



Erasmus+



GALERIE D'INITIATIVES INSPIRANTES



*Offrir de l'emploi aux personnes
en situation de handicap
Revaloriser les invendus alimentaires*



CirculAbility

Galerie de rôle model

IO1



Table des matières

Introduction	1
L'économie circulaire : c'est quoi ?	2
Méthodologie	3
Galerie	4
Atelier Groot eiland	5
Solifoodwaste	7
Bio&Co	8
Travie	9
Envie	9
Tricentenaire ASBL	10
Open group market	11
Last minut market	12
Panier de la mer	12
Esment	13
Le Pain Perdu	14
Espigoladors	15
Facteurs clés de réussite	16



INTRODUCTION

Une société peut-elle juger d'un être qu'il est inutile ? Dans notre logique économique standard, les ressources, tant humaines que naturelles, soit sont ignorées parce que non profitables, soit sont exploitées puis mises au rebut dès lors qu'elles cessent d'être rentables.

Tristes sont les chiffres engendrés par le mantra du « extraire, fabriquer, utiliser, jeter » : **un tiers de la production agricole mondiale est perdue avant d'être consommée**[1]. Dans le même temps, on estime qu'en 2019 plus de 30 millions de citoyens européens n'avaient pas eu les moyens de s'offrir un repas décent un jour sur deux, **soit 6,7% de la population**[2].

Au-delà des seules ressources alimentaires, ce sont également les ressources humaines qui se retrouvent gaspillées dans ce modèle. Ainsi, alors qu'en 2020 on estimait qu'un Européen sur cinq était atteint d'une forme de handicap[3], **seuls 50,8% d'entre eux bénéficiaient d'un travail**, contre 74,8% des personnes non handicapées[4]. En conséquence, ils présentaient un taux de pauvreté **de 70% supérieur à la moyenne**[5]. À l'inacceptable drame moral, notre économie ajoute l'ineptie de se priver d'un fertile terreau **de ressources humaines potentielles parfaitement aptes au travail**. Ces chiffres et ces faits, illustrations par l'absurde du galvaudage tant naturel qu'humain pratiqué par un système sans âme, ne peuvent que forcer à la réaction.

Tel est le constat **du projet « CirculAbility »**, co-financé par le programme européen Erasmus+, qui s'est donné pour mission d'explorer les pistes de convergence entre lutte contre le gaspillage alimentaire, lutte pour les droits des personnes en situation de handicap et lutte pour une économie durable et inclusive. Ces thématiques se sont cristallisées autour d'une activité particulière : la revalorisation d'inventus alimentaires par des personnes porteuses d'un handicap.

Dans divers pays, cette entreprise a été exécutée avec succès. Mais, pour être menée à bien et être financièrement viable, elle nécessite une certaine expertise technique et multidisciplinaire. La volonté du projet *CirculAbility* est de l'offrir aux professionnels inspirés à monter ce type de projet, par le biais **d'analyses d'initiatives abouties et probantes et la création d'une formation adaptée à destination de professionnels du secteur**.

Dans cette production sont présentés les préceptes de l'économie circulaire et la manière dont elle constitue un outil pertinent pour la mise à l'emploi des personnes en situation de handicap. Ce cadrage théorique est complété par l'exposition d'une galerie de dix initiatives européennes exemplaires illustrant le mode de fonctionnement d'une telle entreprise. Finalement, quelques recommandations générales finales permettront de mieux comprendre les grands principes devant guider l'accomplissement de ces projets durables et solidaires.

[1] FAO, *The state of food security and nutrition in the world 2021*, 2021, consulté sur <https://bit.ly/3mNCliv>

[2] Eurostat, *Incapacité à s'offrir un repas comportant de la viande, du poulet ou du poisson (ou un équivalent végétarien) un jour sur deux - enquête EU-SILC, 2011-2020*, dernière modification le 27 août 2021, consulté sur <https://bit.ly/3yBDp10> le 29/08/21

[3] Commission européenne, *Emploi, affaires sociales et inclusion. Personnes handicapées*, consulté sur <https://bit.ly/3yDGfTc> le 24/07/21

[4] European disability forum, *Employment policy*, consulté sur <https://bit.ly/3iXfNyL> le 22/07/2021

[5] Ministère de la transition écologique français, *L'Union européenne, droits des personnes handicapées et accessibilité*, 21 mai 2021, consulté sur <https://bit.ly/3aDDM1q>

ÉCONOMIE SOCIALE ET CIRCULAIRE

L'ADEME (l'Agence nationale française de la transition écologique) propose de l'économie circulaire la définition suivante : « Un système d'échanges et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des produits (bien et services), **vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement. (...) Il s'agit de faire plus et mieux avec moins.**[6] ».

Fortement encouragé par l'Union européenne dans le cadre de ses nouvelles stratégies industrielles[7], environnementales[8] et alimentaires[9], ce modèle ouvre la voie à une croissance économique durable. Grâce à ses initiatives en faveur d'une transition vers une économie plus circulaire, l'Union projette par ailleurs **la création de 580.000 nouveaux emplois d'ici 2030**[10]. Mais alors que se dessine une triple transition circulaire, numérique et écologique, « À qui ces emplois bénéficieront-ils ? » est une question qui reste en suspens.

La création d'emplois engendrée par ce modèle **concerne des métiers souvent manuels**, tels que la collecte, le tri, le conditionnement, la réparation ou la livraison. Ne nécessitant qu'une formation minimale, **ils sont ainsi plus accessibles pour des publics fragilisés**. Ils sont également porteurs de sens, durables et ancrés dans leur territoire, en d'autres mots **non-délocalisables**.

En outre, la philosophie novatrice de l'économie circulaire l'amène à explorer de nouveaux marchés délaissés par l'économie classique, lui permettant **de générer des bénéfices inattendus là où d'autres n'auraient vu que des détritiques dont il aurait fallu se débarrasser**. Transformer le plomb en or est une vieille promesse d'alchimiste, mais appliquée à un domaine tel que celui des pertes et du gaspillage alimentaires l'économie circulaire constitue **une solution élégante** permettant de revaloriser des ressources habituellement dénigrées tout en créant des emplois locaux adaptés aux besoins et aux ressources de la communauté.

Cette stratégie économique est d'autant plus pertinente qu'elle arrive à un moment riche d'opportunités. En effet, l'heure est à la prise de mesures fortes contre les pertes et le gaspillage alimentaires. Dans le cadre de l'accomplissement des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies, l'Union entend **réduire le gaspillage alimentaire de 50% par habitant d'ici à 2030** « au niveau du commerce de détail et du consommateur »[11]. Signe du temps, la Commission prévoit de proposer, d'ici à 2023, **une série d'objectifs juridiquement contraignants** afin de réduire le gaspillage alimentaire dans l'ensemble du territoire européen[12].

Ainsi, la création d'entreprises employant des personnes porteuses d'un handicap dans le cadre d'activités de revalorisation d'inventus alimentaires constitue une opération tout à la fois éthique, réaliste et en adéquation avec l'orientation des politiques actuelles.

[6] ADEME, *Économie circulaire*, consulté sur <https://bit.ly/3mVFWiC> le 24/07/2021

[7] Commission européenne, *Circular economy action plan*, consulté sur <https://bit.ly/3p0xy4d> le 24/07/21

[8] Commission européenne, *A European Green Deal*, consulté sur <https://bit.ly/38sSlnF> le 23/07/21

[9] Conseil européen, *De la ferme à la table: rendre l'alimentation plus saine et plus durable en Europe*, consulté sur <https://bit.ly/2YQAK7K> le 24/07/2021

[10] Commission européenne, *Towards a circular economy*, consulté sur <https://bit.ly/3v8FjWV> le 24/07/2021

[11] Conseil européen, *Réduire les pertes et les gaspillages alimentaires*, consulté sur <https://bit.ly/3p2dLSa> le 24/07/2021

[12] Commission européenne, *Questions et réponses: stratégie «de la ferme à la table» - construire un système alimentaire sain et entièrement durable*, consulté sur <https://bit.ly/3DGcYdv> le 24/07/2021

MÉTHODOLOGIE

Coordonné par *APF-France handicap*, *CirculAbility* rassemble les compétences et expertises de sept partenaires internationaux : en Belgique, *POUR LA SOLIDARITÉ-PLS* et *ARFIE* ; en France, *HANDICAP TRAVAIL SOLIDARITÉ-HTS* et *APF-France handicap* ; au Luxembourg, *LE TRICENTENAIRE* ; en Italie, *ENAIPI LOMBARDIA* ; en Espagne, *AMPANS*.

Afin de réaliser cette étude, le partenariat a eu recours à une méthode de recherche participative. Un questionnaire a été élaboré par un groupe de travail incluant des représentants de tous les membres du partenariat. Sa rédaction a été guidée par la volonté de mettre à jour les différentes variables sous-tendant le succès des entreprises de revalorisation d'inventus alimentaires employant des personnes en situation de handicap.

Une fois ce questionnaire établi, il a été diffusé largement dans les six États membres ciblés par le projet. Cette première phase de collecte, étalée sur quatre mois, a permis d'obtenir une vue d'ensemble des initiatives relevant de ce domaine en Europe de l'Ouest. La richesse de cette récolte est illustrative du dynamisme des acteurs européens dans la mise en œuvre d'actions en faveur d'une transition tant durable qu'inclusive.

Parmi ce panel, une dizaine d'entreprises ont été contactées afin de leur proposer une série d'entretiens semi-directifs. Ils visaient à explorer tant les facteurs de réussite que les principaux points de difficultés rencontrés dans leurs opérations. Ces échanges ont permis au partenariat d'obtenir une vision d'ensemble des différents paramètres jugés comme centraux par ces acteurs de terrain.

Après analyse, différents points sur lesquels doit se porter l'attention d'un porteur de projet ont émergé. Ils sont le fruit d'une réflexion croisée de la part des différents membres partenaires, chacun ayant permis, grâce à son expertise propre, d'attirer l'attention sur une dimension particulière de cette thématique. Ces différents facteurs clés de réussite sont résumés dans la dernière partie de cette publication.

Afin de les illustrer, sont présentées les dix initiatives les plus exemplaires de ces différents paramètres. Certaines, bien que leur champ d'activité ne concerne pas strictement celui encadré par le présent projet, ont été sélectionnées pour la pertinence de certains éléments de leur parcours, reflets des bonnes pratiques nécessaires au développement et à la prospérité d'une initiative d'économie sociale et circulaire de manière générale.

Ces projets sont révélateurs du potentiel contenu dans l'alliance entre durabilité et solidarité. Notre souhait est qu'ils puissent inspirer toute personne désireuse de se lancer dans ce genre d'aventure et contribuer à l'essaimage d'un modèle économique humain, handi-solidaire et respectueux de l'environnement.

ATELIER GROOT EILAND



FACTEURS CLÉS



- Collaboration intensive avec les services publics ;
- Insertion dans le tissu local permettant de nouer des partenariats profitables à toutes les parties ;
- Création d'une gamme de produits propre et d'une image de marque ;
- Travail en circuit court et récupération d'inwendus alimentaires issus de leurs propres activités ;
- Établissement d'emplois sur mesure adaptés à leurs bénéficiaires.

Illustrant les possibilités contenues dans la création de partenariats multiples avec les acteurs locaux, l'Atelier Groot Eiland démontre la viabilité de projets d'insertion ambitieux capables de se déployer à l'échelle d'une métropole internationale.

L'Atelier Groot Eiland est une structure d'économie sociale bruxelloise luttant contre la pauvreté et soutenant les chercheurs d'emplois et, de manière générale, les personnes précaires, dans leur parcours professionnel. Dans ce but, il organise des expériences professionnelles adaptées à son public et des formations gratuites, tout en s'inscrivant dans une optique résolument durable.

*Les invendus alimentaires récupérés auprès des différents partenaires (la grande surface *Delhaize*, le marché matinal de *l'Abattoir* dans la commune d'Anderlecht, leur propre magasin bio *The Food Hub*, etc.) sont transformés dans leurs ateliers :*

- En sorbets et en glaces pour les fruits ;
- En truffes et desserts pour le chocolat ;
- En soupes et autres plats pour les légumes ;
- Le vieux pain récupéré auprès du partenaire *Delhaize* est transmis au partenaire *Brussels Beer Project* qui en fait une bière, la « *Babylone* ».

Grâce à ces activités, ce sont 120 kilos de nourriture qui sont récupérés et transformés chaque semaine à Bruxelles.

Outre la revalorisation d'inwendus alimentaires et leur magasin bio, *l'Atelier Groot Eiland* anime une série d'activités d'intégration sociale et professionnelle de publics en difficultés, par le biais de six ateliers de formation : le *Bel Mundo* (restaurant), le *RestoBel* (restaurant), le *Bel'O* (sandwicherie et tea room), le *Klimop* (menuiserie), le *Bel Akker* (ensemble de cinq potagers d'agriculture urbaine) et *l'ArtiZan* (atelier et magasin de produits artisanaux). Ces différentes activités fonctionnent en synergie, et leur ont permis de créer une gamme de produits durables locaux s'appuyant une chaîne courte d'approvisionnement, un travail sur des produits de saison et la mise en place d'une philosophie « zéro déchets ».

La viabilité de leur entreprise est assurée par la diversification de leurs activités économiques et par les très nombreux partenariats et financements publics : Union Européenne (FSE), Région de Bruxelles-Capitale, Communauté flamande, commune de Bruxelles, commune de Molenbeek, les CPAS (Centres Publics d'Action Sociale) de nombreuses communes, la *Vlaamse Gemeenschapscommissie*, etc.

Pour plus d'informations, visitez le site Web: <https://www.ateliergrooteiland.be/fr/>

SOLIFOODWASTE



ELEMENTS CLÉS



- Employer en priorité les invendus alimentaires les plus nombreux disponibles sur le territoire ;
- Utilisation de recettes qui permettent une certaine flexibilité dans le choix des ingrédients ;
- Partenariats avec les services publics pour obtenir des aides à l'insertion par le biais de l'activité professionnelle ;
- Collaboration avec des associations ou des services publics spécialisés dans le travail avec des personnes en situation de handicap ;
- Travail en circuit court et collaboration avec les autres acteurs économiques situés sur le territoire.

Exemple concret de la viabilité économique d'une entreprise de revalorisation d'invendus alimentaires par des personnes en situation de handicap, le projet SoliFoodWaste illustre les principaux facteurs de réussite nécessaires à une telle entreprise : une étude préalable des ressources d'invendus alimentaires disponibles sur le territoire ; l'établissement de nombreux partenariats privés, associatifs et publics ; la mise en réseau avec d'autres acteurs de l'économie sociale, etc.

Le projet Solifoodwaste est un projet européen qui cherche à créer une filière de réduction du gaspillage alimentaire tout en créant de l'emploi pour les personnes en situation de handicap. Le but est de porter à l'échelle régionale puis à l'échelle européenne les projets SoliPain et SoliFruits, deux dispositifs d'économie circulaire conçus par l'association Handicap-Travail-Solidarité (HTS) et mis en œuvre par des équipes issues du secteur protégé (EA ou ESAT, Établissement et Service d'Aide par le Travail).

L'entreprise Le projet pilote pour la région nantaise prévoit la collecte de pain, de fruits et légumes invendus, leur transformation dans une même structure puis leur revente, tout en créant des emplois durables pour les personnes en situation de handicap. À terme, ce projet ambitionne de devenir le premier projet européen majeur mixant économie circulaire et insertion de personnes porteuses d'un handicap, et d'essaimer son modèle au sein des différents États membres.

A l'heure actuelle, les invendus de pain sont récupérés par les équipes d'HTS auprès d'un partenaire industriel local. Ceux-ci sont ensuite acheminés à l'ESAT Sésame Services situé à La Montagne près de Nantes pour broyage et transformation. Les fruits et légumes sont également récupérés par les travailleurs d'HTS auprès de grandes surfaces locales, producteurs et grossistes. Ce système de collecte a vocation à s'étendre grâce à un partenariat noué avec les employés du service public de La Poste. A moyen terme, le pain invendu sera également broyé, séché et revendu à des coopératives agricoles. Une filière similaire de récupération d'invendus de fruits et légumes est en cours de structuration, en partenariat avec deux ESAT dans la région : Val-de-Vay et Ipolais.

SOLIFOODWASTE



Le pain collecté est ensuite transformé en délicieux cookies par les travailleurs de l'ESAT Sésame Services et revendu dans les épiceries vrac nantaises, la restauration collective et les grandes et moyennes surfaces sous la marque « Hanso & Zédé » (« Handi-Solidaire & Zéro-déchet »). Lors d'une opération « corner anti-gaspi » mise en place dans une grande surface nantaise pendant six semaines en juin-juillet 2021, six travailleurs de l'ESAT de La Cholière ont transformé sur place des invendus de pain et fruits et légumes en pâtisseries (cookies, muffins), jus, salades de fruits pour les proposer aux clients.

Un autre point de vente est l'« atelier antigaspi et solidaire », première boutique antigaspi française installé dans le centre Commercial Beaulieu à Nantes, crée par HTS et géré actuellement par l'ADAPEI 44 (« l'association départementale en Loire Atlantique des amis et parents de handicapés mentaux »). Dans la boutique, deux encadrants accompagnés de quatre personnes en situation de handicap transforment en jus, soupes et compotes des fruits et légumes invendus récupérés à la grande surface de la galerie.



À ce jour, 12 travailleurs en situation de handicap participent à la revalorisation du pain, tandis que 6 travailleurs participent à la revalorisation des fruits et légumes. À terme, il est prévu d'offrir un emploi à 63 personnes, dont 48 en situation de handicap.

La réussite de Solifoodwaste est due à l'établissement de nombreux partenariats, tant publics (aides diverses et financements), que privés (récupération d'invendus et soutien logistique) ou associatifs (partenariat avec des associations spécialisées dans le soutien et l'accompagnement des personnes porteuses d'un handicap).

L'entreprise a également bénéficié de l'esprit pragmatique et réaliste des personnes en charge du projet. Une étude préalable a été menée afin de déterminer quelles étaient les ressources d'invendus alimentaires disponibles sur le territoire nantais. Le pain, les fruits et les légumes sont les invendus les plus nombreux, ce qui assure des volumes d'approvisionnement relativement constants, tandis que les différentes recettes retenues pour leur revalorisation permettent une assez grande flexibilité quant aux ingrédients nécessaires.

Pour plus d'informations, visitez le site Web: <https://life-solifoodwaste.eu/fr/>

BIO&CO

ENSEMBLE
CULTIVONS
LA
SOLIDARITÉ
!

bio & co

Vous voulez savoir comment ?



FACTEURS CLÉS



- Adoption d'une approche systématique dans la gestion des pertes et du gaspillage alimentaires à toutes les étapes de la chaîne alimentaire.

Bio&Co constitue un modèle d'entreprise agricole d'économie sociale à but de réinsertion de personnes vulnérables par le travail parvenant à combiner justice environnementale et justice sociale. Son efficacité en matière de lutte contre la pollution et le gaspillage alimentaire provient de son optimisation de l'ensemble des processus de gestion des déchets, à toutes les étapes de la chaîne alimentaire.

Ateliere fare frontiere (AFF) est une association roumaine à but non lucratif qui emploie des personnes défavorisées dans des ateliers d'économie sociale et solidaire ou dans des entreprises sociales d'insertion par l'activité économique, en vue de les préparer à une réinsertion sociale et professionnelle complète sur le marché du travail conventionnel.

Leur initiative *Bio&Co* est une ferme sociale roumaine située à Ciocănari qui a adopté une approche systématique concernant les pertes et le gaspillage alimentaires, ayant développé des processus adaptés à la gestion de cette problématique tout au long de la chaîne alimentaire.

Ils collectent leurs propres déchets ainsi que ceux des commerces locaux. Les déchets alimentaires encore en bon état sont confiés à des cantines sociales, tandis que ceux impropres à la consommation sont compostés et utilisés pour alimenter les sols, ce qui réduit les besoins en engrais et en pesticides.

Les équipes de travail sont diverses : chômeurs de longue durée, personnes en situation d'addiction, personnes en situation de handicap, personnes en situation de décrochage scolaire, personnes victimes de violences domestiques, de trafic d'être humain, de peines privatives de liberté, sans-abris, etc.

Ateliere fare frontiere emploie ces personnes dans sa ferme, tout en leur offrant assistance et soutien social. Grâce à cela, ils parviennent à combiner les objectifs de réinsertion sociale et professionnelle de personnes en difficultés et de lutte environnementale.

Pour plus d'informations, visitez le site Web: <https://www.atelierefarafrofrontiere.ro/>

TRAVIE ET FÄRM



FACTEURS CLÉS



- Flexibilité dans le choix des recettes et des produits nécessaires à leur réalisation pour faire face aux incertitudes d'approvisionnement ;
- Ne pas hésiter à mixer les produits revalorisés avec des produits frais pour assurer le goût et la qualité de la préparation finale ;
- Vente au sein d'un service traiteur, permettant une plus grande souplesse dans l'offre proposée aux consommateurs ;
- Intégration dans un circuit logistique préexistant afin de limiter les frais de récolte, de transport et de stockage ;
- Inscription dans une logique de circuit court, puisque les invendus alimentaires sont revalorisés pour ensuite être revendus dans les propres magasins dont ils sont issus ;
- Mutualisation des moyens d'acteurs compétents dans leurs domaines propres.

Le succès de la coopération entre Färm et TRAVIE illustre le potentiel des partenariats entre structures spécialisées lorsqu'elles unissent leurs forces autour d'un projet commercial commun. La flexibilité dans le choix des recettes et la gestion des invendus ainsi que la mise à disposition du réseau logistique préexistant de Färm ont été des facteurs décisifs dans la réussite de cette initiative.

TRAVIE est une ETA (Entreprise de Travail Adapté) bruxelloise, dont la mission est de contribuer à l'inclusion de personnes handicapées dans la société et au développement de leur autonomie personnelle en leur offrant un travail utile et rémunérateur. Färm est un réseau coopératif de magasins bio, visant à promouvoir une alimentation saine, locale, durable et éthique. Ils ont collaboré dans le cadre d'un programme de la *Stratégie Good Food*, financé par la Région de Bruxelles-Capitale, autour d'un projet de récupération d'invendus alimentaires à une fin de revalorisation par des travailleurs en situation de handicap.

TRAVIE récupérait les invendus de légumes bio du magasin Färm pour les transformer en soupes ou en préparations de sauces pour pâtes, qui étaient ensuite mélangées à des produits frais et qui rentraient dans la composition de lasagnes, sauces tomates, etc. Ces produits transformés étaient alors revendus dans le rayon traiteur des différents magasins Färm.

Dans ce but, TRAVIE a bénéficié du système de logistique du réseau Färm, qui assurait la récupération d'invendus et la revente des produits au sein de ses propres magasins. Ce système a permis de réduire significativement le coût des opérations. Ceci a été rendu possible par la forte volonté et l'implication des travailleurs du réseau Färm, tant de la part de la direction que du personnel.

Un autre facteur de succès a été la grande flexibilité adoptée dans le choix des produits et des recettes. La confiance du réseau Färm et le fait que les produits étaient mis en vente au sein de leurs services traiteurs autorisait une certaine souplesse, puisque les travailleurs de TRAVIE n'étaient pas tenus de préparer des produits fixes dont les recettes auraient été décidées au préalable. Ainsi, l'incertitude inhérente aux activités basées sur la récupération d'invendus alimentaires causée par l'inconstance des flux d'approvisionnement en denrées, entraînant la difficulté de prévoir quels produits et quelles quantités seront reçus chaque jour, a pu être dépassée.

Pour plus d'informations, visitez le site Web: <https://travie.be/fr/>

SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE ENVIE



FACTEURS CLÉS



- Développer des partenariats avec des acteurs privés pour réduire les frais logistiques ;
- Collaborer avec des acteurs spécialisés dans la formation afin d'améliorer les chances de réinsertion par le travail des bénéficiaires ;
- Développer un réseau de partenaires où chacun acquiert des bénéfices de sa participation au projet ;
- Répartir équitablement les tâches entre les différents partenaires en fonction de leurs spécialités ;
- Créer une marque et une stratégie de communication efficace pour la mettre en valeur ;

Illustrant le puissant impact social positif pouvant résulter du partenariat entre entreprises d'économie sociale et entreprises d'économie classique, le projet enVie doit son succès à sa répartition réussie des charges entre les différents partenaires. Chacun apporte ses compétences spécifiques, et la synergie d'ensemble œuvre pour le profit de tous.

La coopérative enVie propose des soupes produites à Bruxelles par des chômeurs de longue durée, à partir de rachats de surplus de légumes frais produits en Belgique aux membres d'une coopérative agricole, et redistribuées dans les points de vente d'un réseau de grandes surfaces.

Lors de l'élaboration de son projet, Naomi Smith, directrice générale d'enVie, avait souhaité développer une entreprise avec trois objectifs : offrir des opportunités d'emploi à des personnes en situation de chômage de longue durée afin de les réinsérer dans le monde professionnel, réduire le gaspillage dû aux surplus de légumes et valoriser l'agriculture locale. Cette initiative est aujourd'hui soutenue par cinq partenaires qui disposent chacun d'un rôle bien précis :

- La multinationale *McCain* apporte un soutien logistique et stratégique aux opérations ;
- Les grandes surfaces du *Colruyt Group* mettent à disposition des points de distribution des produits ;
- L'entreprise spécialisée en ressources humaines *Randstad* joue un rôle crucial dans la création et la formation des équipes de travail ;
- La coopérative agricole *REO Veiling* fournit les surplus de légumes frais provenant de producteurs belges ;
- Quant à la *FEBA* (Fédération belge des Banques alimentaires), elle soutient enVie en tant que partenaire éthique, mettant toute son expertise d'acteur social au service de ce projet.



Au travers son action, enVie souhaite réduire le gaspillage alimentaire en valorisant dans des soupes fraîches les légumes en surplus ou peu adaptés à la vente. Ces légumes sont transformés par des employés bénéficiant d'un programme de formation via *Randstad*, en vue de réintégrer ces chômeurs de longue durée dans le marché du travail grâce à des emplois stables et valorisants. Chaque travailleur est engagé pour une durée d'un an et reçoit la formation et l'expérience pratique nécessaires pour être qualifié au titre de « *Agent-e de fabrication du secteur alimentaire* ».

Actuellement, la gamme de soupes enVie est disponible sous la marque « *Boni Selection* » dans les 132 magasins *OKay* du pays et dans une quarantaine de supermarchés *Colruyt*.

Pour plus d'informations, visitez le site Web: <https://www.envieatelier.be/fr>

TRICENTENAIRE



FACTEURS CLÉS



- Développer des partenariats avec des acteurs disposant d'expertise technique ;
- Développer des partenariats avec d'autres acteurs de l'inclusion ;
- Développer des partenariats avec les autorités publiques ;
- Travailler avec les supermarchés locaux pour l'approvisionnement ;
- Concevoir ses produits dans une optique circulaire.

La micro-brasserie du Tricentenaire est exemplaire du succès rencontré par une collaboration active entre le monde associatif et les pouvoirs publics. Grâce à ce partenariat, la commune a pu revaloriser un ancien café à l'abandon et fournir de l'emploi à des personnes en situation de handicap.

En 2016, la commune luxembourgeoise de Lintgen (Prettingen) et la direction du *Tricentenaire* se sont rencontrées pour discuter de la reprise du café historique du village, qui n'était plus exploité. De ces échanges sont nés une bière, « *La circulaire* », et l'installation d'une micro-brasserie sur ce site.

Cette bière est produite à travers le recyclage d'invendus de pain pour préparer la levure. Les drêches (les fonds de cuve) servent à la culture de champignons, tandis que le brai (l'orge broyée) est également utilisé pour confectionner des biscuits apéritifs servis au bar. La mise en place de cette initiative a été rendue possible grâce à de multiples partenariats, qu'ils soient avec des institutions publiques ou privées.

Ainsi, le projet a bénéficié du soutien de la commune de Lintgen qui, en plus de la mise à disposition des terrains alentours, a racheté l'ancien café. Un possible soutien de la part du Ministère du Travail pour l'emploi des personnes en situation de handicap et du Ministère de la Famille pour la prise en charge des coûts de reconstruction du site est encore à l'étude.

En plus de ces soutiens publics, la *Brasserie Simon* offre son expertise technique, différentes surfaces commerciales mettent à disposition leurs invendus de pain. De même, les ateliers d'inclusion professionnelle de l'*APEMH* (autre association du secteur social et du handicap au Luxembourg) fournissent les cageots en bois servant à contenir les bières, et contribuent à l'accompagnement à l'emploi de personnes en situation de handicap intellectuel qui travaillent sur ce projet.

Sans ces soutiens, cette initiative n'aurait pas pu voir le jour, en raison de la charge financière et des besoins en termes de ressources matérielles et d'expertise technique. Le partenariat avec la *Brasserie Simon*, en particulier, a joué un rôle crucial tant pour le parrainage et le partage de notoriété que dans l'élaboration de la recette et le développement de la microbrasserie.

Pour plus d'informations, visitez le site Web: <http://www.tricentenaire.lu/fr>

LAST MINUTE MARKET

SPIN-OFF COMPANY UNIVERSITY OF BOLOGNA



OPEN GROUP



FACTEURS CLÉS



- Prise en compte du contexte politique favorable facilitant l'obtention de subventions publiques ;
- Inscription dans un environnement favorable particulièrement fécond en termes d'acteurs du secteur social.
- Inscription dans un réseau permettant une prise de contact avec tous les acteurs de la chaîne alimentaire.

Représentatives du dynamisme du secteur associatif italien dans le champ de la lutte contre les pertes et le gaspillage alimentaires, l'initiative Last Minute Market et sa filiale Open Group illustrent les opportunités créées par la conjonction heureuse d'une volonté politique forte et d'un engagement de la société civile autour de ces questions.

Lancée en 1998 en tant qu'initiative de recherche par l'Université de Bologne, l'entreprise sociale *Last Minute Market* vise à mettre en contact des entreprises disposant d'inventus alimentaires avec des organisations à but non lucratif qui en recherchent. Aujourd'hui d'ampleur nationale, elle contribue à créer un réseau de solidarité alimentaire sur l'ensemble du territoire italien en mettant en contact offre et demande.

Last Minute Market est une structure qui s'est développée dans un environnement favorable. Grâce à des subventions régionales issues du FSE (Fonds Social Européen), ce projet a pu passer du statut d'expérience de recherche à celui d'entreprise sociale. Ceci constitua une aide fondamentale pour permettre au projet de surmonter les difficultés financières initiales. Les bons résultats qui en émanèrent et une évolution des mentalités concernant l'importance des politiques de réduction du gaspillage alimentaire lui ont ensuite permis de nouer des partenariats de plus en plus fructueux.

Tous les acteurs de la chaîne alimentaire y sont impliqués. En plus de leur mise en contact, elle soutient également les projets d'études et de recherches sur les pertes et le gaspillage alimentaires, les projets de formation et de sensibilisation des travailleurs sur ces thématiques, ainsi que les campagnes de communication qui y sont liés.

C'est dans le cadre de cette initiative qu'est apparue l'entreprise *Open Group*, née de la fusion de trois coopératives sociales bien établies dans la région d'Émilie-Romagne. Appartenant à un réseau plus large coordonné par *Last Minute Market*, elle vise à récupérer les inventus alimentaires locaux pour les distribuer aux associations ou aux coopératives actives dans le domaine de l'aide alimentaire.

Concentrée dans les neuf municipalités du district de Casalecchio di Reno, cette action bénéficie du soutien des autorités publiques, notamment dans le cadre de l'aide apportée aux cantines des écoles de la région. Elle a également noué un partenariat fructueux avec le réseau de magasins *Coop Alliance 3.0*, qui met régulièrement à leur disposition inventus et produits proches de leur date de péremption.

Pour plus d'informations, visitez le site Web: <https://www.lastminutemarket.it/english>

LE PANIER DE LA MER



ELEMENTS CLÉS



- Développer un partenariat avec les autorités publiques pour obtenir des aides à l'insertion par le biais de l'activité professionnelle ;
- Développer un partenariat avec les autorités publiques pour obtenir des financements européens ;
- Développer un partenariat avec des acteurs disposant d'un réseau logistique préexistant ;
- Diversifier ses activités économiques pour faire face aux circonstances imprévues.

La réussite de l'entreprise Le Panier de la Mer 62 nous montre qu'une même activité peut conjuguer avec bonheur revalorisation d'invendus, aide alimentaire et emploi de personnes en situation de précarité. Une capacité d'adaptation remarquable ainsi qu'un soutien fort des pouvoirs publics et de réseaux actifs dans le secteur de l'aide alimentaire ont permis le succès de l'opération.

Face au constat de l'important volume de poissons qui ne sont pas vendus lors des criées et qui sont ensuite gaspillés, l'association *Le Panier de la Mer 62* a décidé d'agir. S'inspirant de la première initiative de Panier de la Mer de la commune bretonne de Guilvinec, elle partage avec cette dernière un double objectif :

- Assurer un accompagnement social et professionnel d'un public en situation de précarité (en l'occurrence, des bénéficiaires de minima sociaux) en leur permettant de travailler à une activité de revalorisation d'invendus alimentaires.
- Distribuer les produits ainsi transformés à destination exclusive de réseaux et d'associations actifs dans le secteur de l'aide alimentaire.

Outre ces activités, *Le Panier de la Mer 62* a également développé un service traiteur et propose l'animation d'ateliers de cuisine à des partenaires associatifs ou institutionnels.

Les partenariats ont été cruciaux pour le développement de cette structure. Ainsi, elle bénéficie de nombreux soutiens publics : accompagnement par le PLIE (« Plan local pluriannuel pour l'insertion et l'emploi ») de Boulogne-sur-Mer ; captation des fonds européens (FSE) grâce à l'aide du conseil départemental ; contrats aidés (dont la totalité des frais sont couverts par l'État) ; etc. En plus de ces aides financières, *Le Panier de la Mer 62* compte aussi sur le soutien logistique de structures habilitées à mettre en œuvre des actions d'aide alimentaire (la *Banque alimentaire*, la *Croix-Rouge*, les *Restos du cœur*, le *Secours populaire*, *ANDES*, etc.) afin d'assurer la redistribution de leurs produits auprès des bénéficiaires.

Ces collaborations ont été cruciales, notamment à partir de 2014 et d'un changement de réglementation obligeant l'association à acheter les poissons invendus au lieu de les récupérer gratuitement. Ce coût supplémentaire a entraîné une nécessaire évolution de leur modèle économique, et la recherche d'autres sources de financement pour équilibrer leur budget. À cette fin, l'offre du service traiteur a été créée et une participation financière de 2€ par kilo de poisson a été demandée aux structures d'aide alimentaire. Ces aménagements ont permis d'assurer la viabilité financière de l'entreprise.

Pour plus d'informations, visitez le site Web: <http://www.panierdelamer.fr/>

ESMENT



FACTEURS CLÉS



- Adopter une stratégie globale de gestion des déchets alimentaires visant à maximiser leur utilité ;
- Diversifier ses activités économiques pour assurer la viabilité économique de l'entreprise.

L'association Esment illustre la manière dont une politique efficace de gestion des déchets alimentaires respectant l'échelle de Lansink permet une utilisation optimale des ressources et participe à la viabilité économique d'une structure accompagnant des personnes en situation de handicap.

Depuis 1962, l'association espagnole *Esment* et son personnel apportent leur soutien aux personnes porteuses d'un handicap mental. Elle accompagne autant des jeunes enfants que des seniors, des personnes de tous âges et de toutes nécessités, en leur offrant un soutien en matière de formation, d'emploi, de loisirs, etc. Outre ces activités d'accompagnement, ils ont également développé des activités agricoles, de restauration et d'hébergement.

La création de leur *finca* écologique *Weyler* (une sorte de ferme collaborative) au début des années 2000 a été l'occasion de participer à la lutte contre les pertes et le gaspillage alimentaires. Suivant les principes de l'échelle de Lansink, ils ont cherché avant tout à réduire la quantité de déchets produits, avant de favoriser le réemploi d'inendus à des fins d'alimentation humaine et, en dernier recours, à les utiliser pour du compostage.

Ainsi, dans leur restaurant ils ne cuisinent que ce qui est réellement commandé par leurs clients. En fin de la journée, ils donnent leurs invendus aux personnes en situation de handicap vivant dans les résidences de l'association. Les restes non comestibles sont employés pour faire du compost qui est ensuite utilisé dans les potagers de leur *finca*. Enfin, une partie des légumes ainsi produits est préparée dans les menus proposés par leur restaurant, ce qui leur permet de boucler la boucle.

Les bénéfices engendrés par cette politique de gestion des déchets augmentent proportionnellement au nombre de leurs restaurants. S'ils étaient négligeables lorsqu'un seul d'entre eux était ouvert, maintenant qu'ils sont au nombre de trois (et que deux autres sont projetés d'ouvrir en 2022) cette politique est devenue de plus en plus intéressante.

Pour plus d'informations, visitez le site Web: <https://esment.org/es>

LE PAIN PERDU



FACTEURS CLÉS



- Développer un partenariat avec des acteurs capables d'assurer le soutien logistique ;
- Développer un partenariat avec des acteurs capables d'apporter un soutien et une expertise techniques ;
- Développer des partenariats avec les autorités publiques afin de bénéficier de financements permettant le lancement des activités.

Permettant la mise à l'emploi de huit à dix personnes porteuses d'un handicap mental, l'initiative d'ADAPEI 56 nous prouve qu'un choix judicieux de partenaires et qu'une organisation intelligente des chaînes logistiques assurent le succès de ce type d'entreprise. Les difficultés les plus techniques peuvent être surmontées, à condition de disposer de collaborateurs efficaces et motivés.

L'ADAPEI 56 a pour mission de permettre aux adultes porteurs d'un handicap mental un accès au monde du travail afin de favoriser leur insertion. Dans ce cadre, elle gère l'ESAT « *Les Ateliers du Prat* ». Depuis 2014, elle s'est associée avec la *Banque Alimentaire 56* pour récolter et transformer les grandes quantités de pain impropres à la consommation du département du Morbihan.

Le pain est ensuite transformé dans l'Atelier Le Pain Perdu et la *Banque Alimentaire 56* se charge de la collecte des pains invendus auprès des artisans boulangers, des grandes surfaces, des cantines et des collectivités. Le pain est ensuite transformé dans l'atelier Le Pain Perdu et revendu à la coopérative agricole *Eureden* afin de servir à l'alimentation animale. Par ce système, la logistique est assurée par la *Banque Alimentaire 56* en amont et par *Eureden* en aval.

Outre ces partenaires directs, la mise en place de cette opération a bénéficié du soutien financier de la région de Bretagne, du conseil départemental du 56 et de l'ancienne communauté d'agglomération du Vannes Aglo. Un partenariat a également été noué avec douze entreprises commerciales, parmi lesquelles le *Crédit Agricole*, *Michelin*, *Daniel et Nina Carasso*, *Groupama*, etc.

L'une des principales difficultés rencontrées par le projet a été d'ordre technique et concernait le processus de transformation des invendus ainsi que les machines employées dans ce but. Le temps d'étuve du pain, de quatre à six heures, ne permettait pas de maintenir une ligne de production en activité constante, diminuant le rendement. Face à cette difficulté, ADAPEI 56 a pu bénéficier du soutien des ingénieurs du groupe *Eureden*. Ces derniers ont ainsi pu concevoir des machines adaptées à cette activité de production semi-industrielle.

Pour plus d'informations, visitez le site Web: <https://www.esatea-adapei56.com/>

ESPIGOLADORS



FACTEURS CLÉS



- Développer de nombreux partenariats avec des entreprises, producteurs ou distributeurs écologiquement et socialement engagés ;
- Développer de nombreux partenariats avec les pouvoirs publics, et ce à tous les échelons (locaux, régionaux, nationaux, européens) ;
- Développer une image de marque et une stratégie de communication efficaces ;
- Mettre au point une organisation logistique efficace.

« Et si... Les fruits et légumes disgracieux pouvaient offrir des opportunités aux personnes sans emploi, et vice versa ? ». Espigoladors est la première entreprise sociale d'Espagne de revalorisation d'invendus alimentaires par des personnes à risque d'exclusion sociale. Grâce à ses nombreux partenariats et à sa solide logistique, elle a réussi à prouver la viabilité de son modèle dans le région de la Catalogne. À terme, l'entreprise espère diffuser son modèle économique dans d'autres régions d'Espagne.

Née en 2014, Espigoladors (que l'on peut traduire par « les glaneurs ») vise à remettre à l'honneur le « glanage », une pratique paysanne traditionnelle. Durant les siècles derniers, une fois les principales récoltes effectuées, les paysans pauvres pouvaient venir récupérer les restes qui subsistaient dans les champs (épis de blés, noix, olives...). En s'inspirant de cette ancienne pratique populaire, le projet catalan poursuit un triple objectif de lutter contre le gaspillage alimentaire, de faciliter l'accès à une alimentation de qualité et de créer de l'emploi pour des personnes à risque d'exclusion sociale.

À cette fin, ils entretiennent un riche réseau de partenariats avec des producteurs locaux, des distributeurs et des entreprises agroalimentaires de la région. Ils récupèrent soit leurs surplus de production, soit les fruits et légumes trop « disgracieux » qui risquent, à cause de leur apparence, de ne pas être vendus.

Lorsqu'un partenaire leur signale qu'il possède des surplus à donner, Espigoladors mobilise alors son équipe de travailleurs et de bénévoles pour les collecter. Si besoin, ces personnes sont formées sur place pour réaliser la tâche. La majeure partie de ces aliments est ensuite redistribuée à des associations d'aide alimentaire.

Le reste de la récolte (environ 5%) est récupéré et transformé au sein des ateliers de l'entreprise sous la marque « es imp-perfect ». Les denrées ainsi produites sont variées : confitures, sauces, pâtés de légumes, crèmes, jus, conserves... Elles sont alors revendues au sein de magasins partenaires, dans des paniers recyclés (vieux pots de crayons, nids d'oiseaux, etc.). Cette dernière étape participe à la philosophie écologique du projet, ainsi qu'à l'élaboration d'une image de marque originale et reconnaissable.

Pour plus d'informations, visitez le site Web: <https://espigoladors.cat/en/>



LES INITIATIVES QUI RÉUSSISSENT, QUELS FACTEURS DE SUCCÈS ?

À l'issue de l'observation de ces différentes initiatives, nous pouvons retirer quelques enseignements sur les facteurs ayant contribué à leur réussite. Ainsi, l'importance de la collaboration, la prise en compte du territoire et du contexte local, un esprit d'originalité et d'adaptabilité, entre autres, sont autant de traits communs aux divers modèles que nous venons d'observer.

Ces facteurs clés sont détaillés dans cette partie. L'espoir est de donner un premier aperçu aux professionnels désireux de se lancer dans une telle activité des éléments qui leur assureront le succès de leur entreprise.

1) Établir des partenariats fructueux

Après analyse des différents modèles, il ressort que **l'établissement de partenariats efficaces** constitue le facteur le plus crucial pour la réussite d'une entreprise de revalorisation d'inendus alimentaires employant des personnes en situation de handicap.

Le succès d'*enVie* est éclairant sur la philosophie à adopter à cet égard. **Dès sa conception, ce projet a pris en considération l'expertise des différents partenaires** et les forces qu'ils pouvaient apporter à la réalisation des opérations. Le fait que la majorité de ces acteurs soient des entreprises commerciales (*Colruyt Group, McCain*, etc.) prouve qu'il est possible de nouer des accords **économiquement** lucratifs pour toutes les parties impliquées, **dans une optique gagnant-gagnant**.

Dès lors, il est avantageux de rechercher des partenaires disposant de **compétences complémentaires**, particulièrement en termes de :

- Collecte, stockage et transport d'inendus alimentaires (dimension des *matières premières* et de la *logistique*)
- Formation à des activités de revalorisation d'inendus alimentaires (*ressources humaines*)
- Accompagnement de personnes en situation de handicap (*ressources humaines*)
- Travail sur des denrées alimentaires (*expertise technique et infrastructure*)
- Distribution et vente des produits (*commerce et infrastructure*)
- Communication et établissement d'une stratégie de marque (*marketing*)





Il n'est pas nécessaire de sélectionner un partenaire différent pour chacune de ces sphères d'activité. L'exemple de la collaboration entre *TRAVIE* et *Färm* illustre que deux acteurs peuvent constituer le noyau dur d'une telle entreprise. Dans leur cas, *TRAVIE* apportait son expertise en termes de ressources humaines (accueillir, former et accompagner des personnes en situation de handicap) tandis que *Färm* apportait les matières premières, un soutien matériel et logistique ainsi que la mise à disposition de son circuit de vente et de distribution. Cette stratégie **de travail en réseau** permet de **mutualiser tant les compétences que les coûts et les bénéfices d'une telle opération**.

2) Porter une attention accrue à la logistique

Les entretiens réalisés auprès des différentes structures a permis de dégager qu'un point problématique pour la majorité des acteurs avait été **l'établissement d'un circuit logistique efficace**.

Récupération des invendus alimentaires, transport, stockage, opérations de revalorisation, stockage des produits finis, distribution et vente sont autant d'étapes **porteuses de coûts et de difficultés propres**, variables tant en fonction des partenaires que des circonstances locales du territoire.

Dès lors, une solution intéressante serait **de s'insérer dans des circuits logistiques déjà existants**. Plusieurs options sont disponibles : collaborer avec des surfaces de vente (*enVie*, *TRAVIE* et *Färm*), des associations d'aide alimentaire (*Panier de la Mer 62*) ou des coopératives agricoles (*Le Pain Perdu*), s'inscrire dans un réseau connectant les différents acteurs de la chaîne alimentaire (*Last Minute Market*), etc. Choisir de manière avisée ses partenariats permet de réduire significativement les soucis causés par cet aspect des opérations.

Une autre solution, plus dépendante des circonstances initiales mais tout aussi efficace, est **l'emploi de ressources déjà existantes en interne**. Ainsi, les exemples de *Bio & Co* et d'*Esment* illustrent les riches possibilités issues de la combinaison d'activités de production, de restauration, de revalorisation et de vente au sein d'une même structure. Si le contexte est favorable, la revalorisation des invendus alimentaires peut constituer une extension naturelle des activités originelles de l'entreprise.

3) Rechercher le soutien des pouvoirs publics

Un autre facteur décisif pour le succès des différentes initiatives rencontrées a été le soutien qui leur a été apporté par les pouvoirs publics. Ce dernier peut prendre plusieurs formes : financements permettant de compenser en partie **les importants frais de lancement des activités** (*ADAPEI 56*) ; octroi d'aides publiques couvrant **les contrats d'insertion par le biais de l'activité professionnelle** (*Solifoodwaste*, *Panier de la Mer 62*) ; soutien au montage de dossier **permettant l'octroi de fonds européens** (*Panier de la Mer 62*, etc.) ; soutien **logistique** (de *La Poste* avec *Solifoodwaste*), etc.





5) Penser circulaire

Appliquer les préceptes de l'économie circulaire à son *business model* peut être une manière pertinente de maximiser les ressources disponibles sur le territoire, tout en participant à la lutte pour la création d'une économie plus durable.

Cela peut se faire dès la conception du produit. **L'éco-conception** est un principe de l'économie circulaire qui désigne le fait de confectionner les produits, dès les premières étapes de leur création, dans une visée circulaire. Tel est le cas des bières produites par le *Tricentenaire* et *l'Atelier Groot Eiland*, qui avaient été conçues de manière à minimiser la création de déchets et à favoriser au maximum le réemploi et le recyclage des déchets-ressources formés lors de leur production.

Cette logique s'applique également à **la gestion en interne** des déchets produits par l'ensemble de la structure. Les initiatives telles qu'*Esment* ou *Bio & Co* illustrent la manière **dont une politique intégrée et systématique de gestion des restes et des invendus** permet de tendre vers le « *zéro déchet* ». Ceci permet **de tirer tout le bénéfice possible des denrées à disposition**. L'application de ce principe peut l'être d'une manière aussi simple que de cuisiner et de proposer via un service traiteur les invendus issus de ses propres magasins, comme dans le cas de *TRAVIE* et de *Färm*.

6) Concevoir intelligemment sa gamme de produits

La manière optimale de mener une activité de revalorisation d'invendus alimentaire est de parvenir à pratiquer **un équilibre** entre **flexibilité dans le choix de ses recettes** et **stabilité dans le type d'invendus recherchés**.

En effet, la stabilité dans le type d'invendus recherchés est nécessaire pour optimiser le modèle économique de l'entreprise. La réussite de *Solifoodwaste* est due à une analyse fine de la diversité et de la quantité des invendus alimentaires qui seraient disponibles sur son territoire. Constatant qu'il s'agissait de pain et de légumes, il a pu concevoir une chaîne de production spécifiquement adaptée à la revalorisation de ces produits. **Cette spécialisation permet, qui plus est, d'élaborer une stratégie de marque forte**, à l'image d'*enVie*. Accepter des invendus alimentaires de tous types comporte le risque de ne pas être capable de les valoriser de manière cohérente.

À l'inverse, une trop grande rigidité dans la sélection des produits ou le choix des recettes risque également d'engendrer de nombreuses difficultés, notamment d'approvisionnement et de lisibilité de la marque. **Les flux d'approvisionnement d'invendus alimentaires sont notoirement inconstants**, les denrées récupérées variant souvent à chaque ramasse. Exemple simple : les mêmes légumes ne seront pas disponibles à l'automne ou au printemps. Il est dès lors nécessaire **de conserver une certaine flexibilité dans le choix des recettes et des produits nécessaires à leur réalisation**, comme l'ont fait avec brio *TRAVIE* et *Färm*. Une soupe, par exemple, peut être composée avec des légumes différents en fonction des disponibilités du jour. À cette fin, l'emploi d'un service traiteur est une activité autorisant souplesse et variabilité dans le choix des plats proposés.

