

Analyse des modèles socioéconomiques de quatre maisons de l'alimentation solidaire : l'importance de l'adaptation dans un contexte économique instable

LUCIE PERRIN-FLORENTIN

MOTS-CLÉS : TIERS-LIEUX, MAS, SOLIDARITÉ, MODÈLE SOCIOÉCONOMIQUE, PRÉCARITÉ ALIMENTAIRE

Le projet TerrAsol (Territoire agricole & Alimentaire solidaire) est issu d'une dynamique d'acteurs du territoire montpelliérain qui œuvrent à un objectif commun de territoire alimentaire durable résilient et solidaire. Une des douze actions menées par le projet est la création d'un réseau de maisons de l'alimentation solidaire (MAS). Définies comme des « lieux de vie, citoyens et conviviaux, dédiés à l'alimentation, au vivre ensemble et aux solidarités » (TerrAsol, 2025), les MAS portent cette appellation dans le contexte montpelliérain. Toutefois, cette notion peut plus largement désigner tout lieu à but non lucratif lié à l'alimentation et engagé dans la promotion de la solidarité alimentaire. La présente étude a choisi de se concentrer sur quatre de ces maisons. Afin d'assurer la pérennité de ces lieux, il nous est apparu important d'étudier leur modèle socioéconomique¹, pour comprendre leurs logiques organisationnelles, leurs difficultés et l'adéquation

entre leurs ambitions politiques et les réalités économiques auxquelles elles font face.

UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ET JURIDIQUE HYBRIDE : ENTRE SOLIDARITÉ ET VIABILITÉ FINANCIÈRE

Quatre structures au service de l'accessibilité et de la solidarité alimentaire

La présente étude porte sur deux MAS du territoire montpelliérain et deux structures assimilables à des MAS situées l'une à Bruxelles et l'autre en périphérie de Lyon :

- Haut Val & Co est une « entreprise à but d'emploi » (EBE) dont les emplois sont financés par l'État et le Département, dans le cadre du projet Territoires zéro chômage de longue durée. La structure gère une cantine végétarienne et une épicerie solidaire. Elle est située dans le quartier des Hauts de Massane, à Montpellier.
- La Cantina, cantine solidaire végétarienne et également traiteur, travaille des produits locaux et en majorité bio dans une logique anti-gaspillage. Située à Grabels, près de Montpellier, la Cantina fait partie du réseau Inter-MAS du projet TerrAsol mais n'est pas financée par le projet.

1. « Le modèle socioéconomique est l'ensemble des ressources disponibles et le choix de leur affectation afin de mettre en œuvre les activités d'une organisation. Il se caractérise par la structure de coûts et de ressources de l'ensemble des projets portés. » (Le RAMEAU, 2021).

- Le Faitout est un tiers-lieu cogéré par l'association Singa (insertion de personnes en situation d'exil par l'entrepreneuriat) et Bellebouffe (justice alimentaire). Dotée d'une cantine solidaire de quartier et d'un espace de coworking, la structure organise aussi des événements variés, et loue régulièrement ses locaux. Elle est située à La Mulatière, sur le territoire de la métropole de Lyon.
- La Turbean est une cantine universitaire solidaire, végétarienne et locavore, au sein de l'Université Libre de Bruxelles. Elle gère en parallèle un café à prix accessibles.

Ces quatre structures ont des modèles propres mais tournés vers un but commun : la solidarité alimentaire. Elles se donnent comme objectifs de rendre accessible des produits de qualité à des publics précaires et non précaires, de favoriser le lien social entre les différentes personnes et de lutter contre les boursiers / déserts alimentaires (Avallone *et al.*, 2021). Elles reçoivent toutes des aides publiques et équilibrent leur modèle grâce à ces dernières.

L'inscription juridique des MAS : un cadre adapté au service de l'intérêt général

Les MAS étudiées s'inscrivent dans un cadre juridique et économique hybride, révélateur des tensions constitutives des initiatives de solidarité alimentaire contemporaines. Elles relèvent toutes les quatre du statut associatif (loi 1901). Ce choix, loin d'être neutre, traduit une volonté d'inscription dans un cadre non lucratif permettant la poursuite d'un objet d'intérêt général. Le statut associatif offre une souplesse de gouvernance, autorise la mixité des ressources (subventions, cotisations, recettes d'activité, mécénat) et facilite l'implication bénévole, élément parfois structurant du modèle économique de ces lieux. Il permet également l'obtention de reconnaissances administratives (agréments, conventionnements) ouvrant droit à des financements publics.

Certaines structures s'inscrivent explicitement dans le champ de l'économie sociale et solidaire (ESS), en revendiquant des principes de gouvernance démocratique (par exemple l'holacratie), de lucrativité limitée et de réinvestissement des excédents dans le projet. Cette inscription formelle ou informelle dans l'ESS renforce leur légitimité auprès des partenaires publics et financiers,

tout en structurant leur positionnement comme acteurs socioéconomiques à part entière, et non comme simples dispositifs d'aide alimentaire.

Ce cadre juridique soutient une activité protéiforme. Les MAS combinent en effet des fonctions de distribution alimentaire (épiceries avec des dispositifs de tarification solidaire), de restauration à prix différenciés, d'animation d'ateliers cuisine, d'éducation populaire à l'alimentation et indirectement parfois d'accompagnement social. Cette pluralité d'activités implique une ingénierie juridique et administrative fine : respect des normes sanitaires, gestion de salariés et de bénévoles, contractualisation ou non avec des fournisseurs, réponse à des appels à projets publics.

Un modèle économique hybride et dépendant : subventions, financements privés et activités marchandes

Le modèle économique des MAS repose sur une architecture de ressources composite. Les subventions publiques représentent parfois un pilier important, voire central, du budget, entre 18 % et 87 %. Cependant, comparer les différentes parts que les subventions représentent dans le budget total d'une MAS à l'autre ne fait pas grand sens tant leurs modèles diffèrent. Ces subventions proviennent principalement des collectivités territoriales, ou d'universités pour le cas de la Turbean, et de dispositifs nationaux fléchés vers la lutte contre la précarité alimentaire ou l'innovation sociale. Elles permettent de couvrir une partie des charges fixes et d'amorcer des projets expérimentaux.

En complément des financements publics, les MAS mobilisent des contributions privées et solidaires. Celles-ci prennent des formes diverses : dons financiers, mécénat d'entreprise, soutien de fondations, campagnes de financement participatif, et, souvent, engagement bénévole. Parmi les structures étudiées, le nombre de bénévoles mobilisés varie fortement. Il n'y en a aucun au sein de la Turbean – du fait de la lourdeur de gestion que les bénévoles impliquent – mais *a contrario* une cinquantaine de personnes sont investies au Faitout. Le travail non rémunéré constitue un apport économique déterminant, bien que rarement valorisé dans les budgets. Il réduit les frais de fonctionnement et permet d'assurer des missions d'accueil, d'animation ou de logistique. Cette ressource est néanmoins instable et dépendante

des dynamiques d'engagement local, ce qui peut fragiliser la continuité de l'activité.

Les recettes issues d'activités marchandes complètent ce triptyque. Là encore, les chiffres diffèrent en fonction des structures : l'activité marchande représente entre 8 % et 63 % des ressources. Ces recettes proviennent de la vente de repas à tarifs différenciés (il est souvent proposé un tarif plus élevé, un tarif moyen et un tarif plus bas, voire la gratuité dans le cas du *Faitout*), de produits écoulés en épicerie solidaire, d'adhésions, d'ateliers, d'activités de traiteur, de location de salle, ou événementielles. Ces revenus participent à l'autonomisation financière des structures et renforcent leur légitimité en tant qu'acteurs économiques locaux. Ils permettent également d'instaurer une logique contributive, évitant une relation strictement assistancielle et favorisant une approche fondée sur la participation. Cependant, dans les structures étudiées, les épiceries et les cantines ne sont financièrement pas à l'équilibre et nécessitent d'être compensées par des activités plus lucratives.

La capacité à générer des marges demeure structurellement limitée par la mission sociale. Les politiques tarifaires sont volontairement modérées, indexées sur les revenus des usagers, qui doivent fournir des justificatifs de situation économique, avec plus ou moins de facilité. Pour La Cantina, par exemple : au début, la structure avait mis en place une signalétique qui amenait les usagers à penser que la fixation du prix était libre, et non corrélée aux revenus. Cela a généré des erreurs de choix de tarif de leur part et a amené La Cantina à revoir sa communication sur la tarification, afin que les salariés « ne fassent pas du bénévolat » pour des usagers qui sous-estiment leur capacité à payer. La Cantina a, depuis, mis en place un questionnaire à remplir par l'utilisateur pour justifier de ses revenus, et hormis une ou deux personnes qui essayent de contourner les règles établies, ces dernières sont mieux comprises.

Par ailleurs, les volumes d'activité restent contraints par la taille des équipes, les normes sanitaires et les capacités logistiques. En conséquence, les recettes marchandes couvrent rarement l'ensemble des coûts réels, et ne peuvent constituer, à elles seules, un levier de viabilité.

L'équilibre financier résulte moins d'un pilier dominant que d'une combinaison ajustée en

permanence. La moindre variation – baisse d'une subvention, essoufflement du bénévolat, augmentation des charges – peut affecter l'ensemble (Sauvage *et al.*, 2021).

La dépendance aux aides financières ne se limite pas à une question budgétaire ; elle influence également la gouvernance et les orientations stratégiques. La nécessité de sécuriser des financements peut orienter les priorités d'action, encourager la formalisation d'indicateurs d'impact et renforcer la professionnalisation. Si cette évolution contribue à la consolidation des structures, elle peut aussi produire des tensions internes entre logique militante et exigences gestionnaires. Par exemple, certaines structures vont devoir arbitrer leur temps de travail entre les activités plus lucratives (service de traiteur / de location de salle) et des moments centrés sur la restauration solidaire.

Ces organisations ne poursuivent pas une finalité lucrative ; elles se donnent pour horizon la justice alimentaire, la participation citoyenne et la transformation des rapports sociaux à l'alimentation. Or, les instruments mobilisés pour assurer leur pérennité peuvent infléchir, parfois subtilement, leurs orientations. Certaines structures souhaitent davantage développer par exemple le mécénat, dans un contexte de raréfaction des subventions, mais l'adéquation entre les financeurs privés et les MAS est parfois inconciliable, et réduit les sources potentielles de financement. C'est le cas du *Faitout*, qui s'est tourné vers une collectivité territoriale. Cette dernière, dans l'incapacité de subventionner la structure, lui a conseillé de se tourner vers une fondation de la grande distribution. Cela a été perçu comme inadapté compte tenu de l'engagement politique de la structure.

La quête d'autonomie financière apparaît d'abord comme un impératif stratégique. Réduire la dépendance aux subventions publiques permet de sécuriser l'activité, d'accroître la capacité d'initiative et de limiter l'exposition aux aléas budgétaires des collectivités. Le développement de recettes propres participe de cette logique d'émancipation relative.

Les subventions publiques, quant à elles, assurent la reconnaissance institutionnelle et permettent de financer des missions d'intérêt général peu ou pas solvables. Elles inscrivent les MAS dans les politiques territoriales de lutte contre la

précarité alimentaire ou de transition écologique. Nous pouvons les voir comme des formes de délégation de service public, qu'il convient de soutenir financièrement.

LES CHOIX EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES : ENTRE ENGAGEMENT MILITANT, PROFESSIONNALISATION ET PRÉCARITÉ

Une main-d'œuvre composite : salariés, bénévoles et habitants au service du projet solidaire

Les MAS reposent sur une organisation du travail hybride, à l'image de leur modèle économique. Leur fonctionnement quotidien mobilise une pluralité de profils et de statuts – salariés, stagiaires / alternants, administrateurs, bénévoles, habitants-usagers – dont l'articulation conditionne à la fois la capacité opérationnelle des structures et la réalisation de leurs ambitions politiques. Cette main-d'œuvre composite constitue une richesse, mais elle est également source de tensions, notamment en matière de reconnaissance, de stabilité et de répartition des responsabilités.

Les salariés occupent une place centrale dans la structuration et la pérennisation des MAS. Ils sont parfois aussi les porteurs de projet initiaux et ne comptent pas toujours leurs heures, ou le cas échéant, ne peuvent pas rattraper leurs heures supplémentaires, tant elles sont importantes. Ils assurent des fonctions de coordination, de gestion administrative et financière, de communication, de recherche de financement, d'animation des activités et de respect des cadres réglementaires, en particulier sanitaires. Leur présence permet une continuité de l'action, une montée en compétences organisationnelles et une meilleure lisibilité vis-à-vis des partenaires institutionnels. La professionnalisation apparaît ainsi comme une condition de crédibilité et de sécurisation du projet.

Cependant, cette professionnalisation s'opère souvent dans un cadre marqué par la précarité de l'emploi. Les niveaux de rémunération restent généralement modestes, en décalage avec l'intensité et la polyvalence des missions exercées. Cette situation peut entraîner une rotation importante des équipes salariées, une charge mentale élevée et des difficultés de projection à moyen terme, fragilisant la continuité stratégique des

structures. Dans le cas de La Cantina, les salariées-porteuses de projet ont décidé de mettre en place davantage de télétravail pour être pleinement présentes dans les moments avec du public, et plus efficaces dans les tâches administratives.

Aux côtés des salariés, les bénévoles constituent un pilier important de certaines MAS. Ils assurent des tâches essentielles sans lesquelles le modèle économique serait difficilement soutenable. Leur contribution représente un apport économique et politique majeur, et permet d'ancrer la structure dans son territoire, fonctionnant par et pour ses habitants.

Néanmoins, le recours au bénévolat soulève plusieurs enjeux. D'une part, l'engagement est par nature fluctuant et dépend des disponibilités individuelles, rendant l'organisation du travail parfois incertaine. D'autre part, la montée en charge des activités et les exigences réglementaires peuvent conduire à une « professionnalisation de fait » du bénévolat, avec des attentes élevées en termes de compétences et de régularité. Cette évolution peut créer des tensions, voire une forme d'épuisement militant, et interroger la frontière entre engagement volontaire et travail dissimulé.

Les habitants et usagers occupent une place singulière dans cette configuration. Au-delà de leur statut de bénéficiaires, les MAS revendiquent souvent leur implication active dans la vie du lieu : participation aux décisions, animation d'activités, coconstruction de projets. Par exemple, le conseil d'administration de La Cantina est composé de neuf membres habitants-bénévoles.

L'articulation entre ces différentes formes de travail nécessite une gymnastique constante de médiation et de clarification des rôles. La coexistence de logiques militantes, professionnelles et participatives impose de définir des cadres explicites afin de prévenir les conflits et de préserver le sens du projet.

Professionnaliser sans dénaturer : enjeux de reconnaissance, de compétences et de conditions de travail

La montée en puissance des MAS s'accompagne d'un mouvement de professionnalisation devenu, dans de nombreux cas, incontournable. Toutefois, cette professionnalisation soulève un enjeu central : comment consolider l'organisation sans altérer la dimension militante, participative et émancipatrice du projet ?

La professionnalisation interagit avec la place du bénévolat et des habitants dans la gouvernance. Certaines structures, comme la Turbean, refusent d'avoir recours au bénévolat, et préfèrent embaucher à temps très partiel des étudiants afin de valoriser leur travail par une rémunération, certes modeste, mais existante. Par ailleurs, certaines structures ont recours aux services civiques, dans une logique d'insertion des jeunes, et d'autres s'y refusent, le système du travail peu rémunéré semblant pour eux critiquable.

La structuration salariale de l'EBE Haut Val & Co est intéressante à analyser : les salariés, une quarantaine, à temps partiel et issus du quartier des Hauts de Massane, ont tous été extraits d'une situation de chômage de longue durée. Ils n'ont pas été choisis pour leurs compétences spécifiques, mais en fonction de critères sociaux. Il s'agit là d'un réel dispositif d'insertion, chacun pouvant se former et mettre en avant son savoir-faire et ses qualités humaines. Les salaires sont subventionnés par l'État, ce qui permet à la structure d'alléger grandement ses charges.

Le développement d'une expertise salariée peut produire un déplacement du pouvoir décisionnel vers les permanents, au détriment des bénévoles et des usagers. Le défi consiste alors à structurer l'organisation sans confisquer la capacité d'initiative collective. À titre d'exemple, La Cantina a mis en place une composition particulière de son conseil d'administration (CA) : ses membres sont des bénévoles ayant fait au moins deux heures de participation à la cuisine – afin de connaître un minimum les enjeux du terrain. Les salariés espèrent que le CA prendra davantage de responsabilités à l'avenir, pour partager le travail de gestion et décharger les salariés qui cherchent à rééquilibrer le temps de travail de leur activité.

Professionnaliser sans dénaturer suppose un travail d'équilibre. Cela passe par la clarification des rôles, la mise en place de dispositifs de formation continue et la création d'espaces de délibération associant l'ensemble des parties prenantes. La gouvernance doit intégrer la dimension professionnelle sans se réduire à une logique gestionnaire.

La gestion des ressources humaines comme révélateur des limites du modèle socioéconomique

En premier lieu, la fragilité des financements se répercute directement sur la qualité et la stabilité

de l'emploi. Lorsque les postes salariés sont adossés à des subventions annuelles ou à des appels à projets ciblés, la gestion des contrats devient tributaire des calendriers budgétaires publics. Cette situation limite la capacité à proposer des contrats pérennes et bien rémunérés et complique la planification stratégique des équipes. La gestion des ressources humaines se trouve ainsi soumise à une logique de court terme, peu compatible avec l'ambition de transformation sociale portée par les MAS.

Cette instabilité produit des effets organisationnels tangibles : rotation des personnels, perte de mémoire institutionnelle, surcharge des équipes restantes lors des périodes d'incertitude. Elle alimente également un paradoxe : des structures investies d'une mission de sécurisation sociale pour les publics précaires peinent elles-mêmes à offrir des conditions d'emploi sécurisées à leurs salariés. La cohérence interne du projet peut alors être questionnée, non sur le plan des intentions, mais sur celui des moyens structurels disponibles.

La gestion des ressources humaines met également en lumière les tensions entre exigence de performance et finalité sociale. Les financeurs publics demandent de plus en plus d'indicateurs quantitatifs (nombre de bénéficiaires, volumes distribués, taux de participation) et d'éléments d'évaluation d'impact. Cette orientation implique des compétences en suivi administratif et en reporting, qui mobilisent du temps salarié au détriment, parfois, de l'animation de terrain. La priorisation des tâches devient un arbitrage permanent entre conformité institutionnelle et présence auprès des publics.

Par ailleurs, la volonté d'impliquer les habitants dans la gouvernance et les activités confronte les équipes à des enjeux de coordination complexes. L'accompagnement de la participation requiert du temps, des compétences relationnelles et une capacité à gérer les conflits ou les asymétries de pouvoir. Or, ces dimensions, essentielles au projet politique, sont rarement financées en tant que telles. Elles reposent souvent sur l'engagement des équipes salariées, accentuant la charge de travail invisible et émotionnelle.

L'APPROVISIONNEMENT ET LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS : STRATÉGIES DE SURVIE ET D'ANCRAGE TERRITORIAL

Des choix d'approvisionnement socialement et écologiquement engagés, mais économiquement contraints

Les stratégies d'approvisionnement des structures étudiées constituent un levier central de cohérence entre leur projet politique et leurs pratiques opérationnelles. Loin d'être une variable purement logistique, le choix des fournisseurs et des circuits d'achat engage une vision du système alimentaire : soutien aux filières locales, valorisation de l'agriculture biologique, promotion de produits de qualité, réduction du gaspillage, accessibilité pour les publics précaires. Toutefois, ces orientations se déploient dans un cadre budgétaire contraint, révélant une tension constante entre ambition écologique et soutenabilité économique.

Dans la majorité des cas étudiés, les MAS cherchent à privilégier des approvisionnements issus de circuits courts ou de producteurs locaux et bio. Cette orientation participe d'un double objectif : soutenir l'agriculture de proximité et bio et garantir une qualité nutritionnelle et gustative supérieure à celle des produits trouvés dans le commerce plus conventionnel.

Cependant, l'accès à ces produits se heurte à des contraintes de prix. Les producteurs engagés dans des pratiques agroécologiques répercutent légitimement des coûts de production plus élevés. Pour des structures dont la mission est de proposer des denrées à tarifs modérés, voire différenciés, l'équation économique est délicate. Les MAS doivent alors arbitrer entre qualité, quantité et accessibilité, en composant avec des marges extrêmement réduites. Cela passe notamment par le choix presque systématique du non carné. Parfois, le choix est militant – car, par exemple, des membres de l'équipe sont végétariens / végétariens – parfois, il est pragmatique : la viande locale et bio coûte cher et demande des aménagements, en termes de stockage, liés notamment aux contraintes sanitaires.

La Cantina se fournit presque exclusivement d'inventus auprès de ses fournisseurs. Cela lui permet d'accéder à des produits de qualité moins chers et de lutter contre le gaspillage alimentaire.

La diversification des activités apparaît comme une stratégie complémentaire pour sécuriser l'approvisionnement et consolider l'ancrage territorial. Certaines MAS développent des ateliers de transformation (conserverie, cuisine collective), des événements culinaires ou des prestations traiteur. Ces activités permettent de valoriser des produits bruts ou inventus, de générer des recettes propres et de renforcer la visibilité du lieu.

Entre innovation sociale et dispersion des missions : apports et limites de la diversification

Face à la fragilité structurelle de leurs ressources, les MAS mobilisent la diversification des activités comme un levier d'équilibrage économique et de consolidation organisationnelle. Cette stratégie ne relève pas d'une dynamique de croissance ; elle s'inscrit dans une logique de sécurisation des recettes, de mutualisation des coûts fixes et d'ancrage territorial renforcé. Toutefois, elle reconfigure en profondeur le périmètre d'action des structures et interroge leur capacité à maintenir la cohérence du projet initial.

Mais cette dynamique de diversification n'est pas exempte de risques. Elle peut engendrer une dispersion des missions, fragiliser la lisibilité du projet et accentuer les tensions internes.

L'innovation sociale se manifeste d'abord dans la capacité des MAS à articuler plusieurs fonctions au sein d'un même lieu : accès à une alimentation de qualité, création de lien social, sensibilisation aux enjeux écologiques, soutien aux filières locales. La diversification permet de croiser des publics, de décloisonner les approches et de tester des formats hybrides. Elle répond également à des besoins émergents du territoire et à des opportunités partenariales, renforçant la réactivité et la capacité d'adaptation des structures.

Cependant, l'accumulation progressive d'activités peut conduire à un élargissement non maîtrisé du périmètre d'action. En l'absence de hiérarchisation explicite des priorités, le risque est celui d'un éclatement des missions, pouvant amener la structure à avoir du mal à distinguer ce qui relève du cœur de projet de ce qui constitue une activité périphérique.

Cette dispersion a aussi des conséquences organisationnelles. Elle complexifie la planification, multiplie les tâches administratives et

accentue la charge de coordination. Les équipes salariées, déjà soumises à une forte polyvalence, peuvent se retrouver sollicitées sur des registres hétérogènes. La cohérence interne du travail peut s'en trouver affaiblie, au détriment de la qualité de certaines missions.

Sur le plan stratégique, la diversification peut également brouiller la lisibilité externe du projet. Les partenaires institutionnels et les habitants peuvent rencontrer des difficultés à identifier la finalité principale de la structure si celle-ci cumule des activités aux objectifs distincts. Cette dilution de l'identité organisationnelle peut fragiliser le positionnement politique des MAS, en les rapprochant d'un modèle d'entreprise multi-services plutôt que d'un espace structuré autour d'un projet de justice alimentaire.

Les MAS sont confrontées à un équilibre délicat : innover pour répondre aux besoins et consolider leurs ressources, sans se disperser au point d'affaiblir leur cœur de mission. La soutenabilité du modèle dépend de cette capacité à articuler créativité organisationnelle et discipline stratégique, au service d'un projet politique clairement affirmé.

CONCLUSION

Les MAS incarnent un modèle hybride, entre solidarité, action publique et activité marchande. Innovantes mais fragiles, elles révèlent les tensions structurelles d'une solidarité alimentaire dépendante de financements instables et d'un fort engagement humain. Leur pérennité suppose à la fois une cohérence stratégique interne et une reconnaissance politique renforcée de leur rôle dans les systèmes alimentaires territoriaux.

BIBLIOGRAPHIE

Avallone, S., Bricas, N., Carrère, M., Chaboud, G., Cheyns, E., et al. (2021). *Projet Foodscapes. Connaître les paysages alimentaires des habitants : une recherche dans le Grand Montpellier*. https://www.chaireunesco-adm.com/IMG/pdf/bilan_final_foodscapes_vf.pdf

Le RAMEAU (2021). *Qualifier son modèle socio-économique*. https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2021/04/LR-Autodiag_Qualifier-son-MSE_v1.pdf

Sauvage, L., Lachapelle, N. & Tremblay, D-G. (2021). Les entreprises en économie sociale face aux défis de l'hybridation des ressources. *Revue Interventions économiques*, 66. <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/14348>

TerrAsol (2025). *Livret de présentation de TerrAsol, Territoire agricole et alimentaire solidaire*. <https://terrasol-solidarites.org/?Livret-de-presentations-de-Terrasol>

Cette étude s'est également basée sur les entretiens suivants dont les contenus ont enrichi l'analyse :

Bensoussan C., gestionnaire, association La Turbean, entretien téléphonique le 15/12/2025.

Niang Z., directeur administratif et financier, EBE Haut Val & Co, entretien le 08/01/2026 à Montpellier.

Peycelon B., directeur, association Le Faitout, entretien téléphonique le 20/01/2026.

Severi A., coordinatrice, association La Cantina, entretien le 22/01/2026 à Grabels.