajoutée : fromage (BA1, 174), viande découpée (BB1, 138), oignons et pommes de terre (LA3, 97) "on a allongé notre partie de la chaîne alimentaire pour vendre le plus tard possible" "pour prendre plus de marge"(LA3, 99) Levier financier: soutien (prêt) de la banque pour investissement (FA4); diversification pour créer nouvelles sources de revenus contribue à la santé financière de l'exploitation	département (FC6)	

	(FA4); souplesse des modes de paiement des acheteurs (FC2, 538), flexibilité des acheteurs pour payer rapidement (paiement à 30 jours et parfois à 10 jours) (FC2, 542); vente de surplus de production à la RHD (DC2, 151); pool de clientèle aisée (BB3, 175), marché lu est une opportunité pour producteurs BE) Seuil d'achat minimum imposé aux cantines par plateforme permet aux agriculteurs de travailler régulièrement : (FB3, 290)		

Environnemental	Leviers biodiversité : mettre des ruminants sur prairies à haute valeur biologique (BA2, 251); bœuf pour valoriser terrains à forte pente (BA2, 257); cercle vertueux "à la base, un boeuf, c'était une bête de traction que l'on terminait en l'engraissant avec des sous-produits de la ferme pour ne pas gaspiller la bête en fin de vie" (BA2, 257); culture biologique permet retour de faune et flore (BA2, 276); Diversifie culture pour adaptation changement climatique (LA2, 635) Conditions météo favorables (BA1, 170), Antigaspi : dons à des associations (DB2, 167), nourrit bêtes avec pommes de terre hors calibre et restes de légumes (DB2, 167); dons aux employés (DB2, 167); compost (DB2, 167), utilisation dans cuisine centrale interne (DA1, 47), vente des surplus à cuisine centrale (DA1, 14) Transformation --> antigaspi : pour ne pas jeter les légumes et les	Leviers biodiversité : cahier des charges impose que producteurs aient 5% de leur surface pour biodiv avec mesures d'aides comme l'aide à planter arbres fruitiers (LB1, 168) Zero waste/anti-gaspi : travail sur le dressage des assiettes pour donner envie de manger (FB1, 69); collaboration avec producteur pour acheter "fruits moches" moins cher pour faire compote (FB1, 160)&(DB2,167); animation pour visualiser gaspillage du pain (FB1, 246); obtention du label gestion des déchets Superdreckescht (LB8, 209); cf case C6 aménagement de la salle de restauration avec salad bar permet réduction gaspi (FB4, 304); avoir bonne orga pour éviter gaspi lié à date de péremption (BB2, 113); bonne orga (BB2, 283); engagement ODD 2 "faim zéro" pour réduire gaspi de 50% d'ici 2030 (BB2, 287); démarche "WasteWatch powered" du prestataire	Leviers anti-gaspi : utilisation de vaisselle en porcelaine et de vrais couverts au lieu de jetables (LC2, 152); client accepte de ne pas avoir totalité du menu jusqu'à la fin du service (BB2, 287)&(LB2, 178); frigo légumes permet meilleure conservation et moins de pertes (LC2, 354), usages des produits du magasin proches de date de péremption dans restaurant (LC2, 578); réutilisation des restes de légumes de la veille en soupe ou autre (LC2, 598)(BC2, 111)(DC1, 116)(DC4, 286); utilisation des Ecobox : système de consigne pour emporter restes de repas (LC2, 604); réduction des portions (mais possible de se resservir) (DC4, 115); mise à disposition de boîtes de conception durable pour emporter restes (DC4, 115); précuit à 80% le riz et les pâtes et finit la cuisson lorsqu'un convive demande /si pas servi, peut être réutilisé le lendemain si conservé au frais (DC4, 115)(LB4, 316); vente du plat de la veille moins cher (classe avec objectif économique) (DC4, 115); "goutte depuis la cuisine" (BC2, 124-5), cellules de refroidissement (LB4, 323-6), fait du pesto avec feuilles de légumes pas utilisées dans les recettes (BC2, 127) ou met épluchure dans soupe (BC2, 127), n'épluche plus les carottes, les frotte (BC2, 129), compost (BC2, 129)(FC2, 153), réduction des grammages permet de réduire pertes en viande (LB4, 302), si avait droit de modifier les menus (LB9, 133), sert moins de quantité de plats dont savent que les enfants aiment moins (LC1, 592), possible de réutiliser si est passé en cellule de refroidissement (DC4, 282), salad bar permet aux convives de se servir ce qu'ils souhaitent et selon quantité au'ils souhaitent (FB4, 294), travaille sur possibilité de créer repas à emporter avec restes du jour (FC2, 157), améliorer qualité pour qu'il y ait moins de déchets (FC3, 13), moins de gaspi quand utilise produits bios (FC4, 453) Contexte : règles d'hygiène imposent qu'une fois qu'un produit est sorti dans la zone de service, il ne peut pas rentrer en cuisine pour être conservé jusqu'au lendemain (BC2, 113,121)(LB4, 326)(DC1, 116)(FC2 153 : "on a le droit de repasser des produits qui ne sont pas... qui n'ont pas été servis au self, et on a le droit de représenter les produits qui ont respecté une baisse de température et une remontée de température, passage de 63 à env 10 degrés en moins de deux heures, et inversement, de plus trois degrés à plus 63 en moins d'une heure pour le réchauffement, et ça vous avez le droit de le repasser encore une fois, après ça part à la poubelle")

	fruits (LA2, 42)(FA6, 9), pour donner travail aux personnes en insertion (LA2, 42),	Leanpath: progrès grâce à pesées + distinction pre-et post-consumer waste et dialogue avec client (BB2, 287) Transfo pour prolonger vie produit (BB5, 30) Transfo pour valoriser produits hors calibre : exemple de carotte difforme : peut la transformer en carotte râpée sans éplucher (BB5, 28), oignons trop gros (LA3, 99), pour valoriser courgette difforme (LA3, 101)	
Social	Bon relationnel avec cuisiniers : appellent spontanément pour proposer produits (LU), échange de cartes de Noël (LU), va rencontrer le cuisinier dans la cuisine (LU), bonne relation "huile" (contribue au succès de) la relation commerciale (LU),	Bon relationnel : permet de contribuer au succès (LU), permet de valoriser les producteurs (LU), caractère personnel (au lieu de "incognito") de la relation a un effet positif sur le fonctionnement de l'approvisionnement (LU). "plus j'ai une relation personnelle qui fonctionne bien, plus je peux les convaincre de participer" LB1, permet grande confiance dans	Enjeu d'accessibilité des repas :

		<i>partenaire commercial (LB3), contact direct avec interlocuteur permet collaboration efficace (LB3), FB3 : permet d'aligner les membres d'une équipe en vue d'un but à atteindre,</i>	
Santé	<i>Bien-être animal (BB3, 359) Souci de livrer produits extra-frais (FA2, 306)</i>	<i>Etiquetage : utilisation d'un QR code à scanner pour donner infos sur produit (nutritionnelles, construction du prix) BB3, 402-4) Audit par service qualité avant de travailler avec nouveau fournisseur pour vérifier sa capacité à répondre à exigences de qualité, de suivi et de traçabilité, de food safety (FB1, 95)</i>	<i>obtention de labels (plan nutrition/santé BB2, 271)</i>

Culture et habitudes	Optimisme : "sinon on n'y arrive pas" (BA3 82) Motivation : FA7 : levier pour faire son travail; BA3 82; Valeurs constituent un soutien et une motivation pour mener des projets (BA3, 82), (FB2, 153) "on vend la préservation de l'eau, une filière naissante" Attitude d'ouverture pour construire nouveaux débouchés (FA1, 27)	Flexibilité : structure intermédiaire fait respecter progressivement le cahier des charges pour ne pas braquer les participants (LU) Ruse pour amener changement : flèche les achats possibles via le contenu du catalogue de commandes (LB2, pos28); BC3 "ce n'est pas être filou, c'est amener de façon différente" (pos242) Bonne volonté/motivation : pour parvenir au but (BB8), motivation intrinsèque à ce que démarche soit mise en place (LB1), source d'initiatives et d'innovations (LB1, pos369); FB4 : "jouent bien le jeu" (pos44); motivation permet d'embarquer les autres dans démarche (FB4, pos203), puisée dans convictions et dans désir de changement (FB6); motivation pour faire de la qualité (FB1, 69) Leviers pour favoriser travail en transfrontalière : Leviers pour appro en local/bio : s'impose d'acheter viande française plutôt	Levier humain : prise de conscience des pbt (grâce à études ou autre)(BB8, 383 étude sur fonctionnement des cantines)(prise de conscience des cantines qu'il faut se mettre à faire appro de qualité avec Egalim FB4, 32) Flexibilité : acheteur doit accepter que production locale n'est pas totalement prévisible (LU), acheteur doit parfois adapter menus à la dernière minute car produit pas disponible (FR) ou pour intégrer des produits locaux proposés spontanément par producteur (FR) Pédagogie : expliquer différence entre pomme bio et pomme conventionnelle aux enfants car ils vont vers la conventionnelle qui a l'air plus naturelle (FR) Bonne volonté/motivation : levier pour progresser/innover (BC3); l'envie du personnel facilite la mise en place de l'appro local (FC1); volonté de changer (FC3); nouvelle recrue coopère avec mesures en place (FC3 pos53); motivation des élèves intense mais s'essoufle vite (limited attention span) (FC4); investissement du personnel contribue à mise en place du chgmt (FC4) (BC3, 238); motivation de l'équipe et des élèves nourrie par la satisfaction à travailler thématique locale/bio (FC4); motivation nécessaire mais pas suffisante (il faut coopération au-delà de la cuisine) (FC7 pos 359); donne impulsion (FC7, pos445); Bénéficie d'un accompagnement : par le Green Deal (BC1, 2), par une personne (DC4, 25), par une entreprise (DC5, 294) Leviers pour appro en local/bio/qualité : réduire grammages de viande (LB2, 142); système cook and chill (DC5, 16); engagement dans une démarche de certification (Green Deal BB2, 209); achat de produits labellisés (FC3, 83); achète produits labellisés pour déléguer vérification du produit à l'organisme labellisateur (FC3, 108 et 85 "un label, ça me permet de me garantir, parce qu'on ne peut pas être sur tous les fronts et être spécialiste de tout"); label permet de faire des choix (FC3, 110), formulation des menus "fruits de saison" au lieu de "pomme" (FB1, 149), fournisseurs historiques commencent à intégrer produits bio et locaux dans leurs gammes (FC3, 81) Susciter l'adhésion car la contrainte ne marche pas (LB2, 30), amener changement s de manière progressive (FB4, 52)

		qu'UE (FB1, 69); rédiger les menus pour permettre la flexibilité de l'approvisionnement : ex "fruits de saison" au lieu de "poire" (FB1, 149;151); Leviers pour appro en local/bio/etc. : achat en gré à gré (LA1, 324- 30), (LB3, 77),(DC1, 118), (FC1, 305), (FC3 pour le pain); gré à gré permet travail plus souple (FA5, 309), Panier Collège fonctionne en gré à gré (FB3, 129); plus simple que de passer par intermédiaire (FC7, 269 passe commande à SC plutôt que FL) Leviers pour appro local(bio/etc. : mesure quantité de produit servie (FC1, 320), réduction des grammages de viande (LB2, 142; LB4, 168), mesures antigaspillage permettent de libérer des liquidités pour achat local et bio (cf case environnement); achète bio quand cuisine que moins d'élèves (BC2, 294-296); adapter recettes (LB1, 94), qualité donne envie de travailler (LB1, 366), motivant de savoir qui est derrière le produit (LB1, 366), obligation	

		<i>imposée (DB1, 104), proposer moins de choix quotidien mais plus de variation d'un jour à l'autre (FC2, 90),</i> Leviers pour appro de saison : les prix des fruits et légumes de saison sont meilleur marché qu'hors saison (BB4, 203)	

Politique, bureaucratie et conformité	Protocole d'abattage transfrontalier Lobbyisme/plaidoirie Agrément AFSCA pour vente aux collectivités ou autorisation AFSCA si n'a pas l'agrément : droit de vendre dans périmètre de 80 km et si 30% du CA est fait en B2B (BE: BB8 155-7)) Soutien politique : élus ou techniciens dédiés sur mission circuits courts et passionnés (BB8, 373), (FC1, 359), est nécessaire pour qu'initiatives réussissent (DA1, 92) Lever législatif : lois obligeant cantines à acheter produits sous signe de qualité permet d'augmenter CA des agriculteurs (LA3, 71)(BB3, 331)(LA1, 400)(LB4 228)	Marchés publics comme un outil de transition : le cahier des charges permet d'exiger type de produit donc encourage sa production (LU), allotissement plus fin des marchés publics (guide Green Deal BE), volumes de commandes devrait permettre de faire grandir producteurs locaux (FC3, 49) Soutien du secteur public : sous forme de subventions par Province (BB1, 168), par dispositif d'aide aux coopératives similaire à taux zéro (BB1, 174), "über den Schulträger subventioniert"(DB3, 85); par Département : (FC4, 459) fonds de dotation des collègues qui inclue remboursement de la différence entre coût de revient et prix de vente aux familles (FC6 44: 2,8 millions)&(FB3, 42-3: 6,5 millions), subvention de 20% pour achat local et bio via plateformes pour donner chance d'augmenter somme fonds de dotation qui est calculée sur la moyenne des 3 années précédentes et	Lever législatif : procédure négociée = les pouvoirs adjudicateurs consultent les opérateurs économiques de leur choix et négocient les conditions du marché avec un ou plusieurs d'entre eux(BB4) Lever législatif : groupement d'opérateurs économiques =entités ont légalement le droit de se regrouper pour répondre à un marché sans qu'elles soient une entité juridique --> permet à des producteurs de s'associer pour répondre à marché sans se constituer nécessairement en coop ou asoc (BB4, 34)m existe mais peu utilisé commande/marchés publics : si n'est pas en soumission européenne, peut envoyer aux soumissionnaire qu'ils souhaitent (marchés en procédure négociée)(BB4, 22); Clic local wallon : plateforme pour faire marché public de faible montant (<30 000€) (BB4, 66) -quels critères pour favoriser appro local/de qualité : "assurer une juste rémunération aux producteurs" (BB4, 22), demande de certains produits (FC2, 29), demande de signe distinctif ou marque avec certification ou preuve que constitue un équivalent (BB4, 107)(LB1, 240 12% de produits Natur Geneissen)(LB9 accompagne communes dans rédaction cahiers de charges); label comme moyen de preuve: arrêt "Max Havelaar" de la cour européenne (BB4, 107)(LB1, 272)(LB4, 622)(DC5, 54-6)(FB2, 29)(https://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?&docid=122644); peut mettre "visite pédagogique sur exploitation" dans les exigences techniques s'il y a un pan de sensibilisation dans l'objet du marché (BB4, 117), intégrer dans l'objet du marché une volonté d'une marché plus durable "au plus l'objet du marché est bien décrit, au plus on va pouvoir mettre des critères en lien avec ça" (BB4, 123), peut aussi mettre critère d'inclusion sociale en demandant un pourcentage de personnes en réinsertion professionnelle (BB4, 256); critères sociaux plus facile à vérifier que critères environnementaux (BB4, 256); jouer avec le nombre de points sur lequel chaque critère est évalué (cotation) : pas mettre 70% pour le prix mais par ex 20% pour animation des producteurs dans cantine (LB1, 276)(LB2, 227)(FB2, 153)(LB9, 60-1)(DC5 accorde 30% pour critère prix 48); travailler formulations : éviter les formulations figées de type "maximum un repas végétarien par semaine" car bloque la progression --> "au moins un plat..." (LB1, 280); peut demander pourcentage de bio (LB9, 60-1)(DC5, 40); faire un allotissement plus fin du marché public (LB9, 60-1)(BB4); critère selon type de liaison (cook and hold, cook and chill, cook and freeze)(DB3, 13)(DC5, 24); critère de délai de commande (DB3, 13); critère où demande que prestataire fonctionne avec part d'énergie renouvelable ou utilise véhicules électriques (DC5, 40); critère sur les matériaux utilisés pour les vêtements de travail : polyester recyclé (DC5, 54-6); économies d'énergie et d'eau, gestion des déchets, utilisation de contenants consignés, achats durables, gestion écologique des affaires dans catégorie "durabilité" notée sur 30% (DC5, 56), critère sur la

		favoriser les initiatives de mutualisation (FA 3 63) & (FB3, 196-9) & (FB3, 203-4) & (FB4, 262) (FC4, 125-3 avis positif et gratitude) (FC7 aime pas qu'il doive se justifier en envoyant facture et trouve que 20% ce n'est pas beaucoup); par Région : participation à investissements (BA3 42) & (FA4, 259 combiné avec FEADER et département); par l'Etat : subventions à l'investissement très importantes (LA3 162); opération "fruit à la cantine" (BC3, 27); par commune : subvention à l'achat de produits locaux (LB8, 110); appel à projet Halls relais agricoles (BB3, BB8) Soutien du secteur public : sous forme de soutien politique : de la commune (BB8, 383) & (BC1 159), (LC2, 50, 126); de la part du ministère (DC3, 48); par Département (FC2, 29), (FC3 41) Soutien du secteur public : sous forme de ressources humaines allouées : "j'ai du temps à consacrer à ça parce que ça fait pleinement partie d'elles"	matière des plats dans lesquels sont servis les repas (DC5, 68-72 + de points quand c'est en métal); critère de maximum 3 heures entre moment où repas est cuisiné et consommé en liaison chaude (DC5, 122); critères sur transport, emballages, modes de fabrication (FB2, 29), performance en matière d'approvisionnement direct de l'agriculture (pour contourner l'interdiction du mot local) (FB2, 33), clause sur saisonnalité, sur empreinte carbone, temps de trajet (FB3, 401), définit régions où peut s'approvisionner : làgal si la région donne choix de fournisseurs parmi lesquels choisir (DB1, 46); service juridique vérifie làgalité projet marchés publics) (DB1, 46) Clash de critères : donne plus de points dans l'attribution du marché public si peut commander jusqu'au matin (DC5, 440-4) représente un gros frein pour les prestataires Pour respecter principe de proportionnalité des marchés publics, définir l'alimentation durable en reprenant la définition de la FAO (englobe les concepts d'équitable, de protection des générations futures, de respect de l'environnement, des animaux), donne plus grand marge de manoeuvre pour mettre des exigences techniques dans le marché (BB4, 213), le donneur d'ordre se réserve le droit de venir visiter spontanément les ateliers du prestataire (BB4, 248); commission gustative (fait débat car soumissionnaire peut mettre des produits qu'il ne remettra pas après, mais peut être accompagné par d'autres critères) (BB4, 246); peut demander une formation continue du personnel dans les conditions d'exécution du marché (dans un marché de services) (conditions d'exécution sont le pendant des critères de sélection : bien d'avoir une cohérence là aussi, mais c'est une partie très théorique du marché qui passe souvent à la trappe, mais non respect des conditions d'exécution = pénalité) (BB4, 256) Levier législatif : guide de la Chambre des métiers sur bonnes pratiques d'hygiène et de sécurité (prolongement du règlement 852 de l'UE) permet aux gens de prendre leur propre contenant (LB9, 210)

		missions"(FB4, 32) Opinion sur subventions : plus le subside est petit, plus c'est motivant, plus c'est gros, plus on s'y perd (BB8, 381) Travail en transfrontalie r : non-dépendance à une structure publique facilite (sinon "ne dépassez pas la frontière!") (BB1, 153); facilité par embauche d'une personne qui vient du pays limitrophe et son réseau (BB1, 53); facilité par déclaration à l'organisme de sécurité sociale que déplacement transfrontalier fait partie du poste de travail (évite de faire une déclaration par déplacement) (LB8, 293); facilité par création d'une société dans l'autre pays pour éviter la bureaucratie liée aux douanes et aux statistiques (DA2, 8-12); plus facile d'entrer sur marché de l'autre pays si a société sur place (DA2, 14); expérience de Joint Venture dans un autre pays avec conseil d'affaires et fiscal (DA2, 16); facilité par protocole d'abattage transfrontalier BE-FR (BB6, 113)	

		Coordination meta des initiatives bottom-up : par une structure publique pour éviter les doublons de projets de construction de légumeries/conse-rveries, CPA et autres sur un même territoire (BB4, 74) proposition d'une exception à la règle de concurrence libre et non faussée pour les marchés alimentaires (BB4, 78)	

ANNEXE 20 : LISTE DES TACHES RELATIVES A LA THESE : DOCUMENT COMMUNIQUE AUX PARTENAIRES DU PROJET POUR DELIMITER MON CHAMP D’ACTION AU SEIN DU PROJET

Dans le cadre de la déclaration de Bologne réglementant l’espace européen de l’enseignement supérieur, les doctorants dans n’importe quelle Université en Europe disposent d’un temps limité pour effectuer leur thèse et la soutenir : 36 mois, prolongeables de 12 mois, soit quatre ans au maximum. Au-delà de ce temps, les doctorants ne sont plus autorisés à soutenir.

D’où la nécessité de planifier les échéances de façon rigoureuse, notamment dans le contexte d’une thèse de doctorat effectuée conjointement ‘sur’ et ‘pour’ un projet européen, tel le cas du projet AROMA, Approvisionnement Régional Organisé pour une Meilleure Alimentation, commencé au premier octobre 2017 et qui s’achèvera au 31 septembre 2021.

La thèse a officiellement commencé le 1^{er} mars 2019 à l’Université du Luxembourg et s’achèvera donc au 28 février 2023, après trois ans de thèse et une année de prolongation.

Sommaire

Volet 1 : Méthodes générales de la thèse et principes directeurs

Volet 2 : Réalisation d'un diagnostic agricole et alimentaire à l'échelle des bassins de consommation étudiés

Volet 3 : Analyse de la création des outils, services et processus utiles aux acteurs pour développer des filières d'alimentation locales du territoire, résultant du processus d'échanges entre les membres du consortium AROMA

Volet 4 : Tâches administratives

Tâches assumées à titre exceptionnel

Tâches ne faisant pas partie du travail de thèse

Principes directeurs et méthodes générales de la thèse

Voici la vision d'ensemble des travaux poursuivis par Ariane Fragnon tout au long de la thèse, basés sur et l'appareil méthodologique de l'enquête qualitative, qui ont été mis en place au cours de l'année 2019 et sont issus d'une co-crédation entre les membres du consortium AROMA, Ariane Fragnon et Dr Rachel Reckinger, sur une base fournie par Dr Rachel Reckinger.

Le journal de thèse constitue la base du travail empirique d'Ariane Fragnon pour le volet de recherche 'sur' AROMA, les entretiens qualitatifs constituent la base du travail empirique pour le volet de recherche 'pour' AROMA, la bibliographie celle du travail théorique pour les deux volets. L'analyse et la rédaction sont des tâches itératives.

- Journal de thèse
- Bibliographie
- Observation directe pendant les réunions et événements AROMA ('sur' AROMA)
 - Grille d'observation
- Création de l'appareil méthodologique pour l'enquête ('pour' AROMA) :
 - Trois grilles d'entretiens en français et en allemand (selon profil d'enquêté)
 - Fiches de consentement en français et en allemand
 - Notice d'utilisation des grilles pour les enquêteurs auxiliaires
 - Identification d'acteurs à interroger (« échantillonnage »)
- Effectuation des entretiens qualitatifs selon les grilles d'entretiens adaptées ('pour' AROMA)
- Analyses ('pour' et 'sur' AROMA)
- Rédaction ('pour' et 'sur' AROMA)

Volet 1 – 'pour' AROMA : Réalisation d'un diagnostic agricole et alimentaire à l'échelle des bassins de consommation étudiés

Points se trouvant dans l'annonce de poste de thèse :

- *Analyse de la demande au niveau des acteurs de la restauration collective (motivations, freins, type d'acheteurs et d'organisations) et de la consommation individuelle (réseaux de consommateurs etc.).*
- *Identification des différents acteurs du système, de leurs rôles, de leurs liens entre eux et de leurs interactions avec les territoires*
- *Etat des lieux des circuits de proximité, longs ou hybrides existants sur les territoires donnés (typologie des circuits, modalités d'organisation etc.) et de leurs impacts socio-économiques et environnementaux*

→ Notes : l'analyse de la consommation individuelle ne sera pas faite de manière systématique, mais seulement comme ouverture ponctuelle dans le travail d'analyse de la demande des acteurs de la restauration collective. Par ailleurs, l'état des lieux des circuits de proximité ne pouvant se faire de manière systématique avec le nombre d'entretiens prévu dans la thèse, nous avons choisi de procéder par « coups de projecteur » sur des zones de la Grande Région.

Pour cette partie de la thèse, correspondant au volet 'pour' AROMA, Ariane Fragnon conduit une étude qualitative sur l'organisation de la filière alimentaire approvisionnant la restauration collective en Grande Région pour mieux comprendre son fonctionnement.

- Etude qualitative :
 - Conduite d'entretiens semi-directifs qualitatifs
 - Formation de collègues à la méthode de l'entretien qualitatif
 - Ecoute des entretiens réalisés par des collègues
 - Interaction avec la société de transcripteurs
 - Codification des transcriptions d'entretiens
- Réalisation de points d'étape de l'analyse pour les partenaires du projet AROMA
 - Réalisation régulière d'une présentation de l'état d'avancement de l'étude qualitative à destination des partenaires du projet AROMA
 - Présentation de ce document aux partenaires et discussion sur les adaptations des expérimentations nécessitées par les nouveaux éléments de l'étude
- Organisation ou participation à des rencontres avec des acteurs de la filière d'approvisionnement de la restauration hors domicile en Grande Région
 - Participation à des rencontres d'agriculteurs organisées par les partenaires méthodologiques ou les publics cibles du projet
 - Participation à des journées de bilan d'autre organismes de recherche sur des sujets d'études similaires ou connexes
 - Visites ou rencontres relevant de la construction d'un réseau de connaissances nécessaires pour l'échantillonnage des entretiens et le travail de thèse
- Travail de recherche et de cartographie sur « le paysage institutionnel » de la Grande Région (quelles institutions existent, leurs compétences et responsabilités sur les sujets du projet AROMA traités dans les guides : agriculture, sécurité alimentaire, etc.)

Volet 2A – 'sur' AROMA : Analyse de la création des outils, services et processus utiles aux acteurs pour développer des filières d'alimentation locales du territoire, résultant du processus d'échanges entre les membres du consortium AROMA

Dans ce volet, Ariane Fragnon étudiera particulièrement le processus de création des outils qui alimenteront le centre de ressources par les membres du consortium AROMA.

- Etude du développement des outils d'analyse et d'aide à la décision par le consortium AROMA, pour guider la recherche de solutions collectives en matière de logistique ou de commercialisation :
- Méthode **d'élaboration** des expérimentations
- Création d'une méthodologie **d'observation** des expérimentations

Volet 2B – 'sur' AROMA : Analyse des transferts d'outils, services et processus utiles aux acteurs pour développer des filières d'alimentation locales, ainsi que du processus d'échange participatif de formation, d'échange et de communication

Dans ce volet, Ariane Fragnon étudiera le transfert des outils créés par le consortium AROMA et leur éventuelle (non-)appropriation par les publics-cibles, ainsi que les raisons et motivations pour ces états de faits.

- Etude de la (non-)appropriation de ces outils par les acteurs locaux, ainsi que des raisons de non-appropriations potentielles
- Etude de la (non-)réception et de l'adhésion aux outils développés en fonction des résultats d'expérimentations pilotes conduites selon la méthode de l'observation directe
- Analyse des processus de négociation, de formation et de dialogue critique, contradictions
- Suggestion d'adaptations nécessaires, basées sur les retours de la part des acteurs concernés, révélés par l'enquête qualitative

Tâches administratives

A la thèse sont également attachées des obligations administratives.

- Aide à la rédaction de la partie « Action 3 » pour le rapport COMAC, pour la partie concernant l'analyse qualitative
- Rédaction d'un rapport trimestriel pour le financeur
- Notes de frais, tenue des horaires effectués
- Réinscription semestrielle à l'Université du Luxembourg

Tâches assumées à titre exceptionnel

A titre exceptionnel, quoique cela ne relève pas d'un travail de thèse, Ariane Fragnon assume le rôle de point de contact avec les partenaires méthodologiques allemands (Ministères de l'Environnement de la Sarre et de la Rhénanie-Palatinat), pour la raison qu'il manque des partenaires germanophones dans le projet.

Tâches ne relevant pas du travail de thèse

- Traduction du français vers l'allemand de matériaux de communication pour le projet AROMA et de livrables AROMA tels que les guides à destination des producteurs ou des acheteurs
- Animation d'ateliers dans le cadre de l'action 4 du projet
 - Médiation en cas de conflits

