



CIRANO

*Allier savoir et décision*

# ENJEUX DE RENTABILITÉ ET BESOINS DES FERMES DE PROXIMITÉ EN MATIÈRE DE COMMERCIALISATION ET DE DISTRIBUTION DE LEURS PRODUITS

PATRICK MUNDLER  
KARIMA AFIF  
STEVENS AZIMA  
CHARLOTTE DROUIN  
PASCAL GENEST-RICHARD  
SIMONE UBERTINO



RP

2025RP-06  
RAPPORT DE PROJET

**Les rapports de projet** sont destinés plus spécifiquement aux partenaires et à un public informé. Ils ne sont ni écrits à des fins de publication dans des revues scientifiques ni destinés à un public spécialisé, mais constituent un médium d'échange entre le monde de la recherche et le monde de la pratique.

*Project Reports are specifically targeted to our partners and an informed readership. They are not destined for publication in academic journals nor aimed at a specialized readership, but are rather conceived as a medium of exchange between the research and practice worlds.*

**Le CIRANO** est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du gouvernement du Québec, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

*CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Quebec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the government of Quebec, and grants and research mandates obtained by its research teams.*

### **Les partenaires du CIRANO – CIRANO Partners**

#### **Partenaires Corporatifs - Corporate Partners**

Autorité des marchés financiers  
Banque de développement du  
Canada  
Banque du Canada  
Banque Nationale du Canada  
Bell Canada  
BMO Groupe financier  
Caisse de dépôt et placement du  
Québec  
Énergir  
Hydro-Québec  
Intact Corporation Financière  
Investissements PSP  
Manuvie  
Mouvement Desjardins  
Power Corporation du Canada  
VIA Rail Canada

#### **Partenaires gouvernementaux - Governmental partners**

Ministère des Finances du Québec  
Ministère de l'Économie, de  
l'Innovation et de l'Énergie  
Innovation, Sciences et  
Développement Économique  
Canada  
Ville de Montréal

#### **Partenaires universitaires - University Partners**

École de technologie supérieure  
École nationale d'administration  
publique  
de Montréal  
HEC Montreal  
Institut national de la recherche  
scientifique  
Polytechnique Montréal  
Université Concordia  
Université de Montréal  
Université de Sherbrooke  
Université du Québec  
Université du Québec à Montréal  
Université Laval  
Université McGill

Le CIRANO collabore avec de nombreux centres et chaires de recherche universitaires dont on peut consulter la liste sur son site web.  
CIRANO collaborates with many centers and university research chairs; list available on its website.

© Février 2025. Patrick Mundler, Karima Afif, Stevens Azima, Charlotte Drouin, Pascal Genest-Richard, Simone Ubertino. Tous droits réservés. *All rights reserved.* Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©. *Short sections may be quoted without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source.*

Les idées et les opinions émises dans cette publication sont sous l'unique responsabilité des auteurs et ne représentent pas les positions du CIRANO ou de ses partenaires. *The observations and viewpoints expressed in this publication are the sole responsibility of the authors; they do not represent the positions of CIRANO or its partners.*

# Enjeux de rentabilité et besoins des fermes de proximité en matière de commercialisation et de distribution de leurs produits

*Patrick Mundler<sup>\*</sup>, Karima Afif<sup>†</sup>, Stevens Azima<sup>‡</sup>, Charlotte Drouin<sup>§</sup>, Pascal Genest-Richard<sup>\*\*</sup>, Simone Ubertino<sup>††</sup>*

## Résumé/Abstract

Les « fermes de proximité » qui pratiquent la vente directe sans aucun intermédiaire entre le producteur et le consommateur représentaient 21 % de toutes les fermes québécoises en 2021 comparativement à 19 % en 2016 selon les données les plus récentes. Les initiatives de mise en marché rapprochant le consommateur du producteur font l'objet d'un intérêt renouvelé au Québec comme ailleurs, tant de la part des acteurs de l'agriculture que des pouvoirs publics ou des consommateurs. Ces initiatives visent généralement à offrir aux consommateurs une façon alternative d'acquérir leurs produits alimentaires en réduisant la « distance » entre l'entreprise de production agricole et le consommateur, et ce selon trois dimensions :

- 1) géographique en cherchant à « reterritorialiser » l'alimentation ;
- 2) relationnelles en cherchant à réduire le nombre d'intermédiaires entre les personnes qui produisent et celles qui consomment ;
- 3) cognitives en rendant plus perceptible le lien entre les produits agricoles et l'alimentation, en travaillant de façon plus artisanale et en liant le temps et l'espace avec des produits locaux et de saison.

Dans cette étude, les auteurs cherchent à cerner les enjeux de commercialisation des fermes de proximité et évaluer la faisabilité organisationnelle et économique d'un appui à la mise en œuvre d'outils de mutualisation de certaines activités, à la fois dans le but d'améliorer la productivité et aider à servir de nouveaux marchés, incluant l'approvisionnement institutionnel. Les auteurs formulent des pistes de réflexion pour les pouvoirs publics. Ils suggèrent notamment que l'État pourrait progressivement compléter sa Stratégie nationale d'achat d'aliments québécois (SNAAQ) afin que cette dernière affine les objectifs assignés aux gestionnaires et fasse mieux la différence entre l'achat de produits locaux, issus d'artisans ou de fermes de proximité, et l'approvisionnement en produits québécois qui ne se distinguent pas forcément par leur mode de production et par leurs impacts économiques et sociaux sur le développement territorial.

---

<sup>\*</sup> Professeur titulaire, Université Laval (coordination générale de la recherche, participation aux enquêtes, rédaction du rapport final). Chercheur et Fellow CIRANO.

<sup>†</sup> Professeure adjointe, Université Laval (participation à la rédaction et à la correction du rapport final).

<sup>‡</sup> Professionnel de recherche (participation aux enquêtes, gestion du sondage et rédaction des résultats du chapitre 3, correction du rapport final).

<sup>§</sup> Professionnelle de recherche (recherche sur les règles de l'achat public, corédaction de la section 1.5).

<sup>\*\*</sup> Doctorant, Université Laval (participation aux enquêtes, rédaction du chapitre 4, correction du rapport final).

<sup>††</sup> Professionnel de recherche (recherche documentaire sur les food hubs, rédaction du chapitre 2, correction du rapport final).

Local farms', which sell directly to consumers without any intermediary between producer and consumer, represent 21% of all Quebec farms in 2021, compared to 19% in 2016, according to the most recent data. Marketing initiatives that bring consumers and producers closer together are the subject of renewed interest in Quebec and elsewhere, whether from the agricultural sector, public authorities or consumers. These initiatives generally aim to offer consumers an alternative way of acquiring their food products by reducing the 'distance' between the farm and the consumer, along three dimensions:

- 1) geographical, by seeking to 'reterritorialise' food;
- 2) relational, by seeking to reduce the number of intermediaries between those who produce and those who consume;
- 3) cognitive, by making the link between agricultural products and food more perceptible, by working in a more artisanal way and by linking time and space with local and seasonal products.

In this study, the authors seek to identify the marketing issues facing local farms and assess the organisational and economic feasibility of supporting the implementation of tools for pooling some activities, with the aim of both improving productivity and helping to serve new markets, including institutional supply. The authors put forward some ideas for public authorities to consider. In particular, they suggest that the government could progressively complete its Stratégie nationale d'achat d'aliments québécois (SNAAQ), in order to refine the objectives assigned to managers and better differentiate between the purchase of local products, from artisans or local farms, and the supply of Quebec products, which do not necessarily differ in terms of their production methods and their economic and social impact on regional development.

**Mots-clés/Keywords** : production agricole, agriculture, bioalimentaire, stratégie gouvernementale, autonomie alimentaire, achat local, ferme de proximité, mutualisation / agricultural production, agriculture, biofood, government strategy, food autonomy, local purchasing, local farms, mutualisation

#### **Pour citer ce document / To quote this document**

Mundler, P., Afif, K., Azima, S., Drouin, C., Genest-Richard, P., & Ubertino, S. (2025). Enjeux de rentabilité et besoins des fermes de proximité en matière de commercialisation et de distribution de leurs produits (2025RP-06, Rapports de projets, CIRANO.) <https://doi.org/10.54932/JFLJ1412>

#### **Remerciements**

Nous tenons à remercier les différentes personnes rencontrées, ainsi que toutes les agricultrices et tous les agriculteurs ayant participé à l'enquête pour le temps qu'elles et ils nous ont accordé et leur implication dans cette recherche. Nous remercions également Stéphanie Dubé et Rosemarie Perron-Gagnon du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec pour le suivi et les échanges au cours de cette recherche.

# TABLE DES MATIÈRES

---

Table des matières .....	1
Liste des tableaux.....	3
Liste des figures.....	4
Liste des acronymes utilisés.....	6
1. Introduction.....	7
Objectifs et plan du rapport.....	9
Méthodologie.....	10
1. La commercialisation de proximité au Québec et ses enjeux.....	12
1.1. Rappel des définitions.....	12
1.2. État des lieux de la commercialisation de proximité au Québec.....	16
1.3. Défis et pistes de solution en matière de commercialisation de proximité.....	21
1.4. Agriculture de proximité et commande institutionnelle.....	25
1.5. La commande publique au Québec.....	29
Conclusion.....	38
2. Mutualiser des ressources pour commercialiser. Revue de littérature.....	41
2.1. Méthodologie choisie.....	41
2.2. Activités de commercialisation et modèles d'entreprise.....	47
2.3. Caractéristiques organisationnelles des food hubs (objectifs, structure légale, profil du personnel).....	53
2.4. L'impact des food hubs sur les agriculteurs et les territoires.....	56
2.5. Le financement des food hubs.....	59
2.6. Les obstacles au développement des food hubs.....	62
Conclusion.....	67
3. Les enjeux de commercialisation des fermes de proximité au Québec.....	69
3.1. Méthodologie choisie.....	69
3.2. Portrait de la population d'enquête.....	70
3.3. La commercialisation des fermes de notre échantillon.....	76
3.4. La conjoncture post-COVID et les stratégies adoptées.....	81
3.5. Les avantages des circuits courts pour les producteurs et les consommateurs.....	86

3.6.	Les principaux défis rencontrés par l'agriculture de proximité selon les personnes interrogées .....	90
3.7.	Pratiques de mutualisation .....	93
3.8.	La vente aux institutions.....	95
3.9.	Les politiques publiques et le développement des circuits courts .....	100
	Conclusion .....	104
4.	Étude de cas : 15 fermes d'élevage multi-espèces au pâturage .....	107
4.1.	Méthodologie .....	107
4.2.	Description des fermes.....	108
4.3.	Enjeux et défis actuels .....	110
4.4.	Possibilités d'intégrer des réseaux visant la mise en marché collective à des institutions 115	
	Conclusion .....	116
	Conclusion générale .....	118
5.	Bibliographie .....	125
	Annexes .....	142

## LISTE DES TABLEAUX

---

Tableau 1. Seuils applicables aux contrats d’approvisionnement des organismes publics, pour la période allant du 1 <sup>er</sup> janvier 2024 au 31 décembre 2025 .....	33
Tableau 2. Critères d’inclusion et d’exclusion employés pendant les étapes de tri .....	42
Tableau 3. Stratégie et termes de recherche <sup>a</sup> .....	43
Tableau 4. Cultures sous abris et acériculture .....	71
Tableau 5. Caractéristiques socio-démographiques des fermes .....	73
Tableau 6. Caractéristiques des fermes en matière d’organisation du travail .....	74
Tableau 7. Revenus agricoles et autres revenus des fermes .....	75
Tableau 8. Revenu agricole brut et intérêt à rejoindre une plateforme régionale (N=258), en % des effectifs de chaque catégorie .....	97
Tableau 9. Caractéristiques de structure et de fonctionnement de 15 fermes d’élevage opérant en circuits courts de commercialisation .....	109
Tableau 10. Seuils applicables aux contrats d’approvisionnement des entreprises du gouvernement : 1 <sup>er</sup> janvier 2024 au 31 décembre 2025.....	166
Tableau 11. Seuils applicables aux contrats d’approvisionnement des municipalités, 1 <sup>er</sup> janvier 2024 au 31 décembre 2025 .....	167
Tableau 12. Les Bio Locaux et les paniers d’hiver .....	170
Tableau 13. Défis liés à la commercialisation, à l’environnement d’affaires et à la vente aux institutions .....	173

## LISTE DES FIGURES

Figure 1. Nombre de fermes utilisant la vente directe au Québec (2016 et 2021) .....	12
Figure 2. Circuits courts et circuits de proximité.....	14
Figure 3. Nombre de fermes au Québec dans chaque classe de revenu brut .....	15
Figure 4. Répartition des fermes selon leur revenu brut (en %).....	15
Figure 5. Répartition des revenus bruts dans les enquêtes auprès des fermes en circuits courts au Québec (en %) .....	16
Figure 6. Proportion (en %) de fermes commercialisant en vente directe (2021) .....	18
Figure 7 : Identification et sélection des études .....	45
Figure 8 : Les circuits de commercialisation dans le secteur des <i>food hubs</i> .....	47
Figure 9. Distribution des fermes par région administrative (N=329) .....	70
Figure 10. Types de productions dans les fermes (N=257) .....	71
Figure 11. Nombre de fermes par type de production végétale pratiquée (N=214).....	72
Figure 12. Nombre de fermes par type de production animale pratiquée (N=45).....	72
Figure 13. Part du temps consacré aux différentes activités de la ferme.....	75
Figure 14. Les canaux de commercialisation utilisés .....	77
Figure 15. Part de différents canaux de commercialisation dans les ventes totales de la ferme .....	77
Figure 16. Part de différents canaux de commercialisation dans les ventes totales de la ferme par catégorie de revenu brut.....	78
Figure 17. Part de différents canaux de commercialisation dans les ventes totales de la ferme selon le mode d'établissement en agriculture .....	79
Figure 18. Pourcentage de fermes en production biologique (N=328) et importance de la production biologique dans le chiffre d'affaires de ces fermes .....	79
Figure 19. Distribution des ventes selon le degré de proximité à la ferme (N=278) .....	80
Figure 20. Les conceptions du produit local (N=281).....	81
Figure 21. Les effets de la pandémie de COVID-19 sur les ventes en circuits courts, réponses en % (N=284).....	82
Figure 22. Analyse comparée des tendances de marché pour plusieurs canaux de commercialisation (N=244).....	83
Figure 23. Effet de la pandémie sur les ventes en circuits courts en % (N=281) .....	83
Figure 24. Variation moyenne annuelle des prix de vente de notre échantillon (N=276) et inflation alimentaire au Québec.....	84
Figure 25. Niveau d'accord des agriculteurs (N=283) avec des énoncés inspirés des entrevues qualitatives préliminaires auprès des acteurs du secteur (%) .....	85
Figure 26. Classement par importance des principaux bénéfices associés aux circuits courts pour les producteurs.....	86
Figure 27. Répartition par rang d'importance des bénéfices associés aux circuits courts pour les producteurs.....	87
Figure 28. Classement par importance des principaux bénéfices associés aux circuits courts pour les consommateurs, du point de vue des producteurs (N=275) .....	88
Figure 29. Répartition par degré d'importance des bénéfices associés aux circuits courts pour les consommateurs, du point de vue des producteurs.....	89

Figure 30. Classement par degré d'importance de neuf défis de la commercialisation en circuits courts selon les agriculteurs (N=275).....	90
Figure 31. Répartition par ordre d'importance des défis de commercialisation (N=275).....	91
Figure 32. Classement des défis de commercialisation selon leur score global (N=275).....	92
Figure 33. Répartition par ordre d'importance des défis liés à l'environnement d'affaires (N=275)...	93
Figure 34. Appartenance à des collectifs et part des collectifs dans le chiffre d'affaires (N=328).....	94
Figure 35. Pourcentage de fermes rapportant mutualiser certaines ressources, par type de collectif et catégorie de ressources (N=120).....	95
Figure 36. Nombre d'agriculteurs intéressés par la vente aux institutions comme débouché, selon différents scénarios de périodicité (N=263).....	96
Figure 37. Intérêt des agriculteurs en circuits courts à rejoindre une plateforme régionale, selon leur intérêt pour la vente aux institutions (N=263).....	96
Figure 38. Ordre d'importance de neuf défis liés à la vente aux institutions pour les agriculteurs (N=253).....	97
Figure 39. Classement des défis liés à la vente aux institutions selon leur score global (N=253).....	98
Figure 40. Nombre de fermes selon le niveau de baisse de prix qui pourrait être consenti pour développer le marché institutionnel (N=260).....	99
Figure 41. Baisse moyenne du prix de vente acceptée pour vendre aux institutions, selon l'intérêt pour la vente aux institutions comme débouché (N=260).....	100
Figure 42. Part des ventes (%) selon la distance à la ferme et la disposition à baisser les prix d'au moins 30 % pour vendre aux institutions.....	100
Figure 43. Programmes d'assurance dont les agriculteurs sont bénéficiaires (N=262).....	101
Figure 44. Programmes de soutien dont les agriculteurs ont été bénéficiaires au cours des 5 dernières années (N=260).....	102
Figure 45. Répartition par ordre de priorité des leviers politiques de soutien à la commercialisation en circuits courts (N=255).....	103
Figure 46. Classement des leviers politiques en fonction de leur score global.....	104
Figure 47. Raisons principales données pour expliquer quelques pratiques importantes.....	110
Figure 48. Structure des coûts et part des subventions dans le revenu brut.....	111
Figure 49. Productivité économique du travail, des superficies et des animaux.....	112
Figure 50. Bases utilisées pour établir les prix de vente.....	114
Figure 51. Distance à l'abattoir, distance moyenne pondérée des ventes et prix du poulet.....	115
Figure 52. Moyenne du pourcentage de variation annuelle du prix de vente, par catégorie de revenu net, de 2021 à 2023.....	172

# LISTE DES ACRONYMES UTILISÉS

---

AMPO : Association des marchés publics du Québec

ASC : Agriculture soutenue par la communauté

ASRA : Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles

ASREC : Programme d'assurance récolte

CAG : Centre d'acquisitions gouvernementales

CAPÉ : Coopérative pour l'agriculture de proximité écologique

CHSLD : Centre d'hébergement et de soins de longue durée

CISA : Centre d'innovation sociale en agriculture

CIUSSS : Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux

CLSC : Centre local de services communautaires

CPE : Centre de la petite enfance

CQCM : Conseil québécois de la coopération et de la mutualité

LCOP : Loi sur les contrats des organismes publics

MAPAQ : Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

MRC : Municipalité régionale de comté

RCAOP : Règlement sur certains contrats d'approvisionnement des organismes publics

RFF : Réseau des fermières et des fermiers de famille

RJME : Réseau des joyeux maraîchers écologiques

SÉAO : Système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec

SNAAQ : Stratégie nationale d'achat d'aliments québécois

SNAP : Supplemental Nutrition Assistance Program

TIESS : Territoires innovants en économie sociale et solidaire

USDA : United States Department of Agriculture

---

## 1. Introduction

Au Québec, comme dans la plupart des pays ayant connu un processus rapide de modernisation de l'agriculture, les initiatives de mise en marché rapprochant le consommateur du producteur ont fait l'objet d'un intérêt renouvelé, tant de la part des acteurs de l'agriculture que des pouvoirs publics ou des consommateurs (Mundler et Laughrea, 2016). Ce renouveau des circuits de proximité survient dans un contexte d'interrogations concernant la durabilité du système alimentaire conventionnel (Goodman, 2004 ; Campbell *et al.*, 2017 ; Rockström *et al.*, 2020).

Globalement, ces initiatives visent à offrir aux consommateurs une façon alternative d'acquérir leurs produits alimentaires par rapport à la distance qui caractérise les logiques en œuvre dans le système alimentaire industrialisé et globalisé (Mundler, 2022). Cette recherche de diminution de la distance est triple : géographique, tout d'abord, en s'efforçant de reterritorialiser l'alimentation (Selfa et Qazi, 2005 ; Mundler et Boulianne, 2022) ; relationnelle, ensuite, en essayant de réduire le nombre d'intermédiaires entre les personnes qui produisent et celles qui consomment ; et cognitive, enfin, en rendant plus perceptible le lien entre les produits agricoles et l'alimentation, en travaillant de façon plus artisanale et en liant le temps et l'espace avec des produits locaux et de saison (Hendrickson et Heffernan, 2002 ; Wiskerke, 2009 ; Van der Ploeg *et al.*, 2012).

En 2021, Statistique Canada a noté une légère augmentation du nombre de fermes au Québec (+461<sup>1</sup>) par rapport au précédent recensement agricole de 2016. Cette augmentation s'accompagne d'un accroissement du nombre de fermes commercialisant en circuits courts, fermes que nous appellerons dans ce rapport « fermes de proximité ». Entre le recensement de 2016 et celui de 2021, le nombre de fermes déclarant utiliser la vente directe a augmenté de 672. En proportion des fermes québécoises, les fermes pratiquant la vente directe représentent maintenant 20,9 % des fermes, contre 18,9 % en 2016 (Statistique Canada, 2016 et 2021).

Cette forme de commercialisation présente divers avantages largement étudiés dans la littérature (Mundler et Laughrea, 2016 ; Malak-Rawlikowska *et al.*, 2019 ; Vittersø *et al.*, 2019 ; Warsaw *et al.*, 2020), mais rencontre aussi plusieurs défis économiques et organisationnels. Un de ces défis découle d'un déficit structurel de productivité, dans la mesure où ces fermes, qui intègrent les activités d'aval (transformation et distribution), assument plusieurs métiers de façon artisanale (Mundler et Jean-Gagnon, 2020). Un autre défi important est que ces fermes occupent souvent des niches peu couvertes par les grands programmes gouvernementaux qui offrent des outils pour encadrer la mise en marché ou proposent des assurances pour soutenir les grandes productions.

La Politique bioalimentaire 2018-2025 a pour objectif d'accroître l'attractivité des territoires en encourageant le développement d'une diversité de modèles d'affaires agricoles et de projets de développement innovants (section 4.2.1). Le gouvernement du Québec ambitionne par ailleurs de renforcer l'autonomie alimentaire du Québec et vise, notamment avec la Stratégie nationale d'achat d'aliments québécois (SNAAQ), à augmenter significativement la place des produits locaux dans les

---

1 <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-607-x/71-607-x2022006-fra.htm>

marchés institutionnels. Il s'interroge par conséquent sur les moyens à mettre en œuvre pour appuyer les petites fermes de proximité afin qu'elles renforcent leur contribution à cet objectif.

L'une des voies possibles est le développement d'outils novateurs permettant à ces fermes de mutualiser certaines activités (Mundler *et al.*, 2016) pour améliorer leur productivité et, en regroupant leur offre, servir de nouveaux marchés, dont celui de l'approvisionnement institutionnel. Comme dans plusieurs autres pays, ces outils peuvent prendre la forme de marchés virtuels, de magasins de producteurs, ou encore de plateformes logistiques régionales. Aux États-Unis par exemple, de telles plateformes (les *food hubs*) ont connu un développement remarquable. Plusieurs recherches ont d'ailleurs mis en évidence leur apport au soutien des fermes et au développement d'un approvisionnement alimentaire local de qualité (Fischer *et al.*, 2015a ; Colansanti *et al.*, 2018).

Au Québec, ces outils sont peu développés et les expériences de mutualisation se sont avérées fragiles. Cette fragilité a plusieurs origines. D'abord, la mutualisation est souvent vue comme une source de diversification des débouchés et non comme une stratégie de consolidation. De fait, sa capacité à réduire les coûts liés à cette diversification est variable et elle accroît souvent le travail nécessaire au lieu d'améliorer la productivité (Laughrea *et al.*, 2018). Ensuite, les agriculteurs et les agricultrices attendent trop souvent un service de leur outil mutualisé, un peu comme ils l'attendraient d'un prestataire. Concentrés sur leur ferme et sur leurs activités de production, les membres d'un collectif peinent à assumer que celui-ci a besoin d'un engagement fort et pérenne de ses membres pour fonctionner. Or, c'est cet engagement qui donne de la résilience au collectif dans les moments plus difficiles (Mundler et Valorge, 2015).

Enfin, les fermes de proximité se caractérisent par le fait que chacune développe son propre marché. Même si elles partagent expériences et conseils au sein de divers réseaux, le monde de l'agriculture de proximité reste au fond une addition de petites entreprises qui conservent leur autonomie, maîtrisent chacune les besoins de leurs clients et établissent une relation directe avec leurs acheteurs. Cette configuration constitue un avantage parce qu'elle rend chaque ferme relativement imperméable aux fluctuations des marchés plus conventionnels. Mais elle représente également une limite, dans la mesure où une mise en marché collective s'en trouve singulièrement compliquée, dans l'hypothèse où les fermes de proximité augmenteraient leur contribution à l'autonomie alimentaire des territoires dans lesquels elles sont établies en ciblant des marchés – comme les institutions ou les grands détaillants – normalement satisfaits par des opérateurs opérant en circuits longs. De fait, plusieurs observateurs ont souligné que les fermes de proximité ne s'engageaient pas clairement dans une production dédiée à ces formes de mise en marché collective, mais attendaient des outils collectifs qu'ils commercialisent leurs excédents, ce qui est insuffisant et rend toute planification difficile pour leurs gestionnaires (Le Velly *et al.*, 2010).

Il faut souligner toutefois que durant notre recherche, nous avons aussi observé un foisonnement d'initiatives nouvelles, portées par une diversité d'acteurs et cherchant toutes à créer des outils collectifs susceptibles de soutenir la commercialisation des fermes de proximité québécoises. On peut citer l'exemple de la CAPÉ et des deux collectifs des Bio Locaux, qui offrent des paniers d'hiver, dans la région montréalaise pour l'un et dans les Cantons-de-l'Est pour l'autre. On peut mentionner aussi la MRC de Roussillon, engagée dans un projet de hub alimentaire, et le pôle agroalimentaire de Lotbinière, coopérative de solidarité qui anime une plateforme d'achat, une épicerie, un café et un

marché public, et offre à ses membres producteurs une cuisine commerciale ainsi que des espaces de stockage, des frigos et des congélateurs. La plupart de ces initiatives bénéficient de soutiens publics, locaux ou provinciaux, ce qui témoigne de l'intérêt des pouvoirs publics pour le développement de tels outils. Compte tenu de leur caractère récent, il est encore trop tôt pour se prononcer sur leurs impacts et leur pérennité.

### *Objectifs et plan du rapport*

À la lumière des constats présentés ci-dessus, le présent rapport a pour objectifs de documenter les enjeux de commercialisation des fermes de proximité et d'examiner la faisabilité organisationnelle et économique d'un appui à la mise en œuvre d'outils de mutualisation. De façon plus spécifique, il poursuit les quatre objectifs suivants :

1. Documenter les enjeux relatifs à la commercialisation et à la distribution des produits des fermes de proximité utilisant les circuits courts.
2. Identifier les besoins de ces entreprises en matière de commercialisation et de distribution de leurs produits.
3. Documenter les possibilités qu'offriraient des outils mutualisés (comme les plateformes logistiques, les *food hubs* et les marchés virtuels) afin d'examiner dans quelle mesure ils pourraient répondre aux besoins des fermes de proximité et contribuer à l'accroissement de la place des produits locaux dans les marchés institutionnels.
4. Proposer des pistes de réflexion pour l'action publique.

Nous avons par ailleurs formulé initialement quelques pistes qui étaient autant d'hypothèses que notre recherche devait chercher à confirmer ou infirmer :

- La commercialisation en vente directe aux consommateurs commence à rencontrer certaines limites au Québec, du fait de l'accroissement du nombre de fermes et d'une relative stagnation de la demande.
- Il existe un nombre suffisant de fermes de proximité au Québec prêtes à s'engager dans la livraison à des plateformes régionales de conditionnement et de commercialisation.

Mais comme le lecteur le verra, nos résultats viennent nuancer ces hypothèses.

Le rapport est organisé en quatre chapitres :

- Le premier présente le contexte de la recherche. Nous définissons les concepts utilisés et présentons un bref état des lieux des connaissances sur l'agriculture de proximité au Québec.
- Le second est consacré à une revue de la littérature sur les outils de mutualisation susceptibles de faciliter la commercialisation des produits des fermes de proximité. Une attention particulière est accordée au potentiel qu'ont ces outils d'aider l'agriculture de proximité à desservir de nouveaux marchés, dont celui des approvisionnements institutionnels.
- Le troisième expose les résultats d'une enquête en ligne conduite auprès des fermes de proximité au Québec et visant à la fois à recueillir leurs enjeux de commercialisation, leurs

pratiques de mutualisation et leur disposition à s'ouvrir à de nouveaux marchés en s'appuyant sur le développement d'outils collectifs.

- Le quatrième présente une étude de cas approfondie des enjeux de commercialisation de 15 fermes ayant en commun d'élever plusieurs espèces animales au pâturage et de commercialiser leurs produits en circuits courts.

La conclusion revient sur l'ensemble des enseignements tirés de la recherche et propose des pistes de réflexion afin de soutenir l'action publique.

## *Methodologie*

Cette recherche repose sur quatre volets interdépendants et complémentaires.

### **Volet 1 : Vingt-cinq entretiens semi-dirigés**

Dans un premier temps, nous avons sélectionné vingt-cinq personnes-ressources. Un guide d'entretien a été élaboré (voir annexe 1), visant à dresser un portrait préalable des enjeux de commercialisation des fermes de proximité en circuits courts. Les expertes et experts rencontrés étaient agriculteurs et agricultrices (8), agent-es du MAPAQ (2), salarié-es d'organisations ou entrepreneurs œuvrant dans le monde des circuits courts (6), responsables des approvisionnements dans des institutions publiques (4) et responsables d'initiatives spécifiques visant à rapprocher les fermes des institutions publiques (5). Cette première série d'entretiens, toutes réalisées en visioconférence, a permis de préciser le portrait des circuits courts au Québec et de mettre en évidence les enjeux de la commercialisation de proximité. Ces entretiens et leurs résultats ont été utilisés pour élaborer le questionnaire qui a été adressé aux fermes québécoises opérant en circuits courts.

### **Volet 2 : Revue de la littérature sur les outils collectifs permettant de regrouper l'offre des fermes de proximité afin de desservir de nouveaux marchés**

La littérature s'est déjà largement penchée, dans différents contextes, sur les défis, les succès et les obstacles que rencontrent les fermes de proximité pour parvenir à élargir leurs circuits de commercialisation en direction des épiceries traditionnelles ou des achats publics du secteur institutionnel, mais aussi d'organisations privées ou semi-publiques comme des écoles, des universités, la restauration collective commerciale, etc. Compte tenu de l'échéancier du projet, nous avons choisi d'utiliser la méthode de la revue rapide (*Rapid Review*), qui permet de faire une synthèse des connaissances dont les objectifs et étapes-clés sont similaires à ceux d'une revue systématique (Moons *et al.*, 2021). La méthodologie adoptée est présentée plus en détail dans le chapitre 2.

Cette revue de littérature s'est concentrée sur quelques sujets d'importance concernant la gouvernance des outils mutualisés, leur organisation logistique, leurs impacts tant pour les fermes participantes que pour les territoires, leur financement et les obstacles à leur développement.

### **Volet 3 : Sondage auprès des fermes québécoises commercialisant en circuits courts**

Sur la base des enseignements tirés de l'enquête qualitative et de notre propre connaissance de l'agriculture de proximité au Québec<sup>2</sup>, un questionnaire a été élaboré et envoyé aux fermes québécoises commercialisant leurs produits en circuits courts afin de documenter leurs enjeux de commercialisation, les circuits utilisés, les difficultés rencontrées et leur intérêt pour des démarches plus collectives afin de desservir de nouveaux marchés. Ce volet a bénéficié des recherches antérieures du chercheur principal et de son équipe, qui ont, au cours des années, construit et actualisé une base de données comprenant près de 1 800 fermes québécoises commercialisant en circuits courts, repérées par la communication publique de leurs activités. Le questionnaire est présenté dans l'annexe 2. Après validation par le comité d'éthique de l'Université Laval<sup>3</sup>, il a été testé auprès de quelques fermes et d'autres personnes-ressources, avant d'être diffusé avec le logiciel *LimeSurvey*. Des précisions sur les envois et le taux de réponse sont apportées en introduction du chapitre 3.

### **Volet 4 : Étude de cas plus approfondie sur des fermes d'élevage**

Une étude de cas plus fouillée a été menée auprès de 15 fermes pratiquant l'élevage de plusieurs espèces animales au pâturage. Ces fermes sont déjà partenaires d'un projet de recherche<sup>4</sup> portant sur une analyse environnementale et économique dans une perspective agroécologique. Dans cette étude de cas, et en accord avec l'équipe du projet, nous avons élargi la perspective avec une analyse plus fine de la commercialisation mise en œuvre par ces fermes partenaires et de leur disposition à approvisionner les marchés institutionnels. L'intérêt de cette étude de cas est triple. Premièrement, nous bénéficions déjà de diverses données relatives aux caractéristiques de ces fermes. Deuxièmement, l'une d'entre elles oriente aujourd'hui sa commercialisation vers l'approvisionnement de centres de la petite enfance (CPE). Troisièmement, cette étude de cas nous a permis d'explorer des productions rarement analysées dans les études sur les circuits courts, qui portent souvent sur les fermes maraîchères. Il est à noter que les répondants de ces 15 fermes ont également participé à notre enquête et sont donc intégrés aux résultats présentés dans le chapitre 3.

---

2 L'auteur principal de cette recherche et plusieurs de ses co-auteurs travaillent depuis longtemps sur l'agriculture de proximité au Québec. Plusieurs articles et rapports de recherche ont déjà été publiés au cours des 10 dernières années. Ce sondage est le troisième réalisé par l'équipe de recherche auprès des fermes de proximité au Québec (Mundler *et al.*, 2017 ; Azima et Mundler, 2020).

3 Le projet a reçu l'approbation du Comité plurifacultaire d'éthique de la recherche de l'Université Laval le 20 novembre 2023 (Numéro de dossier : 2023-317 A-1 / 20-11-2023).

4 Ce projet, dirigé par Nicolas Devillers (Agriculture et agroalimentaire Canada), est intitulé *Analysis of alternative integrated crop-livestock production systems using life-cycle assessment*. Il porte sur la mise en œuvre d'une analyse de cycle de vie environnementale et d'une analyse technico-économique de fermes d'élevage alternatives.

# 1. La commercialisation de proximité au Québec et ses enjeux

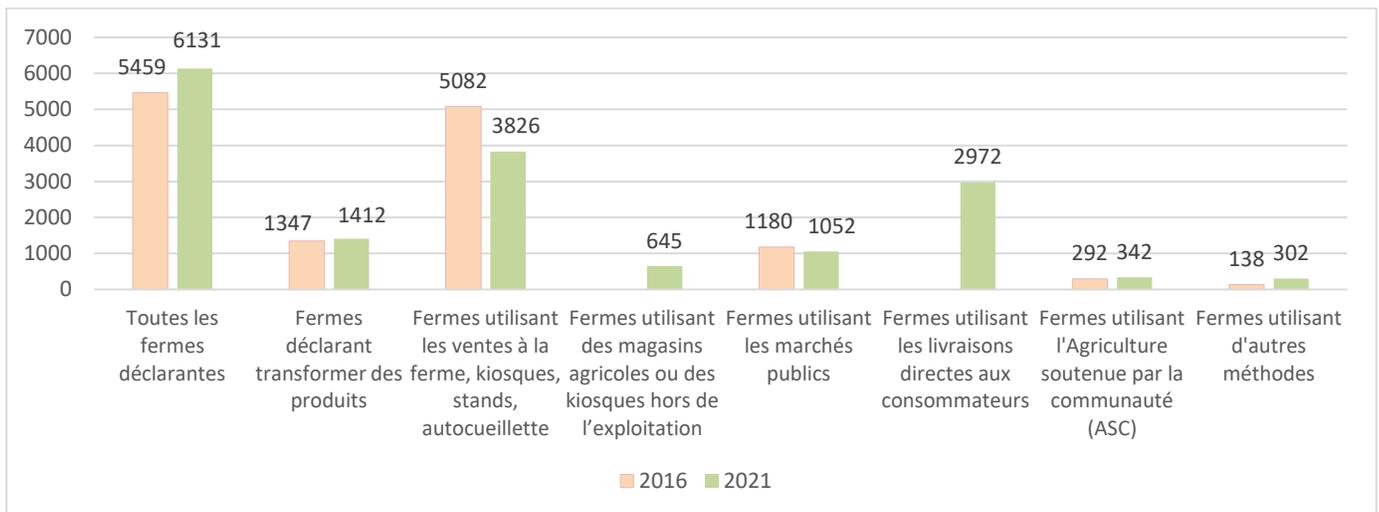
## 1.1. Rappel des définitions

Il convient pour commencer de bien clarifier les termes employés. Nous nous appuyons pour ce faire sur les définitions retenues par le ministère de l’Agriculture, des Pêcheries et de l’Alimentation du Québec (MAPAQ).

Pour le MAPAQ, un **circuit court** fait intervenir au plus un intermédiaire dans la distribution entre l’entreprise de production agricole et le consommateur<sup>5</sup>. Cette définition regroupe deux grands types de commercialisation : la **vente directe** et la **vente indirecte**. Le MAPAQ souligne également le côté relationnel des circuits courts, qui sont caractérisés par la proximité entre les producteurs agricoles et la population.

La **vente directe** se fait sans intermédiaire entre producteur et consommateur, et peut prendre plusieurs formes : kiosque à la ferme ou hors de la ferme, autocueillette, vente sur les marchés publics, agriculture soutenue par la communauté (ASC), etc. La figure 1 ci-dessous présente le nombre de fermes québécoises utilisant la vente directe et les modalités de vente (une ferme peut en utiliser plusieurs).

Figure 1. Nombre de fermes utilisant la vente directe au Québec (2016 et 2021)



Sources : Statistique Canada (2017), tableau 32-10-0447-01 ; Statistique Canada (2022), tableau 32-10-0242-01.

<sup>5</sup> Voir la page du MAPAQ consacrée à la commercialisation en circuits courts : <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Regions/estrie/commercialisation/Pages/Commercialisationencircuitcourt.aspx>.

La **vente indirecte** caractérise les ventes réalisées par une ferme lorsqu'il y a au plus un intermédiaire entre le consommateur et le producteur. Au Québec, c'est le cas, par exemple, lorsqu'une ferme vend ses produits à un restaurateur, à une épicerie, ou encore à une autre ferme. Le nombre de fermes pratiquant la vente indirecte n'est pas recensé par Statistique Canada et n'est donc pas connu. Dans une recherche réalisée à l'échelle du Canada par Azima et Mundler (2020), la part des ventes indirectes de l'échantillon composé de 902 fermes était de 20 %. Aux États-Unis, selon les données du département de l'agriculture (USDA), 30 % des fermes en circuits courts utilisent la vente indirecte et cette proportion serait en augmentation constante (Low *et al.*, 2015 ; O'Hara et Benson, 2019). Le volume total de la vente indirecte aurait même dépassé celui de la vente directe, et cette transformation est liée au développement des *food hubs* qui soutiennent la commercialisation des produits des fermes (Dimitri et Gardner, 2019).

La **mise en marché de proximité** est définie par le MAPAQ en ajoutant une dimension géographique à la dimension relationnelle des circuits courts :

Forme de mise en marché qui comprend les systèmes de commercialisation favorisant une plus grande proximité relationnelle ou géographique entre les entreprises du secteur bioalimentaire et les consommateurs. La proximité relationnelle fait référence aux circuits courts de commercialisation [...]. La proximité géographique correspond à la commercialisation au sein d'une même région administrative ou à moins de 150 kilomètres du lieu de production ou de transformation. (2023a, p. 4)

Dans la présente recherche, nous reprenons cette définition en assumant que les fermes de proximité sont celles qui mettent en œuvre une telle mise en marché. Les termes **circuit de proximité** ou **mise en marché de proximité** se sont aussi imposés dans la littérature, notamment francophone, parce qu'ils permettent d'envisager différemment la question des intermédiaires en prenant acte du fait que la fourniture d'un produit, même en vente directe, peut faire intervenir plusieurs acteurs qui concourent à la qualité perçue de ce produit sans être pour autant des intermédiaires commerciaux et sans que se perde le caractère très local du circuit de commercialisation et la relation de proximité entre producteur et consommateur (Prally *et al.*, 2014 ; Mundler, 2022). Ces acteurs peuvent être des salariés des fermes qui effectuent la commercialisation sur un marché public. Ils peuvent être aussi, en particulier dans la commercialisation des viandes, des bouchers ou des artisans transformateurs, dont le savoir-faire et les recettes concourent à la qualité du produit. Bref, un circuit de proximité peut impliquer plus d'un intermédiaire si sa finalité est de valoriser localement le produit des fermes. Ce serait le cas par exemple d'un marché virtuel comme le marché de proximité de Québec<sup>6</sup>, qui rassemblerait des produits pour desservir non seulement les consommateurs membres, mais aussi des restaurateurs locaux. Il y aurait alors deux intermédiaires et il s'agirait donc, au sens strict, d'un circuit long, mais dans le cadre d'une mise en marché de proximité.

Depuis quelques années, la littérature accorde de plus en plus de place à l'analyse des circuits de proximité qui peuvent contribuer à la reterritorialisation de l'alimentation, du fait du

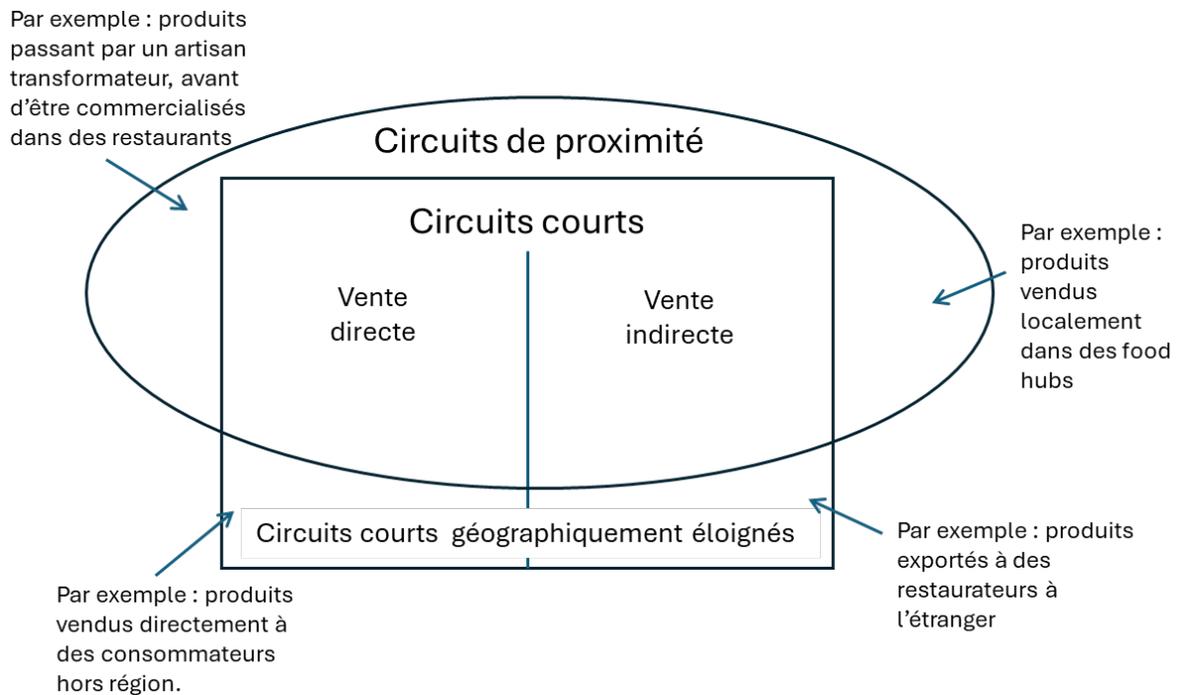
---

6 <https://marchequbec.org/>

professionnalisme et des services rendus par ces intermédiaires locaux (Feenstra *et al.*, 2019; Trivette, 2019). D'un point de vue pratique, circuits courts et circuits de proximité se recoupent en grande partie. Même si certaines fermes situées plus loin des bassins de consommation ou disposant de marchés de niche propices à l'exportation font voyager leurs produits au-delà des limites régionales, la plupart des fermes en circuits courts vendent d'abord localement.

La figure 2 schématise les définitions retenues en montrant de quelle façon elles s'emboîtent.

**Figure 2. Circuits courts et circuits de proximité**



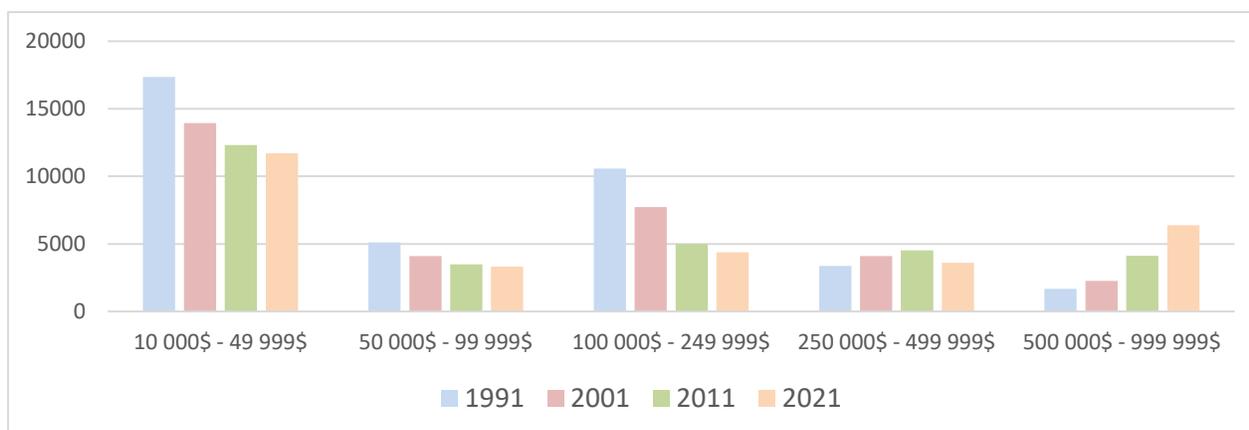
### Petites fermes ou fermes de petite taille

Il convient enfin d'évoquer le lien souvent fait entre la taille des fermes et la mise en marché de proximité. Dans la littérature, il est souvent mentionné que les fermes de proximité sont de petite taille, notamment parce qu'une des vertus de la mise en marché de proximité est de permettre à de telles fermes de dégager une valeur ajoutée sur leurs produits, ce que ne permettrait pas une mise en marché dans les circuits longs (Feenstra *et al.*, 2003 ; Martinez *et al.*, 2010). L'UPA a d'ailleurs choisi d'unifier les deux catégories en créant un comité consultatif permanent sur les fermes de proximité chargé de travailler conjointement sur les enjeux des fermes de petite taille et de la mise en marché de proximité.

La taille est une notion très subjective quand il s'agit d'une ferme. Elle se réfère tantôt à la surface ou aux nombres de têtes de bétail, tantôt au revenu brut. Au Québec, sont de petite taille les fermes réalisant moins de 50 000 \$ de revenu brut par année (Bourdeau et Vinsant Le Lous, 2017). Mais divers travaux étendent la catégorie aux fermes réalisant moins de 100 000 \$ de revenu brut (Mundler et Ouellet, 2017).

La figure 3 ci-dessous montre l'évolution de la taille économique des fermes québécoises au gré des recensements agricoles depuis 1991.

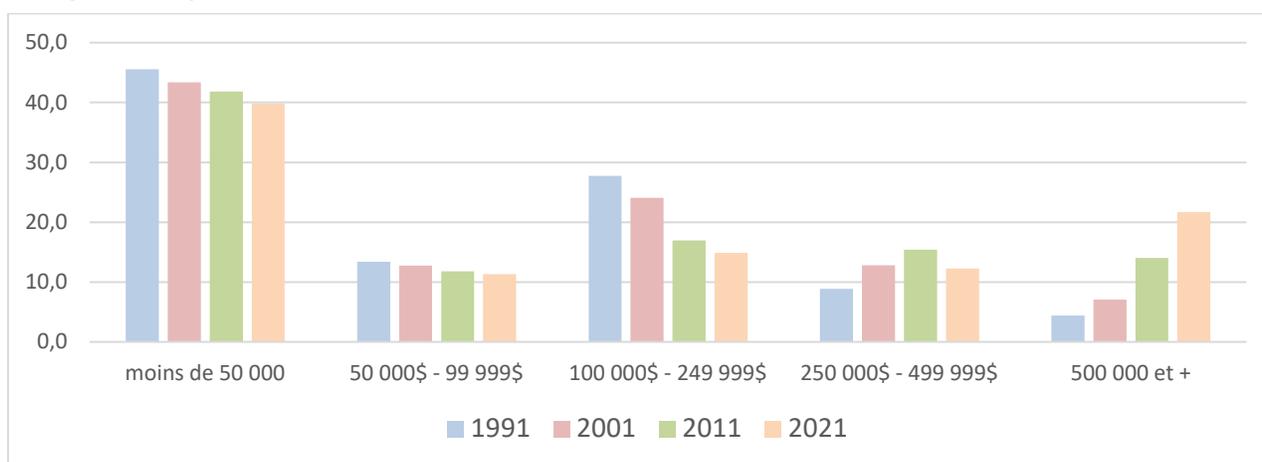
**Figure 3. Nombre de fermes au Québec dans chaque classe de revenu brut**



Sources : Statistique Canada, recensements de l'agriculture, 1991, 2001, 2011, 2021.

Il apparaît que seules les fermes dégageant plus de 500 000 \$ de revenu brut par an ont vu leur nombre augmenter continuellement depuis 1991. Toutefois, les petites fermes (que l'on considère moins de 50 000 \$ ou moins de 100 000 \$) restent en proportion très nombreuses au Québec, comme le montre la figure 4. Ainsi, en dollars courants, 40 % des fermes québécoises rapportaient moins de 50 000 \$/an en 2021. Ce chiffre monte à près de 51 % si l'on prend en compte les fermes entre 50 000 \$ et 100 000 \$ de revenu brut par an. Celles qui génèrent plus de 500 000 \$/an représentaient presque 22 % des fermes québécoises en 2021, contre seulement peu plus de 4 % en 1991.

**Figure 4. Répartition des fermes selon leur revenu brut (en %)**

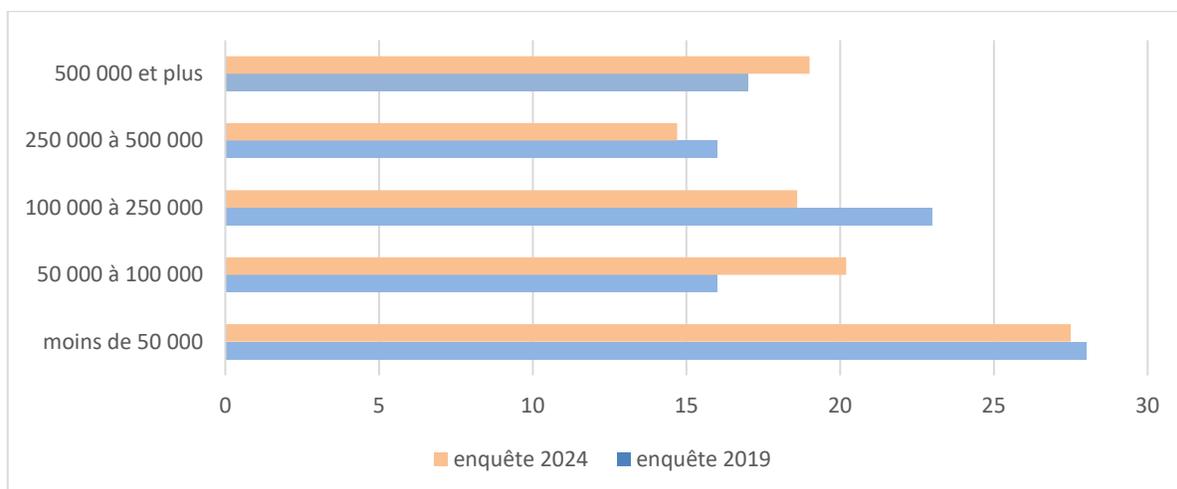


Sources : Statistique Canada, recensements de l'agriculture, 1991, 2001, 2011, 2021.

Les fermes de proximité sont souvent petites par le nombre d'hectares ou de têtes, dans la mesure où elles commercialisent directement leurs produits, parfois transformés. En termes de revenu brut, elles s'étendent en revanche sur l'ensemble du continuum allant des très petites aux très grosses fermes. La figure 5 représente la répartition des fermes québécoises (N=233) ayant répondu à notre enquête

de 2019 (Azima et Mundler, 2020), comparée à la répartition des fermes ayant répondu à l'enquête présentée plus en détail au chapitre 3 (N=258<sup>7</sup>).

**Figure 5. Répartition des revenus bruts dans les enquêtes auprès des fermes en circuits courts au Québec (en %)**



Comme on peut le constater, la répartition est très similaire dans les deux enquêtes. Si les très petites fermes sont majoritaires, elles le sont dans une proportion moindre que la moyenne des fermes québécoises (27,5 % contre 40 %, voir figure 4). La proportion des fermes entre 50 000 \$ et 100 000 \$ de revenu brut est en revanche assez nettement supérieure à la moyenne québécoise (20,2 % contre 11,3 %). À l'autre extrémité du spectre, on observe aussi que les fermes au revenu brut supérieur à 500 000 \$ représentent 19 % de notre échantillon, ce qui est proche de la moyenne québécoise (21,7 %).

Aussi, s'il est vrai qu'en moyenne, les fermes commercialisant en circuits courts ont des revenus bruts inférieurs à la moyenne des fermes québécoises, il est erroné de les assimiler systématiquement à des petites fermes. Plusieurs de ces fermes se distinguent d'ailleurs par leur capacité à dégager des revenus bruts dépassant 500 000 \$ sur des surfaces de quelques hectares.

## 1.2. *État des lieux de la commercialisation de proximité au Québec*

Comme souligné en introduction, la commercialisation de proximité, et en particulier les circuits courts, est abondamment étudiée dans la littérature scientifique. On prête aux fermes engagées dans cette forme de commercialisation de nombreuses vertus, que nous avons regroupées dans quatre dimensions à l'occasion d'une précédente recherche (Mundler et Laughrea, 2015, 2016) : les bénéfices pour les agriculteurs et les agricultrices, les impacts positifs en termes de développement économique local, les bienfaits pour la communauté en termes de santé, d'éducation et d'accès à une alimentation

---

<sup>7</sup> Nous avons eu 337 réponses valides dans l'enquête présentée au chapitre 3, mais seulement 258 aux questions relatives aux revenus.

fraîche et de qualité, et les impacts positifs sur le plan environnemental. Nous avons également souligné l'importance de conserver une distance critique vis-à-vis de travaux, souvent monographiques, qui ne parviennent pas toujours à analyser de façon satisfaisante les différentes sources de fragilité de ces fermes.

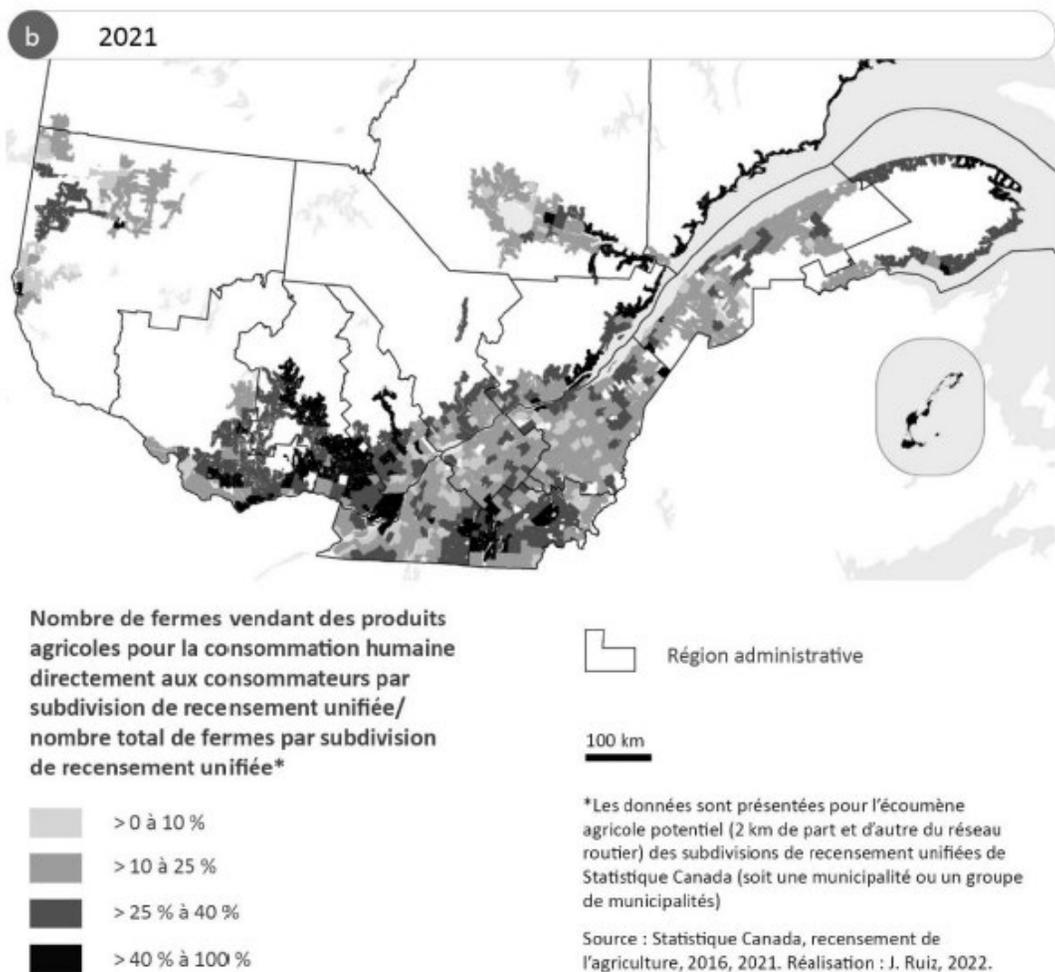
Plus récemment, nous avons publié une synthèse (Mundler, 2023) qui fait le point sur la place actuelle de ces circuits dans le système alimentaire québécois et analyse les défis rencontrés dans leur développement. Quelques points saillants méritent d'être rappelés ici :

- Le nombre de fermes utilisant des canaux de vente directe a augmenté au Québec (voir figure 1). C'est la vente en kiosque directement à la ferme qui est la plus utilisée.
- Les fermes pratiquant la vente directe se répartissent au fond en deux grands groupes : celles pour lesquelles la vente directe représente plus de 75 % du revenu brut (41,3 %) et celles pour lesquelles elle en représente moins de 25 % (39,8 %). Seules 19 % des fermes se situent entre les deux, c'est-à-dire que la part de la vente directe représente entre 25 et 75 % de leur revenu brut. C'est une donnée nouvelle (que Statistique Canada publie pour la première fois) et significative, car elle montre qu'une proportion importante des fermes, celles dont les ventes directes représentent 75 % et plus du revenu brut<sup>8</sup>, ont construit leur système sur la commercialisation en circuits courts.
- En valeur absolue, les fermes de proximité sont en plus grand nombre dans les pourtours des villes, conformément à l'idée selon laquelle elles se situent à proximité des bassins de consommation. Mais en proportion, elles sont dominantes dans les régions éloignées, ce qui indique que dans les régions de déprise agricole, moins favorisées sur le plan des conditions agroclimatiques, de nombreuses fermes adoptent la mise en marché de proximité. La figure 6, tirée de Mundler (2023), illustre ce phénomène.
- La part des circuits courts dans l'offre et la demande alimentaire au Québec reste modeste. En croisant différentes sources, nous estimons qu'elle représente environ 3 % de la production agricole et 1,6 % de la demande alimentaire totale (2,5 % si on exclut les services alimentaires comme les restaurants).
- Même si aucune statistique ne permet encore de l'affirmer avec certitude, divers indicateurs montrent en revanche que la prégnance des circuits courts dans la relève agricole est forte, voire très forte, ce que Parent *et al.* (2004) avaient déjà anticipé au Québec. Cette tendance est corroborée ailleurs qu'au Québec par divers travaux (Laforge et McLachlan, 2018 ; Milone et Ventura, 2019).

---

<sup>8</sup> Soit environ 2 500 fermes au Québec.

Figure 6. Proportion (en %) de fermes commercialisant en vente directe (2021)



Au cours des dernières années, l'agriculture de proximité a connu des évolutions contrastées, avec une multiplication des établissements (souvent des créations d'entreprises), une grande popularité et une image de marque très positive, d'ailleurs parfois « capturée » à des fins de marketing, par des acteurs assez éloignés de l'esprit dans lequel elle se pratique (Van der Ploeg, 2021). Les fermes en circuits courts bénéficient en outre d'une grande reconnaissance de leurs clients, favorisée par la proximité relationnelle (Azima et Mundler, 2022a). Cette image positive renforce aussi l'attractivité du métier pour la relève agricole, que celle-ci soit ou non apparentée.

L'autonomie des fermes vis-à-vis des industries qui se situent en aval de la production est un autre aspect positif qui est ressorti nettement lors de l'enquête de 2019 (Azima et Mundler, 2020). Bien que confrontées aux marchés sans filet de protection, les ventes en circuits courts sont préservées des fluctuations conjoncturelles qui affectent les productions de commodité. Par exemple, comme nous le verrons dans le chapitre 4, les fermes qui vendent en direct des porcs élevés au pâturage sont imperméables aux fluctuations de prix subies par les producteurs spécialisés. Comme les fermes en circuits courts maîtrisent leur clientèle et font souvent de la relation directe avec leurs acheteurs un élément de différenciation et de fidélisation, elles sont « faiseuses de prix » (*price makers*) et non

« preneuses de prix » (*price takers*) (Banterle *et al.*, 2014), même si de nombreux travaux ont souligné qu'elles tiennent compte des prix de marché pour fixer leurs prix de vente (Cooley et Lass, 1998; Mundler, 2013 ; Paul, 2019). À cet égard, les tentatives récentes de certaines fermes de calculer leurs prix non pas à partir des prix de marché, mais du recouvrement de leurs coûts d'opération, sont très intéressantes, dans la mesure où elles tentent de renouer avec l'esprit initial de l'agriculture soutenue par la communauté en instaurant un partenariat basé sur un registre autre que marchand<sup>9</sup>. Leurs efforts renvoient aux résultats de certains chercheurs, qui soulignent que dans l'ASC, le projet social d'un revenu garanti et décent pour les agriculteurs reste un défi permanent (Mundler, 2013 ; Paul, 2019). Même au Japon, berceau de l'ASC avec les *Teikei* imaginés il y a 50 ans, le projet initial et les principes fondateurs ont dû composer avec la réalité économique et l'évolution de la clientèle (Kondo *et al.*, 2024).

Par ailleurs, la littérature relève différents défis économiques, organisationnels, politiques et même environnementaux auxquels sont confrontés les circuits courts.

Du point de vue économique, les auteurs s'accordent sur le fait que les revenus restent dans l'ensemble modestes (même s'ils sont surtout très inégaux), compte tenu des coûts de production et de l'ampleur du travail à accomplir. L'idée selon laquelle ces circuits permettent une redistribution de la plus-value plus favorable aux agriculteurs, en récupérant la part des intermédiaires et en vendant les produits un peu plus chers, reste discutée. Plusieurs travaux indiquent certes que les consommateurs sont disposés à payer davantage pour des produits vendus directement par des producteurs locaux (Uematsu et Mishra, 2011 ; Enthoven et Van den Broeck, 2021), mais des recherches montrent aussi que les revenus des fermes de proximité restent insuffisants pour compenser le temps et les investissements supplémentaires (Hardesty et Leff, 2010; Paul, 2019).

Nos précédents travaux (Mundler et Jean-Gagnon, 2020) montrent qu'en intégrant simultanément les métiers de la production, de la transformation et de la distribution de leurs produits, les fermes de proximité cumulent de petits déficits de productivité dans chacun des trois métiers. Du fait de ces déficits de productivité, leurs coûts de revient sont plus élevés. D'une part, cela limite la demande, et on reproche souvent à l'agriculture de proximité de s'adresser à une clientèle privilégiée. D'autre part, les meilleurs prix obtenus ne permettent pas de compenser totalement les déficits de productivité et cela se traduit par une surcharge de travail et des revenus qui restent insuffisants pour offrir des revenus décents aux agriculteurs et agricultrices. Plusieurs auteurs (Jarosz, 2008; Galt, 2013; Bruce et Som Castellano, 2017) utilisent le terme « d'auto-exploitation » (*self-exploitation*) pour illustrer le fait que les agricultrices et les agriculteurs doivent mettre beaucoup d'effort pour faire tenir leur système. D'autres auteurs (Bruce et Som Castellano, 2017; MacAuley et Niewolny, 2016; Weiler *et al.*, 2016) s'interrogent également sur les conditions de travail offertes dans les fermes de proximité, que ce soit le travail des propriétaires qui reste sous-payé ou celui des salariées et des salariés qui doivent accepter des conditions de travail précaires et faiblement rémunérées. Erwin (2016) souligne que les

---

<sup>9</sup> Deux fermes se sont particulièrement engagées dans cette voie : les Bontés de la Vallée et la ferme Cadet Roussel. Leur expérience a suscité beaucoup d'intérêt. Voir par exemple un reportage de la revue *Caribou* : [Fermes maraîchères bios: le modèle de la dernière chance.](#)

injustices de conditions de travail constatées dans les systèmes alimentaires conventionnels sont reproduites dans les systèmes alternatifs et Biewener (2016) s'interroge sur le paradoxe de consentir tant d'efforts pour produire des aliments de qualité sans parvenir à offrir des emplois de qualité. Ce paradoxe est au cœur des interrogations qui traversent aujourd'hui l'écosystème des fermes de proximité quant à leur pérennité<sup>10</sup>.

D'un point de vue organisationnel, les fermes de proximité se caractérisent par le fait que chacune fait sa propre mise en marché. Chaque ferme maîtrise sa clientèle et conserve ainsi son autonomie. C'est une force dans la mesure où, comme nous l'avons indiqué, elles sont ainsi à l'abri des fluctuations des marchés globalisés, mais c'est une faiblesse dans la mesure où cela contribue aux déficits de productivité relevés ci-dessus. Alors qu'une grande partie de l'agriculture québécoise est régie par une mise en marché collective et s'est dotée de dispositifs permettant, jusqu'à un certain point, de protéger les revenus et de s'assurer contre les risques, l'agriculture de proximité ne dispose d'aucun dispositif adapté de protection du fait de sa grande hétérogénéité.

D'un point de vue politique, nous avons souvent souligné que si l'agriculture de proximité « a gagné la bataille de la légitimité, elle n'a pas pour le moment gagné la bataille des moyens » (Mundler, 2023, p. 22-23). Certes, elle bénéficie de divers programmes (dont certains sont bien utilisés, comme nous le verrons dans le chapitre 3). Mais il n'en reste pas moins que l'essentiel des politiques agricoles provinciale et fédérale est conçu pour financer d'abord les fermes spécialisées dans quelques productions conduites en agriculture conventionnelle.

Au Québec, il est habituel de considérer que les systèmes (conventionnels/alternatifs, circuits longs/circuits courts) sont complémentaires, ce qui est indéniable. Mais ce discours sur la complémentarité entre les modèles, masque aussi divers enjeux de pouvoir et de répartition des moyens (Gasselin *et al.*, 2021). L'agriculture de proximité a bien entendu de nombreux porte-paroles, tant professionnels que citoyens. Mais contrairement à ceux des grandes organisations agricoles, aucun de ces porte-paroles ne dispose de moyens récurrents pour promouvoir, animer, diffuser et faire de la représentation politique.

Enfin, du point de vue environnemental, la littérature signale plusieurs défis. La question des transports et l'argument souvent utilisé de la réduction des kilomètres alimentaires, restent fortement débattus. De nombreux auteurs soulignent que les circuits de proximité mettent sur les routes quantité de petits véhicules, que ce soit pour les livraisons (les agriculteurs) ou pour les achats (les consommateurs), dont le bilan carburant consommé/volume transporté n'est pas satisfaisant (Redlingshöfer, 2008 ; Vittersø *et al.*, 2019). Par ailleurs, les circuits courts, autant que la distribution sur longue distance, ont besoin des infrastructures de transport (routes, ponts, etc.), dont la construction et l'entretien sont très énergivores (Mariola, 2008). Même si agriculteurs et consommateurs optimisent souvent leurs déplacements de façon à améliorer leur bilan (Mundler et

---

10 L'agricultrice Stéphanie Wang a proposé une réflexion approfondie sur la pérennité des fermes, qui a suscité de nombreux commentaires et questions (Wang, 2022). Une journée de réflexion a été organisée sur ce sujet à la ferme Cadet-Roussel le 15 mars 2024.

Rumpus, 2012), la plupart des auteurs soulignent que les circuits de proximité disposent d'un important potentiel d'optimisation logistique (Van Hauwermeiren *et al.*, 2007; Paciarotti et Torregiani, 2021).

Cela dit, l'agriculture de proximité a aussi des avantages sur les questions environnementales. D'abord, elle regroupe une proportion de fermes certifiées en agriculture biologique très supérieure à la moyenne, que ce soit en Europe ou en Amérique du Nord (Martinez *et al.*, 2010 ; Kneafsey *et al.*, 2013). Dans notre enquête de 2019 (Azima et Mundler, 2020), 32 % des fermes répondantes étaient certifiées en agriculture biologique, alors que la moyenne canadienne était de 2 %. Ensuite, de plus en plus de travaux montrent que les interactions directes entre producteurs et consommateurs favorisent l'adoption de pratiques agricoles plus vertueuses d'un point de vue environnemental (Hedberg et Zimmerer, 2020). Sur la base d'une analyse statistique du recensement agricole aux États-Unis, Schoolman (2019) a observé une utilisation significativement moindre de pesticides dans les circuits courts. En France, Chiaverina *et al.* (2024) ont obtenu des résultats analogues.

Dans la section suivante, nous nous concentrons sur les défis en matière de commercialisation des produits de proximité au Québec et sur les pistes de solution avancées par les expert-es qui ont été rencontrés au début de notre recherche.

### 1.3. *Défis et pistes de solution en matière de commercialisation de proximité*

Les défis évoqués en matière de commercialisation de proximité relèvent de plusieurs registres qui dépendent eux-mêmes de différentes variables.

#### 1.3.1 Le facteur humain

Même si plusieurs recherches ont mis en évidence le fait que les agriculteurs de proximité sont satisfaits de leur travail et de la reconnaissance qu'ils en reçoivent (Azima et Mundler, 2022a), il faut souligner tout de même les problèmes liés à l'auto-exploitation (Jarosz, 2008 ; Galt, 2013) dont nous avons parlé plus haut. Plusieurs des expert-es rencontrés dans la première phase de la recherche soulignent la difficulté d'avoir à tout faire soi-même sur une ferme diversifiée commercialisant ses produits en circuits courts : blessures, épuisement et *burnout* sont des termes qui reviennent dans les propos de plusieurs experts interrogés. Outre les problèmes de santé et d'épuisement, cette course constante peut entraîner plusieurs répercussions négatives :

- Affaiblissement de la relation directe avec ses consommateurs, parfois par manque de temps, alors que plusieurs personnes évoquent les attentes élevées des clients en termes de temps passé à pouvoir échanger avec les agricultrices et les agriculteurs. Certaines fermes qui choisissent de ne pas maintenir un kiosque ouvert à plein temps font face à des visites impromptues et doivent gérer des déceptions.
- Manque de rigueur dans le suivi des commandes, des clients, des horaires de livraisons, etc. Ce manque de rigueur peut être directement lié à la charge mentale que doivent supporter les

agricultrices et les agriculteurs de proximité dans la mesure où un système diversifié est complexe, nécessite des compétences spécifiques et impose de penser à beaucoup de choses en même temps (Donham et Larabee, 2009 ; Cassière et Noireaux, 2022). Certains auteurs soulignent que les femmes sont souvent en première ligne à cet égard (Wells et Gradwell, 2001).

- Manque de main-d'œuvre, tant dans les fermes que dans les autres organisations pouvant contribuer à la mise en marché de proximité, nous reviendrons sur ce point.

### 1.3.2 Les politiques publiques

Plusieurs expert-e-s soulignent que l'agriculture de proximité reste comparativement peu soutenue par les politiques publiques, lesquelles ont adapté leurs interventions à des fermes spécialisées, sans doute plus faciles à cerner.

Certaines contraintes réglementaires sont également identifiées comme des freins à l'initiative :

- Le zonage non commercial de certains lieux de distribution empêche la vente sur place de produits en surplus ou venant d'autres fermes. Le zonage agricole limite le développement de certaines activités commerciales comme l'agrotourisme.
- Les réglementations concernant l'abattage ne permettent pas de s'appuyer sur des abattoirs de proximité pour faire abattre de petits lots d'animaux et les ramener à la ferme pour les vendre, par exemple, au kiosque de la ferme.
- L'interdiction de vendre, dans son kiosque, les œufs d'un voisin ou des alcools produits par des fermes du voisinage limite les possibilités et les échanges locaux.
- Le dédoublement administratif (fédéral et provincial) semble alourdir certaines démarches (par exemple pour vendre hors du Québec). Une personne indique aussi qu'une distance de quelques dizaines de mètres entre deux bâtiments impose de payer deux permis.
- Les coûts de certains permis et certaines règles relatives à la transformation à la ferme sont peu adaptés à certaines petites productions.

Plus largement, c'est l'application de règles uniformes, quels que soient la taille de l'entreprise et les volumes transformés, qui est souvent pointée du doigt. Rappelons que la question de l'élaboration de normes adaptées à la petite échelle ou aux circuits courts est régulièrement posée dans différents pays (Guthman, 2004 ; Blumberg et Mincyte, 2020).

### 1.3.3 Une demande fluctuante et une compétition accrue

Même si, comme nous le verrons dans le chapitre 3, plusieurs fermes ayant répondu à notre sondage estiment que la demande est en augmentation, une forme de saturation des marchés de proximité ainsi qu'un accroissement de la concurrence de certains opérateurs sont souvent rapportés. Là encore, plusieurs phénomènes se conjuguent.

Il y a d'abord, dans la période récente, le choc de la pandémie de COVID-19, qui a marqué les esprits, avec une hausse importante de la demande pour les produits de proximité<sup>11</sup>. Ce choc a été constaté dans plusieurs pays (Thilmany *et al.*, 2021 ; Nemes *et al.*, 2021) et il a été suivi d'un reflux (Nichols *et al.*, 2022) au cours des trois années suivantes. Ce reflux a causé des difficultés aux fermes ayant investi pour mieux répondre à la forte augmentation de la demande. Mais cette volatilité de la demande n'est au fond pas nouvelle. Dans les systèmes d'ASC, il est fréquent de constater une érosion du nombre d'abonnements de 25 à 35 % par an, ce qui oblige à trouver autant de nouveaux clients pour maintenir son niveau d'activité (Woods et Tropp, 2015 ; Chen *et al.*, 2019). Par ailleurs, la demande pour les produits de l'agriculture de proximité est plus sensible aux variations de revenu des consommateurs que celle pour les produits standards (O'Hara et Low, 2016).

Il y a ensuite la concurrence de nouveaux modèles comme les fermes Lufa, à la fois producteurs, mais surtout distributeurs de paniers diversifiés comprenant des produits venant de fermes locales, mais aussi d'importations. L'entreprise a séduit une large clientèle en offrant une variété de produits et une grande flexibilité. Grâce à sa taille, elle parvient à réaliser des économies d'échelle et dispose d'une plateforme de vente en ligne performante. Elle est traitée de « petit Amazon » par diverses parties prenantes de l'agriculture de proximité. Mais plusieurs soulignent aussi l'ambiguïté de sa situation, puisque l'entreprise est à la fois un compétiteur et un client de l'agriculture de proximité.

Il y a enfin la concurrence entre les fermes elles-mêmes, possiblement exacerbée par le recul de la demande. Mais ce niveau de concurrence est difficile à établir. Dans les marchés publics, il est avéré qu'un plus grand nombre d'étals, y compris commercialisant les mêmes produits, suscite davantage d'achalandage. La richesse et la diversité des stands sont un facteur d'attractivité pour les marchés fermiers, si bien que les vendeurs ont collectivement intérêt à être nombreux, même si ce nombre accroît la concurrence entre eux (Lawson *et al.*, 2008 ; Ubertino et Mundler, 2019). Par ailleurs, une partie de l'écosystème de l'agriculture de proximité est rassemblée dans des réseaux très solidaires<sup>12</sup>, qui échangent des informations, des connaissances et des produits.

Au Québec, la question de la saisonnalité est particulièrement importante puisque pour une grande partie des fruits et légumes, la saison est brève. Cette situation donne lieu à un paradoxe important, dans la mesure où, en même temps, l'agriculture de proximité offre une variété de produits que l'on ne retrouve pas dans la distribution alimentaire conventionnelle. Mais les conditions agroclimatiques du Québec ont pour conséquence que l'offre locale de certains produits frais (salades, courgettes, etc.) très consommés, est faible, voire absente en hiver, remplacée par une diversité de légumes racines moins connus des consommateurs.

---

11 Par exemple, un des experts rencontrés a chiffré l'accroissement de la demande pour les paniers en ASC à 45 % pour la seule année 2020. Nos propres calculs montrent que pour le marché de proximité de Québec, le volume global des ventes a augmenté de 47 % pour la seule année 2020 par rapport à 2019, alors même qu'il a été contraint de refuser de nouveaux clients pendant quelques mois.

12 On pense en particulier à la Coopérative pour l'agriculture écologique (CAPÉ), mais également à la liste de diffusion du Réseau des joyeux maraîchers écologiques, sur laquelle s'échangent quotidiennement informations, conseils et idées diverses.

Enfin, la question de la spécificité des produits de l'agriculture de proximité se pose également. Contrairement aux produits reposant sur des cahiers des charges précis, les attributs de la plupart des produits vendus en circuits courts ne sont pas facilement observables. Les consommateurs et même les détaillants associent indistinctement des caractéristiques comme le goût et la fraîcheur à des produits qualifiés de « locaux », sans que ceux-ci ne se distinguent vraiment ni par la proximité géographique ni par le mode de production (Born et Purcell, 2006 ; Mount, 2012 ; Molin *et al.*, 2024).

#### 1.3.4 Le manque d'infrastructures

La question des infrastructures offertes aux fermes de proximité est revenue constamment dans les échanges avec les expert·e·s. Il manque des structures d'abattage à petite échelle, ainsi que des structures permettant de stocker, transformer et conditionner les produits. Il manque également d'ateliers ayant les permis nécessaires pour faire de la transformation alimentaire. Nous verrons dans le chapitre 2 que ce manque d'infrastructures est à la source de la création de plateformes alimentaires (*food hubs*).

La question du manque de main-d'œuvre ressort également dès qu'il est question des activités se situant en aval de la production. Trouver un boucher pour effectuer la découpe et la transformation des carcasses est devenu une gageure dans certains territoires, en particulier pour les productions artisanales qui arrivent sur le marché en même temps que les produits de la chasse.

#### 1.3.5 Les solutions proposées

Les solutions proposées par les personnes-ressources rencontrées relèvent principalement de deux logiques assez différentes.

Une première logique consiste à poursuivre les efforts afin d'amener un plus grand nombre de consommateurs à se tourner vers l'approvisionnement de proximité, en améliorant la relation qui lie les fermes à leurs acheteurs et en leur offrant une expérience renouvelée. Les deux fermes dont nous avons déjà parlé (voir note 9) s'inscrivent dans cette logique en proposant un partenariat différent à leur clientèle. Pour réussir, les partisans d'un renforcement de ce qui fait l'esprit de l'agriculture de proximité attendent de l'État qu'il les appuie en leur offrant des services et des programmes appropriés, en allégeant certaines dispositions réglementaires qui freinent leur développement, en rééquilibrant les dépenses publiques qui soutiennent quelques productions spécialisées et en reconnaissant davantage leurs bénéfices environnementaux et sociaux. Comme beaucoup de fermes de proximité sont en agriculture biologique, leurs activités contribuent à restaurer la santé des sols et des écosystèmes, mais ces externalités positives sont peu prises en compte par l'État, pour qui le marché reconnaît cet apport en payant davantage pour ces produits. Selon les promoteurs de cette vision, il est vain, pour les fermes de proximité, d'essayer de lutter avec les mêmes armes que la production et la distribution industrielles, que ce soit en matière de prix ou de flexibilité offerte aux clients.

La seconde logique à l'œuvre est de viser un élargissement de la clientèle en mutualisant diverses ressources afin d'être présents sur des marchés de plus grande taille. Cette tendance s'inscrit dans un

mouvement plus global, que certains auteurs attribuent à des initiatives de relocalisation de deuxième génération (Goodman *et al.*, 2012), la première génération, quant à elle, étant celle des circuits courts traditionnels et menés plus individuellement par chaque ferme.

Dans ce cadre, plusieurs auteurs évoquent la mise en place de démarches collectives (Knickel *et al.*, 2008 ; Lawson *et al.*, 2008 ; Berti et Mulligan, 2016 ; Tregear et Cooper, 2016). En favorisant la mutualisation de ressources, l'action collective est vue comme un levier facilitant la commercialisation en circuits courts alimentaires et permettant l'accès à des opportunités dont les fermes ne pourraient bénéficier individuellement. Les ressources en question peuvent être humaines, sociales, matérielles et financières, et doivent être entendues au sens d'actifs tangibles et intangibles mobilisables (Bebbington, 1999 ; Gafsi, 2006). La collaboration entre producteurs dans les circuits courts peut, par exemple, permettre d'optimiser la logistique de distribution et d'en réduire les coûts; de se doter d'un service d'abattage, de transformation ou de mise en marché de proximité, ou encore de répondre aux exigences des acheteurs. Comme on le voit avec diverses initiatives portées par des coalitions de parties prenantes, cette collaboration peut être multi-acteurs (Gonzalez, 2017).

La mutualisation des ressources est depuis quelques années largement étudiée, notamment aux États-Unis, où les *food hubs* se sont développés et sont perçus comme des vecteurs de solutions de commercialisation pour les fermes de proximité. Il faut souligner que ces formes de coopération entre acteurs tentent de développer des modèles de collaboration nouveaux et solidaires (Berti et Mulligan, 2016), qui s'inscrivent pleinement dans ce qui fait la spécificité de l'agriculture de proximité. Contrairement aux coopératives traditionnelles, ces initiatives collectives tournées vers les circuits courts alimentaires n'ont donc pas directement pour objectif de rétablir le pouvoir de négociation des producteurs (Jahn *et al.*, 2007). Elles découlent du besoin de coopérer et de mutualiser des ressources pour réduire les coûts d'exploitation et ainsi contrer les potentiels effets négatifs de la diversification des activités des fermes de proximité. Ce faisant, l'objectif peut aussi être de changer d'échelle et d'être capable, en regroupant l'offre, d'étendre la mise en marché de proximité dans de nouvelles directions, et notamment celle des institutions. Dans la section suivante, nous examinons le rôle que peut jouer la commande institutionnelle dans le développement de l'agriculture de proximité.

#### 1.4. *Agriculture de proximité et commande institutionnelle*

Comme rappelé en introduction, le gouvernement du Québec a l'ambition de renforcer l'autonomie alimentaire du Québec, mais également de promouvoir une saine alimentation et un développement durable. Un des instruments de cette politique est la Stratégie nationale d'achat d'aliments québécois (SNAAQ) (Gouvernement du Québec, 2020). Cette stratégie n'est pas la première à s'inscrire dans cette perspective. En 2013, en lien avec la politique de souveraineté alimentaire, le gouvernement avait déjà lancé la Stratégie de positionnement des aliments du Québec sur le marché institutionnel avec des objectifs très similaires à ceux de la SNAAQ (gouvernement du Québec, 2013).

La SNAAQ vise à ce que chaque institution publique détermine une cible d'achat d'aliments québécois d'ici 2025. Cette politique vise donc les produits du Québec. Le gouvernement estime que la valeur des ventes de produits alimentaires en milieu institutionnel (public et privé confondus) représente

3,8 milliards de dollars par année (chiffres 2022), soit environ 6,4 % de la demande alimentaire québécoise (MAPAQ, 2023b). Ce chiffre est loin d'être négligeable. Rappelons que d'après nos estimations, l'agriculture de proximité représente de 1,2 % à 1,8 % de la demande alimentaire totale du Québec (Mundler, 2023).

Il faut pour commencer souligner que cette stratégie associe implicitement origine québécoise et qualité des produits, en mentionnant notamment que « la volonté gouvernementale de favoriser l'achat local s'inscrit dans des orientations qui privilégient la saine alimentation et le développement durable » (Gouvernement du Québec, 2020, p. 9). Ce lien entre produits locaux et plus grande qualité est souvent mis de l'avant et cela dans de nombreux pays. Cette représentation est également largement reprise par les consommateurs, qui croient dans une grande proportion que les produits locaux sont plus sains et de meilleure qualité (Aprile *et al.*, 2016 ; Kearney *et al.*, 2024). Une revue de la littérature réalisée récemment par l'Observatoire de la qualité de l'offre alimentaire (Kearney *et al.*, 2024) fait apparaître certaines ambiguïtés liées à cette représentation. Par exemple, des recherches montrent que les personnes qui s'approvisionnent dans les marchés publics ou dans les systèmes ASC ont un meilleur indice de masse corporelle. Cela fait en effet partie des vertus prêtées aux circuits courts, que de favoriser la santé. Mais d'autres recherches montrent que ces personnes sont également plus éduquées, ont une meilleure littératie alimentaire et s'alimentent de façon plus équilibrée en consommant notamment davantage de fruits et légumes. Au fond, même si une partie des études retenues conclut à l'existence d'un lien positif entre santé et alimentation locale, ce phénomène ne résulte pas des caractéristiques nutritionnelles des aliments locaux, mais plutôt de la surreprésentation des fruits et légumes dans ces analyses et du fait que les consommateurs de ces produits sont plus attentifs à la qualité de leur alimentation. Ce constat invite à soutenir les changements alimentaires et la fréquentation des lieux d'approvisionnement en fruits et légumes frais (Carson *et al.*, 2016) et à associer plus étroitement pratiques agricoles durables et santé de la population (Cullum, 2004). Il oblige en revanche à relativiser l'hypothèse d'un bénéfice santé associé à n'importe quel produit cultivé ou transformé au Québec (Kearney *et al.*, 2024).

Ensuite, la SNAAQ est centrée sur l'approvisionnement en produits du Québec. C'est-à-dire que l'échelle retenue, la province, ne correspond pas à celle de l'approvisionnement alimentaire de proximité (150 kilomètres ou la région administrative). Il est important d'insister sur ce point, car il engendre de nombreuses confusions. Pour certains partisans d'une reterritorialisation de l'alimentation, l'échelle locale et parfois micro-locale est essentielle. Mais pour d'autres parties prenantes (consommateurs, professionnels de la distribution alimentaire gouvernement, dans une certaine mesure, et), le produit local est québécois (Mundler et Boulianne, 2022). Ainsi, le gouvernement définit comme québécois un produit « ayant été cultivé, élevé ou pêché au Québec ou un aliment ayant subi une transformation de sa nature au Québec par une entreprise étant elle-même considérée comme québécoise » (Gouvernement du Québec, 2020). Mais pour de nombreux acteurs de l'agriculture de proximité, l'échelle locale suppose une plus grande proximité géographique et relationnelle entre les acteurs des systèmes alimentaires et se déploie sur des espaces plus restreints (Feagan, 2007 ; Martinez *et al.*, 2010 ; Skallerud et Wien, 2029 ; Beingessner et Fletcher, 2020).

Enfin, la SNAAQ ne précise pas quels produits devraient être plus particulièrement visés par les cibles d'achats locaux. Elle ne précise pas non plus quels types d'entreprises devraient être particulièrement identifiées comme fournisseurs potentiels des institutions, se bornant à évoquer « les entreprises bioalimentaires québécoises ».

Au Québec, la question n'est pas nouvelle. Notre recherche a mis en évidence plusieurs études sur le sujet depuis le début des années 2000<sup>13</sup>. Aujourd'hui, diverses initiatives s'emploient à favoriser un approvisionnement institutionnel par l'agriculture de proximité. La plus connue est sans doute Commun'assiette<sup>14</sup>, qui rassemble deux communautés de pratiques à Montréal et en Montérégie pour soutenir les institutions dans leurs efforts de fournir plus « d'aliments sains, locaux et écoresponsables ». Commun'assiette est aussi une plateforme virtuelle qui regroupe des acteurs de divers horizons et centralise des ressources et outils favorisant la collaboration et l'approvisionnement auprès de fournisseurs locaux.

Le rapprochement entre les achats institutionnels et l'agriculture de proximité a été étudié dans plusieurs pays. Aux États-Unis, plusieurs programmes en ce sens coexistent, notamment *Farm to School*, qui vise à encourager l'achat par les écoles de produits venant directement des fermes (Izumi *et al.*, 2010 ; Botkins et Roe, 2018) et *Farm to Institution*, qui incite toutes les institutions publiques à soutenir l'approvisionnement local en lien avec les préconisations des guides alimentaires (Harris *et al.*, 2012). Nous verrons dans le chapitre suivant que le développement des *food hubs* bénéficie de ces programmes. En Europe aussi, plusieurs auteurs se sont intéressés aux conditions d'un rapprochement entre l'agriculture de proximité et les institutions, notamment les écoles (Gallaud, 2016 ; Sanz Sanz *et al.*, 2022).

Un autre secteur particulièrement visé par les recherches est le secteur hospitalier (Warsaw et Morales, 2022; Faulkner *et al.*, 2023; Carino *et al.*, 2023; Kearney *et al.*, 2024), qui se distingue par des exigences spécifiques en termes de qualité nutritionnelle des repas servis aux patients.

L'intérêt que suscite l'approvisionnement institutionnel est motivé par l'effet de levier qu'il pourrait avoir sur la consommation alimentaire en général et sur la transformation des pratiques au sein du système alimentaire (Campbell, 2023; Cruz *et al.*, 2023). En ciblant des produits locaux cultivés ou élevés selon des standards écologiques ou sociaux, les achats institutionnels permettraient également de renforcer les fermes de proximité en leur offrant des débouchés auxquels elles ont peu accès.

Toutes les recherches convergent vers quelques constats qui illustrent bien les défis de l'approvisionnement institutionnel par l'agriculture de proximité. Tout d'abord, les obstacles évoqués sont très similaires, quels que soient les lieux dans lesquels les recherches ont été conduites, et sont liés :

---

13 Notamment des études d'Équiterre en 2010, du cabinet Marcon en 2011, du cabinet Zins Beausnesne et associés en 2016, etc.

14 <https://communassiette.org/>

- Au coût des produits et à l'obligation, pour les institutions, de respecter des critères d'achat conformes aux lois nationales et aux conventions commerciales internationales (voir section suivante).
- Aux délais de paiement parfois difficiles à supporter pour les fermes.
- À des exigences en matière de sécurité sanitaire des produits. Aux États-Unis, les acheteurs tentent de se libérer du risque en obligeant les producteurs à s'assurer. Or, cette couverture est souvent trop coûteuse pour les fermes et n'est parfois même pas offerte (Boys et Fraser, 2019).
- À la disponibilité irrégulière de produits homogènes répondant aux attentes des institutions.
- Aux efforts à fournir par le personnel des institutions qui, généralement, a établi des routines pour ses commandes avec des grossistes avec lesquels il a l'habitude de travailler.
- Aux difficultés de faire se rencontrer l'offre et la demande. Plusieurs recherches font état d'un manque d'interconnaissance entre agriculteurs et personnes responsables des approvisionnements dans les institutions (Le Velly *et al.*, 2010 ; Gallaud, 2016 ; Molin *et al.*, 2021 ; Campbell, 2023 ; Mazin et Da Cunha, 2024 ; Wilkinson *et al.*, 2024).
- À l'absence dans les institutions d'infrastructures de transformation et de main-d'œuvre pour préparer des produits bruts livrés directement par des fermes. Il est ainsi attendu que les légumes racines soient livrés après avoir subi une première transformation (pelés et cubés, par exemple).
- Au décalage temporel entre le fonctionnement des institutions, qui planifient leurs menus longtemps à l'avance et ont besoin de prévisibilité dans leur approvisionnement, et celui des fermes, qui doivent gérer les impondérables liés par exemple aux conditions météorologiques.
- À la gestion de multiples fournisseurs dans des institutions qui cherchent à réduire leurs coûts de transaction et pour lesquelles il est plus commode de gérer les commandes et la facturation avec seulement un ou quelques fournisseurs.
- Aux enjeux de logistique et de coûts de transport pour les petites institutions ayant besoin de petits volumes.
- À la nécessité, en particulier dans les hôpitaux, d'adapter les menus à des exigences de qualité nutritionnelle.

Aucun de ces défis n'a de solution simple et toutes les recherches indiquent que rapprocher l'agriculture de proximité et la commande institutionnelle exige une grande motivation, tant de la part des acheteurs que des agriculteurs. Cela est d'autant plus vrai que les efforts fournis pour concevoir des menus intégrant des produits issus de l'agriculture de proximité ne sont pas toujours visibles dans les assiettes servies et ne sont parfois pas connus des personnes auxquelles les repas sont servis (Carino *et al.*, 2023).

Ensuite, les recherches convergent pour souligner l'importance des relations de proximité entre responsables dans les institutions et fermes partenaires (Mundler et Rouchier, 2016). Ce qui apparaît en filigrane de plusieurs études localisées est le manque de connaissances réciproques des parties prenantes et de leurs contraintes respectives. Plusieurs recherches se sont intéressées aux valeurs et aux motivations du personnel des institutions engagées dans l'approvisionnement de proximité. Elles ont observé des valeurs sociales et environnementales fortes, un souci de la qualité de ce qui est servi

et des normes informelles en matière de justice et d'équité qui poussent ces personnes à aller bien au-delà de leur mandat pour faire aboutir des projets d'approvisionnement alimentaire de proximité. Sanz Sanz *et al.* (2022) concluent d'ailleurs que c'est le personnel des institutions qui surmonte les obstacles rencontrés et permet la mise en œuvre des programmes ou stratégies décidés au niveau politique, localement ou nationalement.

Les solutions envisagées aux difficultés recensées sont nombreuses et dépendent partiellement des problèmes identifiés, des spécificités nationales et du type d'institutions étudiées. Outre les efforts de communication visant à permettre aux parties prenantes de mieux comprendre leurs contraintes respectives, la mutualisation de diverses ressources est vue comme la voie la plus prometteuse pour que les fermes désireuses de desservir le marché institutionnel puissent surmonter certains obstacles (Granzow et Beckie, 2019). Cette avenue sera étudiée plus en détail à travers le cas des *food hubs* dans le chapitre 2.

### 1.5. *La commande publique au Québec*

Si la SNAAQ engage les institutions publiques à déterminer une cible d'approvisionnement alimentaire de produits québécois, cela doit se faire « en misant sur une approche concertée des acteurs de l'industrie qui respecte les lois, règlements et accords de commerce en vigueur » (Gouvernement du Québec, 2020, p.9).

Il nous a semblé nécessaire de rappeler ici le contexte dans lequel se font les achats des institutions publiques. Les informations rapportées dans cette section viennent d'une revue des lois et accords commerciaux en vigueur et de rencontres avec des acteurs responsables de l'approvisionnement institutionnel. L'objectif est d'exposer les éléments du cadre législatif portant sur l'octroi des contrats d'approvisionnement publics au Québec qui pourraient affecter la capacité des fermes de proximité québécoises à être sélectionnées comme fournisseurs par les institutions publiques.

#### 1.5.1 La loi sur les contrats des organismes publics

##### **A. Les organismes assujettis**

Au Québec, c'est la Loi sur les contrats des organismes publics (LCOP) et ses règlements d'application qui établissent le régime général en matière d'adjudication des contrats publics. Il est important de préciser que cette loi s'applique aux « organismes publics », terme défini à l'article 4 (reproduit dans l'annexe 3). Sont considérés comme des organismes publics : les ministères du gouvernement québécois, les centres de services scolaires, les commissions scolaires, la plupart des établissements universitaires et les établissements publics visés par la Loi sur les services de santé et les services sociaux (centres hospitaliers, CLSC, CHSLD, etc.). Les CPE n'y sont pas assujettis, puisque ce ne sont pas des organismes publics. De même, les entreprises du gouvernement et les municipalités ne sont pas considérées comme des organismes publics par la LCOP. Il existe pour celles-ci des règles spécifiques d'adjudication de contrats qui peuvent différer de celles de la LCOP (voir l'annexe 4 pour plus de détails).

L'article 3 de la LCOP, quant à lui, détermine quels types de contrats passés par les organismes publics sont assujettis aux règles d'octroi des contrats publics :

[L]es contrats d'approvisionnement, incluant les contrats d'achat ou de location de biens meubles, lesquels peuvent comporter des frais d'installation, de fonctionnement ou d'entretien des biens, dans la mesure où ils ne visent pas l'acquisition de biens destinés à être vendus ou revendus dans le commerce, ou à servir à la production ou à la fourniture de biens ou de services destinés à la vente ou à la revente dans le commerce.

Ainsi, cette disposition confirme que les contrats d'approvisionnement en biens meubles – ce qui inclut les aliments – sont soumis aux règles de la LCOP, sauf si les biens achetés par l'organisme public sont destinés à être revendus ou à servir à la production de biens destinés à être revendus. Cette disposition permet de distinguer ce qui est destiné aux usagers de l'institution (par exemple les repas servis aux patients d'un hôpital) et ce qui est servi dans la cafétéria du même hôpital.

Par ailleurs, dans les cas où un organisme public conclut un contrat de concession alimentaire<sup>15</sup>, l'approvisionnement du concessionnaire n'est pas soumis aux dispositions de la LCOP. Ainsi, un concessionnaire peut s'approvisionner selon les besoins et exigences de l'organisme public qu'il dessert, et ce sans contrainte légale quant à la provenance des aliments (MAPAQ, 2014).

## **B. Les principes directeurs de la LCOP**

L'article 2 de la LCOP énonce les principes directeurs qui doivent obligatoirement être pris en compte et guider tout processus d'octroi de contrat des organismes publics.

En mai 2022, l'Assemblée nationale du Québec a adopté la loi visant principalement à promouvoir l'achat québécois et responsable parmi les organismes publics, à renforcer le régime d'intégrité des entreprises et à accroître les pouvoirs de l'Autorité des marchés publics (Loi sur l'achat québécois et responsable). De cette loi découle l'insertion, à l'article 2 de la LCOP, du paragraphe 3.1, qui introduit la possibilité d'utiliser les « contrats publics comme levier de développement économique du Québec et de ses régions », et du paragraphe 4.1, qui introduit la notion de « meilleure valeur dans l'intérêt public ». Par ailleurs, elle modifie le paragraphe 4 de ce même article pour y ajouter la référence au développement durable au sens de la Loi sur le développement durable (voir les détails de l'article 2 dans l'annexe 5).

Selon Kaufman (2022), ces ajouts énoncent les principes directeurs les plus pertinents pour l'atteinte d'un approvisionnement plus local dans le cadre de l'octroi des contrats des organismes publics. Le principe du nouveau paragraphe 3.1 ciblant le développement économique du Québec et de ses régions « fera en sorte que lorsqu'ils pourront le faire, les organismes publics seront encouragés à favoriser les entreprises québécoises et celles des régions dans leurs approvisionnements » (Kaufman, 2022, p. 61). La préconisation, au paragraphe 4, d'une « évaluation préalable des besoins adéquate et

---

15 Le Règlement sur les contrats de concession du gouvernement édicte les règles concernant l'octroi de contrats de concession par les organismes publics.

rigoureuse qui s'inscrit dans la recherche d'un développement durable au sens de la Loi sur le développement durable » suppose que les organismes publics devront désormais tenir compte des impacts environnementaux de leurs achats, ce qui en pratique se traduira par l'inclusion de considérations environnementales dans les critères d'évaluation qualitative des soumissions et qui, incidemment, pourrait favoriser les entreprises locales (Kaufman, 2022). Enfin, le principe directeur du paragraphe 4.1, portant sur la recherche de la « meilleure valeur dans l'intérêt public » doit être compris comme un encouragement à déroger parfois « à la règle du plus bas soumissionnaire conforme pour adjuger un contrat public » (Kaufman, 2022, p. 61), règle dont l'auteur souligne qu'elle est « critiquée de toutes parts ».

Kaufman estime que les dispositions des paragraphes 3, 3.1, 4 et 4.1 représentent une avancée vers un approvisionnement plus local des organismes publics, mais il souligne également que seul « un véritable changement de culture chez les responsables de l'approvisionnement pourra apporter des résultats significatifs » (2022, p. 67).

Bien entendu, l'article 2 précise également que les principes directeurs doivent être appliqués dans le respect des accords intergouvernementaux, autrement dit des accords commerciaux qui fixent les conditions dans lesquelles la concurrence doit s'exercer sur les marchés publics. Toujours selon Kaufman, « le législateur a voulu que l'appel au marché et le jeu de la concurrence (qui doit en principe réduire les coûts des soumissions) demeurent la règle » (2022, p. 60).

Il n'est pas facile d'illustrer par des exemples concrets les possibilités offertes par l'inclusion de ces alinéas. Toutefois, il ne serait probablement pas possible d'exiger une provenance géographique dans un appel d'offre en raison du principe de non-discrimination qui figure dans les accords commerciaux. Nous verrons plus loin, en revanche, que certains dispositifs permettent de favoriser les petites entreprises québécoises. De même, il y a des possibilités ouvertes dans les appels d'offres régionalisés.

### **C. La sollicitation par appel d'offres obligatoire**

L'article 10 de la LCOP (voir annexe 6) oblige les organismes publics à procéder par appel d'offres public pour l'adjudication de certains contrats, notamment les contrats d'approvisionnement d'une valeur égale ou supérieure au seuil minimal prévu dans les accords intergouvernementaux auxquels ils sont assujettis<sup>16 17</sup>.

Pour le calcul de la valeur des contrats, l'organisme doit inclure la valeur des options dans son appel d'offres, le cas échéant. Il peut s'agir d'une option de renouvellement ou d'une option d'acquisition supplémentaire de biens identiques, offerts au même prix et destinés à répondre aux besoins visés par le contrat. Les appels d'offres des organismes publics doivent être publiés dans le Système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec (SÉAO) et il leur est en principe interdit de

---

16 Il y a des exceptions, qui sont détaillées à l'article 13 de la LCOP.

17 Les organismes publics ne sont pas tous assujettis à l'ensemble des accords intergouvernementaux. Pour déterminer si un accord intergouvernemental s'applique à un certain organisme, consulter le tableau présenté à l'annexe A.

« scinder ou répartir [leurs] besoins ou [d']apporter une modification à un contrat » pour se soustraire à l'obligation de procéder par appel d'offres pour l'adjudication de leurs contrats (article 12 de la LCOP).

Cependant, le gouvernement n'exclut pas l'allotissement des contrats comme moyen de rendre les appels d'offres plus accessibles aux petites entreprises québécoises (Gouvernement du Québec, 2022), notamment parce que cela peut favoriser une saine concurrence. L'allotissement d'un contrat est « la séparation en lots, notamment par types de biens, par types de services, par régions ou autre » (Gouvernement du Québec, 2019, p. 5). Mais nos enquêtes ont révélé que dans plusieurs segments de l'alimentation<sup>18</sup>, les achats sont effectués par le Centre d'acquisitions gouvernementales (CAG), dont la mission est de générer des économies d'échelle. En revanche, les fruits et légumes frais échappent à cette centralisation parce qu'ils sont plus sensibles aux aléas météorologiques et mal adaptés à la rigidité des contrats. Pour ces produits, des allotissements bien pensés sont possibles sans enfreindre les règles en vigueur.

### 1.5.2 Les accords intergouvernementaux et les seuils applicables

Les accords intergouvernementaux dont il est question ici visent principalement la libéralisation des échanges commerciaux entre les pays signataires (Kaufman, 2002). En vertu de ces accords, les États sont obligés, dans les limites des seuils établis, de donner accès à leurs marchés publics aux entreprises et aux biens des autres États signataires. Autrement dit, les appels d'offres doivent être ouverts aux fournisseurs de tous les territoires visés par les accords intergouvernementaux applicables au contrat envisagé (Asselin, 2022). Ainsi, lorsque la valeur d'un contrat public atteint un certain seuil, établi par un accord intergouvernemental, les fournisseurs provenant des États parties prenantes de cet accord peuvent soumissionner.

Ces accords sont fondés au minimum sur le respect des principes définis dans le cadre des accords de l'Accord général sur le commerce et les droits de douane (connus sous l'acronyme anglophone de GATT) et repris par l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Parmi ces principes de base figure le principe de non-discrimination, qui interdit la discrimination basée sur l'origine des biens ou des fournisseurs. En vertu de ce principe, un appel d'offres qui stipulerait que les produits recherchés doivent être « locaux » pourrait sans doute être remis en cause. De la même manière, un organisme public québécois ne pourrait pas accorder une préférence aux soumissionnaires québécois au détriment d'autres fournisseurs (Kaufman, 2022).

Les principaux accords intergouvernementaux applicables dans le cadre de l'octroi de contrats publics portant sur des approvisionnements alimentaires sont les suivants :

---

<sup>18</sup> Le pain, les conserves, les surgelés, les viandes fraîches, les produits d'épicerie (y compris les viandes surgelées).

- l'Accord de commerce et de coopération entre le Québec et l'Ontario (**ACCQO**)
- l'Accord de libre-échange canadien (**ALEC**)
- l'Accord économique et commercial global entre le Canada et l'Union européenne (**AECG**)
- l'Accord sur les marchés publics de l'Organisation mondiale du commerce (**AMP-OMC**)

On notera que l'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM) ne figure pas dans cette liste. En effet, entre le Canada et les États-Unis, les seuils sont établis par l'Accord sur les marchés publics de l'OMC (AMP-OMC), alors qu'entre le Canada et le Mexique, c'est le Partenariat transpacifique global et progressiste (PTPGP) qui s'applique. Ce dernier se réfère également aux règles de l'AMP-OMC en ce qui concerne la non-discrimination, la transparence et l'équité des procédures. Cependant, les marchés publics québécois ne sont pas ouverts aux parties de cet accord, auquel le Québec ne s'est pour le moment pas déclaré lié (Secrétariat du Conseil du trésor, 2022).

Les textes des accords intergouvernementaux établissent les seuils à partir desquels il est obligatoire pour les organismes publics de procéder par appel d'offres pour l'octroi de leurs contrats. Ces seuils diffèrent selon le secteur d'exercice des organismes visés. Le tableau 1 ci-dessous précise les seuils applicables en vertu de chacun des accords.

**Tableau 1. Seuils applicables aux contrats d'approvisionnement des organismes publics, pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2024 au 31 décembre 2025<sup>19</sup>**

Organismes publics	Accords intergouvernementaux			
	ALEC	ACCQO	AECG	AMP-OMC
Ministères et organismes	33 400 \$	33 400 \$	353 300 \$	627 200 \$
Autres organismes du gouvernement	33 400 \$	33 400 \$	353 300 \$	-
Organismes du secteur de l'éducation	133 800 \$	133 800 \$	353 300 \$	-
Organismes du secteur de la santé et des services sociaux	133 800 \$	133 800 \$	353 300 \$	-

Sources : Secrétariat du Conseil du trésor (2024) ; Secrétariat du commerce intérieur (2024).

Les seuils applicables peuvent varier pour les contrats publiés par un regroupement d'achats. Par exemple, lorsque le CAG sollicite des fournisseurs dans le cadre d'un appel d'offres pour le compte de plusieurs organismes publics pour lesquels les seuils applicables sont différents, c'est le seuil le plus bas qui s'applique. Concrètement, il en résulte que le fait même de passer par le CAG fait baisser les seuils applicables. Par ailleurs, les seuils ne changent pas avec la taille de l'organisme. Un centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) qui rassemble plus de 20 établissements est soumis aux mêmes seuils qu'un hôpital comme Sainte-Justine, qui gère seul ses approvisionnements.

<sup>19</sup> Les seuils contenus dans les accords intergouvernementaux sont indexés à tous les deux ans.

### 1.5.3 L'article 14.1 de la LCOP : une exception au principe de non-discrimination

Dans l'article 14.1, la LCOP prévoit une exception au principe de non-discrimination à l'égard des États de l'Union européenne visés par l'AECG et tout autre État étranger, excepté les provinces ou territoires canadiens. Cet article a été inséré dans la LCOP à la suite de l'adoption de la Loi sur l'achat québécois et responsable, et il fait partie des dispositions prises pour que les marchés publics québécois servent de leviers de développement pour les entreprises locales. Voici le texte de cet article :

Lorsqu'un contrat visé au paragraphe 1° du premier alinéa de l'article 10 comporte une dépense, incluant, le cas échéant, la valeur des options, inférieure au seuil minimal applicable en vertu de l'Accord économique et commercial global entre le Canada et l'Union européenne et ses États membres, un organisme public peut :

- 1° réserver un appel d'offres public aux petites entreprises du Québec et à celles d'ailleurs au Canada si cet organisme est visé par une directive prise conformément au premier alinéa de l'article 14.4 ;
- 2° accorder une préférence en fonction de la valeur ajoutée québécoise ou autrement canadienne ;
- 3° exiger des biens, des services ou des travaux de construction québécois ou autrement canadiens.

Le Conseil du trésor détermine, par règlement, la forme et le pourcentage maximal de la préférence qu'un organisme public peut accorder en vertu du premier alinéa.

Ainsi, le gouvernement peut autoriser une forme de discrimination selon la provenance des fournisseurs ou des biens visés par un appel d'offres public, mais seulement dans les cas où la valeur du contrat se trouve en deçà des seuils applicables prévus par l'AECG.

Le 12 octobre 2023, le gouvernement a usé des pouvoirs que lui octroie l'article 14.1 de la LCOP pour modifier le Règlement sur la définition de certaines expressions pour l'application de la section IV du chapitre II de la Loi sur les contrats des organismes publics. Ce règlement permet désormais aux organismes publics « de réserver un appel d'offres aux petites entreprises du Québec et d'ailleurs au Canada », « d'accorder un avantage en fonction de la valeur ajoutée québécoise ou autrement canadienne » – soit une marge préférentielle d'au plus 10 % – et « d'exiger des produits [...] québécois ou autrement canadiens », et ce pour les contrats dont la valeur est sous les seuils applicables prévus par l'AECG (Cabinet de la ministre responsable de l'Administration gouvernementale et présidente du Conseil du trésor, 2023).

### 1.5.4 Les modes de sollicitation autres que l'appel d'offres obligatoire

Les contrats des organismes publics dont la valeur est inférieure aux seuils applicables ne sont pas tenus aux mêmes exigences.

En effet, l'article 14 de la LCOP recense trois modes de sollicitation pour un tel contrat : l'appel d'offres public, l'appel d'offres sur invitation ou l'attribution de gré à gré. L'article 14 précise toutefois que l'organisme doit « mettre en place des dispositions de contrôle relatives au montant de tout contrat et de toute dépense supplémentaire qui s'y rattache, plus particulièrement s'il s'agit d'un contrat conclu de gré à gré ». Il doit aussi « se doter d'un mécanisme de suivi permettant d'assurer l'efficacité

et l'efficience des procédures établies aux fins de l'adjudication ou de l'attribution d'un contrat visé au présent article ». Selon Asselin (2022), le droit des organismes publics de procéder par appel d'offre sur invitation ou contrat de gré à gré doit être interprété restrictivement, puisque ces modes d'octroi des contrats publics dérogent à la règle générale qui préfère la saine concurrence à la négociation. Ainsi, le cas échéant, les organismes publics doivent justifier leur décision de ne pas procéder par appel d'offres public.

À l'inverse, l'article 14 leur permet de procéder par appel d'offres public même lorsqu'ils ne sont pas tenus de le faire. Dans ces cas, l'appel d'offres n'est pas assujéti aux dispositions des accords intergouvernementaux, puisque la valeur du contrat n'atteint pas les seuils prescrits. Cependant, les autres règles contenues dans la LCOP et ses règlements s'appliquent, notamment quant à la procédure à suivre, sauf en cas d'exception prévue par la loi ou un règlement.

Si l'organisme public opte pour la sollicitation par appel d'offres sur invitation, il est autorisé à ne présenter son appel d'offres qu'aux fournisseurs qu'il a lui-même présélectionnés. S'il décide de procéder de gré à gré, l'attribution du contrat n'est assujéti à aucun mécanisme d'appel d'offres et résulte de négociations avec le fournisseur ciblé. Mais conformément à l'article 39 du Règlement sur certains contrats d'approvisionnement des organismes publics (RCAOP), la description d'un contrat conclu à la suite d'un appel d'offres sur invitation ou d'une attribution de gré à gré doit être publiée sur le SÉAO dans les 30 jours si le contrat comporte une dépense de 25 000 \$ et plus.

### 1.5.5 Les nouvelles dispositions sur l'achat québécois, le développement durable et l'innovation

L'adoption de la Loi sur l'achat québécois et responsable en mai 2022 a intégré à la LCOP plusieurs nouvelles dispositions qui ont le potentiel de favoriser l'achat local par les organismes publics. Ces dispositions portent sur les appels d'offres régionalisés, le développement durable et l'innovation.

#### **A. Les appels d'offre régionalisés**

Les articles 14.2 et 14.3 introduisent dans la LCOP le concept d'appel d'offres public régionalisé, réservé à des fournisseurs implantés dans la région ciblée :

[S]euls les fournisseurs ayant un établissement dans la région concernée par l'appel d'offres peuvent y répondre. C'est l'organisme public qui détermine la région concernée par l'appel d'offres. La région choisie peut comprendre l'ensemble du territoire de la province de Québec ou une partie clairement définie. Il appartient à l'organisme public de définir cette notion en s'assurant qu'il existe une concurrence suffisante. (MAPAQ, 2018)

Lorsque la valeur des contrats est sous les seuils applicables, l'article 14.3 précise que les organismes publics doivent privilégier les fournisseurs et les biens québécois ou provenant de la région concernée, et ce qu'ils procèdent par appel d'offre public, appel d'offre sur invitation ou de gré à gré. La possibilité de régionaliser les appels d'offre permet, le cas échéant, de subdiviser un achat en plusieurs lots.

## **B. Le développement durable**

Les nouvelles dispositions de la LCOP qui portent sur le développement durable se retrouvent aux articles 14.6 à 14.9. Nous nous attarderons aux deux premiers, qui contiennent les nouvelles obligations que la LCOP impose aux organismes publics pour favoriser le développement durable.

L'article 14.6 exige des organismes publics qu'ils évaluent leurs besoins préalablement au processus d'adjudication de leurs contrats, et ce « dans la recherche d'un développement durable ». Tous les organismes assujettis à la Loi sur le développement durable doivent d'ailleurs tenir compte des orientations et stratégies que le gouvernement s'est fixées en la matière. L'article 14.7 prévoit quant à lui que les organismes publics doivent inclure « au moins une condition relative au caractère responsable de l'achat envisagé ». Les conditions peuvent être de nature environnementale, sociale ou économique et prendre la forme d'un critère d'admissibilité ou d'évaluation de la qualité, d'une exigence technique ou d'une marge préférentielle accordée au soumissionnaire qui les respecte.

## **C. L'innovation**

Favoriser l'innovation dans les processus contractuels est un autre des objectifs qui sous-tendent les modifications que la loi sur l'achat québécois et responsable a apportées à la LCOP. En effet, les dispositions 14.10 et suivantes, qui portent sur le nouvel Espace d'innovation des marchés publics, visent à permettre l'évolution des règles contractuelles pour permettre aux organismes publics de faire davantage place à l'innovation dans les contrats qu'ils accordent.

La loi demeure silencieuse quant à la définition de l'Espace d'innovation. Cependant, dans sa stratégie des marchés publics, le gouvernement précise que l'Espace d'innovation sera créé afin de permettre aux organismes publics « d'expérimenter diverses mesures destinées à accroître les acquisitions responsables par les organismes publics et à mieux intégrer la recherche d'un développement durable dans leurs processus contractuels ». L'article précise les domaines d'application, qui sont environnementaux (par exemple, utiliser les marchés publics pour contribuer à la lutte contre les changements climatiques) ou sociaux (par exemple, « améliorer la représentativité des entreprises autochtones »)<sup>20</sup>. Le gouvernement peut, par décret et sur recommandation du Conseil du trésor, « définir tout autre objectif, à la condition que celui-ci soit compatible avec les principes énoncés à l'article 2 ». Le Conseil du trésor est invité à entreprendre des actions pour faciliter l'intégration d'éléments innovateurs dans le processus d'octroi des contrats publics, afin de permettre aux organismes publics d'atteindre les objectifs visés par l'article 14.10.

### **1.5.6 Les modes d'adjudication des contrats publics dans le cadre des appels d'offres**

---

<sup>20</sup> Le lecteur pourra se référer à l'article 14.10 de la LCOP pour prendre connaissance de la liste complète des domaines visés.

On a beaucoup souligné l'importance du critère du plus bas soumissionnaire dans les appels d'offres publics. La situation est en réalité un peu plus complexe, même si ce critère reste très important.

Lorsqu'un organisme public sollicite des fournisseurs par le biais d'un appel d'offres public, il doit suivre des règles précises d'adjudication de contrat. Les dispositions qui concernent les modes d'adjudication possibles se trouvent dans le RCAOP, plus précisément dans ses chapitres 2 et 3. Il en existe trois :

- L'adjudication sur la base du prix le plus bas
- L'adjudication sur la base du prix le plus bas à la suite d'une évaluation de la qualité
- L'adjudication sur la base du prix ajusté le plus bas à la suite d'une évaluation de la qualité

Le mode d'adjudication adopté par un organisme public dans le cadre d'un appel d'offres est déterminant puisqu'il définit les critères de sélection d'une soumission. Selon le mode choisi, les fournisseurs peuvent se démarquer par le prix qu'ils sont en mesure d'offrir ou par la qualité de leurs produits.

#### **A. L'adjudication sur la base du prix le plus bas**

Le premier mode correspond à la règle générale en matière d'adjudication de contrats publics, qui est uniquement basée sur le prix – c'est la fameuse règle du plus bas soumissionnaire. Le contrat est adjugé au fournisseur qui soumet l'offre répondant aux exigences au prix le plus bas<sup>21</sup>. Ce mode d'adjudication est souvent utilisé dans les cas où l'organisme public est en mesure de définir lui-même ses besoins (Secrétariat du Conseil du trésor, 2009). Lors de nos entrevues, certain·e·s expert·e·s ont toutefois souligné qu'il était parfois difficile de séparer les soumissionnaires sur cette seule base. L'un d'eux a cité le cas d'un contrat de plus de 180 millions de dollars, pour lequel les quatre soumissionnaires se trouvaient dans une fourchette de 200 000 \$, soit une différence d'environ 0,1 %.

#### **B. L'adjudication sur la base du prix le plus bas à la suite d'une évaluation de la qualité**

Le deuxième mode d'adjudication permis par le RCAOP se base sur le prix le plus bas, mais tient compte d'une évaluation de la qualité. L'organisme public qui choisit ce mode doit, dans son d'appel d'offres, préciser au moins trois critères de qualité à respecter par le fournisseur, les éléments de qualité à rencontrer pour atteindre un niveau de performance acceptable – ou attentes minimales pour chaque critère – ainsi que le poids de chaque critère dans l'évaluation des soumissions. Dans un tel appel d'offres, le prix et la démonstration de la qualité doivent être présentés séparément par le soumissionnaire, et la soumission qui n'atteint pas « un niveau de performance acceptable » de qualité est rejetée. Ensuite, deux avenues sont possibles. Soit la règle du plus bas soumissionnaire s'applique. Une telle adjudication est utilisée « lorsque l'organisme public juge important d'évaluer un niveau de qualité minimal défini pour certaines caractéristiques d'un bien ou d'un service » (Secrétariat du Conseil du trésor, 2009). Dans ce cas où la mesure de la qualité est suivie d'un calcul du rapport qualité-

---

21 En cas d'égalité, le contrat est adjugé par tirage au sort (RCAOP, article 14). Le prix peut être renégocié si un seul fournisseur a remis une soumission conforme (RCAOP, article 15).

prix, une pondération servant à rajuster le prix permet ensuite de différencier les soumissionnaires selon les notes obtenues pour les critères de qualité<sup>22</sup>. Cette formule est choisie lorsqu'un organisme public est disposé à payer davantage pour plus de qualité (Secrétariat du Conseil du trésor, 2009).

### **C. L'adjudication sur la base du prix ajusté le plus bas à la suite d'une évaluation de la qualité**

Le troisième et dernier mode d'adjudication mentionné par le RCAOP se fonde sur le prix ajusté le plus bas à la suite d'une évaluation de la qualité, et on l'appelle également appel d'offres en deux étapes. Selon ce mode d'adjudication, « l'organisme public sélectionne d'abord les fournisseurs en sollicitant uniquement une démonstration de la qualité » conformément aux méthodes des annexes 1 ou 2 du RCAOP. Dans ce dernier cas, « les documents d'appel d'offres doivent indiquer le nombre de fournisseurs sélectionnés qui seront invités à participer à la deuxième étape ». Une fois la première étape terminée, l'organisme invite les fournisseurs sélectionnés à présenter une soumission comportant un prix. Il peut ensuite sélectionner le soumissionnaire le plus bas ou calculer un rapport qualité-prix pour ajuster le prix en fonction de la qualité.

## *Conclusion*

Ce premier chapitre a permis un large balayage de la commercialisation alimentaire de proximité au Québec, de son poids dans l'économie agroalimentaire et des défis rencontrés par les modes de commercialisation qui la constituent. Fort diversifiées et souvent de petite taille, les fermes de proximité rencontrent divers défis liés à leur productivité, mais aussi à une relative stagnation de la demande et à une volatilité d'une partie des consommateurs, dans un contexte inflationniste défavorable. Comme nous le verrons plus loin, il n'est pas question, pour la plupart des fermes de proximité, de se transformer en entreprises spécialisées commercialisant un produit brut dans les circuits longs. Les recherches conduites au cours des dernières années à propos de la satisfaction éprouvée témoignent bien de la précarité économique, mais aussi du plaisir au travail et de la reconnaissance des consommateurs, qui viennent donner du sens aux choix productifs des agricultrices et des agriculteurs de proximité et leur permet de tolérer l'auto-exploitation (Azima et Mundler, 2022a).

La commande publique apparaît comme un levier susceptible d'apporter dans les institutions des produits issus de l'agriculture de proximité tout en permettant aux producteurs concernés de bénéficier d'un élargissement de leurs débouchés. De telles politiques intégrées, qui associent deux objectifs parallèles, ont fait leurs preuves dans certains pays. Aux États-Unis, par exemple, le programme *Farm to School* donne lieu à des analyses et commentaires très élogieux pour sa capacité à intégrer les produits cultivés localement dans les écoles, à renforcer les liens entre les agriculteurs et leur communauté et à soutenir la croissance de filières durables et localisées (Allen et Guthmann, 2006). Certaines analyses ont montré que ce programme avait permis d'accroître la consommation de

---

22 Les méthodes prescrites pour évaluer la qualité sont précisées dans les annexes 1 et 2 du RCAOP : <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/C-65.1,%20r.%202%20/>.

fruits et légumes des enfants, en particulier ceux issus de milieux défavorisés, tout en augmentant le total des achats locaux. Les effets positifs semblent plus marqués lorsque le programme est mis en œuvre dans des États qui soutiennent par ailleurs la commercialisation de proximité (Giombi *et al.*, 2020). Mais il n'échappe pas aux différents enjeux soulevés dans la section 1.4. Izumi (2010) montre que l'achat direct auprès des fermes par les écoles s'est heurté à toutes les complications que nous avons évoquées, et qu'il a laissé place à des intermédiaires, parmi lesquels des *food hubs*, qui ont su faire le lien entre offre et demande et contourner certains obstacles.

La littérature fait état de nombreuses difficultés pour faire coïncider la demande publique et l'offre des fermes de proximité. Du côté de la demande, la commande publique est très rigoureusement encadrée par la LCOP dans le respect des accords commerciaux intergouvernementaux. Même si la LCOP a été assouplie pour ouvrir la commande publique à de plus petits joueurs, elle reste soumise à la règle du plus bas soumissionnaire, ce qui est un obstacle économique à l'arrivée de petits joueurs, mais aussi un obstacle culturel pour des acteurs habitués à raisonner de cette manière.

La loi ne permet pas de favoriser un fournisseur, sauf dans les contrats de gré à gré autorisés sous certains seuils, ce qui limite considérablement les possibilités, pour un producteur local, d'accéder à un tel marché. Quelques exemples ont été documentés<sup>23</sup>, comme celui de l'hôpital Sainte-Justine, qui fait affaire, pour certains légumes, avec une ferme maraîchère biologique<sup>24</sup>.

La loi ne permet pas non plus de diviser excessivement une commande en plusieurs lots, afin de passer sous les seuils à partir desquels les appels d'offres publics sont exigés. Pourtant cette préconisation est souvent la première que l'on peut lire pour faciliter l'entrée de petits joueurs dans les institutions publiques (Peckham et Petts, 2003). Il est vrai que subsistent à ce sujet diverses zones grises avec lesquelles les acteurs peuvent jouer, lorsqu'ils sont sensibilisés à l'approvisionnement local.

D'abord, la loi autorise la régionalisation des contrats publics, ce qui est une forme d'allotissement. Ensuite, dans le domaine alimentaire, même si l'habitude a été prise de raisonner par grands groupes de produits (fruits et légumes, viandes, etc.), il est possible d'en sélectionner certains (tomates, pommes de terre, etc.) pour faire des appels d'offre spécifiques. Un organisme public peut aussi, comme nous l'avons vu, introduire des critères de qualité dans un appel d'offres, lesquels peuvent s'appuyer sur plusieurs articles de la LCOP ou de la Loi sur le développement durable. Cela dit, ces critères ne doivent en aucun cas être choisis pour discriminer des fournisseurs potentiels. Il faut par ailleurs composer avec la réalité des organisations. Des acheteurs de très grande taille (comme certains CIUSSS) couvrent plus de 20 établissements. Ils acquièrent pour plusieurs millions de dollars d'aliments par an et leurs volumes sont importants, ce qui les oblige à respecter scrupuleusement les règles contractuelles en vigueur. À cela s'ajoute la difficulté, pour les responsables des achats, à gérer la myriade de contrats engendrés par les allotissements dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre : « Notre bout de chemin pourrait être de faire des appels d'offre par lots, pour scinder ce monstre-là.

---

23 [https://plus.lapresse.ca/screens/3f3215ab-2105-4972-a3d7-b18f3951148a%7C\\_0.html](https://plus.lapresse.ca/screens/3f3215ab-2105-4972-a3d7-b18f3951148a%7C_0.html)

24 L'une des spécificités de l'hôpital Sainte-Justine est qu'il dispose d'une autonomie dans ses approvisionnements, contrairement à de nombreux autres établissements de santé qui dépendent d'un CISS ou d'un CIUSSS.

Mais ça nous prendrait des gens pour le faire »<sup>25</sup>. L'un des experts interrogés faisait remarquer que dans le cas d'un seul contrat, le grossiste qui soumissionnait gérait lui-même les relations avec plus de 60 fournisseurs. Tous ces constats aboutissent au fait que dans la plupart des cas, les acheteurs ne sont que peu incités à essayer d'innover et à flirter avec les limites des lois et règlements.

Du côté de l'offre, les obstacles pour les fermes sont également nombreux : prix moins élevés, délais de paiement, exigences réglementaires, imprévisibilité des récoltes, hétérogénéité des produits, logistique complexe, sont autant de défis rencontrés. Une solution fréquemment préconisée serait de mutualiser certains outils et infrastructures de commercialisation pour gagner en efficacité et en efficience, tout en regroupant l'offre pour mieux répondre aux attentes des clients institutionnels.

Dans le chapitre suivant, nous présentons une revue de littérature permettant de mieux comprendre les avantages et inconvénients de ces structures mutualisées.

---

25 Propos d'une responsable de CIUSSS, dans le cadre de nos enquêtes.

---

## 2. Mutualiser des ressources pour commercialiser. Revue de littérature.

Ce chapitre se penche sur le développement d'outils, relativement novateurs dans le contexte québécois, qui permettraient aux fermes de proximité de mutualiser des ressources et même certaines activités, pour desservir de nouveaux marchés, en particulier celui des institutions. À l'instar de ce qui se passe dans d'autres pays, ces outils peuvent prendre la forme de marchés virtuels, de magasins de producteurs ou encore de plateformes logistiques régionales (*food hubs*).

Notre revue de littérature a cherché à répondre à cinq questions :

- 1) Comment ces structures collectives s'organisent-elles en termes de logistique et de commercialisation ?
- 2) Quelles sont leurs caractéristiques organisationnelles (statut légal, mode de gouvernance, objectifs, profil du personnel, etc.) ?
- 3) Quels sont les bénéfices économiques pour les agriculteurs participants, et quel est l'impact économique de ces structures au niveau territorial ?
- 4) Quelle place occupe le financement externe (dons, subventions) et interne (capitaux privés, cotisations) dans leur développement ?
- 5) Quels sont les obstacles à leur développement ?

### 2.1. Méthodologie choisie

Compte tenu de l'échéancier du projet, nous avons choisi d'effectuer une revue de type rapide (mieux connue sous son nom anglais de *Rapid Review*). Une revue rapide est une synthèse des connaissances dont les objectifs et les étapes-clés sont similaires à ceux d'une revue systématique (Moons *et al.*, 2021), mais dont le déroulement est accéléré et les méthodes de recherche rationalisées afin de répondre à des contraintes de temps ou de ressources. Les revues rapides sont particulièrement utiles lorsque des preuves ou des informations doivent être réunies dans des délais serrés afin d'aider la prise de décisions politiques (Garritty *et al.*, 2021). Même si le temps et les ressources qui leur sont consacrées moindres que dans le cas des revues systématiques, les revues rapides reposent néanmoins sur une méthodologie rigoureuse et transparente (Haby *et al.*, 2016; Moons *et al.*, 2021). Dans notre cas, la décision a été prise de limiter le nombre de bases de données consultées et de réaliser les étapes de tri à l'aide d'un seul évaluateur<sup>26</sup>. Suivant les recommandations de Garritty *et al.* (2021), nous avons concentré notre recherche sur les résultats d'articles publiés dans des revues scientifiques. Notre revue a été réalisée en sept étapes :

- 1) Sélectionner les critères d'inclusion et d'exclusion à utiliser pendant le tri des études

---

26 Il est en général préférable que le tri des documents pertinents soit effectué par deux évaluateurs.

- 2) Choisir les mots-clés à saisir dans les bases de données
- 3) Créer une grille d'extraction de données à remplir pour chaque étude repérée
- 4) Obtenir un échantillon d'études potentiellement pertinentes à l'aide de bases de données
- 5) Trier les études obtenues en fonction des critères d'inclusion et d'exclusion établis
- 6) Remplir la grille d'extraction de données pour chaque article de l'échantillon final
- 7) Réaliser une analyse thématique des résultats

Les critères d'inclusion et d'exclusion (présentés dans le tableau 2) ont été formulés pour évaluer l'admissibilité de chaque étude répertoriée. Notre objectif n'était pas de réunir l'ensemble des études sur la vente à des intermédiaires par des producteurs en circuits courts, mais uniquement celles qui analysaient les outils collectifs développés pour faciliter ce type de commercialisation. Cela impliquait d'exclure les études sur des outils collectifs qui faisaient seulement de la vente directe aux consommateurs finaux. Dans la mesure où notre objectif vise à mieux comprendre la performance de ces outils mutualisés pour en tirer des enseignements susceptibles de faciliter la mise en place de telles plateformes au Québec, nous avons concentré notre recherche sur les études menées dans des pays industrialisés. Finalement, les études pouvaient avoir été rédigées en anglais ou en français, pour éviter le biais qui peut survenir lorsqu'une revue ne retient que des articles en anglais (Lefebvre *et al.*, 2019).

**Tableau 2. Critères d'inclusion et d'exclusion employés pendant les étapes de tri**

Critères d'inclusion	Critères d'exclusion
L'étude concerne une (des) structure(s) collective(s) qu'utilisent les agriculteurs en circuits courts pour commercialiser leurs produits à des clients institutionnels (hôtels, restaurants, écoles, etc.)	L'étude concerne une (des) structure(s) collective(s) qui ne commercialise(nt) pas au moins une partie de son (leur) offre auprès de clients institutionnels
L'étude répond à au moins une des cinq questions de recherche	L'étude ne répond pas à au moins une des cinq questions de recherche
L'étude a été menée dans un pays industrialisé <sup>a</sup>	L'étude n'a pas été menée dans un pays industrialisé
L'étude est publiée en anglais ou en français	L'étude est publiée dans une autre langue que l'anglais ou le français
L'étude a été publiée en 2003 ou après	L'étude a été publiée avant 2003
L'étude a été publiée dans une revue scientifique	Les résultats n'ont pas été publiés dans un article scientifique

a) Tel que défini par le Fonds monétaire international.

Nous avons limité la revue à des recherches publiées durant les vingt dernières années (2003-2023). Une telle période est raisonnable dans la mesure où les circuits courts ont énormément évolué au cours des deux dernières décennies et que les conditions dans lesquelles ils s'exercent sont très différentes de celles qui étaient analysées dans les articles plus anciens. En outre, l'approvisionnement des marchés institutionnels par des agriculteurs en circuits courts est un enjeu récent.

Pour réaliser la revue, deux bases de données – ABI/INFORM GLOBAL et Web of Science – ont été consultées. La première est une collection spécialisée en agroéconomie et la deuxième est plus multidisciplinaire. Des mots-clés ont été sélectionnés après un examen des titres, résumés et mots-clés d’une collection de publications sur les outils collectifs de mise en marché en circuits courts rassemblée par le chercheur principal depuis quelques années. Il a été ainsi possible d’identifier les termes et concepts les plus directement en lien avec notre sujet de recherche.

Le tableau 3 décrit la procédure développée au moment de lancer nos recherches. À plusieurs reprises, nous avons aussi employé une troncature (\*) pour tenir compte de différentes terminaisons (par exemple, le mot-clé « *farm\** » trouvera « *farm* », « *farms* », « *farmer* », etc.). Dans le moteur de recherche de chacune des bases de données, nous avons également précisé que les études pouvaient être en anglais ou en français. Comme nos termes de recherche étaient en anglais, les éventuels résultats en français devaient contenir une traduction en anglais du titre, du résumé et/ou des mots-clés, ce qui est le cas dans la plupart des revues scientifiques francophones.

**Tableau 3. Stratégie et termes de recherche<sup>a</sup>**

Premier opérateur		Deuxième opérateur conditionnel
« <i>food hub*</i> » OU <sup>b</sup> « <i>food innovation district*</i> » OU « <i>farm-to-institution</i> » OU « <i>farm-to-school</i> » OU « <i>farm-to-hospital</i> » OU « <i>farm-to-restaurant</i> »		
↓ OU		
<i>procurement</i> PRÈS/5 <i>food*</i>	ET	<i>farm*</i> OU <i>producer*</i> OU <i>local*</i>
↓ OU		
<i>institution*</i> OU <i>public*</i> PRÈS/5 <i>foodservice*</i> <sup>c</sup>	ET	<i>farm*</i> OU <i>producer*</i> OU <i>local*</i>

a) Les commandes sont traduites de l’anglais.

b) La dernière : La dernière partie de la requête a été répétée avec les mots « *food* » et « *service\** » séparés, avec et sans trait d'union.

La recherche a commencé par un repérage des études qui contenaient l’un des six termes énumérés dans la première case du tableau 3. Ces termes font référence aux réseaux de distribution collectifs et aux initiatives permettant aux agriculteurs en circuits courts d’acheminer leurs produits vers les institutions et autres établissements. Ensuite ont été repérées les publications qui incluaient les mots « *procurement* » et « *food\** » avec un maximum de cinq mots entre ces deux termes (cela a permis de prendre en compte différentes expressions telles que « *procurement of food* », « *food procurement* », « *public food procurement* », etc.). Pour cette opération, nous avons précisé que les articles ne

devaient être retenus que si les termes « *farm\** » ou « *producer\** » ou « *local* » se trouvaient également dans le titre, le résumé ou les mots-clés. Cette condition a été ajoutée parce qu'il est raisonnable de penser que les études pertinentes sur l'approvisionnement alimentaire incluraient au moins un de ces termes. Finalement, les études dans lesquelles le terme « *foodservice\** » était séparé d'« *institution\** » ou de « *public\** » par un maximum de cinq mots ont été retenues encore une fois à condition que les termes « *farm\** », « *producer\** » ou « *local* » soient également présents.

Les études repérées avec ABI/INFORM GLOBAL (N=211)<sup>27</sup> et Web of Science (N=609) ont été sauvegardées dans un fichier Endnote et ensuite transférées dans Covidence, un logiciel conçu pour mener des revues de littérature. La figure 7 illustre les différentes étapes de tri suivies pour arriver à notre échantillon final.

Au total, 81 doublons ont été automatiquement détectés et supprimés par Covidence, et 14 doublons supplémentaires ont été enlevés manuellement. Dans la première phase de tri, le titre, le résumé et les mots-clés ont été examinés et les études ont été supprimées ou retenues en fonction des critères d'inclusion et d'exclusion présentés dans le tableau 2. À ce stade, nous avons suivi la recommandation de Lefebvre *et al.* (2019) à l'effet que le tri devrait être exagérément inclusif et n'éliminer que les articles manifestement non pertinents. Au cours de ce premier tri, 515 références ont été exclues. Les 210 références restantes ont ensuite fait l'objet d'une analyse plus approfondie basée sur une lecture complète, qui a entraîné la suppression de 167 références supplémentaires pour différentes raisons présentées dans la figure 8. Ce deuxième tri a permis d'obtenir notre échantillon final de 35 recherches<sup>28</sup>.

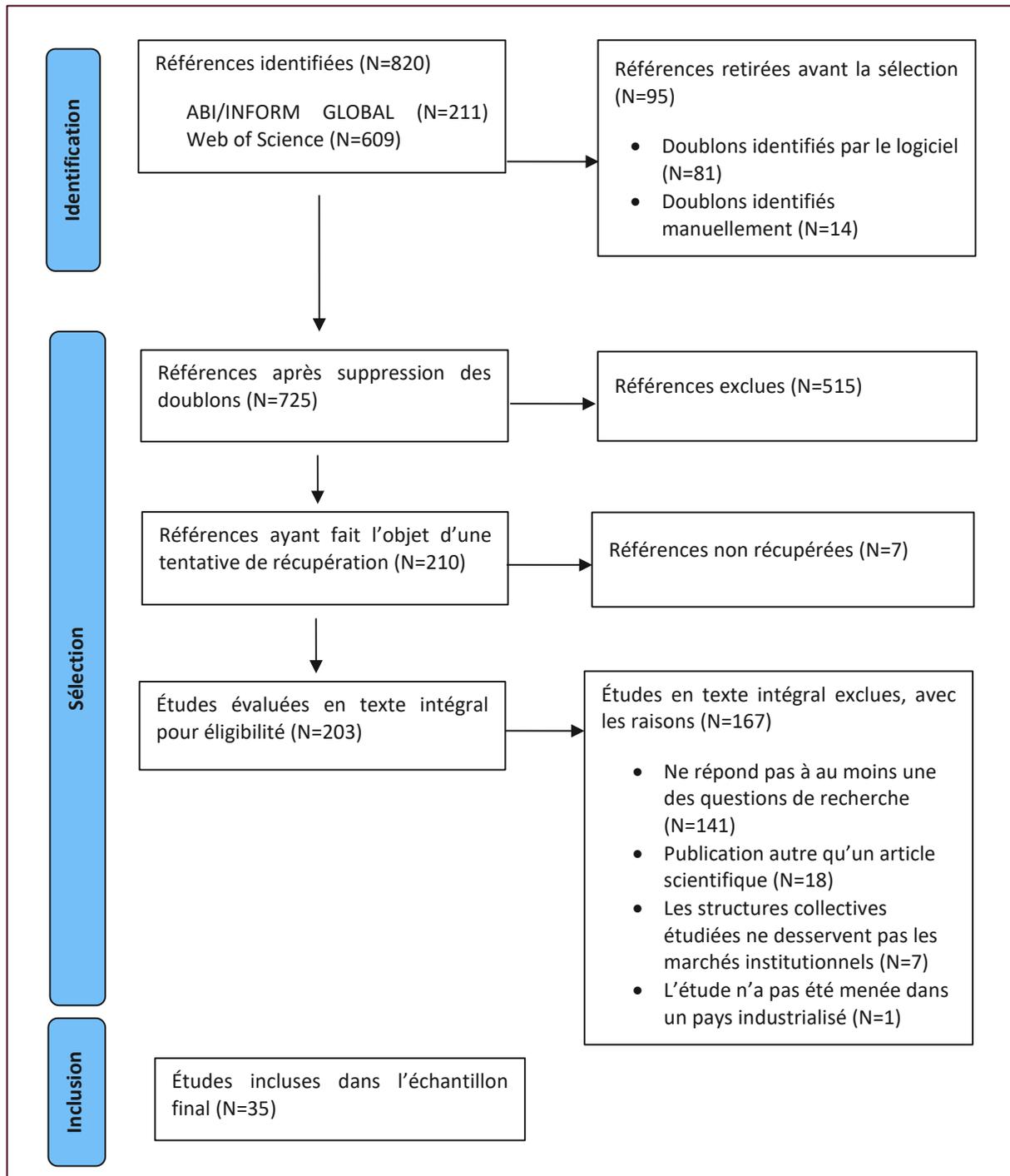
Pour chaque recherche, une grille d'extraction des données a été créée et remplie dans Covidence. La première partie de la grille contenait quelques renseignements de base : nom complet de l'étude, année de publication, pays dans lequel l'étude a été menée et type de données concernées (résultats d'une enquête, groupe de discussion, etc.). La deuxième section comprenait cinq champs de texte correspondant aux thématiques de nos questions de recherche, à savoir : (1) organisation logistique, (2) structures de gouvernance, (3) impacts sur les agriculteurs et territoires, (4) rôle du financement interne et externe et (5) freins au développement. Si l'une de ces thématiques était abordée dans un article, le passage concerné a été copié et collé dans le champ de texte correspondant. Dans le cas contraire, le champ a été laissé vide. Ce faisant, chaque article a fait l'objet d'une analyse thématique déductive sur la base de catégories établies préalablement. Une fois l'extraction des données complétées, les informations ont été transférées dans un fichier Excel afin de mener une deuxième analyse thématique, cette fois en adoptant une approche inductive. Pour chacune des cinq catégories, tous les passages repérés ont été évalués afin de faire ressortir les thèmes les plus saillants. Les résultats de cette analyse, qui permet de répondre à nos questions de recherche, sont présentés dans la section suivante.

---

27 ABI/INFORM GLOBAL a donné 876 résultats, mais le logiciel de recherche a permis de les filtrer.

28 L'échantillon était composé de 36 études, mais deux articles (des mêmes auteurs) présentaient les mêmes résultats et ont été fusionnés pour donner un échantillon final de 35 études distinctes.

**Figure 7 : Identification et sélection des études**



Comme indiqué dans le tableau 3, le terme *food hubs* a été utilisé en combinaison avec d'autres mots-clés se rapportant à des modalités d'approvisionnement institutionnel en circuits courts. Ce choix a été motivé par le fait que nous ne savions pas a priori si d'autres types de plateformes, sous une autre appellation, desservent les marchés institutionnels. Au final, tous les articles retenus concernent les *food hubs*, même lorsqu'il est question de vente en ligne. La grande majorité des études (N=31) proviennent des États-Unis, ce qui n'est pas surprenant vu l'origine américaine du concept de *food hubs*. Quelques études ont aussi été menées au Canada (N=1), en France (N=2) ou à l'échelle européenne (N=1). Dans le seul article repéré en français, les auteurs décrivent le cas d'un *food hub* (en employant le terme dans le résumé en anglais). Bien que notre revue ait porté sur les années 2003-2023, la première publication trouvée date de 2011, et la majorité des études ont été publiées en 2018 ou après, ce qui témoigne de l'intérêt croissant des chercheurs pour les *food hubs* ces dernières années.

Au Québec, au moment où nous réalisons cette recherche (2023-2024), le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) anime, avec plusieurs autres partenaires<sup>29</sup>, des actions de soutien à des initiatives collectives relevant de l'économie sociale, qu'ils ont appelées « pôles logistiques alimentaires ». Ces pôles sont définis comme étant « des entreprises coopératives ou OBNL regroupant des exploitants agricoles et/ou des individus, et/ou des organisations qui travaillent ensemble pour construire des systèmes alimentaires durables de proximité ». Ces pôles « relient les agriculteurs aux consommateurs par une ou plusieurs fonctions de la chaîne logistique dans une optique de maximiser les retombées sociales, économiques et environnementales sur le territoire » (Lacasse, 2023)<sup>30</sup>. Selon leur inventaire, il en existerait une cinquantaine, mais la définition retenue couvre une variété de structures et de services. En font notamment partie les marchés virtuels, que l'on peut définir comme des organisations qui mettent en relation, par le biais d'une plateforme en ligne, des agriculteurs et des consommateurs, et qui utilisent un ou plusieurs points de distribution physiques pour organiser le dépôt et le ramassage des produits (Claveau, 2013 ; Raison et Jones, 2020). Pour l'essentiel, les pôles repérés sont centrés sur la mise en relation entre les fermes participantes et les consommateurs, mais quelques-uns vont plus loin en effectuant du stockage, du conditionnement, voire de la transformation. Certains, comme L'aube pôle nourricier<sup>31</sup>, développent des projets visant à approvisionner les institutions communautaires montréalaises, grâce au programme « SALIM » (Système alimentaire local et intégré à Montréal), destiné à faire le lien entre les fermes de proximité et des organismes communautaires alimentaires en développant des infrastructures physiques et numériques mutualisées.

Les pôles logistiques alimentaires québécois sont assez récents (selon le CQCM, 46 % ont moins de 5 ans) et ils ont donné lieu à peu de recherches. Ce que nous en savons provient essentiellement de travaux monographiques, dont plusieurs mémoires de maîtrise (Galarneau, 2002 ; Gauthier, 2013 ; Pardo, 2013 ; Claveau, 2014 ; Laviolette et Boulianne, 2015 ; Azima, 2015 ; Gaudreau Lavoie, 2020).

---

29 La CAPÉ, le Collectif Récolte, Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS).

30 <https://prezi.com/view/J4y9rdZC7CKXrLamtfLo/>

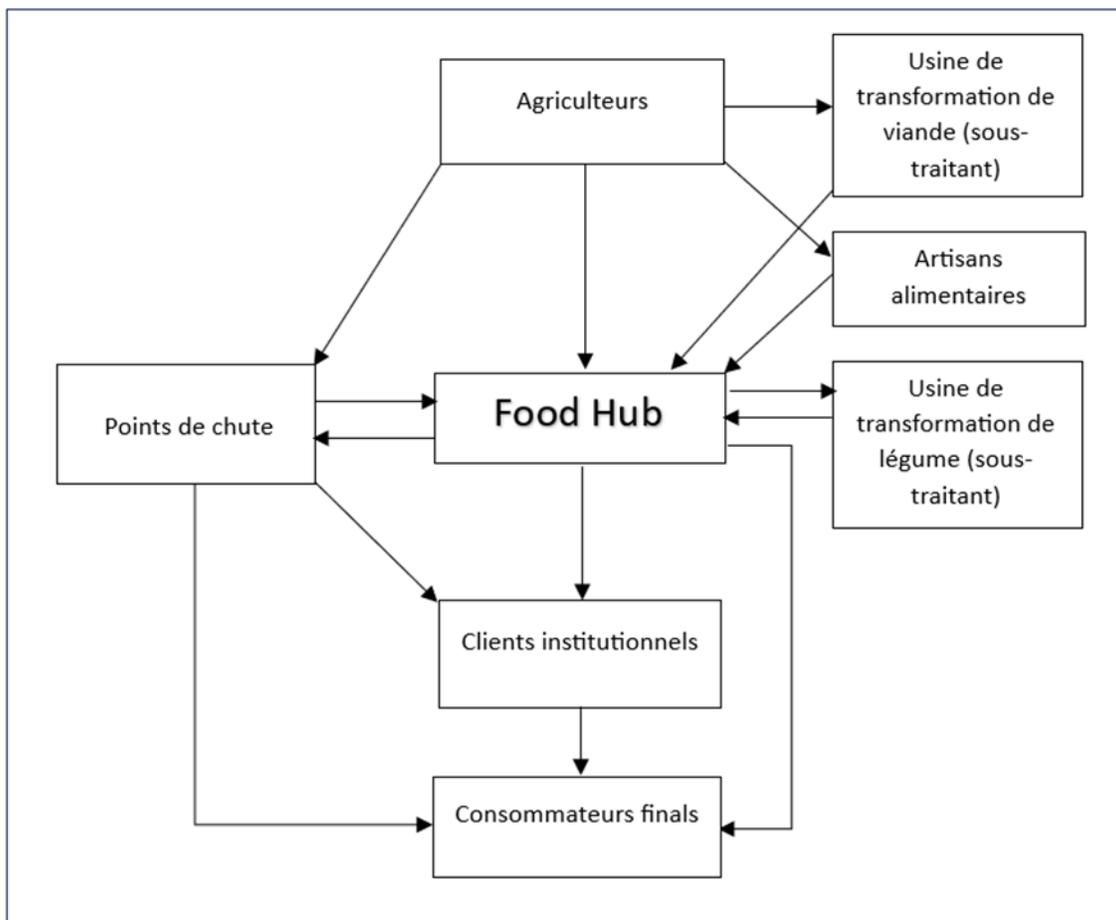
31 <https://laubepolenourricier.ca/a-propos/>

Ces travaux ne font pas partie du corpus étudié dans cette revue de littérature, pour les raisons décrites ci-dessus. Toutefois, dans le cadre de nos entrevues, la CAPÉ a partagé quelques résultats obtenus par les Bio Locaux, qui offrent collectivement des paniers d'hiver entre novembre et mai. Les Bio Locaux sont organisés autour de deux collectifs, dont l'un dessert la région montréalaise et l'autre les Cantons-de-l'Est. Ces éléments sont présentés en annexe 7.

## 2.2. Activités de commercialisation et modèles d'entreprise

Les modèles d'entreprise des *food hubs* révèlent une grande diversité de stratégies en matière de produits commercialisés, de taille opérationnelle, de clients, de réseaux, et de sous-traitants. La figure 8 illustre les flux de produits allant de l'agriculteur au consommateur final en passant par les *food hubs*. Il s'agit des flux éventuels décrits dans la littérature, le nombre de relations variant d'un *food hub* à l'autre.

**Figure 8 : Les circuits de commercialisation dans le secteur des *food hubs***



Fondamentalement, le terme *food hub* désigne une plateforme qui agrège, commercialise et distribue des produits agricoles locaux à des restaurants, des magasins de spécialité, des établissements scolaires, des hôpitaux et à d'autres institutions. Toutefois, cette définition cache les multiples façons

dont ces structures diversifient leur offre et leurs sources de revenus. Par exemple, certains *food hubs* combinent la vente indirecte à des clients institutionnels et la vente directe à des particuliers. Le *food hub* dans l'État du Vermont étudié par Schmidt *et al.* (2011) en est un parfait exemple : l'entreprise commercialise en gros ses produits à des clients institutionnels et, en parallèle, gère un programme d'agriculture soutenue par la communauté (ASC). À l'échelle des États-Unis, presque la moitié des *food hubs* vendent une partie de leurs produits dans leurs propres magasins de détail (Fischer *et al.*, 2015a). Les *food hubs* offrent des prix différenciés selon le circuit (vente directe ou indirecte), ce qui signifie que les prix proposés aux institutions sont d'habitude inférieurs puisque les ventes institutionnelles leur permettent de réaliser des économies d'échelle et de réduire leur charge de travail (Schmidt *et al.*, 2011).

Selon une enquête nationale menée aux États-Unis, la majorité des *food hubs* ont des ventes brutes annuelles inférieures à 500 000 \$ US (Fischer *et al.*, 2015b). Il existe également un petit nombre de *food hubs* atypiques qui ont des chiffres d'affaires beaucoup plus importants que la moyenne. Ceux-ci ont souvent lancé leurs activités il y a plusieurs décennies, avant même l'apparition du terme « *food hubs* » (Fischer *et al.*, 2015b).

Pendant la pandémie de COVID-19, les *food hubs* se sont tournés vers les canaux de vente directe pour compenser les pertes causées par la fermeture des écoles et des restaurants (Fardkhales et Lincoln, 2021). La crise a notamment suscité un engouement pour les modes de distribution permettant de respecter la distanciation sociale, comme les programmes ASC, et les *food hubs* qui géraient ce type d'initiatives ont connu une augmentation de la demande. Afin de gérer les chocs de marché provoqués par la pandémie, des partenariats entre plateformes ont même vu le jour, permettant aux *food hubs* de se défaire de leur production excédentaire ou de se procurer des volumes additionnels pour leurs clients, selon les cas (Fardkhales et Lincoln, 2021).

Outre la diversification des canaux de vente, on assiste aussi récemment à un accroissement du nombre de produits proposés par les *food hubs* : même si la commercialisation de fruits et légumes prédomine, un nombre croissant de plateformes se lance dans la distribution de viandes et de volailles (Entsminger, 2020). Certaines diversifient même leur offre au-delà des produits de la ferme (Entsminger, 2020 ; Jablonski *et al.*, 2011). Furman et Papavasiliou (2018) citent le cas d'un *food hub* dans l'État de Géorgie qui agrémente les légumes fournis par ses agriculteurs de produits transformés par des artisans alimentaires locaux.

Bien que les opérations de chaque *food hub* soient distinctes, notre revue a permis de cerner les activités de commercialisation le plus souvent mentionnées dans les études repérées. Chaque semaine, la majorité des *food hubs* mettent à jour une liste de produits, ainsi que les prix et les quantités disponibles, et partagent ces informations avec leurs clients par téléphone, par courriel ou sur leur site web (Feenstra et Hardesty, 2016 ; Jablonski *et al.*, 2011). Les employés reçoivent et traitent ensuite les commandes, après quoi les informations sont consolidées et envoyées aux agriculteurs (Hyland et Macken-Walsh, 2022). Dans certains *food hubs*, le conditionnement se fait dans les locaux de l'organisation. Mais dans d'autres cas, ce sont les agriculteurs membres qui sont chargés de laver,

organiser, et emballer leurs produits avant la livraison selon les normes de l'industrie ou les préférences des clients institutionnels (Schmit et Severson, 2019)<sup>32</sup>.

Différents moyens de transport et d'entreposage sont employés pour acheminer les produits vers les *food hubs*. Dans certains cas, un employé ou un sous-traitant est chargé de collecter les produits auprès de chaque ferme ; dans d'autres, les agriculteurs les livrent eux-mêmes (Cleveland *et al.*, 2014 ; Rogers et Fraszczak, 2014). Pour gagner du temps et éviter les longs trajets, les agriculteurs disposent parfois aussi de points de chute de proximité (par exemple, l'entrepôt réfrigéré d'un producteur local ou les bureaux d'un groupe conseil). Les marchés fermiers sont aussi utilisés comme points de collecte puisqu'ils permettent de regrouper plusieurs livraisons (Cleveland *et al.*, 2014).

Lorsque les produits arrivent dans un *food hub*, ils sont soumis à une inspection. Normalement, les producteurs ne sont pas autorisés à livrer des produits excédentaires, et les livraisons ne répondant pas aux normes du *food hub* sont renvoyées aux producteurs pour être reconditionnées (Schmit et Severson, 2019). Puisque les agriculteurs cultivent souvent les mêmes produits, différentes mesures sont adoptées pour organiser leur mise en vente. Dans les *food hubs* composés d'agriculteurs certifiés biologiques et d'autres qui ne le sont pas, les produits de ces derniers sont séparés et vendus à des clients qui n'exigent pas de certification par une tierce partie (Schmit et Severson, 2019). Pour des grosses commandes institutionnelles, les livraisons d'un même produit sont regroupées et vendues par niveaux de qualité, après quoi les producteurs perçoivent le prix de vente moyen (Schmit et Severson, 2019). L'ajustement du prix selon la qualité est nécessaire pour éviter que des producteurs ne tentent d'écouler des produits de moindre qualité avec d'autres de meilleure qualité provenant d'autres agriculteurs, pour ainsi obtenir une prime. Toutefois, même lorsque des produits de qualité comparable sont regroupés, ils sont livrés dans des boîtes séparées portant le nom du produit et de l'agriculteur (Feenstra et Hardesty, 2016). Cette façon de faire permet aux clients institutionnels de connaître l'origine des produits à des fins de marketing et de garantir la traçabilité des livraisons en cas de crise sanitaire ou de plainte.

Dans certains *food hubs* de petite taille, seul l'agriculteur qui propose le prix le plus bas pour un produit donné est inclus dans la liste envoyée aux clients (Feenstra et Hardesty, 2016). Un deuxième producteur (avec un prix différent) y est ajouté seulement durant les périodes où la disponibilité du produit est élevée. Néanmoins, d'autres *food hubs* évitent cette pratique afin de réduire la concurrence entre les agriculteurs membres et de répondre aux attentes de qualité des clients institutionnels (Cleveland *et al.*, 2014). Ces *food hubs* ont souvent une liste de prix fixes, toutes les fermes recevant le même montant pour un produit donné, ce qui permet d'éviter qu'un agriculteur ne soit écarté si le client trouve un autre fournisseur capable de proposer un prix inférieur.

Tous les *food hubs* ne transforment pas leurs produits végétaux, mais ceux qui le font procèdent en interne avec leurs propres équipements et installations, ou bien ils collaborent avec une cuisine sous-traitante. Bien que la transformation sur place concerne surtout les légumes, notre revue a repéré un

---

32 Dans le cas de commandes spéciales, les produits sont parfois reconditionnés par le *food hub*.

*food hub* en Californie qui gère son propre établissement de transformation des viandes (Feenstra et Hardesty, 2016).

Lorsque les commandes sont prêtes, les produits sont livrés aux clients, en général une ou deux fois par semaine (Hyland et Macken-Walsh, 2022). Les livraisons sont effectuées par un employé, un agriculteur volontaire ou un sous-traitant. Parfois, c'est le personnel des institutions qui se rend sur place pour récupérer les commandes (Knigge *et al.*, 2016 ; Rogers et Fraszczak, 2014). Elles peuvent enfin aussi être déposées à différents points de collecte où elles sont ramassées par les clients institutionnels ou le consommateur, lorsque le *food hub* vend aussi à des particuliers (Hyland et Macken-Walsh, 2022 ; Jablonski *et al.*, 2011).

Généralement, les *food hubs* assurent la livraison des produits dans les 48 heures suivant leur récolte (Cleveland *et al.*, 2014). L'envoi rapide des commandes et la mise à jour régulière des listes de produits permettent de répondre à temps aux exigences des clients institutionnels qui ont besoin de s'approvisionner en produits frais (LeBlanc *et al.*, 2014). Lorsqu'un agriculteur n'est pas suffisamment organisé pour assurer des livraisons régulières ou que les volumes proposés sont trop petits, un *food hub* peut décider de ne plus faire affaire avec lui, tout en lui donnant la possibilité de revenir si sa situation change (Cleveland *et al.*, 2014). Le profil des agriculteurs est sans doute l'une des plus grandes différences entre les *food hubs* et les canaux de vente directe utilisés principalement par les petits producteurs. Bien que ces derniers permettent d'agrémenter leur offre, les *food hubs* reposent en grande partie sur des producteurs de taille moyenne capables de fournir régulièrement les volumes nécessaires pour assurer la rentabilité des opérations (Brislen, 2018).

En matière de finance, plusieurs études révèlent que les *food hubs* offrent souvent aux agriculteurs des paiements anticipés versés à la livraison (Schmit et Severson, 2019), ce qui est une pratique rare chez les distributeurs conventionnels. Ce mode de paiement est perçu par les dirigeants comme un moyen de construire des liens de confiance avec les agriculteurs afin de développer leur plateforme (Furman et Papavasiliou, 2018). Généralement, le paiement final est effectué après la vente des produits et la déduction des frais de manutention (Schmit et Severson, 2019).

Les *food hubs* demandent souvent à leurs agriculteurs de s'engager à cultiver certains produits et de pratiquer l'agriculture biologique ou au moins d'utiliser des méthodes de production respectueuses de l'environnement (Cleveland *et al.*, 2014). Pour répondre aux ruptures dans les chaînes d'approvisionnement provoquées par la pandémie, certains *food hubs* ont néanmoins réduit leurs exigences en matière de production. Par exemple, plusieurs *food hubs* d'Hawaii qui travaillaient uniquement avec des fermes biologiques, régénératrices ou de permaculture ont commencé à intégrer des producteurs conventionnels (Fardkhales et Lincoln, 2021). Malgré ces assouplissements, ils continuent d'exiger de leurs fournisseurs une transparence complète sur leurs méthodes de production.

Parfois, des clauses de non-concurrence sont aussi imposées aux agriculteurs, qui leur interdisent d'approvisionner directement les clients institutionnels (Motzer, 2019). Toutefois, une telle clause peut être suspendue à la discrétion du *food hub*. Par exemple, en Californie, les dirigeants d'un *food hub* mettent leurs clients institutionnels en contact avec leurs agriculteurs s'ils jugent que la vente

directe serait plus efficace (Cleveland *et al.*, 2014). La demande de certains établissements scolaires de la région concernée est limitée à quelques catégories de fruits pouvant facilement être livrés directement par un producteur à proximité, ce qui permet de réduire les coûts de transport.

Différents règlements assurent un partage équitable de la valeur ajoutée. Dans les *food hubs* « activistes », pour lesquels le soutien à l'agriculture locale est un objectif prioritaire, les prix sont souvent fixés par les agriculteurs, et les pratiques de marchandage et de prix préférentiels peuvent être interdites (Cleveland *et al.*, 2014 ; Feenstra et Hardesty, 2016 ; Jablonski *et al.*, 2011 ; Pesci et Brinkley, 2022)<sup>33</sup>. Cependant, il n'est pas rare que les dirigeants conseillent les agriculteurs lorsqu'ils jugent que les prix proposés sont trop élevés ou à l'inverse lorsqu'ils considèrent que le producteur peut demander plus (Feenstra et Hardesty, 2016). De même, certains dirigeants fournissent à titre de suggestion des informations sur la demande locale et les prix que les clients sont disposés à payer. Ces échanges entre dirigeants et agriculteurs sont nécessaires pour assurer la rentabilité du *food hub* puisque le prix demandé par le producteur doit refléter la réalité du marché et permettre au *food hub* d'imposer une majoration couvrant ses frais généraux (Cleveland *et al.*, 2014).

Concernant les pratiques de majoration, il est difficile d'avoir une idée globale des marges commerciales associées aux *food hubs* puisque seules quelques études en font mention. Néanmoins, Motzer (2019) rapporte que dans un *food hub* du Montana, les membres devaient renoncer à 20-25 % de leur prix de vente habituel. Deux autres plateformes, l'une dans l'État de New York et l'autre en Californie, imposaient une majoration de 30 % pour couvrir leurs frais de fonctionnement (Feenstra et Hardesty, 2016 ; Jablonski *et al.*, 2011).

La littérature mentionne d'autres formes de coopération entre les *food hubs* et leurs membres. Par exemple, plusieurs *food hubs* travaillent avec les agriculteurs pour développer des plans de culture avant la saison de croissance afin de réduire le gaspillage alimentaire et d'assurer une plus grande adéquation entre les produits disponibles et les besoins des clients institutionnels (Cleveland *et al.*, 2014 ; Feenstra et Hardesty, 2016 ; Schmidt *et al.*, 2011 ; Schmit et Severson, 2019). Comme ils sont en contact direct avec les acheteurs, les employés des *food hubs* sont bien placés pour conseiller les agriculteurs sur les produits et les prix à proposer (Schmidt *et al.*, 2011). Cette collaboration est un engagement de bonne foi de la part des agriculteurs, puisque les accords contractuels sont perçus comme inefficaces en raison des aléas climatiques qui rendent le niveau de production et l'échéancier des récoltes imprévisibles (Schmit et Severson, 2019). Cleveland *et al.* (2014) rapportent le cas d'un *food hub* de Californie qui a tenté d'atténuer ces risques en se concentrant sur six légumes de base. La plateforme a ainsi pu fournir des prévisions de production annuelle et hebdomadaire plus fiables, qui ont facilité la planification des commandes pour les clients institutionnels. De même, certains *food hubs* développent conjointement avec leurs membres des plans pour décaler les récoltes de chaque

---

33 Les études ne le précisent pas, mais la capacité des agriculteurs à fixer leurs prix se limite sans doute aux situations où l'un d'eux est en mesure d'approvisionner à lui seul un client institutionnel pour un produit donné. Comme expliqué précédemment, lorsque plusieurs producteurs sont impliqués, c'est plutôt le *food hub* qui décide des prix.

agriculteur afin d'assurer un approvisionnement stable et d'éviter des pics de production (Schmit et Severson, 2019).

En matière d'investissement immobilier, les dirigeants d'un *food hub* ont le choix entre l'achat et la location. De même, ils peuvent acquérir leur(s) propre(s) véhicule(s) ou obtenir les services d'une entreprise de transport. Selon Schmit et Severson (2019), ces choix dépendent de la taille du *food hub*, ainsi que d'autres facteurs tels que la disponibilité de sous-traitants, les objectifs organisationnels et le niveau de capital disponible pour de tels investissements. Concrètement, les petits *food hubs* ont tendance à louer une installation et à embaucher une entreprise de transport, tandis que les grandes plateformes possèdent leurs propres infrastructures et n'utilisent des sous-traitants que pour les livraisons longue distance. Entre les deux, les *food hubs* de taille moyenne ont généralement leurs propres installations, mais emploient les services d'un sous-traitant pour la livraison (Schmit et Severson, 2019).

Les niveaux d'investissement dépendent également de l'ancienneté du *food hub*. Hyland et Macken-Walsh (2022) et Knigge *et al.* (2016) citent le cas de plusieurs plateformes qui n'auraient pas pu assurer leur rentabilité si elles avaient d'emblée investi dans des infrastructures. Pour résoudre le problème, les dirigeants se sont procuré un entrepôt frigorifique mobile pour ramasser et livrer les produits. Notons aussi que le nombre d'agriculteurs et de clients, ainsi que les types de produits commercialisés, influent sur les choix en matière d'investissement. Par exemple, il peut être nécessaire d'avoir plusieurs quais de chargement pour éviter les conflits de livraison ou d'utiliser différents entrepôts à température contrôlée pour maintenir la qualité de produits spécifiques (Schmit et Severson, 2019).

Comme mentionné précédemment, plusieurs *food hubs* transforment des produits avant leur mise en vente (Martinez, 2016 ; Wen et Connolly, 2022). C'est parfois une obligation légale, comme lorsqu'un *food hub* vend de la viande, puisque l'abattage et la découpe requièrent une installation répondant aux normes de sécurité alimentaire. Dans le cas de produits végétaux, la majorité des cuisines institutionnelles ne sont pas équipées pour assurer leur transformation (épluchage, cubage, précuissons, emballage, congélation, etc.) et donc exigent de leurs fournisseurs des produits semi-préparés (Rogers et Fraszczak, 2014). Lorsque les clients l'exigent, les *food hubs* réalisent eux-mêmes la transformation avec leurs équipements ou sous-traitent le travail. La transformation et l'entreposage de produits végétaux permettent aux *food hubs* d'approvisionner leurs clients institutionnels après la saison de récolte et de distribuer des produits imparfaits autrement invendables, ce qui réduit le gaspillage alimentaire et les coûts d'achat des institutions (Thompson et Stinnett, 2018).

La zone d'approvisionnement en produits agricoles varie d'un *food hub* à l'autre. Dans certains cas, la zone recouvre une région, un territoire administratif ou un agglomérat de municipalités (Rogers et Fraszczak, 2014). D'autres *food hubs* collaborent avec des agriculteurs situés dans un rayon défini (Cleveland *et al.*, 2014). Au fond, la couverture géographique d'un *food hub* dépend de ses objectifs et de ses capacités logistiques, ce qui témoigne de la signification variable du concept de « produit local ».

Nous avons déjà signalé que nombre de *food hubs* indiquent, sur leurs listes de produits et leurs emballages, le nom et la localisation de l'agriculteur, ainsi que les méthodes de production employées

(bio, élevé en pâturage, etc.) (Feenstra et Hardesty, 2016 ; California Agriculture, 2017). Selon Conner *et al.* (2020), les clients institutionnels souhaitent avoir ces informations pour les partager avec leurs usagers. Les *food hubs* ont aussi la possibilité de promouvoir leurs agriculteurs en créant des affiches et autre matériel promotionnel que les clients institutionnels peuvent afficher dans leurs locaux pour manifester leur engagement social et leur soutien à l'agriculture locale.

L'identification de chaque agriculteur garantit la transparence des échanges et incite les clients institutionnels à s'approvisionner auprès des *food hubs*, mais elle devient plus difficile à mesure que les *food hubs* qu'augmente le nombre de leurs produits et de leurs fournisseurs. Pour résoudre ce problème, Motzer (2019) suggère aux *food hubs* de développer leur propre marque au lieu d'identifier chaque producteur individuellement. Toutefois, les clients institutionnels disent ne pas faire confiance à un simple label qui précise qu'un produit est local (Conner *et al.*, 2020) et pourraient donc se montrer réticents à accepter un tel changement. Par ailleurs, même si une marque commune peut convenir à certains acheteurs, d'autres, surtout les restaurants et magasins de spécialité, préfèrent des produits spécifiques provenant de fermes particulières. Pesci et Brinkley (2022) donnent l'exemple de *Chez Panisse*, un restaurant californien qui collabore avec un *food hub*. Il affiche sur son menu les noms des agriculteurs, lesquels, en contrepartie, utilisent le nom du restaurant dans leur matériel promotionnel. Il semble donc que la relation entre agriculteurs et consommateurs, qui est un des piliers de la vente directe, garde son importance dans l'approvisionnement des marchés institutionnels.

### 2.3. *Caractéristiques organisationnelles des food hubs (objectifs, structure légale, profil du personnel)*

Les *food hubs* poursuivent généralement des objectifs sociaux par-delà les considérations économiques. D'après les résultats du National Food hub Survey de 2013 cités par Fischer *et al.* (2015a), 52 % d'entre eux incluaient le soutien aux agriculteurs dans leur énoncé de mission et 49 % mentionnaient l'alimentation locale. De plus, dans la majorité des cas, les *food hubs* disaient s'engager à s'approvisionner autant que possible auprès de petits et moyens agriculteurs pour leur donner accès à de nouveaux marchés rentables (Nelson et Landman, 2020 ; Shariatmadary *et al.*, 2023). Au total, 22 % des *food hubs* abordaient des thématiques liées à la sécurité alimentaire dans leur énoncé de mission et 60 % plaçaient l'amélioration de la santé humaine parmi leurs objectifs. Un pourcentage élevé de *food hubs* déclaraient aussi mener des programmes éducatifs pour conscientiser le public à divers aspects du système agroalimentaire (56 %) ou offrir des cours de nutrition ou de cuisine (47 %) (Fischer *et al.*, 2015a). Pour assurer un accès alimentaire équitable, certains *food hubs* soutiennent et approvisionnent les institutions desservant des quartiers défavorisés (Rutz *et al.*, 2018). D'autres tentent de promouvoir l'équité raciale au sein du système alimentaire, soit en soutenant les agriculteurs de minorités ethniques, soit en luttant contre l'insécurité alimentaire au sein des communautés racisées (Nelson et Landman, 2020 ; Rutz *et al.*, 2018).

Les *food hubs* peuvent prendre différentes formes légales selon leurs objectifs et besoins. À l'échelle des États-Unis, 42 % des *food hubs* déclaraient être des organismes à but non lucratif, 37 % s'étaient constitués en sociétés à but lucratif et 21 % avaient adopté un modèle « mixte » (Hoey *et al.*, 2018).

Dans cette dernière catégorie figurent les sociétés de développement économique, les plateformes de distribution associées à des universités ou à des collèges publics, et les collaborations entre entités à but lucratif et non lucratif (Hoey *et al.*, 2018). Il existe aussi différents partenariats public-privé, notamment des *food hubs* fondés aux États-Unis par des agences municipales ou des comtés dans le but de soutenir le développement territorial (Saul *et al.*, 2021).

La littérature souligne l'importance cruciale du personnel dans la réussite des *food hubs*. Selon les données d'un sondage national, la majorité des *food hubs* des États-Unis embauche cinq employés au moins (Fischer *et al.*, 2015b), à temps plein ou sur une base saisonnière (Motzer, 2019). En tant que représentants des agriculteurs, les employés sont chargés de nouer des relations professionnelles avec les clients, de promouvoir l'identité agricole et les produits de leurs fournisseurs, et de montrer en quoi les valeurs et objectifs des *food hubs* les différencient des distributeurs conventionnels (Feenstra et Hardesty, 2016). D'un point de vue organisationnel, le personnel doit aussi être capable de gérer un ensemble de relations marchandes en tenant compte de différents facteurs tels que le prix, les volumes, la qualité et l'échéancier des livraisons.

Pour assurer la réussite des *food hubs*, une gestion des ressources humaines efficace et une formation ou une expertise en méthodes de vente sont des éléments cruciaux (Schmit et Severson, 2019). Des capacités en communication sont notamment importantes, compte tenu des échanges réguliers entre agriculteurs, personnel et clients institutionnels. Dans ce contexte, les employés jouent le rôle de passerelles en transmettant les rétroactions positives ou négatives des clients aux agriculteurs et en représentant ces derniers auprès des acheteurs institutionnels et d'autres partenaires tels que les bailleurs de fonds (Feenstra et Hardesty, 2016 ; Pesci et Brinkley, 2022). Il va de soi que les clients institutionnels sont plus enclins à maintenir une relation d'affaire avec un *food hub* s'ils ont eu une bonne expérience (Conner *et al.*, 2020). Concrètement, la capacité du personnel à répondre rapidement (en personne, par courriel ou par téléphone) aux questions et rétroactions des clients permet de les rassurer sur la fiabilité du *food hub*. Du côté des fournisseurs, les employés doivent également bien connaître le profil de chaque agriculteur afin de partager avec eux ces informations au besoin (Conner *et al.*, 2020).

Les liens de confiance entre gestionnaires et agriculteurs sont également importants pour le bon fonctionnement d'un *food hub*. Bien que de tels liens se tissent avec le temps, il s'avère que les plateformes les plus performantes s'appuient souvent sur des relations préexistantes, comme l'a révélé une étude menée en Californie (Cleveland *et al.*, 2014). Pour les agriculteurs, l'adhésion à un *food hub* implique souvent de se tourner vers de nouvelles cultures afin de desservir les marchés institutionnels et de répondre aux besoins de la plateforme. Par conséquent, ils doivent être sûrs que le *food hub* sera capable de commercialiser leur production et qu'ils ne vont pas se retrouver avec de gros volumes de produits périssables non vendus (Brislen, 2018). Des échanges réguliers et transparents permettent d'entretenir la confiance car, d'une part, ils sont appréciés par les agriculteurs qui s'attendent à être informés des détails de chaque commande et de l'évolution du marché pour pouvoir planifier leur production. D'autre part, les employés du *food hub* dépendent des agriculteurs pour connaître les conditions de culture locales, surtout lorsqu'une commande ne peut

être livrée pour des raisons agroclimatiques telles que des intempéries ou des infestations de ravageurs (Brislen, 2018).

Bien que le bénévolat permette aux *food hubs* de surmonter certaines contraintes de main-d'œuvre, les opérations de base doivent être assurées par des salariés (Schmidt, 2011), ce qui peut causer des problèmes aux *food hubs* en démarrage, qui manquent souvent de ressources pour constituer une équipe rémunérée. Pour pallier ce problème, les *food hubs* nouvellement créés se tournent parfois vers des conseillers indépendants (Hyland et Macken-Walsh, 2022) ou créent un comité consultatif composé de membres et de professionnels de la communauté capables d'apporter gratuitement des compétences externes, ainsi que les perspectives des consommateurs (Schmidt *et al.*, 2011). Un tel comité peut en outre aider un *food hub* à élaborer un plan d'affaires et à mener des études de marché pour identifier les besoins locaux et les opportunités de vente. Ses membres peuvent aussi avoir des liens personnels avec les agriculteurs et leur fournir soutien et conseils (Hyland et Macken-Walsh, 2022).

Divers facteurs influent sur l'organisation légale d'un *food hub*, tels que les opportunités de marché et de financement disponibles, sa mission, ses activités, et les parties prenantes impliquées (Saul *et al.*, 2021). Dans certains cas, le mode de gestion est déterminé par les attentes des clients. Par exemple, un *food hub* en Californie approvisionnait le campus d'une université qui exigeait de ses fournisseurs qu'ils souscrivent une police d'assurance d'un million de dollars US, ce qui a poussé ses dirigeants à le restructurer en société à responsabilité limitée (Cleveland *et al.*, 2014). Les agriculteurs exercent aussi une influence, même s'il arrive que leurs préférences en matière organisationnelle divergent. Schmidt *et al.* (2011) relatent le cas d'un *food hub* dont certains agriculteurs voulaient prendre le contrôle en fondant une coopérative formelle, alors que d'autres se contentaient d'y vendre leurs produits sans s'y impliquer.

Les *food hubs* peuvent aussi adopter plusieurs structures légales, chacune assumant des fonctions distinctes. Par exemple, Jablonski *et al.* (2011) décrivent l'expérience d'un *food hub* de New York, qui approvisionnait des clients institutionnels et, en parallèle, gérait un programme de lutte contre l'insécurité alimentaire. Pour remplir cette double mission, les dirigeants ont décidé de créer une société à but lucratif et une deuxième à but non lucratif. Généralement, les *food hubs* qui gèrent des programmes sociaux en plus de commercialiser des produits agricoles sont plus enclins à se constituer en sociétés à but non lucratif (Hoey *et al.*, 2018). Dans certains cas, un *food hub* à but non lucratif est créé de toutes pièces ; dans d'autres, il se développe au sein d'une organisation à but non lucratif déjà en activité. Le rythme des prises de décisions des *food hubs* à but non lucratif est généralement plus lent que celui des *food hubs* privés. Pourtant, LeBlanc *et al.* (2014) affirment que cette lenteur est nécessaire pour concilier leurs objectifs commerciaux et sociaux.

S'appuyant sur des données du Nord-Est des États-Unis, LeBlanc *et al.* (2014) proposent une typologie des *food hubs* à but non lucratif selon leur degré de croissance. Au premier échelon se trouvent les *food hubs* qui se développent sans le soutien d'une organisation plus large. Ils ont donc peu de moyens et manquent souvent de personnel rémunéré et d'espace de bureau. Ils impliquent les agriculteurs dans leurs prises de décisions de façon modérée et informelle, et sont généralement fondés par des personnes ou des groupes communautaires luttant pour un meilleur accès aux produits agricoles

locaux. Suivent les *food hubs* dits « émergents », qui sont soutenus par une organisation capable de leur fournir des employés à temps plein ainsi que d'autres ressources (bureaux, installations, véhicules, terrain, etc.). Dans ce cas, le *food hub* fait partie des services offerts par l'organisation parapluie et peut s'appuyer sur ses ressources humaines pour diverses tâches (rédaction de demandes de subvention, comptabilité, etc.). Les *food hubs* émergents impliquent davantage les agriculteurs dans leurs prises de décision, par le biais de réunions annuelles et en nommant des agriculteurs au conseil d'administration. La dernière catégorie regroupe les *food hubs* à but non lucratif qui ont atteint un stade « mature », dont aucun cas n'est identifié dans l'échantillon de LeBlanc *et al.* (2014), mais il faut souligner qu'il date tout de même de 10 ans.

Pour conclure, le bon fonctionnement des *food hubs* repose sur des compétences en marketing, des relations de confiance entre parties prenantes et, dans le cas des organisations à but non lucratif, sur l'implication d'une organisation tierce. Il convient de noter que la littérature semble se focaliser sur les plateformes à but non lucratif, alors que plus de la moitié des *food hubs* sont constitués en entreprise à but lucratif ou ont une structure légale mixte (Fischer *et al.*, 2015a). Des recherches futures pourraient clarifier en quoi le fonctionnement, les objectifs, et l'organisation des entités à but lucratif les distinguent des *food hubs* à but non lucratif.

#### 2.4. *L'impact des food hubs sur les agriculteurs et les territoires*

Les *food hubs* sont associés à un grand nombre de bénéfiques, à la fois pour les agriculteurs qui y participent et pour les territoires qui les accueillent. C'est ce qu'a révélé une étude économétrique menée aux États-Unis, qui a analysé l'impact brut et net du développement des *food hubs* à l'aide de différents scénarios hypothétiques (Jablonski *et al.*, 2016). Selon ses résultats, une augmentation de la demande pour les produits des *food hubs* de 1 million de dollars US induit des effets multiplicateurs importants sur l'économie (2) et sur le niveau d'emploi (2,14). Lorsque les coûts d'opportunité liés à cette hausse hypothétique de la demande sont pris en compte, les effets multiplicateurs sont de 1,57 pour l'économie et de 1,94 pour l'emploi. En fin de compte, les coûts d'opportunité entraînés par une croissance des *food hubs* s'avèrent faibles : pour chaque dollar supplémentaire dépensé dans des *food hubs*, la baisse pour d'autres secteurs est de 0,11 \$. Les auteurs concluent que la mise en place d'une politique pour accroître les ventes des *food hubs* aurait un impact économique positif, même en tenant compte des coûts d'opportunité (Jablonski *et al.*, 2016).

Plusieurs études soulignent également l'impact des *food hubs* sur la viabilité financière des exploitations agricoles ainsi que leur grande adéquation avec l'agriculture du milieu (*agriculture of the middle*) et avec les besoins des moyens producteurs (Stevenson *et al.*, 2013 ; Brislen, 2018), qui sont en général trop grands pour ne vivre que de la vente directe et trop petits pour commercialiser leurs produits en circuits longs.

En outre, selon divers sondages, les producteurs qui investissent les *food hubs* déclarent que leur participation fait augmenter leurs ventes, leur revenu et leur production (Conner *et al.*, 2018 ; Jablonski *et al.*, 2011 ; Motzer, 2019 ; Schmidt *et al.*, 2011). Ils apprécient aussi le versement de paiements rapides et l'étalement sur l'année de leur revenu que permettent souvent les *food hubs*

(Conner *et al.*, 2018). Le niveau de satisfaction à leur égard reste élevé, même lorsqu'ils ne sont pas en mesure d'assurer des débouchés importants (Conner *et al.*, 2018). L'impact sur le développement territorial est lui aussi notable. D'après les agriculteurs interrogés pour l'étude de Motzer (2019), la présence de leur *food hub* était directement responsable de la revitalisation agricole de leur région et leur donnait la possibilité de vivre de l'agriculture. De même, un *food hub* assez bien établi pour passer régulièrement de grosses commandes renforce la sécurité financière des agriculteurs et les incite à louer de nouvelles terres pour augmenter la production (Cleveland *et al.*, 2014).

Les agriculteurs s'accordent pour dire que les *food hubs* leur donnent accès à de nouveaux clients et marchés qu'ils n'auraient pu desservir autrement en raison de barrières économiques et logistiques (Conner *et al.*, 2018 ; Jablonski *et al.*, 2011). En effet, la vente à des clients institutionnels n'est souvent pas rentable pour les producteurs, surtout lorsque seule une partie de leur production est concernée (Hyland et Macken-Walsh, 2022). Or, les agriculteurs disent que les *food hubs*, en assumant diverses tâches administratives (relation avec la clientèle, prise de commande, facturation, livraison, promotion, etc.), réduisent leur charge de travail et les risques associés à l'approvisionnement des marchés institutionnels (Motzer, 2019). La délégation de ces tâches explique pourquoi le nombre d'heures que les agriculteurs passent à commercialiser leurs produits par le biais de *food hubs* est largement inférieur au temps nécessaire pour les vendre dans les marchés fermiers et autres points de vente directe (Jablonski *et al.*, 2011). En outre, les *food hubs* offrent des débouchés sûrs à leurs produits périssables, ce qui leur permet de minimiser le risque de pertes financières et le gaspillage alimentaire (Cleveland *et al.*, 2014). Du côté des clients institutionnels, l'agrégation de livraisons provenant de différentes exploitations agricoles réduit le risque d'indisponibilité de produits suite à une mauvaise récolte (Schmidt *et al.*, 2011).

L'impact positif des *food hubs* sur la relève agricole et sur la création de nouvelles exploitations est également à souligner (Jablonski *et al.*, 2011). La possibilité de vendre à des clients institutionnels par l'entremise d'un *food hub* est appréciée notamment par les nouveaux agriculteurs qui, autrement, seraient obligés de se tourner vers des marchés déjà saturés ou des circuits hautement compétitifs (Brislen, 2018 ; Motzer, 2019). La présence d'un *food hub* leur garantit un revenu stable et réduit les risques associés à la vente directe (revenu incertain, faible taux de rétention pour les programmes ASC, etc.) (Brislen, 2018). Beaucoup de producteurs qui reprennent une ferme familiale sont aussi attirés par les *food hubs*, qu'ils voient comme un moyen d'assurer leur héritage agricole ou de diversifier leurs activités au-delà des circuits conventionnels (Brislen, 2018). En même temps, il convient de noter que pour les agriculteurs, les *food hubs* sont rarement l'unique débouché. Ils ont plutôt recours à ces intermédiaires dans une stratégie de diversification qui utilise également d'autres canaux de vente, surtout les nouveaux agriculteurs.

Un autre avantage des *food hubs* concerne l'assistance technique et les formations personnalisées dont bénéficient les agriculteurs. Selon un sondage mené aux États-Unis, 25 % des *food hubs* aident leurs membres à mettre en œuvre des méthodes de production respectueuses de l'environnement afin d'améliorer la qualité des sols et de réduire l'usage de pesticide (Shariatmadary *et al.*, 2023). Certains *food hubs* offrent aussi des formations aux agriculteurs désireux d'obtenir une certification biologique (Motzer, 2019). D'autres échanges de connaissances sont rapportés dans la littérature. Par

exemple, dans un *food hub* de l'État de New York, le personnel accompagne les agriculteurs dans le développement de leur entreprise et l'amélioration de leurs compétences en affaires (Jablonski *et al.*, 2011). Lors de rencontres hebdomadaires, les agriculteurs de cette plateforme obtiennent aussi une rétroaction immédiate des clients et d'autres acteurs (camionneurs, comptables, etc.) sur divers sujets comme la facturation, l'emballage et les opportunités de marché (Jablonski *et al.*, 2011). Dans un autre *food hub* en Californie, Feenstra et Hardesty (2016) rapportent que le directeur forme les nouveaux membres aux attentes et exigences des clients institutionnels en matière d'emballage, de manutention post récolte et de pratiques sanitaires.

Lorsqu'on les interroge, les agriculteurs s'entendent pour dire que les *food hubs* font une promotion efficace de leurs fermes et de leurs produits, et que leur participation renforce leur capacité à nouer des collaborations gagnant-gagnant avec d'autres acheteurs (Conner *et al.*, 2018). Ainsi, l'adhésion à un *food hub* est perçue comme un moyen de convaincre d'autres clients potentiels de leur fiabilité et de leur connaissance des normes de l'industrie agroalimentaire. Selon Brislen (2018), cette stratégie peut s'avérer payante puisque plusieurs producteurs ont rapporté que leur participation leur a permis par la suite de vendre directement à des épiceries. Il est cependant raisonnable de supposer que de tels bénéfices ne sont possibles que dans des *food hubs* qui n'imposent pas de clause de non-concurrence.

Dans cette perspective, les *food hubs* jouent le rôle de passeurs entre le monde rural et les marchés urbains, dont l'accès est souvent difficile pour les producteurs, qu'ils soient nouveaux ou déjà établis, mais de taille petite ou moyenne. Pour faciliter l'approvisionnement de ces marchés, les *food hubs* offrent à leurs membres des formations sur la manutention des produits ou la sécurité alimentaire, des passerelles vers d'autres formes d'assistance technique ou la possibilité de mutualiser l'achat de fournitures, par exemple les emballages (Brislen, 2018). Le personnel des *food hubs* effectue aussi un travail de sensibilisation aux modes de consommation et aux préférences alimentaires des marchés urbains, parfois difficiles à décoder. Cet accompagnement est surtout effectué pendant la planification de présaison, lorsque nombre de *food hubs* négocient avec leurs membres les types et les volumes de produits à mettre en culture.

Finalement, il faut souligner que les *food hubs* créent du capital social et reposent sur un ensemble de relations personnelles entre parties prenantes (Cleveland *et al.*, 2014) et de liens de confiance qui se construisent entre les agriculteurs et le personnel d'une part, et entre les agriculteurs eux-mêmes de l'autre. Selon Rogers et Fraszczak (2014), les *food hubs* sont plus que des intermédiaires : leur présence permet à l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique — agriculteurs, personnel du *food hub*, camionneurs, clients institutionnels — de se rencontrer et de se comprendre. De même, leur participation donne aux agriculteurs la possibilité de partager leurs défis professionnels et d'apprendre les uns des autres. D'un point de vue social, les agriculteurs perçoivent aussi les *food hubs* comme des institutions qui renforcent l'action collective et le système alimentaire local, et qui leur permettent de prendre soin de leur famille, de leur communauté et de leur environnement (Motzer, 2019).

Pour résumer, les *food hubs* sont des intermédiaires par lesquels passent non seulement des produits, mais des idées, des conseils et des informations sur les marchés. Par le biais de ces échanges, les agriculteurs parviennent à développer leur entreprise et leur réseau de contacts (Motzer, 2019). D'un

autre côté, l'adhésion à ces plateformes entraîne des coûts et des inconvénients, qui seront abordés dans la dernière section, où nous présentons les défis auxquels font face les *food hubs* et leurs membres et qui compromettent leur pérennité et leur croissance.

## 2.5. *Le financement des food hubs*

Les *food hubs* font appel à différents types de financement, surtout pendant la phase de démarrage. Le recours au financement externe est courant et il peut prendre la forme de subventions ou de prêts à faible intérêt, ainsi que d'autres types de capitaux non remboursables (Hoey *et al.*, 2018). Les subventions sont généralement octroyées par des agences publiques ou des fondations philanthropiques (Fischer *et al.*, 2015b ; LeBlanc *et al.*, 2014). D'autres sources permettent de diversifier les revenus des *food hubs*, comme les dons individuels, les cotisations des membres et les fonds apportés par le(s) fondateur(s) (Entsminger, 2020 ; Fournier *et al.*, 2020 ; Rysin et Dunning, 2016 ; Saul *et al.*, 2021). Les *food hubs* peuvent aussi bénéficier d'un soutien en nature fourni par des institutions postsecondaires, des agences locales, des volontaires ou des organisations caritatives (Fournier *et al.*, 2020 ; Saul *et al.*, 2021). Les types de financement disponibles dépendent en partie de l'organisation des *food hubs*. Par exemple, ils se constituent souvent en organisation à but non lucratif parce que ce statut légal leur donne accès à des subventions publiques ou privées (Jablonski *et al.*, 2011). Plus globalement, la combinaison de ressources financières que mobilise chaque plateforme dépend de son personnel, de ses objectifs, et du contexte local (Saul *et al.*, 2021).

Dans une perspective économique, les subventions et autres formes de soutien sont utilisées pour combler l'écart entre le prix de marché conventionnel et le prix nécessaire pour couvrir les coûts de production généralement supérieurs des petits et moyens producteurs qui participent au *food hub*. Autrement dit, les *food hubs* subventionnent les coûts d'exploitation plus élevés de leurs agriculteurs membres afin d'offrir aux clients des prix compétitifs (Perrett et Jackson, 2015). Le financement externe permet aussi de couvrir leurs coûts indirects (frais administratifs, location d'espaces de stockage, etc.) généralement plus élevés (par unité de production) que ceux des grands distributeurs, qui peuvent faire plus facilement des économies d'échelle (Fischer *et al.*, 2015b ; LeBlanc *et al.*, 2014). L'aide externe est également mobilisée pour embaucher du personnel (responsable marketing, coordinateur de projet, etc.) ou pour financer des activités de renforcement des capacités, telles que la rédaction d'un plan opérationnel ou d'une étude de marché, la création de matériel promotionnel, le développement d'un site web ou l'animation de séances de formation à l'intention des agriculteurs (Saul *et al.*, 2021 ; Schmidt *et al.*, 2011).

Aux États-Unis, divers programmes de l'USDA proposent du financement à des entités, notamment les *food hubs*, qui commercialisent et font la promotion de produits locaux<sup>34</sup>. Certains programmes américains soutiennent aussi indirectement le développement des *food hubs*. Par exemple, diverses agences fédérales et étatiques offrent des incitatifs financiers pour encourager les cantines scolaires

---

34 Martinez (2016) en cite trois : Le *Local Food Promotion Program*, le *Specialty Crop Block Grant Program* et le *Community Facilities Direct Loan Program*.

et les hôpitaux à s'approvisionner en produits locaux et biologiques (Hoey *et al.*, 2018 ; Rogers et Fraszczak, 2014), et ces subventions peuvent stimuler la demande auprès des *food hubs*. D'autres programmes visent à encourager la coopération entre agriculteurs et acteurs locaux, ce qui peut avoir des retombées positives pour les *food hubs*. Par exemple, dans l'État du Vermont, des séances de formation collaboratives ont été organisées pour les agriculteurs et le personnel des cantines scolaires afin de trouver des solutions d'approvisionnement pour les écoles. Roche *et al.* (2014) rapportent qu'après ces réunions, les ventes des *food hubs* aux établissements scolaires ont augmenté de 58 %.

La pandémie de COVID-19 a plongé beaucoup de *food hubs* dans une situation critique en raison de la fermeture des écoles et des restaurants. Aux États-Unis, ils ont pu bénéficier de programmes fédéraux d'urgence déployés pour aider les entreprises à se remettre des effets de la pandémie. Ces programmes ont permis aux *food hubs* d'obtenir des fonds directement ou indirectement en participant à des projets subventionnés menés par des agences ou des établissements publics (Saul *et al.*, 2021). Ainsi, les *food hubs* ont réussi à minimiser leurs pertes financières et à s'orienter davantage vers les canaux de vente directe et vers d'autres initiatives en attendant la réouverture des lieux publics (Saul *et al.*, 2021).

Comme nous l'avons mentionné, les subventions sont une source de revenus importante pour les *food hubs*. Selon les données d'une enquête nationale effectuée aux États-Unis en 2019, un tiers des *food hubs* dépendent fortement de subventions pour mener leurs activités (Shariatmadary *et al.*, 2023). Toutefois, selon Jablonski *et al.* (2011), même si les subventions présentent certains avantages, les délais importants entre la soumission d'une demande de financement et le versement des fonds peut contraindre le personnel des *food hubs* à prendre des décisions moins optimales.

Cette dépendance aux subventions pose évidemment des problèmes et fait l'objet de diverses critiques. Dans l'étude de Saul *et al.* (2021), les dirigeants interrogés reconnaissent que leur forte dépendance au financement externe (dons, subventions) masque des problèmes réels de rentabilité de leur modèle d'affaires. Les subventions peuvent aussi avoir un effet néfaste sur d'autres parties prenantes qui ne sont pas affiliées à des *food hubs*. Par exemple, dans une étude menée en Caroline du Nord, Perrett et Jackson (2015) rapportent que certains producteurs et distributeurs locaux se plaignent des aides accordées aux *food hubs*. Selon eux, ce soutien financier crée une concurrence qui leur est préjudiciable, car elle détourne la clientèle de leurs entreprises privées qui, elles, ne reçoivent pas de subventions.

Pour certains chercheurs, le recours à des subventions ne peut se justifier que sur le court terme (Fischer *et al.*, 2015b). En effet, il est généralement attendu qu'un *food hub* qui reçoit un financement externe pendant la phase de démarrage sera en mesure de fonctionner de manière indépendante après trois à cinq ans (Rysin et Dunning, 2016). Une étude menée dans l'État du Michigan confirme cette tendance : les *food hubs* en activité depuis un an ou moins dépendaient plus fortement du financement externe (58 %) que ceux qui étaient actifs depuis trois ans ou plus (28 %) (Hoey *et al.*, 2018).

Néanmoins, d'autres chercheurs soutiennent que le retrait des subventions n'est pas un objectif réaliste ou même désirable, et que certains *food hubs* ont besoin d'un financement à long terme afin

de maintenir leurs activités (Rysin et Dunning, 2016 ; Saul *et al.*, 2021). Selon ces chercheurs, le rôle positif que jouent ces plateformes dans le développement des systèmes alimentaires locaux justifie ce soutien, et les subventions qui leur sont octroyées constituent des investissements dans des biens publics qui génèrent des externalités positives au niveau territorial (Rysin et Dunning, 2016). De même, Hoey *et al.* (2018) avancent que les *food hubs* assument des responsabilités délaissées par les pouvoirs publics, tels que la fourniture de services de vulgarisation et de programmes sociaux visant à combattre l'insécurité alimentaire au sein des communautés défavorisées. Dans leur étude, le personnel des *food hubs* affirmait que la difficulté à atteindre leurs objectifs à la fois économiques et sociaux n'était pas la preuve d'un échec, mais plutôt le reflet d'un système alimentaire industriel qui accroît la vulnérabilité des petits et moyens producteurs, ainsi que l'insécurité alimentaire.

En matière de gestion, certains chercheurs suggèrent, contrairement à Jablonski *et al.* (2011), que les subventions améliorent la prise de décision, surtout au début (Schmidt *et al.*, 2011). Concrètement, elles permettraient au personnel de mettre en place un processus d'apprentissage adaptatif et d'apporter des correctifs à mi-parcours, au lieu de prendre des décisions hâtives sous la pression financière. Autrement dit, les subventions créeraient un environnement sûr et flexible, dans lequel un *food hub* peut expérimenter, prendre des risques et commettre des erreurs dans la recherche de solutions durables (Hoey *et al.*, 2018). En ce sens, les *food hubs* constitueraient des laboratoires d'idées novatrices susceptibles d'être ensuite étendues (Hoey *et al.*, 2018).

De plus, il faut reconnaître que les *food hubs* n'ont souvent pas d'autres choix que de recourir à des subventions, surtout pendant la période de démarrage. Certes, la création d'une société privée peut en principe faire entrer des capitaux, mais cette solution n'est pas réaliste lorsque les ressources locales sont insuffisantes pour mettre sur pied une entreprise à but lucratif (Saul *et al.*, 2021). D'ailleurs, même lorsqu'un *food hub* est une entreprise privée, les investisseurs peuvent se montrer réticents à engager des fonds parce que le retour sur investissement est incertain ou faible (Fournier *et al.*, 2020). Augmenter les cotisations des agriculteurs membres pour couvrir les frais opérationnels est une autre solution, mais elle est irréaliste puisque ce sont souvent les petites et moyennes exploitations agricoles avec de faibles chiffres d'affaires qui intègrent les *food hubs*. Une étude menée en France (Fournier *et al.*, 2020) a même révélé que parfois, les autorités publiques elles-mêmes souhaitent verser des subventions à long terme pour des raisons politiques. À l'origine conçu comme une solution provisoire, le financement du *food hub* étudié a été pérennisé parce que les autorités locales voulaient garder la mainmise sur les décisions stratégiques de la plateforme et ainsi contrôler le développement du système agroalimentaire local.

Le débat sur le rôle des subventions doit aussi prendre en compte le fait que nombre de *food hubs* poursuivent des objectifs sociaux et non seulement économiques. Pour cette raison, ils ont souvent de la difficulté à offrir des services gratuits pour remplir leur mission sociale en plus d'assurer leur viabilité financière sans le soutien de subventions externes (Fischer *et al.*, 2015b ; Hoey *et al.*, 2018 ; Rutz *et al.*, 2018). C'est ce qu'a notamment révélé un sondage de 2013 mené auprès de *food hubs* américains : les plateformes qui menaient des activités non rémunérées, comme des programmes éducatifs, dépendaient plus fortement de subventions (Fischer *et al.*, 2015a). Cette dépendance est particulièrement prononcée parmi les *food hubs* à but non lucratif puisqu'ils sont plus enclins à offrir des programmes sociaux (Jablonski *et al.*, 2011). Les résultats d'une étude menée au Michigan

confirment cette tendance : 70 % des *food hubs* à but non lucratif sondés avaient eu recours à des subventions, contre 46 % de ceux qui avaient un modèle mixte. Aucun *food hub* privé bénéficiant de subventions n'a été repéré (Hoey *et al.*, 2018). Selon plusieurs dirigeants interviewés dans le cadre de cette étude, les *food hubs* peuvent réduire leur dépendance à l'aide externe en utilisant une partie des profits de la vente de produits pour financer les programmes qui fonctionnent à perte. Selon eux, cette forme d'interfinancement serait possible en augmentant le nombre de clients disposés à payer plus pour des produits locaux ou en intégrant des produits non locaux dans l'offre des *food hubs*.

Pour conclure, les chercheurs ayant travaillé sur ce sujet estiment important que les décideurs politiques aient une vision pragmatique des besoins de financement des *food hubs*, et ce dès la période de démarrage, afin de ne pas percevoir le financement à long terme comme un échec. Selon Nelson et Landman (2020), il faut entre sept et dix ans aux *food hubs* pour obtenir des résultats en lien avec leurs objectifs. Parallèlement, les *food hubs* doivent faire preuve de transparence et documenter leurs impacts pour maintenir la confiance du public, en particulier s'ils bénéficient de subventions. Il est aussi important que les *food hubs* ne cherchent pas à résoudre tous les problèmes du système alimentaire, surtout lorsque leurs ressources sont limitées (Hoey *et al.*, 2018). Pour aider les *food hubs* à atteindre leurs objectifs, Nelson et Landman (2020) préconisent des évaluations périodiques destinées à améliorer continuellement l'efficacité et l'efficience des opérations. Ce faisant, le personnel pourra faire le point sur les moyens et les compétences, ce qui lui permettra d'apporter au besoin des correctifs et d'éviter d'étirer les ressources.

## 2.6. *Les obstacles au développement des food hubs*

Malgré leur potentiel, plusieurs facteurs peuvent nuire au développement des *food hubs*. Différentes études soulignent notamment l'absence de réseaux sociaux et professionnels. Par exemple, dans une enquête nationale menée aux États-Unis en 2015, les gestionnaires de *food hubs* ont pointé la difficulté à trouver plus de fournisseurs et de volumes comme le frein le plus important au développement de leurs plateformes (Martinez, 2016). De même, une étude menée en Géorgie a interrogé des acteurs du système alimentaire local intéressés par les *food hubs* sur les raisons qui les dissuadent d'en créer (Munden-Dixon *et al.*, 2015). Les répondants ont affirmé qu'ils peinaient à trouver suffisamment d'agriculteurs pour fournir des produits locaux tout au long de l'année et souligné l'incapacité des producteurs, des gestionnaires potentiels de *food hubs* et des clients à se mettre en contact et à se coordonner. La méconnaissance des *food hubs* par les clients institutionnels constitue un autre obstacle à leur croissance (Fournier *et al.*, 2020).

Inciter les agriculteurs à se joindre à un *food hub* peut aussi représenter un défi, et même une forte concentration de producteurs en circuits courts n'est pas une garantie de réussite. D'une part, les agriculteurs qui s'engagent dans les circuits courts comme dans une forme de résistance au système alimentaire industriel peuvent percevoir les *food hubs* comme des intermédiaires conventionnels à éviter (Rogers et Fraszczak, 2014). D'autre part, des producteurs habitués à vendre de gros volumes dans les circuits longs peuvent se sentir découragés par les quantités comparativement plus petites commercialisées et par le manque de professionnalisme perçu des *food hubs*.

Au sein même des *food hubs*, des tensions peuvent survenir entre les agriculteurs selon leurs préférences et la taille de leurs exploitations. Par exemple, les petits producteurs peuvent préférer la mise en marché de petits volumes, alors que les plus gros auront tendance à vouloir commercialiser de plus grandes quantités à des prix réduits (Schmidt *et al.*, 2011). Ces conflits potentiels témoignent des défis inhérents à la gestion d'un grand nombre de producteurs aux profils différents, proposant chacun des quantités différentes, ce qui complexifie les opérations des *food hubs* et augmente leur charge de travail (Fournier *et al.*, 2020 ; Jablonski *et al.*, 2011).

Les relations entre les nouveaux membres et les anciens peuvent aussi être sources de tension, comme l'a révélé l'étude d'un *food hub* au Montana qui exige que les nouveaux membres prennent en charge les cultures les moins rentables (Motzer, 2019). Ceux-ci critiquent ce règlement au motif qu'il encourage le favoritisme, provoque chez eux un sentiment de marginalisation et entrave la réussite des nouvelles générations de producteurs. La présence d'un *food hub* peut aussi créer des tensions avec d'autres agriculteurs de la collectivité qui n'y adhèrent pas et qui peuvent percevoir la plateforme comme un concurrent pour de nouveaux marchés et clients (Motzer, 2019).

Aux yeux de bien des producteurs en circuits courts, la vente directe prime sur l'approvisionnement des *food hubs*. Par exemple, selon Furman et Papavasiliou (2018), même les producteurs les plus engagés n'utilisaient pas leur *food hub* comme débouché principal ni même secondaire, mais plutôt comme moyen de commercialiser leur production excédentaire. Par contrecoup, une telle stratégie risque d'empêcher le *food hub* d'accroître sa liste de produits ou d'en garantir la disponibilité hebdomadaire. Elle témoigne aussi de la difficulté des agriculteurs à concilier vente directe aux consommateurs finaux et vente indirecte à des clients institutionnels. Concrètement, la vente directe requiert de l'agriculteur qu'il propose une variété de produits, alors que les *food hubs* fonctionnent mieux si chaque producteur se concentre sur un nombre limité de cultures avec des volumes plus élevés (Furman et Papavasiliou, 2018). Il peut aussi y avoir un décalage entre les types de produits proposés par les producteurs et les besoins des clients institutionnels.

Divers inconvénients des *food hubs* sont soulignés dans la littérature, tant pour les agriculteurs que pour les clients institutionnels. Par exemple, les producteurs ont peu de temps pour cueillir et préparer leurs produits avant la livraison et ne connaissent qu'à la dernière minute les quantités à livrer, ce qui complique l'organisation du travail (Cleveland *et al.*, 2014). De plus, même si les *food hubs* permettent de déléguer les activités de commercialisation, certains producteurs craignent de perdre le contrôle sur leur identité et leur marque (Thompson et Stinnett, 2018) ou doutent de leur lien avec les clients institutionnels ou le consommateur final (Schmidt *et al.*, 2011). D'autres se plaignent des faibles volumes que les *food hubs* parviennent à commercialiser (en comparaison avec les grands distributeurs conventionnels) et des prix inférieurs à ceux de la vente directe (Cleveland *et al.*, 2014 ; Conner *et al.*, 2018). Cette critique est plus fréquemment adressée aux *food hubs* à vocation sociale qui peinent à offrir des prix justes à leurs producteurs et à mener des projets de santé publique tout en assurant leur viabilité financière (Hoey *et al.*, 2018; Rutz *et al.*, 2018). Pour Motzer (2019), le fait que les agriculteurs acceptent des prix inférieurs témoigne des bénéfices non monétaires des *food hubs*.

Comme nous l'avons mentionné, les agriculteurs qui se joignent à un *food hub* doivent souvent signer des clauses de non-concurrence, ce qui peut susciter des tensions entre les membres et les dirigeants. D'après une étude menée au Montana, un tiers des agriculteurs sondés percevaient cette restriction comme un facteur contraignant (Motzer, 2019). Pour les agriculteurs établis, cela implique notamment de renoncer à tous leurs comptes de détail, peu importe la rentabilité ou l'ancienneté de la relation, alors que pour les nouveaux, les clauses de non-concurrence sont perçues comme un obstacle au développement de leur entreprise. Malgré cela, l'ensemble des répondants considérait le règlement comme un compromis nécessaire pour faire fonctionner le *food hub* (Motzer, 2019). Néanmoins, selon une autre étude menée en Géorgie, un dirigeant a été contraint de cacher l'identité de ses principaux clients institutionnels pour éviter que certains agriculteurs membres ne contournent la plateforme en s'adressant directement à eux (Furman et Papavasiliou, 2018). Dans ce genre de situation, la vente directe porterait atteinte aux relations non concurrentielles nécessaires au développement des *food hubs* (Furman et Papavasiliou, 2018).

Les clients institutionnels, quant à eux, se préoccupent des capacités d'approvisionnement souvent restreintes des *food hubs*, qui limitent la possibilité de passer des commandes plus importantes au besoin (Conner *et al.*, 2020). En outre, les clients institutionnels ont généralement moins de choix lorsqu'ils s'approvisionnent auprès des *food hubs* plutôt qu'auprès des grands distributeurs conventionnels. Les calendriers de livraison manqueraient aussi de flexibilité et ne seraient pas toujours adaptés à leurs espaces de stockage. Lorsqu'un *food hub* n'a pas d'entrepôt réfrigéré, les institutions doivent aussi se contenter d'acheter sur une base saisonnière. Notons que la saisonnalité est également un facteur contraignant pour les *food hubs*, avec par exemple l'interruption de la demande des établissements scolaires pendant les congés (Fournier *et al.*, 2020). Finalement, comme mentionné précédemment, beaucoup d'institutions publiques ou parapubliques ont des budgets limités ou sont obligées d'acheter au prix le plus bas, ce qui peut limiter l'attrait des *food hubs* ou les possibilités de collaboration (Conner *et al.*, 2020).

La fonction même d'un *food hub* peut rebuter certains clients institutionnels qui souhaitent avoir un contact direct avec les agriculteurs. Rogers et Fraszczak (2014) relatent l'histoire d'un gestionnaire de cantine scolaire qui hésitait à passer de nouvelles commandes à un *food hub* parce que la dernière avait été livrée par un sous-traitant alors qu'il s'attendait à ce que la livraison soit réalisée par un agriculteur. Pour lui, le contact avec un agriculteur était un gage de qualité et son absence avait semé des doutes sur l'authenticité et le caractère local et biologique des produits. Le désir de certains clients institutionnels d'être en relation directe avec les agriculteurs pose un défi à des plateformes censées assumer les fonctions d'un intermédiaire (Rogers et Fraszczak, 2014).

Les *food hubs* peuvent approvisionner des clients institutionnels grands et petits, les deux types présentant des avantages et des inconvénients. Les grandes institutions permettent de réduire le nombre de livraisons et de commandes à gérer, ainsi que les coûts de transport. Cependant, une telle stratégie de commercialisation implique d'entrer en concurrence avec les grands distributeurs (Cleveland *et al.*, 2014) et peut mener à une relation de dépendance puisque le *food hub* compte sur un nombre limité de clients pour assurer sa viabilité (Fardkhales et Lincoln, 2021). Elle repose aussi souvent sur la disponibilité de fonds publics. Par exemple, aux États-Unis, les commandes passées par

les écoles, les hôpitaux et autres institutions publiques ou semi-privées sont financées par des programmes étatiques visant à accroître leur utilisation de produits agricoles locaux. Or, la pérennité de ces programmes est incertaine, ce qui augmente la vulnérabilité des *food hubs* qui y participent (Fardkhales et Lincoln, 2021).

Les normes de production, de manutention, de transformation et de stockage exigées par les grands acheteurs constituent un autre obstacle au développement des *food hubs*. Par exemple, une étude menée en Californie rapporte que tant les *food hubs* que leurs agriculteurs éprouvent des difficultés à les respecter. De même, les *food hubs* les plus petits déclarent n'avoir pas les capacités organisationnelles ou les volumes requis pour satisfaire aux besoins des institutions d'envergure (*Food hubs : The logistics of local*, 2017). L'approvisionnement des établissements publics est aussi entravé par leur insistance sur les appels d'offres et les échanges contractuels. Or, ces exigences sont difficiles à concilier avec les plans de culture que bon nombre de *food hubs* élaborent avec leurs agriculteurs, sans avoir précisé à leurs clients que des risques agroclimatiques peuvent rendre l'offre imprévisible (Schmit et Severson, 2019).

Quant aux petits clients (restaurants, magasins de spécialité, centres de la petite enfance, etc.), ils permettent aux *food hubs* de diversifier leurs sources de revenus, mais posent d'autres défis organisationnels, comme les livraisons à différentes dates et les coûts supplémentaires afférents (Rutz *et al.*, 2018).

D'autres obstacles rapportés dans la littérature concernent l'instabilité du financement externe, qui rend difficile la planification à long terme (LeBlanc *et al.*, 2014), et le manque d'équipements et d'installations (camions, espaces d'entrepôt, usines de transformation, etc.). Malgré l'importance des investissements en informatique, il n'est pas rare de voir des *food hubs* recourir à des bénévoles plutôt qu'à des professionnels pour développer leur site web, ce qui peut malheureusement entraîner des pannes et faire rater des opportunités de vente (Jablonski *et al.*, 2011). L'absence de systèmes de paiement électronique peut aussi engendrer des problèmes de trésorerie si les clients n'envoient pas leurs chèques à temps, après quoi le personnel perd en plus un temps précieux à faire le suivi auprès des retardataires (Jablonski *et al.*, 2011).

Le manque de ressources humaines est un autre point de vulnérabilité à souligner. Les dirigeants de *food hubs* en démarrage manquent souvent d'expérience en gestion et en entreposage (Entsminger, 2020) ou ne savent pas clairement ce qu'implique un *food hub*, par manque d'information sur ce type de structure et sur les meilleures pratiques à adopter (LeBlanc *et al.*, 2014). Tout en étant reconnaissants du soutien de leur communauté, plusieurs *food hubs* admettent qu'il est risqué de dépendre de bénévoles qui ne sont pas toujours fiables ou compétents (LeBlanc *et al.*, 2014).

Plusieurs études montrent que la viabilité financière d'un *food hub* dépend fortement de ses ventes. Rysin et Dunning (2016) calculent qu'aux États-Unis, un *food hub* a besoin de 800 000 \$ US de ventes annuelles pour fonctionner sans subventions (en supposant qu'ils prennent une marge de 20 % sur le prix à la ferme pour couvrir environ 160 000 \$ US de frais opérationnels). À partir d'une base de données plus ample, Fischer *et al.* (2015b) estiment le seuil de rentabilité à 600 000 \$ US de ventes. Leur étude révèle aussi que les *food hubs* rentables et non rentables ont des structures de dépenses

différentes. Toutes proportions gardées, les *food hubs* non rentables dépensent deux fois plus pour couvrir leurs frais fixes, ce qui limite leur capacité à acheter des produits à leurs agriculteurs et à augmenter ainsi leurs recettes. Fischer *et al.* (2015b) avancent que ces deux facteurs — chiffre d'affaires et structure de coûts — affectent davantage la rentabilité que l'âge ou le mode de gestion du *food hub*. De plus, dans leur échantillon, les *food hubs* rentables consacraient environ 15 % de leurs revenus aux ressources humaines et 70 % à l'achat de produits agricoles, des pourcentages qui s'apparentent à la répartition des coûts typique des distributeurs conventionnels. Dans les *food hubs* non rentables, un pourcentage plus élevé du revenu était absorbé par la masse salariale, créant un cercle vicieux puisque ces plateformes manquaient de personnel pour faire croître leur chiffre d'affaires, mais ne pouvaient en embaucher par manque de revenu (Fischer *et al.*, 2015b ; Rysin et Dunning, 2016).

Selon Cleary *et al.* (2019), un bassin minimal de population, de l'ordre de 182 000 personnes, est également nécessaire pour assurer la rentabilité d'un *food hub*. L'arrivée de plateformes additionnelles dans une collectivité de cette taille dilue les revenus et compromet la viabilité de tous les *food hubs* présents. Dans cette perspective, l'aide sous forme de subventions et de dons philanthropiques que reçoivent les *food hubs* peut mener à un excès d'investissement et à une saturation du marché. Les décideurs politiques et autres parties prenantes qui promeuvent les *food hubs* devraient donc prendre en considération ces conséquences potentielles de leur soutien. Une croissance ordonnée des *food hubs* permettrait également d'éviter les « doublons », lorsque plusieurs plateformes proposent le même service, alors qu'une mutualisation des coûts serait rentable (Fournier *et al.*, 2020). L'étude de Cleary *et al.* (2019) montre aussi que le capital social (mesuré par différents indicateurs) influe positivement sur la rentabilité d'un *food hub* en réduisant la population minimale nécessaire à sa viabilité. En pratique, cela implique que l'arrivée de nouveaux *food hubs* se justifie mieux dans des collectivités où le niveau de capital social et de soutien public est plus élevé.

Pour conclure, il convient de signaler que certains chercheurs critiquent les *food hubs* au motif qu'ils ne cherchent pas à transformer le système alimentaire comme le font d'autres initiatives en circuits courts construites en opposition aux modes de production et de distribution conventionnels (Perrett et Jackson, 2015). D'après eux, les *food hubs* renforcent le statu quo s'ils sont envisagés comme un moyen d'améliorer les chaînes de valeur existantes et de permettre aux agriculteurs d'accéder à de nouveaux marchés à des prix compétitifs. En outre, du fait que même les *food hubs* les plus établis ne touchent qu'une partie des agriculteurs d'une collectivité, certains chercheurs doutent de leur capacité à lutter contre le déclin rural par une transformation du système alimentaire (Motzer, 2019). Toutefois, il est quelque peu problématique d'évaluer l'impact des *food hubs* en fonction de critères conçus pour la vente directe. Alors qu'on assiste à un plafonnement des niveaux de revenu en vente directe (O'Hara et Benson, 2019), les *food hubs* offrent de nouvelles opportunités de marché aux agriculteurs désireux d'approvisionner leurs collectivités en produits locaux.

## Conclusion

Ce portrait des *food hubs*, dont la majorité sont américains, fait ressortir plusieurs points riches d'enseignements pour un éventuel déploiement au Québec.

En ce qui concerne leurs activités, les *food hubs* emploient différents moyens pour collecter, entreposer, transformer et livrer des produits agricoles locaux à leurs clients, que ces derniers soient des institutions, des restaurants, des épiceries ou même, pour certains, des particuliers. Un des facteurs de leur succès semble être leur capacité à intégrer plusieurs canaux de vente à une échelle locale, comme un magasin sur place, la vente aux institutions locales et un système d'ASC. Nous avons vu également que certains s'appuient sur la structure d'un marché fermier comme site de collecte, ce qui permet des économies d'échelle et de transport. Pour les producteurs agricoles, l'adhésion à un *food hub* s'accompagne souvent d'exigences en matière de pratiques respectueuses de l'environnement. Il est également attendu que les fermes planifient leur production en collaboration avec le *food hub* et qu'elles respectent des clauses de non-concurrence.

Les formes juridiques des *food hubs* sont diverses. Selon leurs besoins et objectifs, ils peuvent se constituer en organisme à but lucratif ou non lucratif ou encore adopter diverses structures légales mixtes comme des partenariats public-privé. Les *food hubs*, surtout ceux qui sont constitués en organisations à but non lucratif ou en coopératives, combinent souvent des objectifs sociaux, tels que la lutte contre l'insécurité alimentaire ou l'appui au développement des fermes, à leurs objectifs économiques. Ils s'inscrivent bien dans l'agriculture de proximité car leurs activités sont généralement ancrées dans un territoire particulier. Les recherches à leur sujet montrent qu'ils ont un impact positif sur l'économie locale, le niveau d'emploi, la revitalisation rurale et les revenus des agriculteurs. Ils s'inscrivent également dans le mouvement général des réseaux alimentaires alternatifs dans la mesure où le juste partage de la valeur ajoutée fait partie de leurs objectifs. Leur fonctionnement repose sur des liens de confiance entre dirigeants et agriculteurs et sur la capacité du personnel à répondre aux attentes aussi bien des clients que des producteurs. Les producteurs de taille moyenne et les nouveaux agriculteurs sont ceux qui bénéficient le plus de la présence d'un *food hub*.

La participation à un *food hub* permet aux agriculteurs de réduire leur charge de travail et d'obtenir de l'assistance technique, des formations personnalisées et des renseignements utiles sur l'évolution du marché et les attentes des clients institutionnels. En revanche, les quelques études qui mentionnent le différentiel de prix entre la vente directe et la vente aux *food hubs* le situent entre 20-25 % (Motzer, 2019) et 30 % (Feenstra et Hardesty, 2016 ; Jablonski *et al.*, 2011). Nous verrons plus loin que ce chiffre est au-delà de ce que beaucoup d'agriculteurs québécois estiment pouvoir accepter.

Sur le plan économique, les *food hubs* sont rarement rentables sans appui financier des pouvoirs publics ou de fondations. Afin de soutenir leurs opérations, ils ont recours à différents types de financement interne (cotisations des membres, capitaux des fondateurs) et externe (subventions, dons individuels, prêts à faible intérêt, etc.). Pour être rentables, les *food hubs* doivent vendre pour au moins 600 000 \$ US par an (aux États-Unis) et leur profil de dépenses doit ressembler à celui des distributeurs conventionnels. Mais la revue de littérature montre qu'une majorité d'entre eux ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 500 000 \$ US. Il est intéressant de souligner qu'aux États-Unis, les

*food hubs* bénéficient aussi de programmes publics visant à accroître la quantité de produits locaux utilisée par les institutions publiques et semi-privées, comme les établissements scolaires et les hôpitaux. Ces programmes, en particulier *Farm to School* et *Farm to Institution*, apportent un appui indirect aux *food hubs*, que certains de leurs concurrents considèrent comme un avantage déloyal lorsque leur pérennité en dépend. Les chercheurs évaluent la pertinence de ces subventions de différentes manières. Certains affirment qu'elles compromettent la pérennité des *food hubs*, alors que pour d'autres, elles sont justifiées par les fonctions sociales que nombre d'entre eux assument.

Une des limites de notre revue de littérature concerne les choix des mots-clés employés pour trouver des articles. Toute revue requiert un juste équilibre entre sensibilité et spécificité (Pimental, 2005). Une recherche dite « sensible » cherche à repérer tous les documents reliés à un sujet en utilisant des stratégies et des termes de recherche généraux. À l'inverse, une recherche « spécifique » emploie une stratégie ciblée pour n'obtenir que des documents portant directement sur le sujet. Dans notre revue, nous avons tenté d'utiliser un « filet » suffisamment large pour capter le maximum d'articles pertinents tout en limitant le nombre d'articles non pertinents à trier. Bien que notre revue se veuille compréhensive, nous ne pouvons pas exclure la possibilité que certaines études portant sur les *food hubs* aient échappé à nos recherches.

Finalement, il convient de noter que sur les 35 études repérées, seule une concernait un *food hub* canadien. Les *food hubs* étant, au Canada et au Québec, un phénomène relativement récent, leurs expériences et leurs résultats n'ont pas encore fait l'objet de publications scientifiques. Un bon moyen de faciliter la prise de décisions politiques favorables au développement des *food hubs* québécois serait d'en faire un recensement périodique à l'instar du National Food Hub Survey aux États-Unis, qui est mené sur une base bisannuelle par le Center for Regional Food Systems de la Michigan State University grâce à un financement de l'USDA, et dont les résultats ont été cités à plusieurs reprises dans ce chapitre.

---

### 3. Les enjeux de commercialisation des fermes de proximité au Québec.

Ce chapitre rend compte des résultats de l'enquête conduite auprès des fermes de proximité au Québec<sup>35</sup>. Cette enquête visait principalement à recueillir les enjeux de commercialisation rencontrés par ces fermes, notamment en essayant de documenter ce qui s'est passé au cours des trois dernières années, marquées par la pandémie et des fluctuations de la demande souvent soulignées (Thilmany *et al.*, 2021; Nemes *et al.*, 2021; Nichols *et al.*, 2022). Nous avons aussi cherché à comprendre si ces fermes étaient déjà engagées dans des pratiques de mutualisation autour de la commercialisation et, le cas échéant, si elles seraient intéressées par les marchés institutionnels.

#### 3.1. *Méthodologie choisie*

Pour cette enquête, nous avons choisi une diffusion en ligne. Le questionnaire utilisé (présenté dans l'annexe 2) a été conçu à partir des réponses fournies par les personnes-ressources interrogées en amont, durant la phase d'enquêtes qualitatives (guide d'entretien fourni dans l'annexe 1). Il est divisé en trois sections, respectivement consacrées aux caractéristiques de l'exploitation, aux enjeux de commercialisation et aux ressources humaines de la ferme. Il se termine par quelques questions portant sur des variables économiques et socio-démographiques. Enfin, un espace est réservé pour des commentaires.

Pour rejoindre les fermes de proximité, nous nous sommes servis d'une base de données développée progressivement au sein même de notre équipe de recherche et comprenant 1 796 fermes au moment de lancer le questionnaire. Ces fermes ont été repérées grâce à la promotion publique qu'elles font de leurs activités sur internet et elles appartiennent à toutes les catégories de production allant des productions classiques en lait, maraîchage ou viande, jusqu'à l'acériculture, la viticulture ou l'élevage de gibier. En parallèle à l'envoi du questionnaire à chacune des fermes, nous avons aussi utilisé le Réseau des joyeux maraîchers écologiques (RJME), une liste d'envoi par courriel regroupant plus de 1 000 maraîchers et autres agriculteurs et intervenants, pour signaler l'existence de ce sondage aux fermes qui ne l'auraient pas reçu directement.

Le questionnaire a été distribué et les réponses compilées avec le logiciel LimeSurvey, qui a été choisi pour sa praticité et la flexibilité qu'il permet dans la conception des questions. Le questionnaire a d'abord fait l'objet d'un pré-test auprès de quelques fermes et personnes-ressources. Il a ensuite été envoyé une première fois à la fin du mois de novembre 2023, accompagné d'une brève présentation de la recherche, puis une relance a été faite à la fin du mois de janvier 2024. Sur les 1 796 destinataires du premier courriel, nous avons reçu un peu plus de 500 messages de non-acheminement de la part de fermes dont le logiciel de messagerie rejetait le questionnaire ou qui avaient cessé leurs activités

---

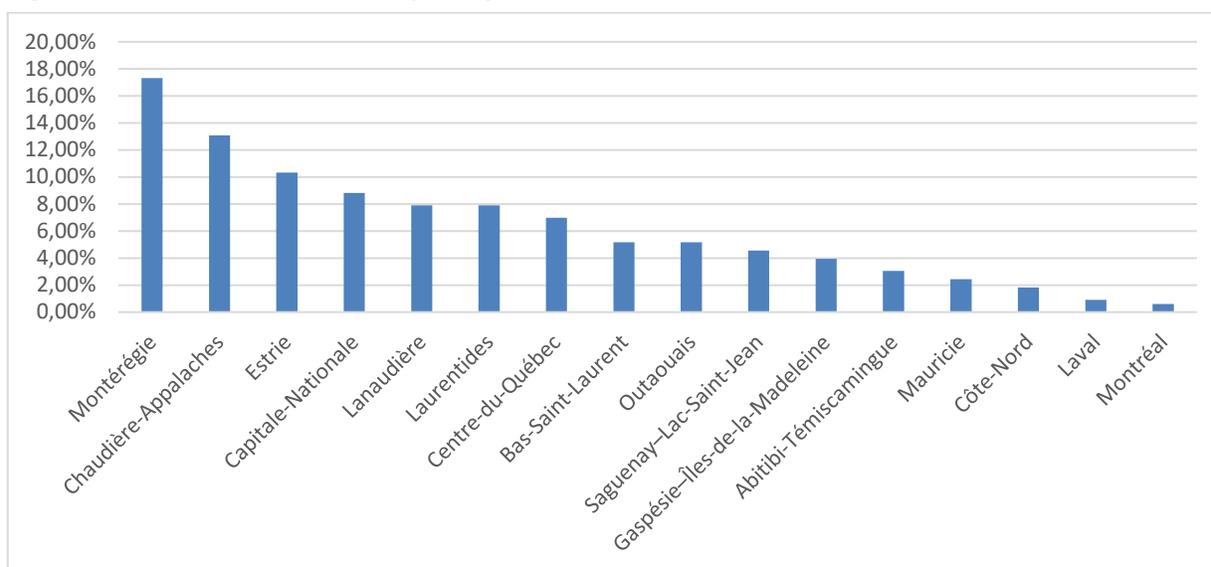
<sup>35</sup> Ce volet de la recherche a fait l'objet d'une validation par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université Laval sous le numéro 2023-317 A-1 / 20-11-2023.

agricoles. Après avoir refait manuellement des envois, nous estimons qu'environ 140 adresses étaient erronées ou désactivées. Au total, nous avons reçu 337 réponses utilisables, même si toutes les fermes n'ont pas répondu à toutes les questions. Pour chaque résultat présenté, nous donnons le nombre de répondants (N=X). Le taux de réponse global est donc d'environ 20,3 %, soit un taux légèrement inférieur à celui de deux précédentes enquêtes auprès des fermes en circuits courts au Québec : 21 % (Mundler *et al.*, 2017) et 21,6 % (Azima et Mundler, 2020). Ce taux est néanmoins tout à fait satisfaisant pour une enquête en ligne. Notons également que 228 personnes ont laissé un commentaire qualitatif.

### 3.2. *Portrait de la population d'enquête*

Le nombre de producteurs qui ont répondu au questionnaire varie d'une région à l'autre (figure 9), et un peu plus de 70 % des fermes répondantes se situent dans les régions du Québec les plus densément peuplées (> 20 habitants/km<sup>2</sup>)<sup>36</sup>, si l'on excepte Montréal et Laval.

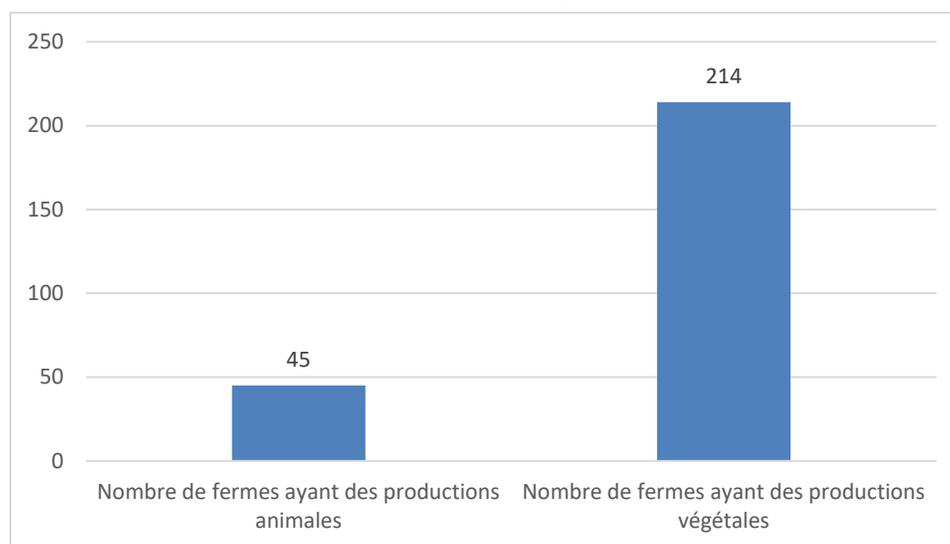
**Figure 9. Distribution des fermes par région administrative (N=329)**



La figure 10 montre que les fermes qui ont répondu à l'enquête sont pour la plupart spécialisées : 214 fermes déclarent des productions végétales, contre seulement 45 qui déclarent des productions animales. Parmi les fermes déclarant vendre des productions végétales, celles-ci représentent plus de 75 % du revenu brut de 78 % d'entre elles. Pour les productions animales, la spécialisation est encore plus marquée, seules 6 fermes sur 45 déclarent vendre aussi des productions végétales. En moyenne, la vente de produits animaux représente 83,4 % de leur revenu brut.

<sup>36</sup> Montérégie, Chaudière-Appalaches, Estrie, Capitale nationale, Lanaudière, Laurentides, Centre-du-Québec.

**Figure 10. Types de productions dans les fermes (N=257)**



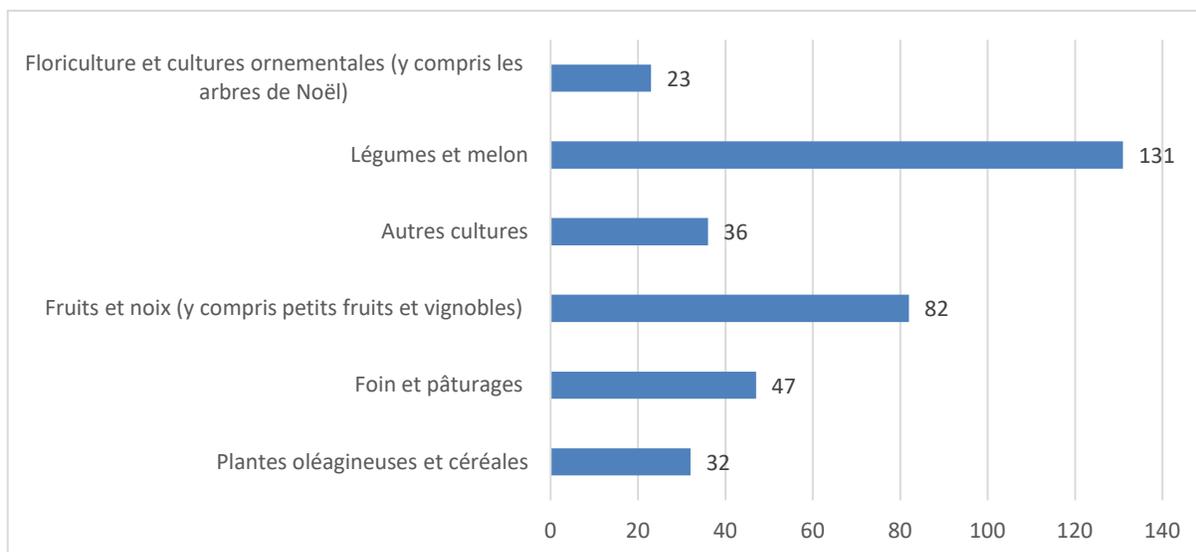
Le tableau 4 permet de voir que les cultures en serre, sous abri ou hors sol sont très présentes dans notre échantillon, ce qui montre que les producteurs maraîchers en circuits courts sont fortement représentés. L'acériculture reste en revanche le fait d'une poignée seulement des répondants. Leur nombre moyen d'entailles est supérieur à la moyenne québécoise, qui était d'un peu plus de 7 700 par ferme acéricole en 2020 (MAPAQ, 2021).

**Tableau 4. Cultures sous abris et acériculture**

Production	Moyenne
Cultures vivrières en serre, sous abri (légumes, épices, etc.) ou hors sol (N=105)	2 604 m <sup>2</sup>
Acériculture (N=25)	11 233 entailles

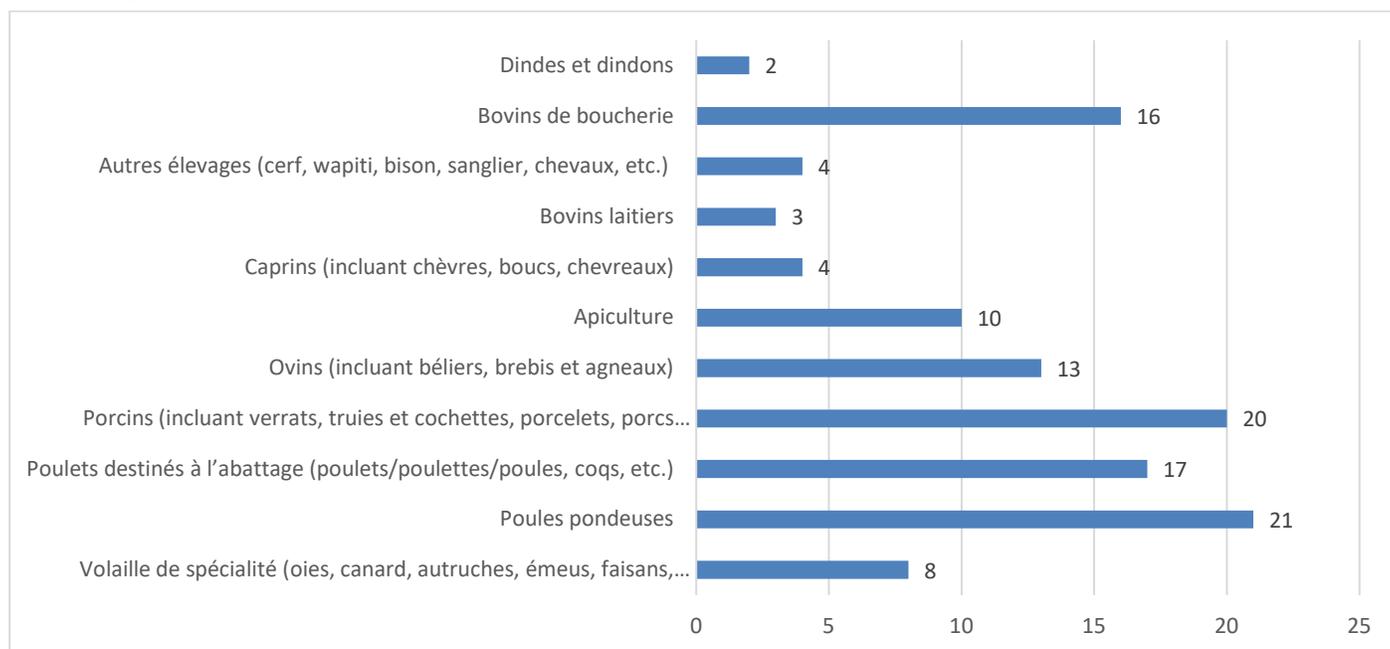
La superficie totale moyenne des fermes (N=237) est de 46 hectares. La figure 11 montre que la production maraîchère domine largement dans notre échantillon, suivie des fruits et noix. Pour les fermes fortement spécialisées en maraîchage, la taille moyenne des surfaces cultivées est de 7 hectares, contre 89 pour les superficies en grandes cultures (céréales et oléagineux) présentes dans 32 des fermes de notre échantillon.

**Figure 11. Nombre de fermes par type de production végétale pratiquée (N=214)**



En ce qui concerne les productions animales, elles sont très diversifiées dans les fermes de notre échantillon, comme le montre la figure 12. Les effectifs d’animaux par ferme varient beaucoup, et ce dans toutes les catégories. Par exemple, parmi les 20 fermes élevant des porcs, une en élève plus de 4 000, alors que toutes les autres en élèvent entre 6 et 120. En ce qui concerne les volailles produites sous quota (poulets, poules pondeuses et dindons), seules 3 fermes annoncent des effectifs (en poulets ou en poules pondeuses) laissant supposer qu’elles disposent d’un quota.

**Figure 12. Nombre de fermes par type de production animale pratiquée (N=45)**



Le tableau 5 présente plusieurs caractéristiques socio-démographiques concernant les fermes de notre échantillon. Comme dans nos précédentes enquêtes (Mundler *et al.*, 2017 ; Azima et Mundler, 2020),

les fermes ayant répondu ont dans leur grande majorité créé une nouvelle entreprise (71 %). Les agricultrices représentent la moitié des personnes répondantes, ce qui est nettement supérieur à la moyenne québécoise, située plus près du quart (27,7 %), et confirme que les fermes de proximité semblent davantage dirigées ou codirigées par des femmes (Azima et Mundler, 2022b). Enfin, cette population se distingue par un haut niveau de formation initiale (89 % ayant un diplôme collégial ou universitaire), mais aussi par le fait que seuls 55 % des répondants déclarent avoir suivi une formation en agriculture. On remarquera que 33 % des répondants déclarent être formés en commercialisation, en marketing ou en relation clientèle, ce qui témoigne de l'importance de la fonction commerciale dans les fermes de proximité.

Ce portrait montre une population de répondants très probablement composée d'une majorité d'agricultrices et d'agriculteurs que l'on peut qualifier de « nimaculteurs » (NIMA pour « non issus du milieu agricole ») (Hermesse *et al.*, 2020). Sans élément de comparaison statistique solide, il est difficile de savoir si cela résulte d'un biais de notre échantillon.

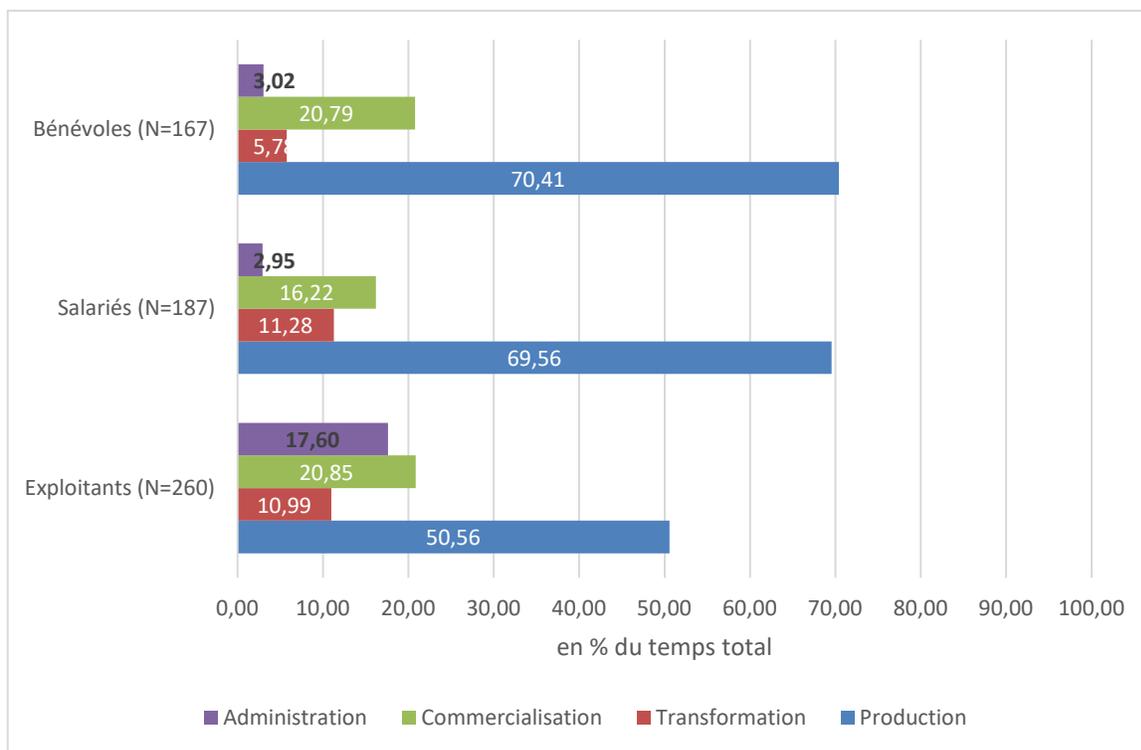
**Tableau 5. Caractéristiques socio-démographiques des fermes**

Caractéristiques	Moyenne ou pourcentage
Mode d'établissement de la ferme (N=333)	
Transfert familial d'une entreprise en activité	20 %
Démarrage d'une nouvelle entreprise	71 %
Transfert non familial d'une entreprise en activité	9 %
Expérience en circuits courts (N=337)	17 ans
Nombre d'années depuis l'établissement (N=258)	15 ans
Nombre d'exploitants sur la ferme (N=261)	≈2
Âge du répondant (N=257)	47 ans
Genre du répondant (N=256)	
Masculin	50 %
Féminin	49 %
Préfère ne pas répondre	1 %
Plus haut niveau de scolarité complété (N=257)	
Primaire	0,78 %
Secondaire	3,11 %
Professionnel	7,39 %
Collégial	26,46 %
Universitaire	62,26 %
Formation agricole (N=257)	55 %
Formation en commercialisation, marketing ou relation clientèle (N=257)	33 %
Autre métier pratiqué avant l'agriculture	79 %

Dans notre échantillon, l'expérience moyenne de vente en circuits courts est de 17 ans. Elle est de 11 ans pour les fermes issues du démarrage d'une nouvelle entreprise contre 38 ans pour les fermes issues d'un transfert familial. Ces deux données sont intéressantes. D'une part, elles montrent que les fermes répondantes créées par leurs propriétaires ont tout de même une ancienneté moyenne de plus



**Figure 13. Part du temps consacré aux différentes activités de la ferme**



Note : N représente le nombre de réponses à la question sur la catégorie de travailleurs.

Enfin, le tableau 7 présente quelques informations concernant les revenus des fermes ayant accepté de partager ces informations. Plusieurs éléments méritent d'être soulignés. D'abord, la répartition entre catégories de revenu brut des fermes répondantes est assez proche de celle de la moyenne des fermes québécoises. La principale différence vient de la répartition interne des petites fermes, avec une sous-représentation de celles avec moins de 50 000 \$ de revenu brut et une sur-représentation de celles avec un revenu brut entre 50 000 et 99 999 \$. La seconde information importante concerne le fait qu'un quart des fermes déclare un déficit et qu'un autre quart déclare un revenu net de moins de 15 000 \$ par an.

**Tableau 7. Revenus agricoles et autres revenus des fermes**

Caractéristiques	Pourcentage	Moyenne québécoise
Catégories de revenu brut (N=258)		
Moins de 50 000 \$	27,52 %	39,8 %
50 000 à 99 999 \$	20,16 %	11,3 %
100 000 à 249 999 \$	18,60 %	14,9 %
250 000 à 500 000 \$	14,73 %	12,3 %
Plus de 500 000 \$	18,99 %	21,7 %
Catégories de revenu net (N=257)		
Je fais un déficit sur mon exploitation	25,68 %	n.r.
Il me reste entre 0 et 15 000 \$	24,90 %	n.r.

Caractéristiques	Pourcentage	Moyenne québécoise
Il me reste entre 15 000 et 30 000 \$	20,62 %	n.r.
Il me reste entre 30 000 et 50 000 \$	11,67 %	n.r.
Il me reste plus de 50 000 \$	17,12 %	n.r.
Pourcentage du revenu net réinvesti dans l'exploitation (N=187)	48 %	
Autres sources de revenu (N=257)	63 %	
Pourcentage du revenu hors ferme dans le revenu annuel total du ménage (N=162)	67 %	

Note : pour la moyenne québécoise, la source est le recensement de l'agriculture 2021.

On constate que 63 % des fermes déclarent des revenus autres et que ces revenus représentent 67 % du revenu du ménage, ce qui montre encore une fois que ces fermes représentent souvent pour leurs propriétaires à la fois un projet professionnel et un projet de vie dans lesquels les ménages investissent. Un répondant écrit à ce sujet :

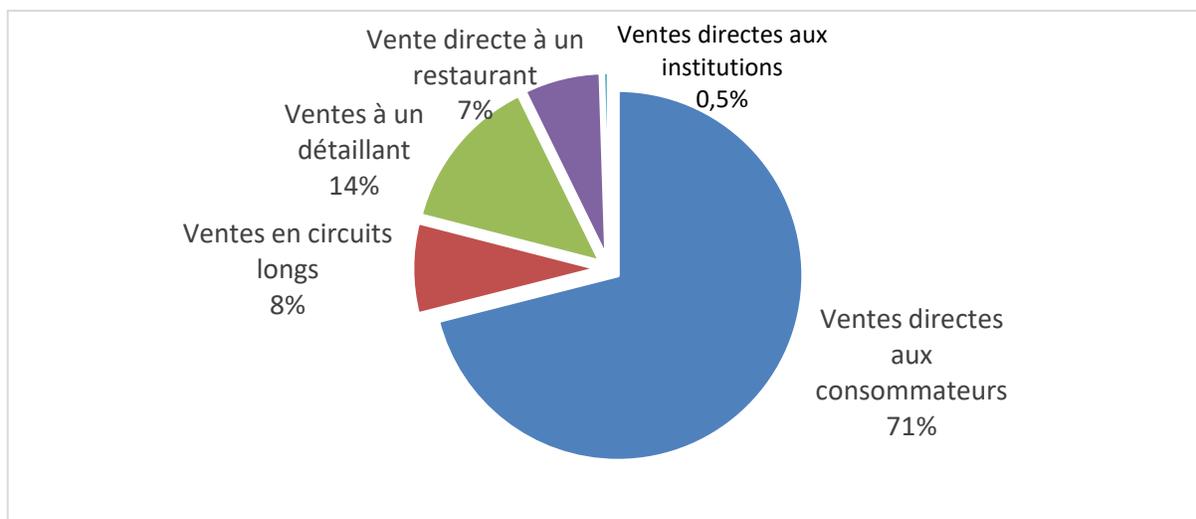
Notez que je travaille [...] à temps plein en plus de reprendre un verger (...) de petite taille avec ma conjointe qui travaille également à temps plein. Dans notre situation, l'un des plus grands défis est de trouver le temps nécessaire pour développer l'entreprise tout en s'assurant d'avoir assez d'argent pour payer l'hypothèque et les autres charges.

Il est difficile de déterminer si cette pluriactivité est vécue comme une obligation ou comme un choix. Les organisations syndicales l'érigent souvent en symptôme d'une crise des revenus en agriculture, mais divers travaux de recherche ont montré que ce pouvait être aussi un choix délibéré, notamment lorsqu'un des conjoints seulement est agriculteur, tandis que l'autre exerce un métier différent (Gervais *et al.*, 2009).

### 3.3. *La commercialisation des fermes de notre échantillon*

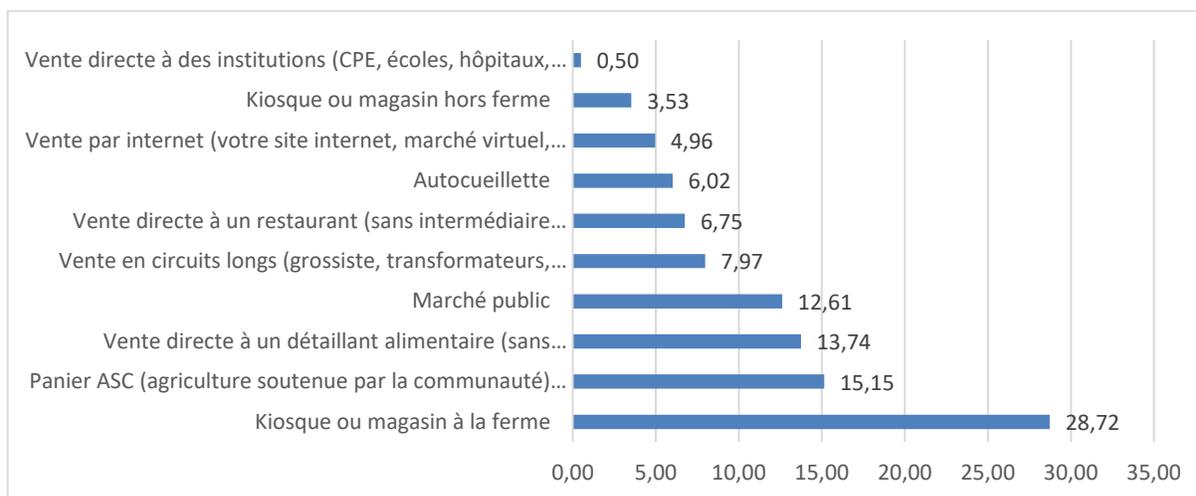
Les fermes de notre échantillon vendent très majoritairement leur production en circuits courts. La vente en circuits longs ne représente en moyenne que 8 % des ventes (figure 14). On remarque que 21 % des ventes en circuits courts sont des ventes indirectes. La même proportion avait été trouvée dans une enquête précédente (Azima et Mundler, 2020) et elle est inférieure aux évolutions constatées aux États-Unis, où le volume global de la vente indirecte dépasse désormais sensiblement le volume global de la vente directe (O'Hara et Benson, 2019 ; Dimitri et Gardner, 2019).

**Figure 14. Les canaux de commercialisation utilisés**



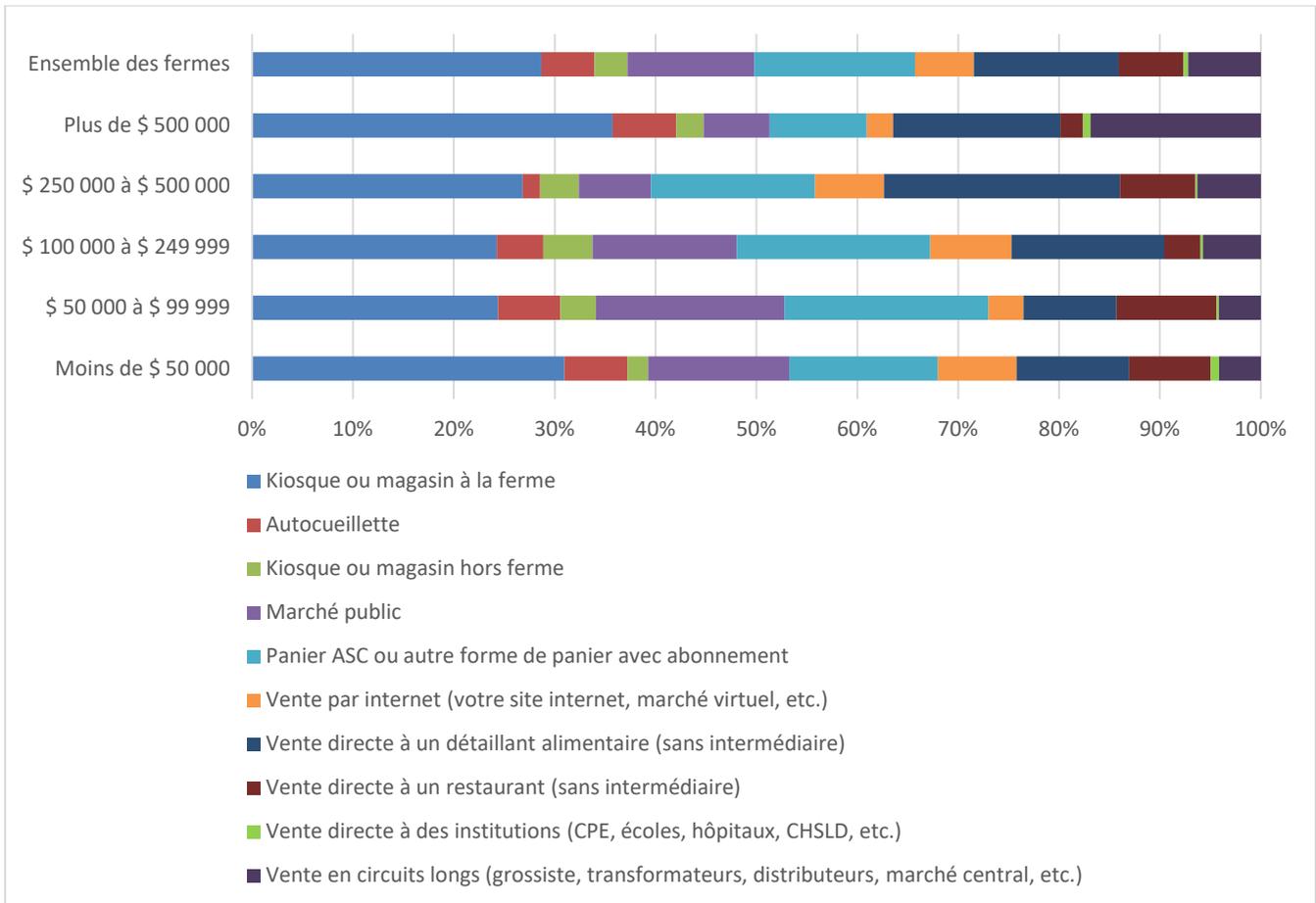
Les canaux de vente sont très diversifiés (figure 15). En proportion des ventes totales, les kiosques et les magasins à la ferme dominent, suivis des paniers en ASC et des ventes indirectes à un détaillant. La part de l'ASC semble élevée dans notre échantillon. Cela s'explique en partie par le très bon taux de réponse des membres du Réseau des fermières et fermiers de famille, qui représentent 17,8 % de nos répondant-e-s. On remarque que les ventes aux institutions sont très peu développées. Elles ne concernent que 19 fermes sur les 258 qui ont répondu à cette question, et leur part dans les ventes va de 0,5 à 10 %. Une seule ferme se distingue avec 53 % de ses ventes à des institutions, mais il s'agit d'une très petite ferme réalisant moins de 50 000 \$ de revenu brut annuel.

**Figure 15. Part de différents canaux de commercialisation dans les ventes totales de la ferme**



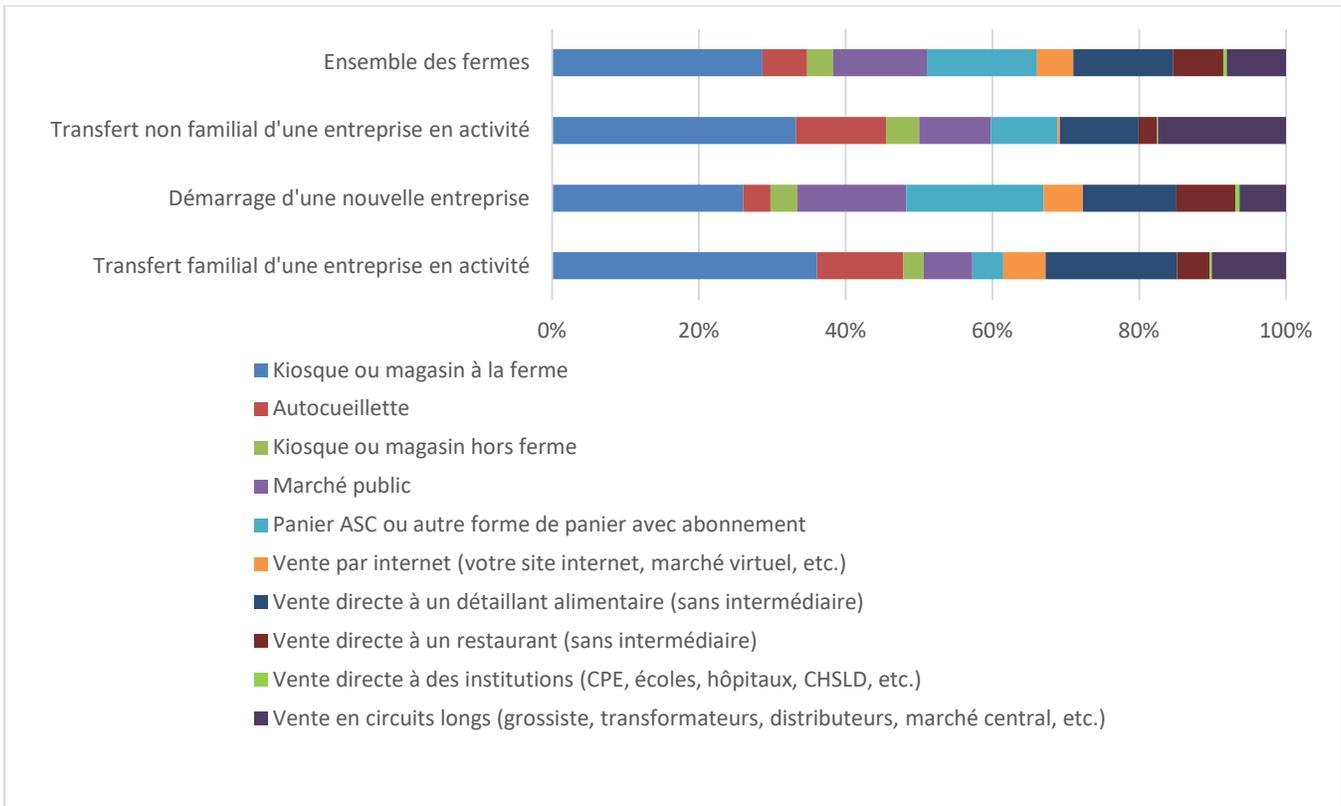
Nous avons aussi cherché à savoir si la part des différents canaux de vente variait avec la taille économique des fermes. La figure 16 présente ces résultats par tranche de revenu brut.

**Figure 16. Part de différents canaux de commercialisation dans les ventes totales de la ferme par catégorie de revenu brut**



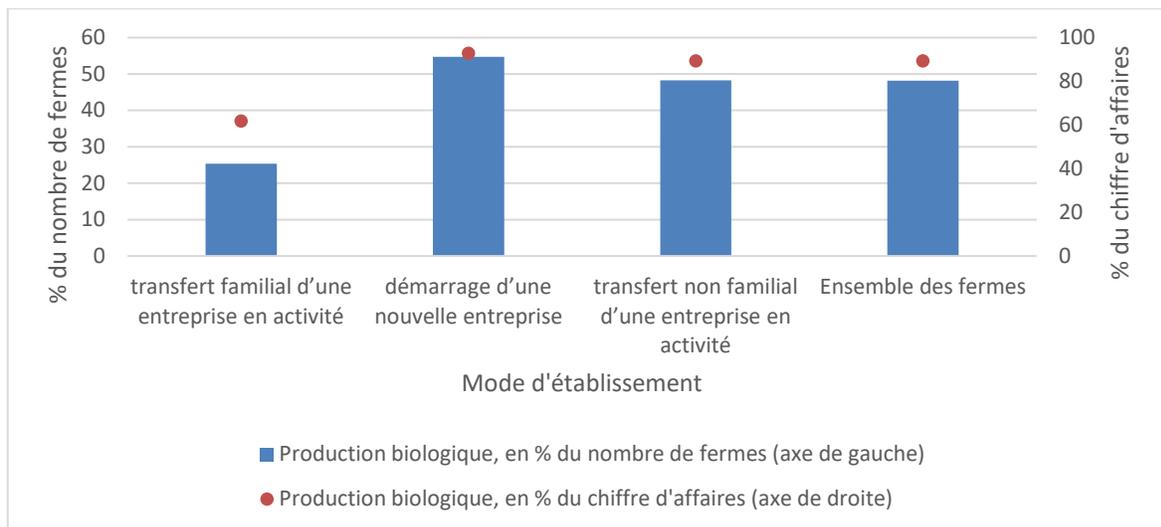
La diversité des modes de commercialisation s’observe dans toutes les tranches de revenu. On constate toutefois que ce sont les fermes avec un revenu brut de plus de 500 000 \$ qui commercialisent le plus en circuits longs (pour une moyenne de 17 % de leurs ventes). Nous obtenons des résultats comparables lorsque nous croisons la part des ventes dans les différents circuits et les revenus nets, ou encore la part des ventes dans les différents circuits et les différents modes d’établissement en agriculture (figure 17). Dans ce dernier cas, on remarque quand même que la part des kiosques à la ferme et des ventes directes à des détaillants est plus forte pour les fermes issues d’un transfert familial. Quant aux fermes issues du démarrage d’une nouvelle entreprise, elles se distinguent par leur plus forte présence dans les systèmes de paniers de type ASC, dans les marchés publics et dans les ventes directes à des restaurants. En revanche, ces fermes n’ont que rarement recours à l’autocueillette.

**Figure 17. Part de différents canaux de commercialisation dans les ventes totales de la ferme selon le mode d'établissement en agriculture**



La production sous régime biologique concerne 158 fermes sur les 337 ayant répondu à l'enquête (figure 18), soit 47 % de notre échantillon, une proportion bien supérieure à la moyenne de l'agriculture québécoise, qui est de 8 % selon le MAPAQ (2023c).

**Figure 18. Pourcentage de fermes en production biologique (N=328) et importance de la production biologique dans le chiffre d'affaires de ces fermes**

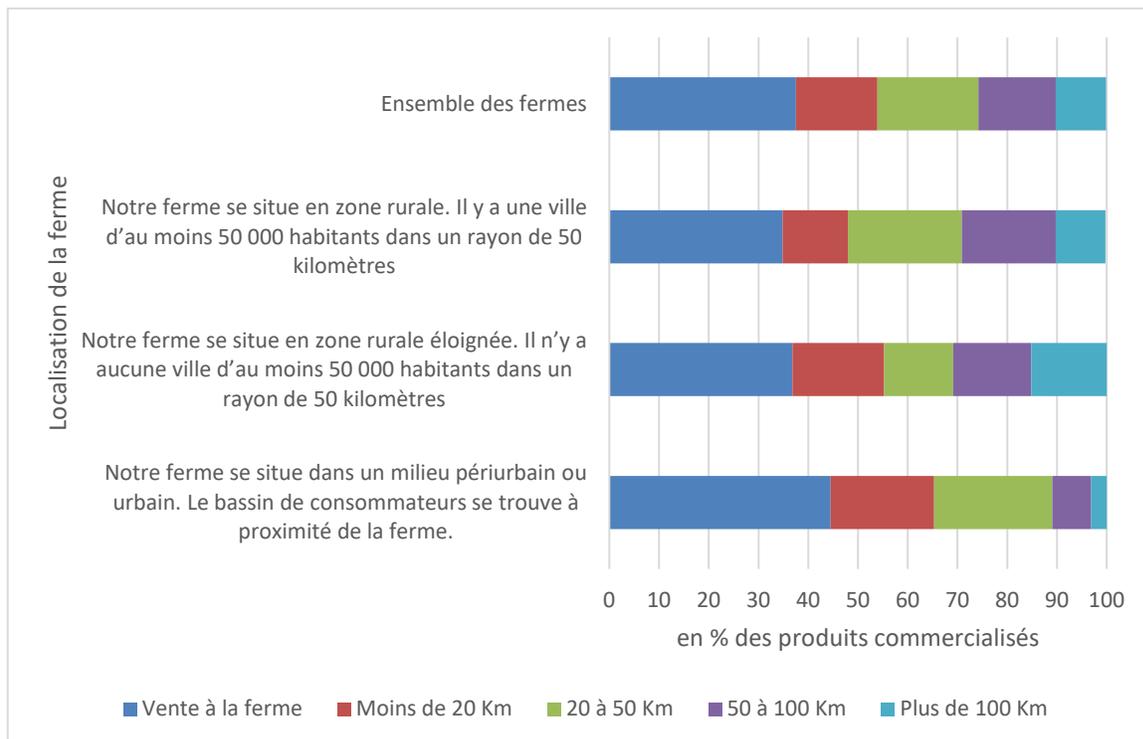


Comme on peut le remarquer dans la figure 18, les fermes qui ne sont pas issues d'un transfert familial sont plus susceptibles d'être intégralement en production biologique quand elles adoptent ce type de production. La production biologique reste une stratégie plus marginale pour les fermes biologiques en circuits courts issues d'un transfert familial (moins de 40 % de leur chiffre d'affaires). En revanche, pour les autres fermes, lorsqu'elle est adoptée, la production biologique semble être centrale (plus de 50 % du chiffres d'affaires en moyenne).

Outre la distribution de leurs produits en circuits courts, les fermes de notre échantillon sont nombreuses à transformer une partie de leurs produits (52 %) et à faire de l'accueil à la ferme (42 %).

Nous avons également demandé aux fermes de proximité quel était le périmètre géographique de leurs activités de commercialisation (figure 19). Dans l'ensemble, la proximité géographique prédomine : 53 % des ventes en circuits courts sont réalisées soit à la ferme (37 %) soit dans un rayon de 20 km (16 %), contre seulement 10 % à plus de 100 km. Assez logiquement, les fermes qui affichent le plus fort pourcentage de ventes à plus de 100 km sont situées en zone rurale éloignée, tandis que les fermes en milieu périurbain ne font que 3 % de leurs ventes à de telles distances. Enfin, ces dernières sont aussi les plus impliquées dans une commercialisation « locale ». Dans l'ensemble, on peut dire que les fermes en circuits courts reposent en grande partie sur les ventes locales.

**Figure 19. Distribution des ventes selon le degré de proximité à la ferme (N=278)**

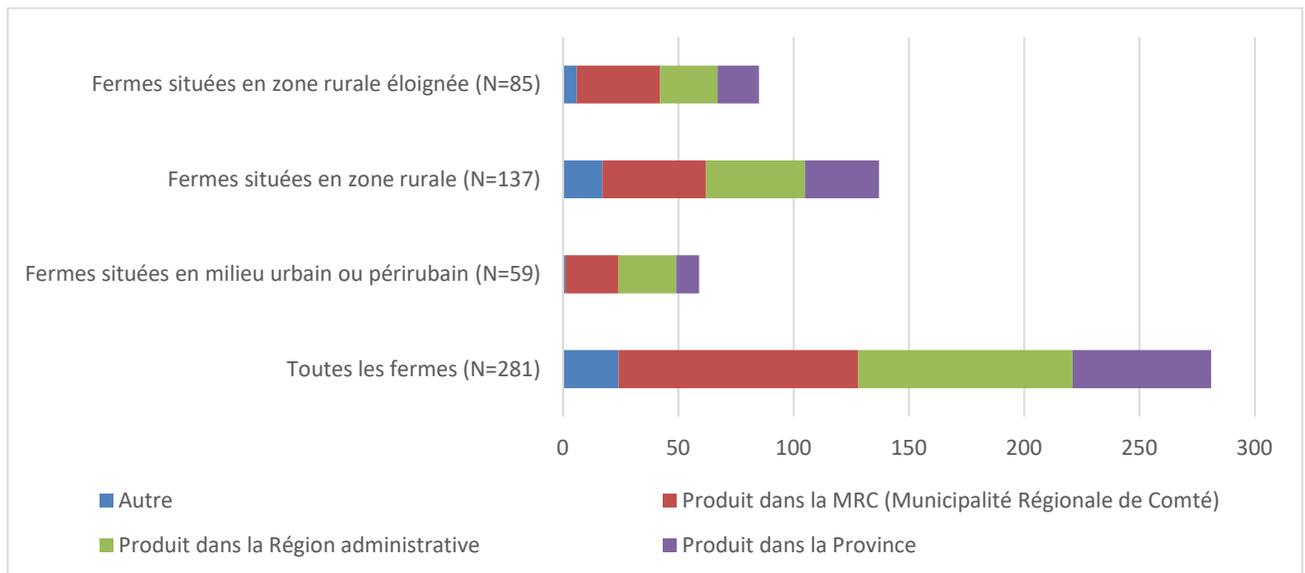


Nous avons aussi demandé aux répondants de donner leur définition d'un produit local, en distinguant trois niveaux : la MRC, la Région administrative et la Province (figure 20). On constate une nette préférence pour la proximité immédiate : MRC d'abord, puis Région et enfin Province. Ces réponses sont globalement identiques quelle que soit la localisation des fermes : aucun groupe ne considère

majoritairement comme locaux les produits de toute la province. Les fermes qui le font sont aussi celles dont la part des ventes en circuits courts dans les ventes totales est la plus faible. Les commentaires qualitatifs recueillis à ce sujet montrent que les agriculteurs pour lesquels aucune des options proposées n'est satisfaisante (catégorie « autre » dans la figure 20) ont en général proposé une définition du local en termes de distance calculable (le rayon de 100 km revient souvent).

Ces réponses sont intéressantes à souligner dans la mesure où elles témoignent de représentations qui divergent sensiblement du message véhiculé par le gouvernement, pour qui consommer « local » revient à consommer « québécois ». Cet écart de représentation est souvent relevé dans la littérature : tant les gouvernements que les consommateurs considèrent souvent qu'un produit est local quand il provient du pays – ou de la province, dans le cas du Québec – et négligent du même coup la dimension relationnelle de la proximité (Eriksen, 2013 ; Mundler et Boulianne, 2022), alors que les agricultrices et agriculteurs de proximité ont tendance à se référer à une échelle plus locale sur le plan géographique et à intégrer davantage la proximité relationnelle à leur perspective.

**Figure 20. Les conceptions du produit local (N=281)**



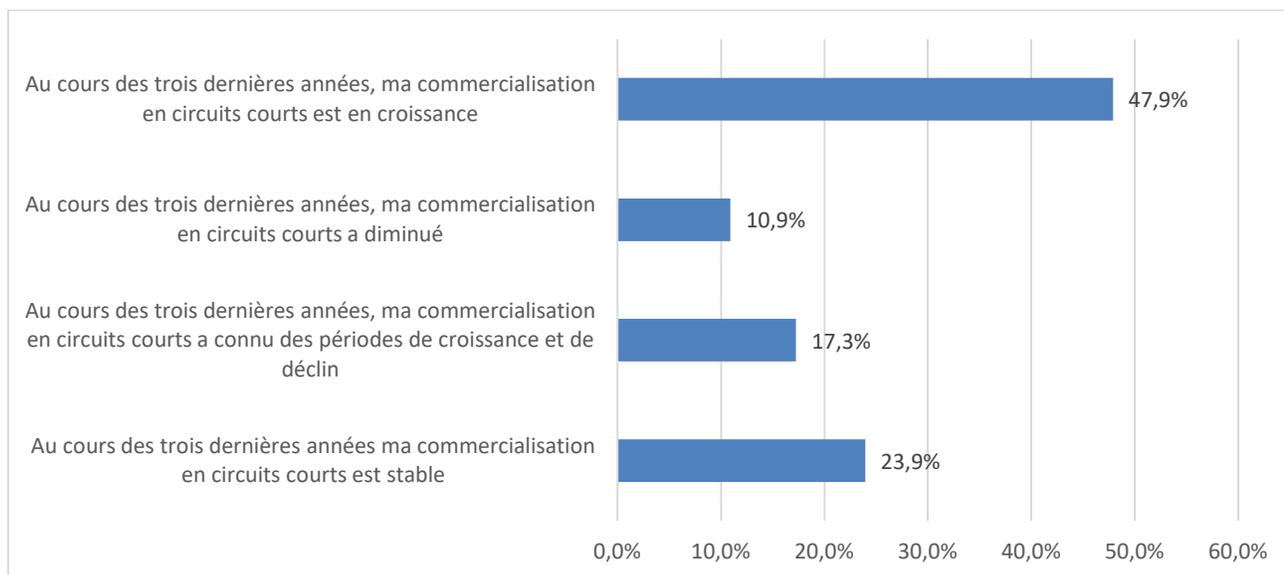
### 3.4. *La conjoncture post-COVID et les stratégies adoptées*

Pour aborder un enjeu abondamment commenté dans la littérature (Thilmany *et al.*, 2021 ; Nemes *et al.*, 2021 ; Nichols *et al.*, 2022) et soulevé par les expert-e-s interrogés durant la première phase de notre recherche, nous avons voulu comprendre comment les fermes appréhendaient l'évolution récente des marchés pour la commercialisation de proximité. Nous avons également cherché à savoir comment les fermes avaient géré le choc inflationniste, et en particulier la manière dont elles avaient ajusté leurs prix de vente.

La figure 21 présente les effets perçus de la pandémie de COVID-19 sur les ventes. Quatre affirmations étaient proposées aux répondants, qui devaient choisir celle qui correspondait le mieux à leur

situation. On remarque que près de la moitié (48 %) estiment que la commercialisation en circuits courts a été en croissance au cours des trois dernières années. Seuls 11 % estiment qu'elle a au contraire diminué.

**Figure 21. Les effets de la pandémie de COVID-19 sur les ventes en circuits courts, réponses en % (N=284)**

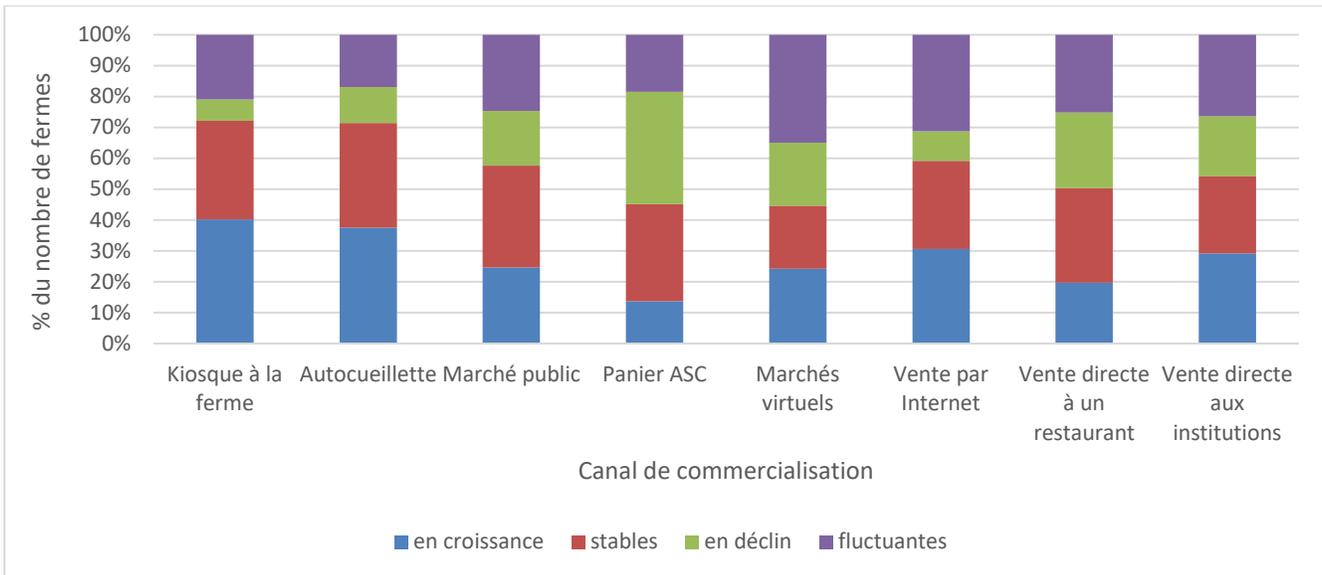


Nous avons également demandé aux répondants comment ils percevaient l'évolution des canaux de mise en marché : kiosques à la ferme, autocueillette, marchés publics, ASC, marchés virtuels, ventes par internet, ventes directes à des restaurants et ventes aux institutions. Pour chacun de ces canaux, il était demandé aux répondant.es de dire si les ventes étaient en croissance, stables, en déclin ou fluctuantes. Le résultat est présenté dans la figure 22.

Globalement, c'est la stabilité qui reçoit les scores les plus forts, et ce pour tous les canaux de commercialisation. On peut toutefois souligner que le déclin apparaît plus marqué pour les paniers ASC, que la croissance apparaît plus forte pour les kiosques à la ferme et que c'est pour les marchés virtuels que les ventes apparaissent les plus fluctuantes. Un des répondants a d'ailleurs fait le commentaire suivant :

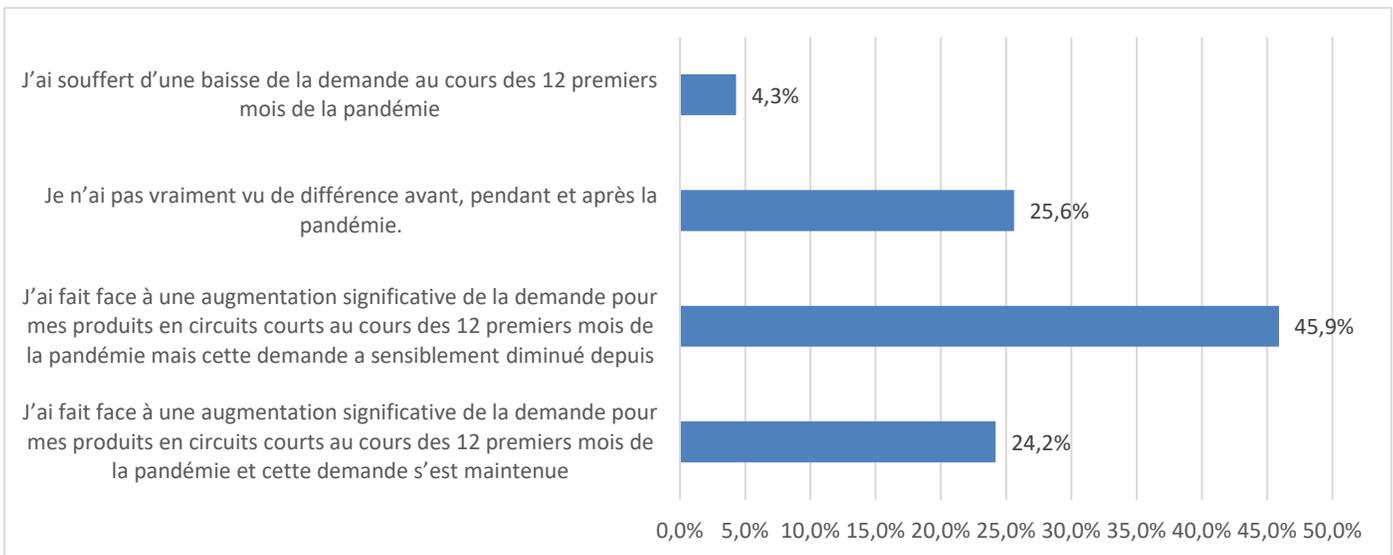
Ma mise en marché est faite directement au kiosque à la ferme en vente libre ouvert 7 jours sur 7 et de 8 h à 20 h. Notre offre est très flexible et nous n'avons pas senti de ralentissement de l'intérêt de la clientèle. Nous ne faisons aucune publicité, parce que notre achalandage croît à chaque année et que nous devons restreindre le nombre de nos productions afin d'avoir une offre constante et ne pas manquer de produits sans augmenter nos superficies de culture. Je crois que le marché n'est pas saturé pour l'ensemble des produits locaux offerts en circuits courts, mais seulement pour les formules très restrictives, comme les paniers bios.

**Figure 22. Analyse comparée des tendances de marché pour plusieurs canaux de commercialisation (N=244)**



Concernant l'effet de la COVID-19, nous avons demandé aux participants quelles avaient été les conséquences de la pandémie sur les ventes de leur ferme. Leurs réponses sont rapportées dans la figure 23.

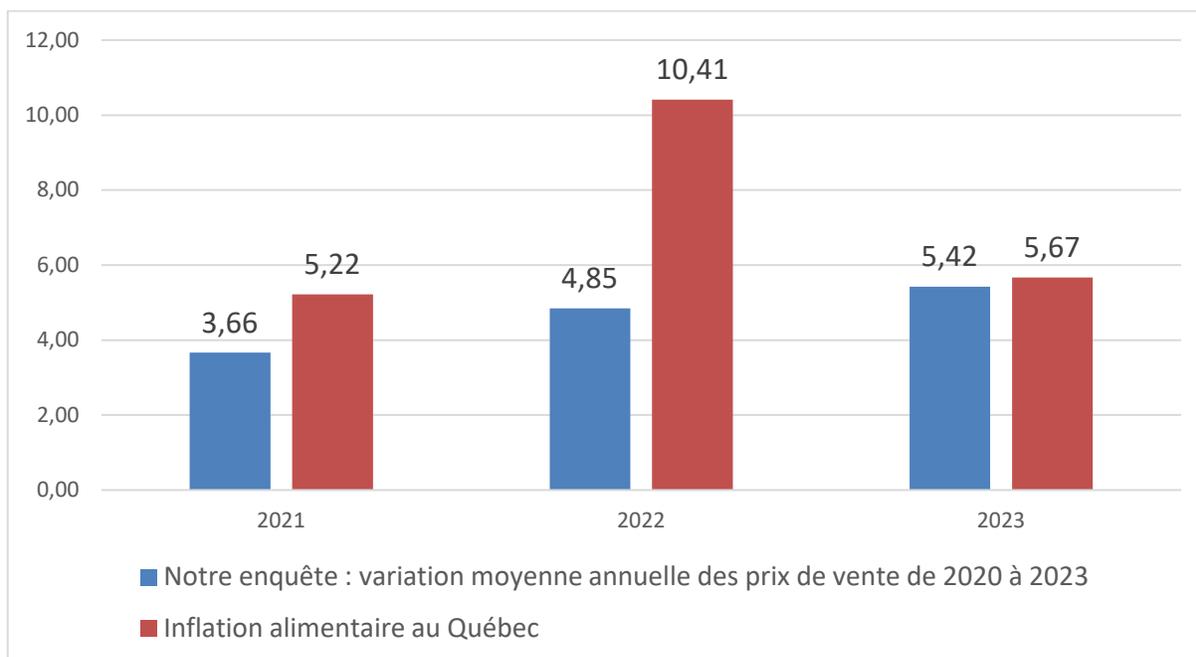
**Figure 23. Effet de la pandémie sur les ventes en circuits courts en % (N=281)**



Une majorité rapporte une hausse des ventes, puis un reflux, ce qui est conforme à la littérature (Thilmany *et al.*, 2021 ; Nemes *et al.*, 2021). On remarque toutefois qu'un quart des répondants n'a pas vraiment vu de différence (25,6 %) et qu'un autre quart estime avoir bénéficié d'une hausse de la demande qui s'est maintenue (24,2 %).

Nous avons aussi demandé aux répondants quelle avait été, en moyenne, l'augmentation de leurs prix de vente au cours des trois années précédentes. Dans la figure 24, nous comparons la moyenne des données fournies par l'ensemble de nos répondants à celles de l'inflation alimentaire calculée par Statistique Canada.

**Figure 24. Variation moyenne annuelle des prix de vente de notre échantillon (N=276) et inflation alimentaire au Québec**



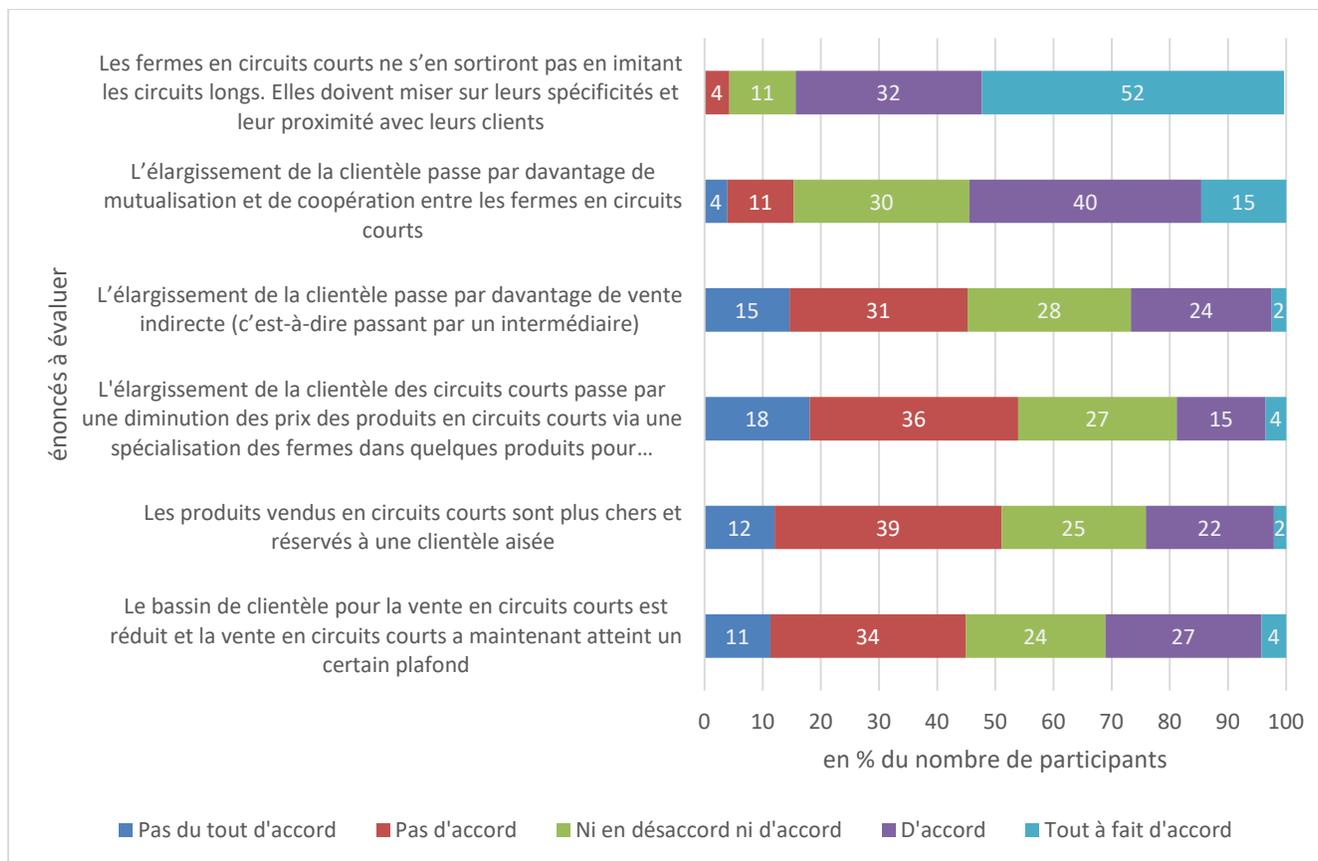
Note : les données pour l'inflation alimentaire du Québec viennent de Statistique Canada. Tableau 18-10-0004-01. Indice des prix à la consommation mensuel, non désaisonnalisé.

En moyenne, les fermes ayant répondu à l'enquête ont moins augmenté leurs prix que la moyenne de l'inflation alimentaire québécoise calculée par Statistique Canada, et ce de manière particulièrement frappante pour l'année 2022. Dans l'ensemble, cela confirme l'avis de plusieurs des expert.es interrogé.es, qui considèrent que cette augmentation modérée des prix ne reflète pas tant l'accroissement des coûts de production que la crainte de perdre des clients avec des hausses plus marquées. Certains auteurs y voient un exemple de l'auto-exploitation mentionnée précédemment (Nichols *et al.*, 2022). Il faut signaler que dans plusieurs cas, notamment celui des paniers ASC, l'augmentation des prix survient une fois par an et non tout au long de l'année. Nous avons aussi croisé les augmentations de prix avec la taille économique des fermes (par tranche de revenu net), afin de voir si un revenu négatif ou très petit influençait les hausses de prix. Aucune catégorie n'a adopté un comportement significativement différent des autres, malgré de petites différences (voir figure 52, annexe 8). C'est dans les tranches de revenu annuel net de 0 à 15 000 \$ et de 15 à 30 000 \$ que les hausses sont les plus élevées.

Face à une conjoncture incertaine, nous avons aussi demandé aux fermes d'évaluer la véracité de quelques énoncés sur une échelle de Likert comprenant cinq possibilités de réponse : pas du tout

d'accord, pas d'accord, ni en désaccord ni d'accord, d'accord et tout à fait d'accord. Les résultats sont présentés dans la figure 25.

**Figure 25. Niveau d'accord des agriculteurs (N=283) avec des énoncés inspirés des entretiens qualitatives préliminaires auprès des acteurs du secteur (%)**



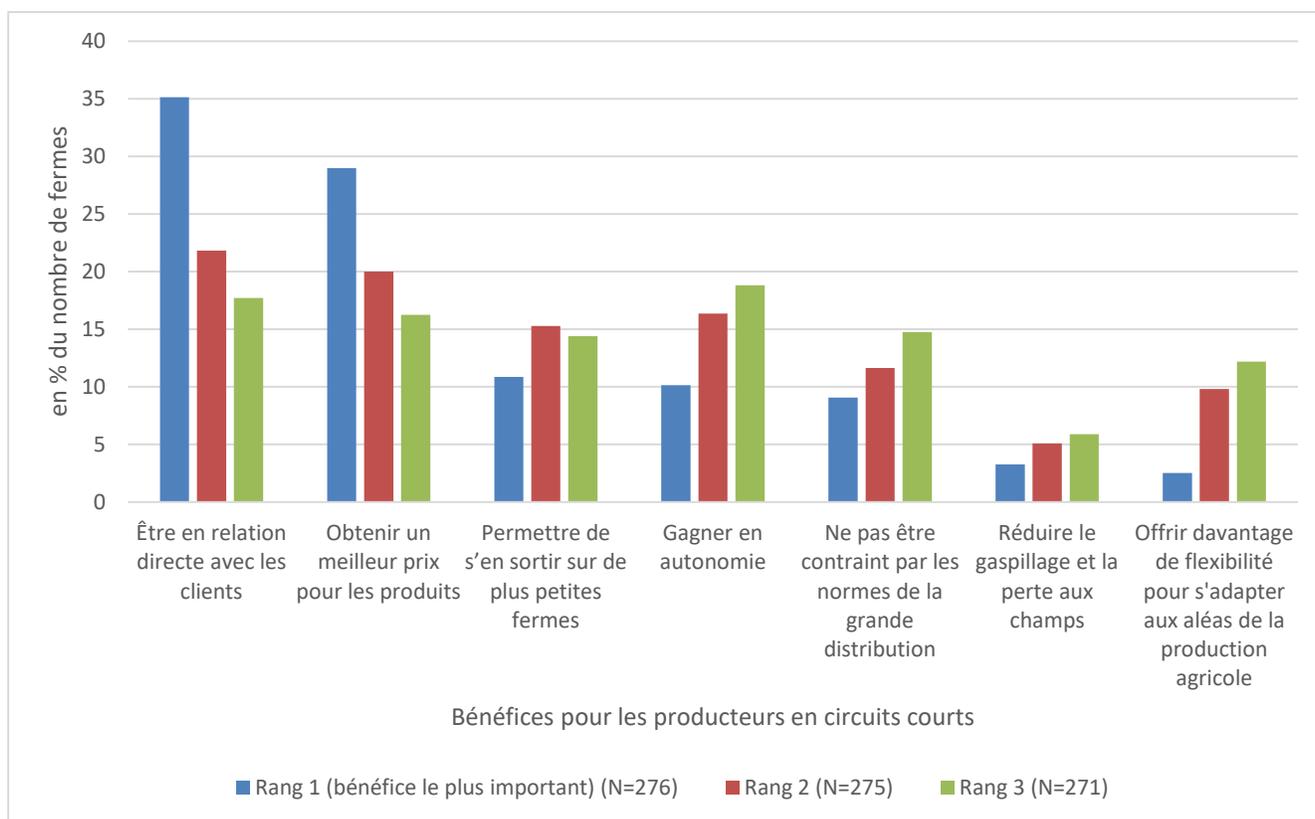
Globalement, les répondants estiment qu'il faut conserver les spécificités de la vente de proximité. C'est l'objet du premier énoncé, qui est le seul à obtenir un accord aussi massif (84 %). Un des commentaires recueillis indique ceci : « Pour nous, le succès en circuit court vient du fait que nous avons des produits de niche qui intéressent les chefs par leurs qualités, leur faible transformation et leur goût ». Un autre point ressort, la mutualisation, qui apparaît comme une solution pour élargir la clientèle (55 % d'adhésion). Les désaccords sont majoritaires pour tous les autres énoncés, après déduction du quart des fermes qui restent neutres. Ni la baisse des prix pour gagner en compétitivité, ni l'accroissement de la vente indirecte, ni une semi-spécialisation n'apparaissent comme des solutions pertinentes. On observe aussi (dernier énoncé) que l'idée selon laquelle les circuits courts ont atteint un plafond ne recueille que 31 % d'accords, ce qui est logique puisque près de la moitié des répondants affirment que leurs ventes en circuits courts sont en croissance.

### 3.5. Les avantages des circuits courts pour les producteurs et les consommateurs

Nous avons demandé aux fermes de classer par ordre d'importance les principaux avantages des circuits courts, tant pour les agriculteurs que pour les consommateurs. Une liste d'avantages était proposée, sept pour les producteurs et neuf pour les consommateurs (voir annexe 2). Une autre section permettait d'ajouter un élément à la liste, mais cette possibilité n'a pas été utilisée.

En ce qui concerne les avantages pour les producteurs agricoles, les résultats sont présentés pour les trois premiers rangs d'importance dans la figure 26 ci-dessous.

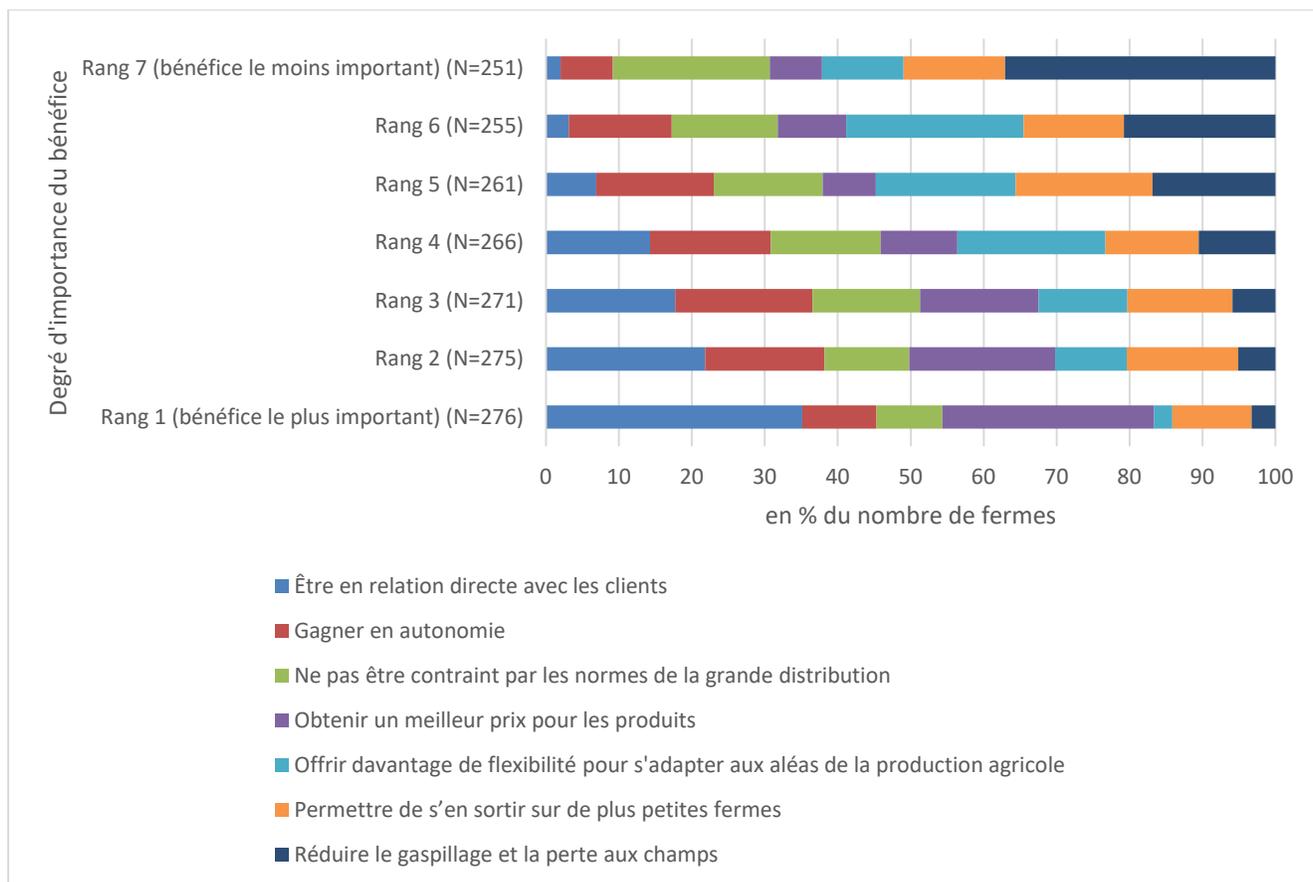
**Figure 26. Classement par importance des principaux bénéfices associés aux circuits courts pour les producteurs**



Pour chaque bénéfice, le pourcentage de fermes qui le classe aux rangs 1, 2 ou 3 est représenté. Les deux bénéfices le plus souvent classés comme les plus importants pour les producteurs en circuits courts sont « être en relation directe avec les clients » (35 % des fermes le placent au rang 1) et « obtenir un meilleur prix pour les produits » (29 % des fermes le placent au rang 1). Mais cela signifie aussi que pour 36 % des agriculteurs, d'autres bénéfices sont plus importants.

La figure 27 montre la composition de chaque rang en termes de bénéfices les plus souvent associés à ce rang.

**Figure 27. Répartition par rang d'importance des bénéfices associés aux circuits courts pour les producteurs**



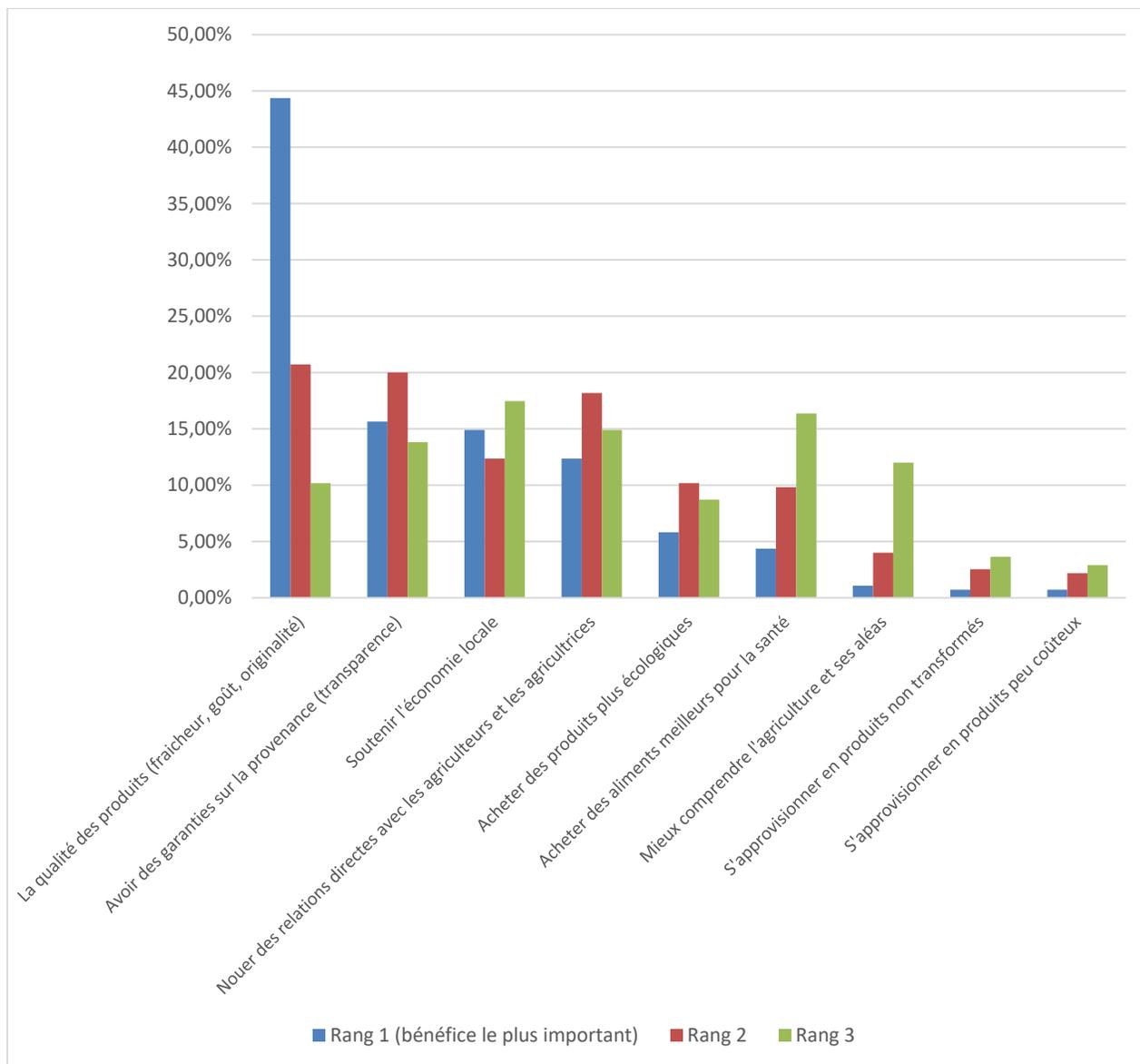
Des bandes dont la taille varie grandement en fonction des rangs d'importance des bénéfices (du rang 1 au rang 7) signalent que les agriculteurs ont des positions plus arrêtées à leur sujet. Les deux bénéfices cités plus haut (relation directe avec les clients et meilleur prix pour les produits) sont plus souvent classés dans les premiers rangs d'importance, alors que la réduction du gaspillage et de la perte aux champs est plus souvent classée parmi les moins importants.

Le consensus est moins net sur le degré d'importance des autres bénéfices, ce qui signifie que les agriculteurs ne s'accordent pas vraiment à leur sujet et leur assignent divers rangs d'importance dans des proportions comparables. C'est le cas, par exemple, de « Permettre de s'en sortir sur de plus petites fermes », de « Ne pas être contraint par les normes de la grande distribution » et même de « Gagner en autonomie », à propos desquels aucune tendance nette ne se dégage.

En ce qui concerne maintenant les avantages pour les consommateurs, les résultats sont présentés dans la figure 28. Il faut rappeler que ces questions ont été adressées à des producteurs et non à des

consommateurs, ce qui permet d'explorer d'éventuelles différences entre les bénéfices pour les consommateurs documentés dans la littérature et ceux que les agriculteurs perçoivent comme tels.

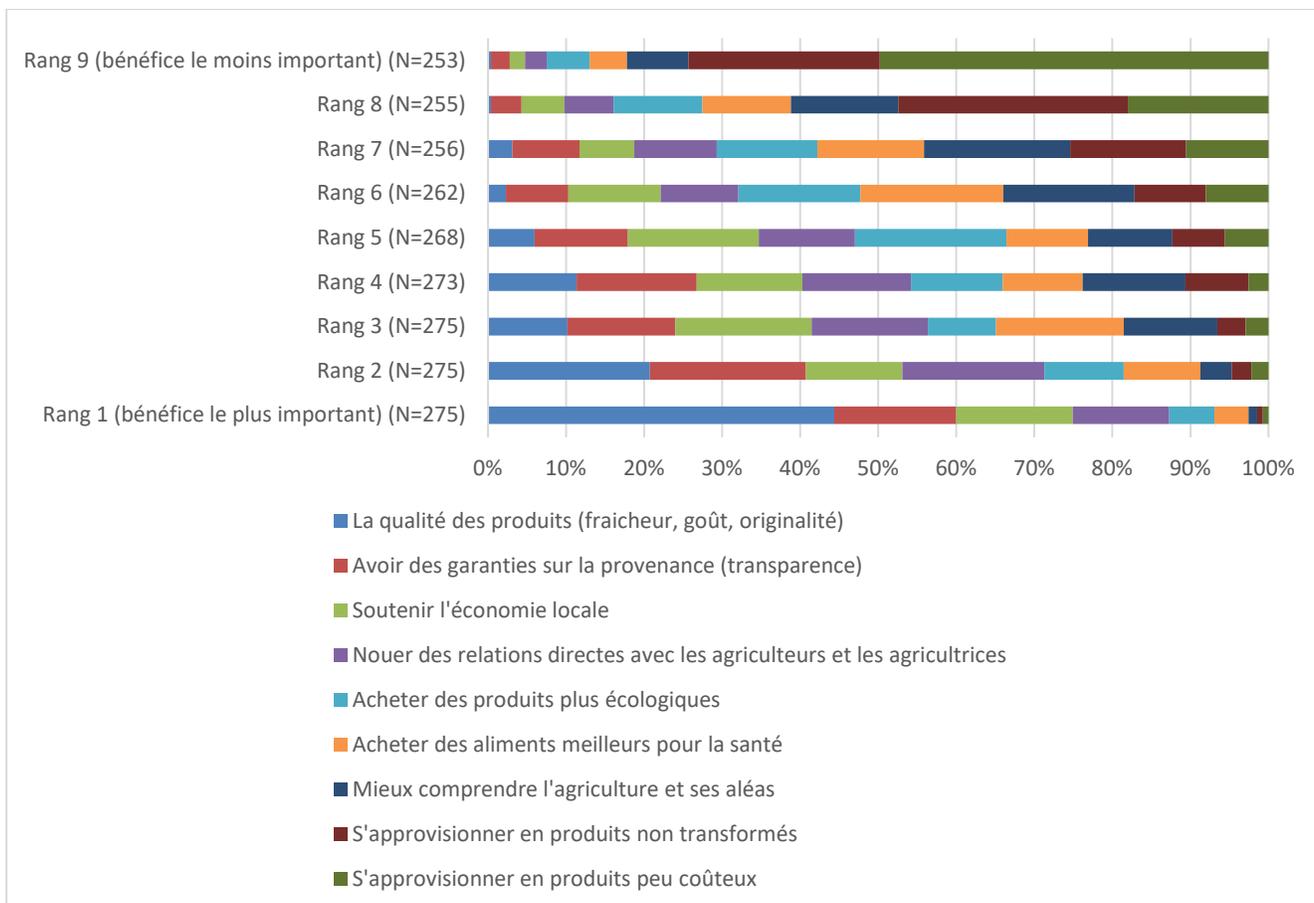
**Figure 28. Classement par importance des principaux bénéfices associés aux circuits courts pour les consommateurs, du point de vue des producteurs (N=275)**



La qualité des produits est le bénéfice le plus souvent cité en premier (44,4 %). La garantie sur la provenance des produits (transparence), l'opportunité de soutenir l'économie locale, de nouer des relations directes avec les producteurs, tous liés à la proximité (Mundler, 2022), sont également considérés par les agriculteurs comme des bénéfices importants pour les consommateurs en circuits courts. Ces résultats sont intéressants en ce qu'ils confirment que les agriculteurs perçoivent bien que le soutien à l'économie locale est un des avantages souvent mentionnés dans les enquêtes auprès des consommateurs (Thilmany *et al.*, 2008 ; Peterson *et al.*, 2015), même s'il est moins bien classé que la qualité nutritionnelle, le goût ou l'absence de pesticides (Aprile *et al.*, 2015).

Comme nous l'avons fait pour les producteurs, la figure 29 présente la répartition par degré d'importance des bénéfices pour les consommateurs perçus par les agriculteurs.

**Figure 29. Répartition par degré d'importance des bénéfices associés aux circuits courts pour les consommateurs, du point de vue des producteurs**

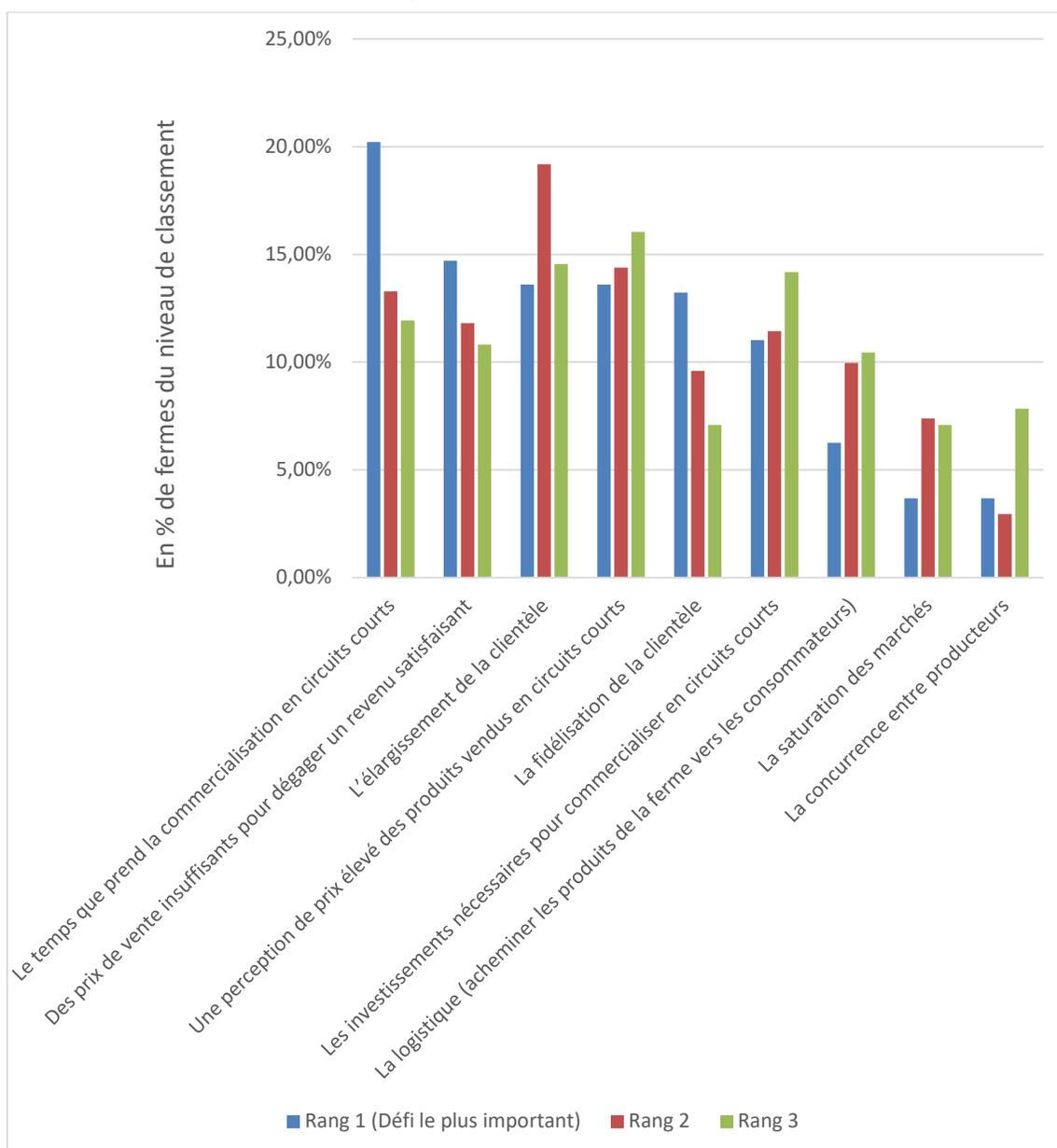


Ce graphique permet de connaître les bénéfices dont l'importance (faible ou élevée) fait consensus parmi les producteurs et ceux dont l'importance les divise. La primauté de l'accès à des produits de qualité comme bénéfice pour les consommateurs fait largement consensus (plus on s'approche du rang 1, plus la bande bleue s'allonge, ce qui traduit un taux d'adhésion plus élevé). De même, les producteurs sont plutôt unanimes à juger que l'accès à des produits peu coûteux est loin d'être le bénéfice le plus important pour les consommateurs (la taille de la bande correspondante décroît fortement à mesure qu'on s'approche du rang 1). Pour les autres bénéfices, les producteurs leur accordent une importance intermédiaire (les bandes les plus longues se trouvent dans les rangs intermédiaires) ou ne s'entendent pas sur leur importance (taille des bandes plus ou moins égale quel que soit le rang).

### 3.6. Les principaux défis rencontrés par l'agriculture de proximité selon les personnes interrogées

Reprenant la méthode adoptée pour appréhender les avantages perçus des circuits courts pour les producteurs et les consommateurs, nous avons demandé aux répondants de classer par ordre d'importance une série de neuf défis liés à la commercialisation en circuits courts, identifiés au cours des entretiens préalables avec des expert-e-s. Les résultats sont présentés dans la figure 30.

**Figure 30. Classement par degré d'importance de neuf défis de la commercialisation en circuits courts selon les agriculteurs (N=275)**

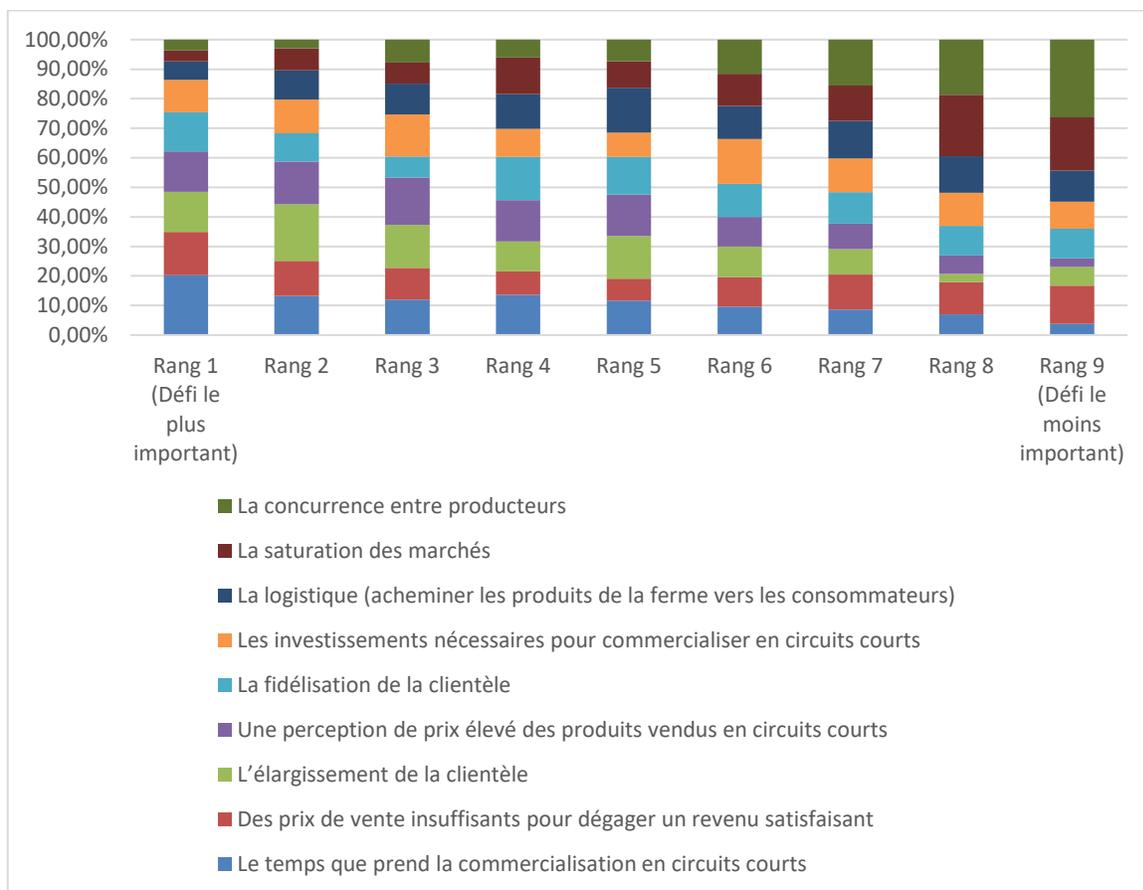


Les défis les plus souvent classés comme les plus importants pour les producteurs en circuits courts sont « Le temps que prend la commercialisation en circuits courts » (près de 20 % des fermes le placent au rang 1) et « Des prix de vente insuffisants pour dégager un revenu suffisant » (près de 15 % des fermes le placent au rang 1). Mais cela signifie aussi que pour près de 65 % des agriculteurs, d'autres défis sont plus importants. Les avis sont donc plutôt partagés et, même si les prix de vente insuffisants figurent au deuxième rang des défis les plus importants, ce classement ne fait pas consensus (des pourcentages similaires d'agriculteurs lui attribuent une faible importance).

Les défis de plus en plus cités à l'approche du dernier rang sont « La concurrence entre producteurs » et « La saturation des marchés. Ce résultat est intéressant dans la mesure où il témoigne d'un certain optimisme vis à vis des perspectives de développement des circuits courts. Tous les autres défis (perception des prix, logistique, investissements nécessaires, fidélisation de la clientèle, prix de vente insuffisants) apparaissent aux niveaux intermédiaires ou de façon non consensuelle.

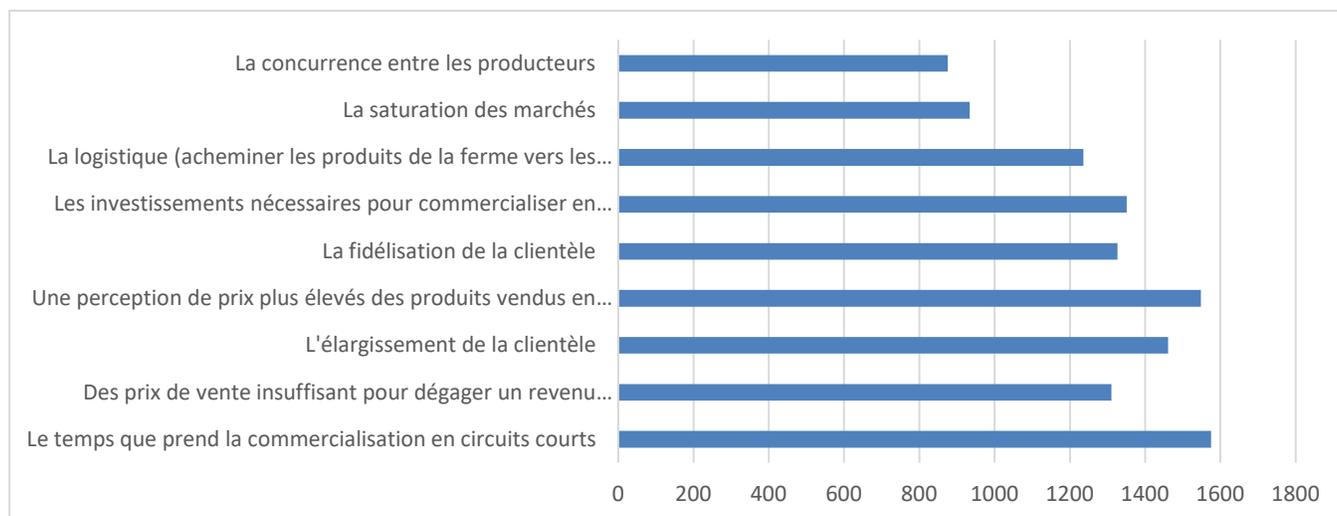
On remarque toutefois que chacun de ces défis est susceptible d'être considéré comme principal par certains agriculteurs (figure 31).

**Figure 31. Répartition par ordre d'importance des défis de commercialisation (N=275)**



Lorsque nous calculons les scores globaux (en pondérant les priorités par leur rang de 1 à 9) obtenus par chacun des défis de la commercialisation en circuits courts, la perception de prix plus élevés et le temps qu'elle requiert ressortent en premier, suivis de l'élargissement de la clientèle (figure 32).

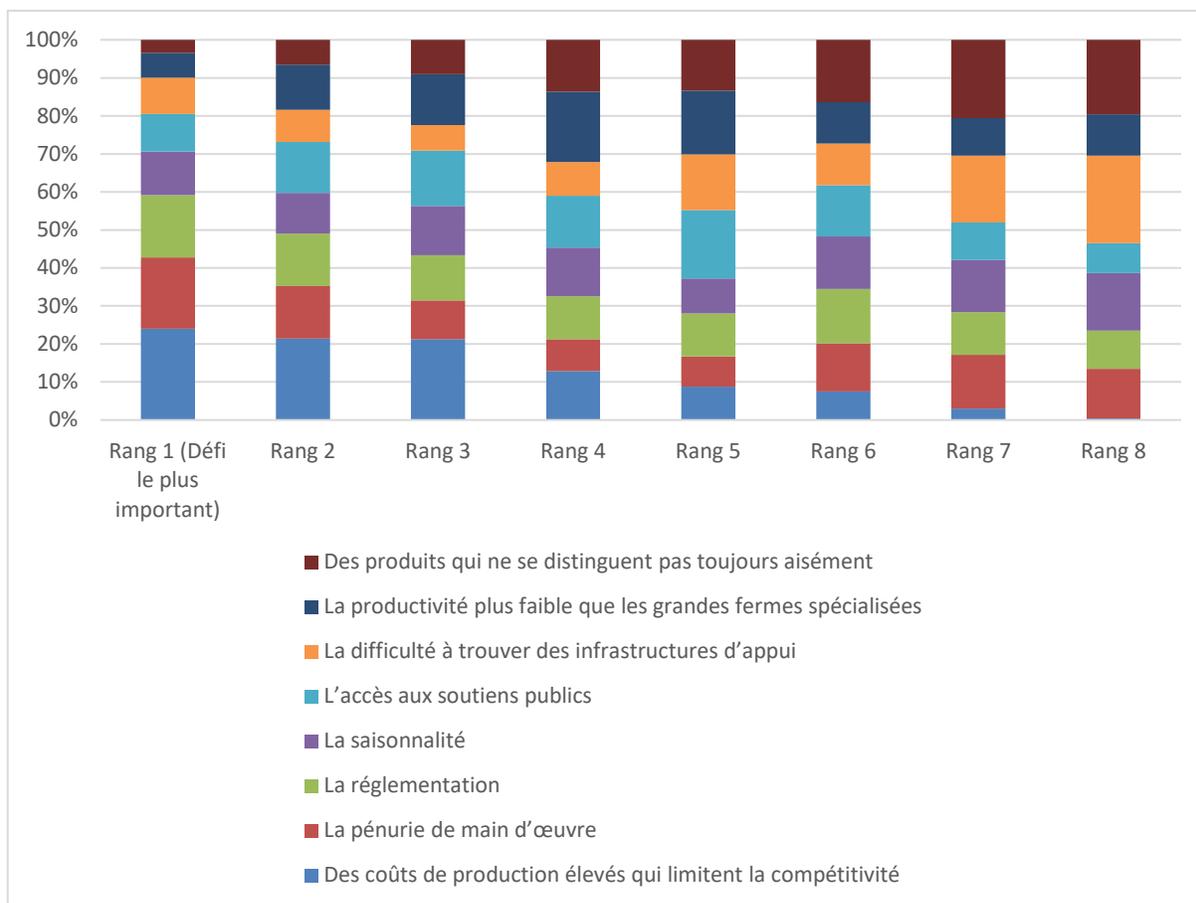
**Figure 32. Classement des défis de commercialisation selon leur score global (N=275)**



Dans le même ordre d'idée, nous avons demandé aux producteurs de classer par ordre d'importance les principaux défis liés à l'environnement d'affaires en circuits courts. Huit choix étaient proposés (figure 33). On voit que certains défis sont plus susceptibles d'apparaître en haut du classement (notamment les coûts de production élevés, la pénurie de main-d'œuvre et la réglementation). En revanche, le manque d'infrastructures d'appui (ateliers de transformation, de pré-conditionnement, abattoir agréé, etc.), la difficulté à distinguer les produits et le déficit de productivité par rapport aux grandes fermes spécialisées figurent plus rarement en tête du classement.

Il est surprenant que « La difficulté à trouver des infrastructures d'appui » soit peu classé parmi les défis les plus importants, au regard des éléments mentionnés en amont par les expert-e-s. Comme nous le verrons dans le chapitre suivant, les fermes d'élevage sont en revanche plus sensibles à ce défi. Par ailleurs, la pénurie de main-d'œuvre est un cas intéressant, car les agriculteurs semblent avoir une opinion à la fois tranchée et divergente sur son importance : le pourcentage des agriculteurs qui la placent tout en haut du classement est comparable à celui des agriculteurs qui la classent tout en bas, tandis que les pourcentages les plus faibles apparaissent entre les deux.

**Figure 33. Répartition par ordre d'importance des défis liés à l'environnement d'affaires (N=275)**



Précisons enfin que la liste de défis proposés ne contenait pas la recherche et la fidélisation d'une main-d'œuvre qualifiée, et que cet aspect n'a été évoqué que dans quelques commentaires.

### 3.7. *Pratiques de mutualisation*

Afin d'en apprendre davantage sur le potentiel que pourrait représenter la mutualisation de ressources entre les fermes de proximité, nous avons demandé aux répondants s'ils appartenaient à un ou plusieurs collectif(s)<sup>38</sup> ou informel(s)<sup>39</sup> qui mutualise(nt) certaines ressources pour la commercialisation de leurs produits en circuits courts.

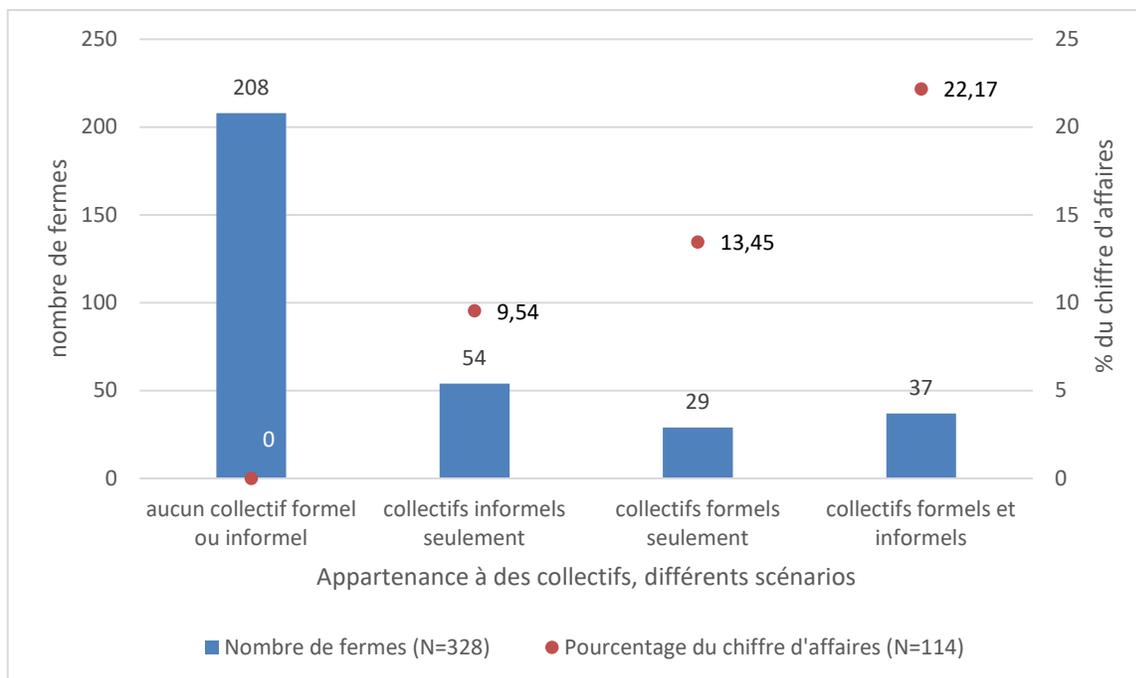
Les pratiques de mutualisation sont plutôt rares, puisque presque les deux tiers des fermes (208 ou 63,41 %) déclarent n'appartenir à aucun collectif. Restent donc 120 fermes qui ont affirmé appartenir

<sup>38</sup> Par exemple : coopérative, magasin de producteurs, regroupement pour commercialiser des paniers d'hiver, etc.

<sup>39</sup> Par exemple pour du partage d'équipement, du transport, des échanges de travail, etc.

soit à un collectif informel (54) soit à un collectif formel (29), soit aux deux types (37). Les résultats sont présentés dans la figure 34.

**Figure 34. Appartenance à des collectifs et part des collectifs dans le chiffre d'affaires (N=328)**

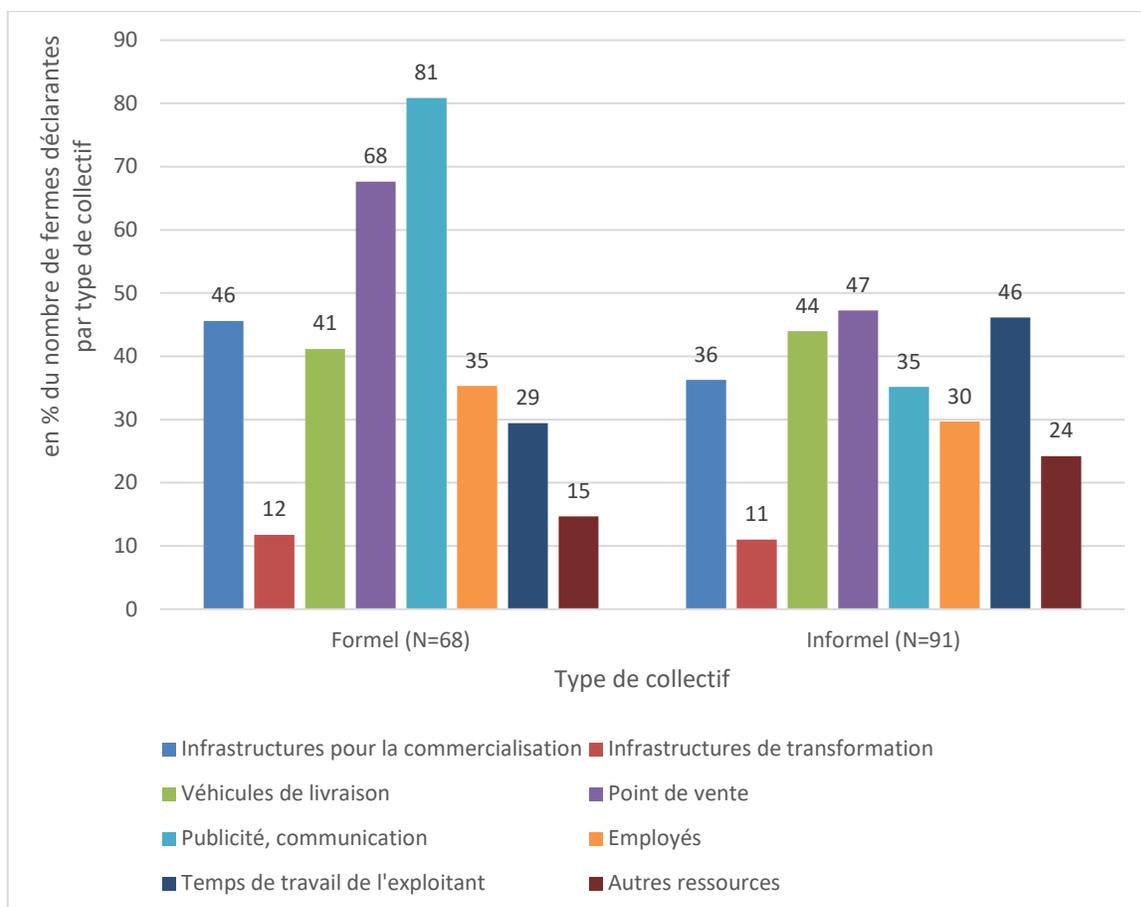


Parmi les 120 fermes appartenant à des collectifs, les pourcentages du chiffre d'affaires rapportés par 114 d'entre elles révèlent une tendance intéressante : la part des ventes liée à l'appartenance à des collectifs informels uniquement est inférieure à celle liée à l'appartenance à des collectifs formels uniquement, qui à son tour est moindre que celle rattachée à la combinaison de collectifs formels et informels. Des études complémentaires seraient nécessaires pour déterminer si cet effet découle seulement du nombre plus élevé de collectifs en jeu dans de telles combinaisons ou si c'est le résultat de synergies (effets émergents) entre plusieurs types de collectifs. Mais on note qu'il en soit qu'en moyenne 14,4 % du chiffre d'affaires des fermes appartenant à des collectifs proviennent de ventes faites *via* ces collectifs.

La publicité et la communication sont les ressources mutualisées les plus souvent citées (figure 35). Curieusement, parmi les 59 fermes membres du RFF, seules 22 ont déclaré faire partie d'un collectif mutualisant des ressources de publicité et de communication. Les secondes ressources les plus mutualisées sont les points de vente pour 68 % des fermes appartenant à un collectif formel et 47 % de celles qui appartiennent à un collectif informel. Le temps de travail de l'exploitant est plus souvent mutualisé dans les collectifs informels que dans les collectifs formels. Les agriculteurs qui rapportent être membres de collectifs informels sont plus susceptibles de mutualiser également d'autres catégories de ressources. Les ressources mutualisées dans les collectifs informels sont donc plus diversifiées, alors que les collectifs formels permettent d'accéder à des ressources plus spécifiques. Mais dans les deux cas, on note le petit nombre de fermes mutualisant des infrastructures de

transformation. Or, comme nous l'avons vu dans le chapitre 1.4, il y a un besoin de première transformation pour livrer des légumes racines aux institutions.

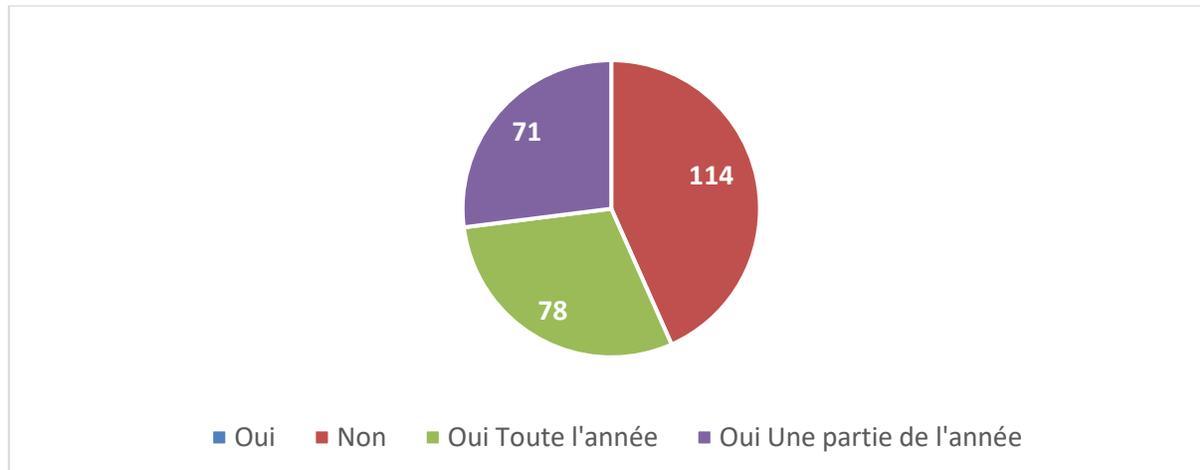
**Figure 35. Pourcentage de fermes rapportant mutualiser certaines ressources, par type de collectif et catégorie de ressources (N=120)**



### 3.8. *La vente aux institutions*

Comme montré précédemment (section 3.2), la vente aux institutions est très marginale dans le portefeuille des modes de commercialisation adoptés par les fermes de notre échantillon. Dans cette section, nous présentons les réponses aux questions relatives à leur intérêt pour la vente aux institutions. La figure 36 présente l'intérêt potentiel des fermes à développer le marché institutionnel.

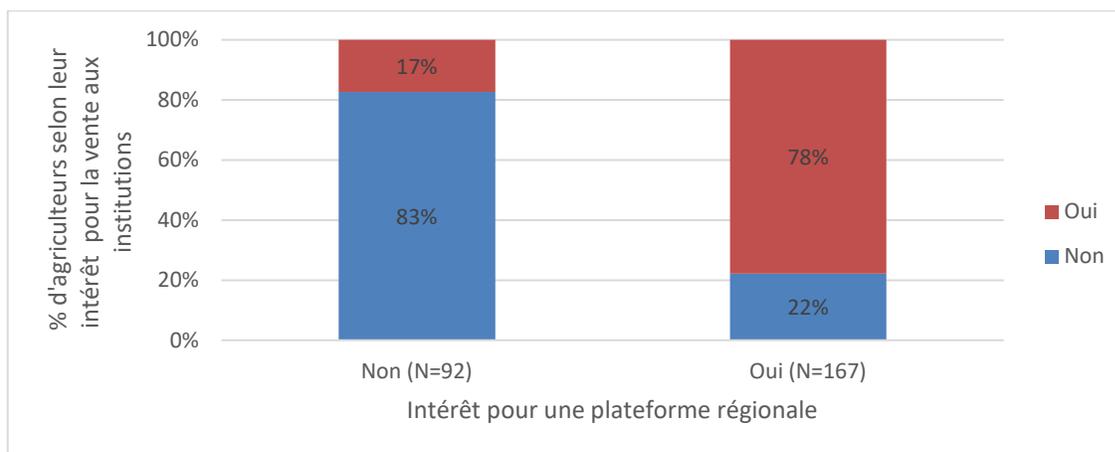
**Figure 36. Nombre d'agriculteurs intéressés par la vente aux institutions comme débouché, selon différents scénarios de périodicité (N=263)**



Si 43,3 % des fermes n'ont pas d'intérêt pour la vente aux institutions, 56,7 % déclarent vouloir le faire, réparties à peu près moitié-moitié entre celles qui pourraient le faire toute l'année (29,7 %) et celles qui pourraient l'envisager seulement une partie de l'année (27 %).

Nous avons également sondé les producteurs sur leur intérêt éventuel à rejoindre une plateforme régionale qui appuierait leur commercialisation. Sans surprise, les fermes ayant manifesté de l'intérêt pour la vente aux institutions se sont aussi montrées intéressées par ce type de plateforme (figure 37).

**Figure 37. Intérêt des agriculteurs en circuits courts à rejoindre une plateforme régionale, selon leur intérêt pour la vente aux institutions (N=263)**



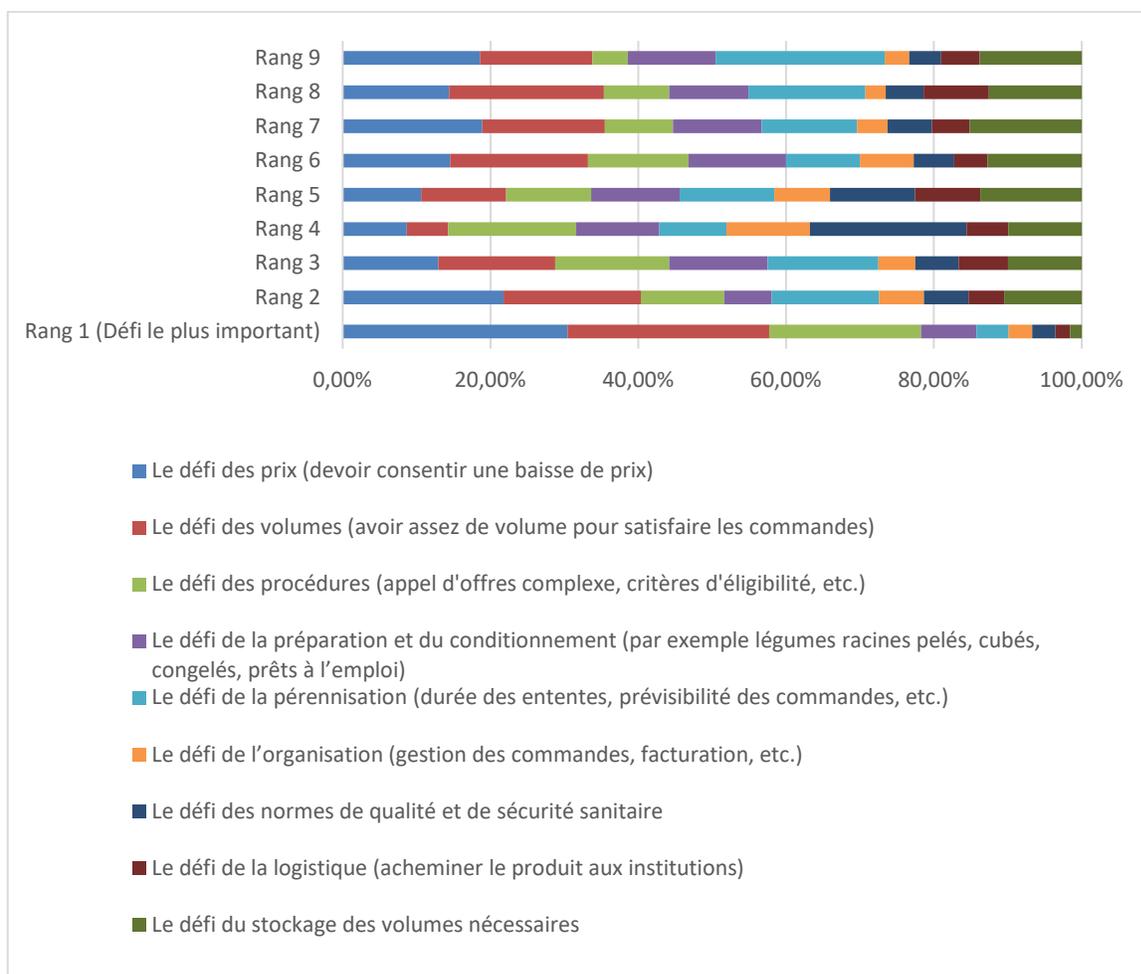
La taille de la ferme n'est pas un élément discriminant pour les fermes intéressées à rejoindre une plateforme régionale (tableau 8 ci-dessous)

**Tableau 8. Revenu agricole brut et intérêt à rejoindre une plateforme régionale (N=258), en % des effectifs de chaque catégorie**

Caractéristiques	Pourcentage	Intérêt à rejoindre une plateforme régionale
Catégories de revenu brut (N=258)		
Moins de 50 000 \$	27,52 %	60,6 %
50 000 à 99 999 \$	20,16 %	69,2 %
100 000 à 249 999 \$	18,60 %	66,7 %
250 000 à 500 000 \$	14,73 %	60,5 %
Plus de 500 000 \$	18,99 %	61,2 %

Selon le principe utilisé pour classer les défis posés par la vente en circuits courts (figures 30 et 31) et par l'environnement d'affaires (figure 33), nous avons demandé aux participants de classer les principaux défis perçus concernant la vente aux institutions.

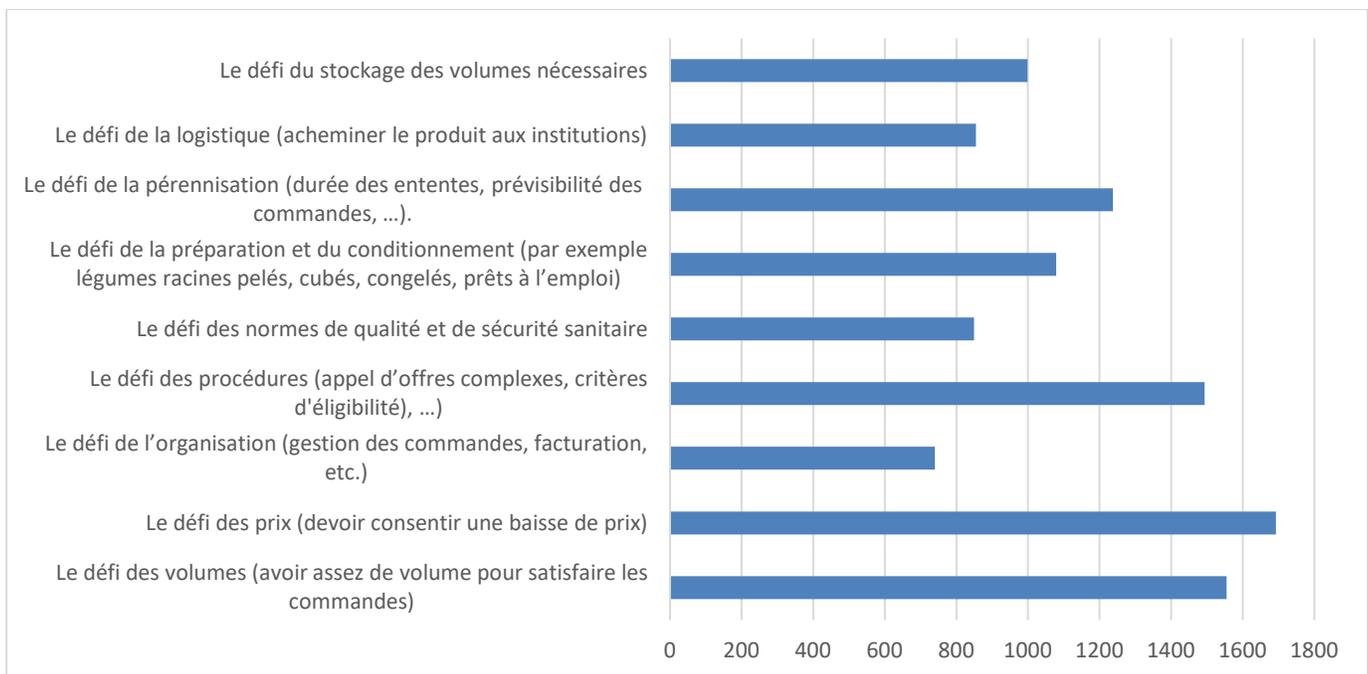
**Figure 38. Ordre d'importance de neuf défis liés à la vente aux institutions pour les agriculteurs (N=253)**



Il a donc été demandé aux répondants de classer par ordre d'importance neuf défis mentionnés par les expert·e·s interrogé·e·s durant la première phase de la recherche. La figure 38, qui présente les résultats, montre des tendances claires. Parmi les défis systématiquement jugés prioritaires (en haut du classement) figurent sans surprise les prix et les volumes. De façon moins systématique, on retrouve aussi dans cette catégorie les procédures, la pérennisation, et la préparation et le conditionnement. À l'inverse, certains défis sont généralement en bas du classement (donc jugés moins importants) : l'organisation, la logistique, les normes de qualité et de sécurité sanitaire, ainsi que le stockage.

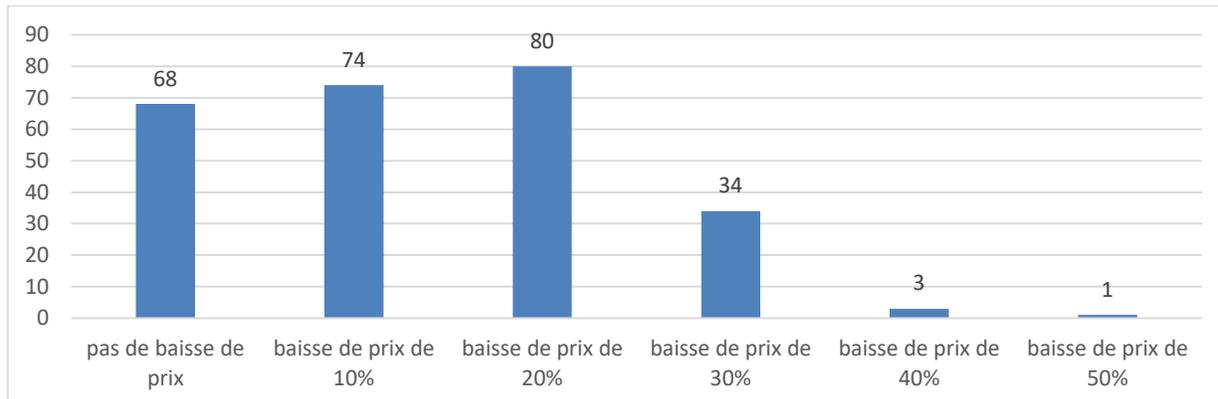
Après calcul des scores globaux (en pondérant les priorités par leur rang de 1 à 9) obtenus par chacun des défis, les défis relatifs au prix, aux volumes et aux procédures arrivent très nettement en tête (figure 39).

**Figure 39. Classement des défis liés à la vente aux institutions selon leur score global (N=253)**



Enfin, il a été demandé aux participants de préciser, sur une échelle de 10 à 50 %, quelle serait la baisse moyenne du prix de vente (par rapport au prix en vente directe), qu'ils pourraient accepter afin d'approvisionner les institutions. Avec une échelle allant de 10 % en 10 %, les résultats obtenus (N=260) sont présentés dans la figure 40.

**Figure 40. Nombre de fermes selon le niveau de baisse de prix qui pourrait être consenti pour développer le marché institutionnel (N=260)**



Les résultats sont très intéressants, car ils montrent que la majorité des répondants accepteraient une baisse de prix de 10 % (74) ou 20 % (80). Seules 38 fermes (14,6 % des répondants) pourraient consentir des baisses de 30 % ou plus. Rappelons que dans le cas des *food hubs* étudiés dans le chapitre 2, les différentiels de prix mentionnés étaient de 20 à 25% pour l’une (Motzer, 2019) et de 30 % pour deux autres (Feenstra et Hardesty, 2016; Jablonski et al., 2011). Au Québec, hormis le marché de proximité de Québec qui parvient à tenir avec une marge de 15 %, mais en s’appuyant sur un très grand nombre d’heures de bénévolat<sup>40</sup>, toutes les autres plateformes prélèvent des frais de fonctionnement d’au minimum 20 % des ventes. Si la plateforme offre un service de stockage ou de première transformation, les coûts d’opération sont supérieurs à 25 %<sup>41</sup>.

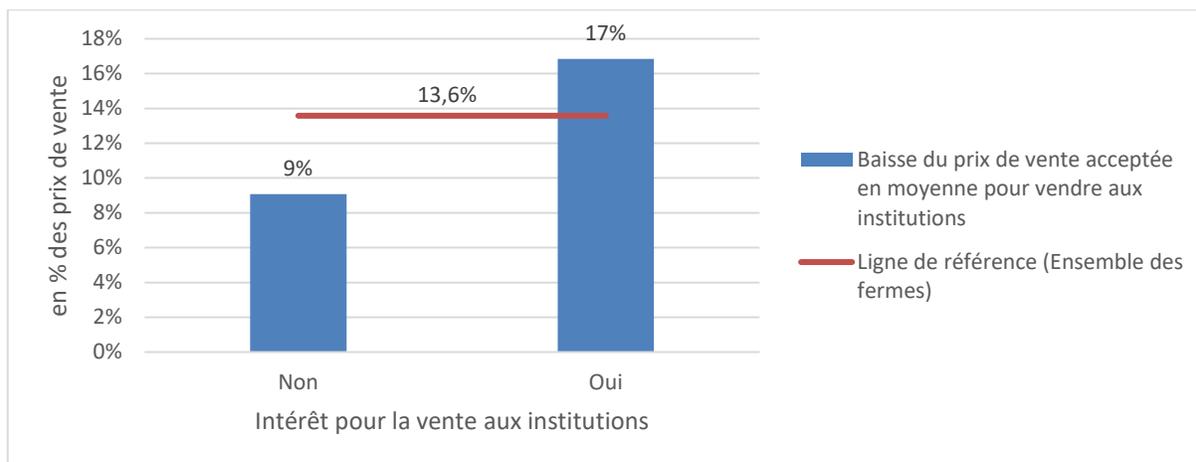
La figure 41 montre que les agriculteurs intéressés par la vente aux institutions sont prêts à consentir les baisses de prix les plus élevées (17 % en moyenne, contre seulement 9 % pour les autres). Malgré cet écart, il est intéressant de constater que même lorsqu’ils n’envisagent pas la vente aux institutions comme un débouché, certains agriculteurs sont prêts à consentir une petite baisse de leur prix de vente.

---

40 Le marché de proximité de Québec a besoin d’une vingtaine de bénévoles chaque semaine pour contribuer à la distribution des produits. Ses membres offrent annuellement environ 2 000 heures de bénévolat. <https://marchequbec.org/fonctionnement.html>.

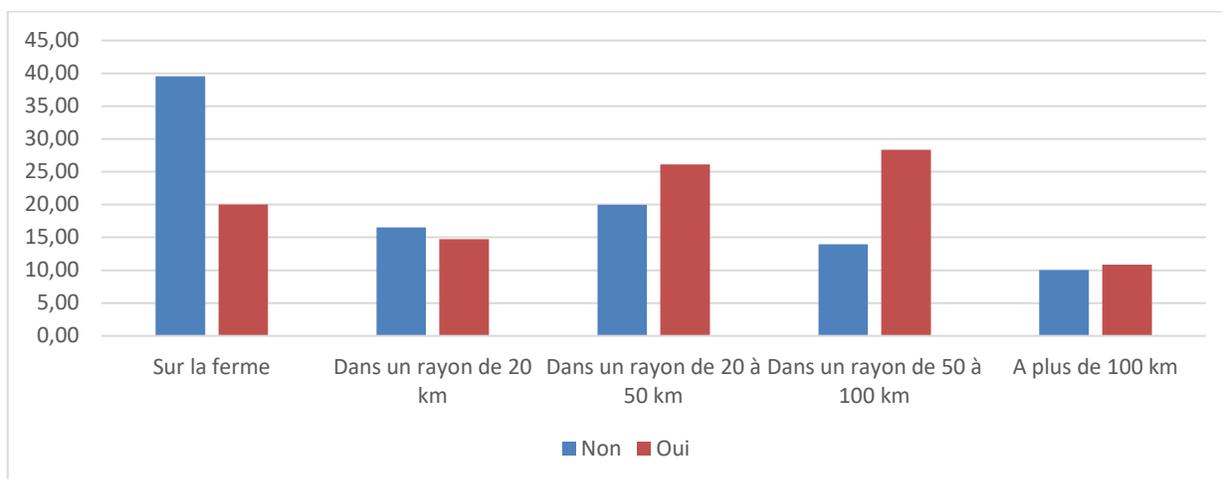
41 Par exemple : la marge moyenne des Bio Locaux pour commercialiser les paniers d’hiver est de 42 % à Montréal et de 38 % dans les Cantons-de-l’Est (voir annexe 7).

**Figure 41. Baisse moyenne du prix de vente acceptée pour vendre aux institutions, selon l'intérêt pour la vente aux institutions comme débouché (N=260)**



Les 38 fermes disposées à consentir une baisse de 30 % ou plus se caractérisent par des déplacements en moyenne plus longs pour vendre leurs produits (figure 42). Elles se distinguent aussi par l'augmentation en moyenne plus élevée de leurs prix au cours des trois dernières années (15,8 % contre 13,5 % pour l'ensemble des autres fermes).

**Figure 42. Part des ventes (%) selon la distance à la ferme et la disposition à baisser les prix d'au moins 30 % pour vendre aux institutions**

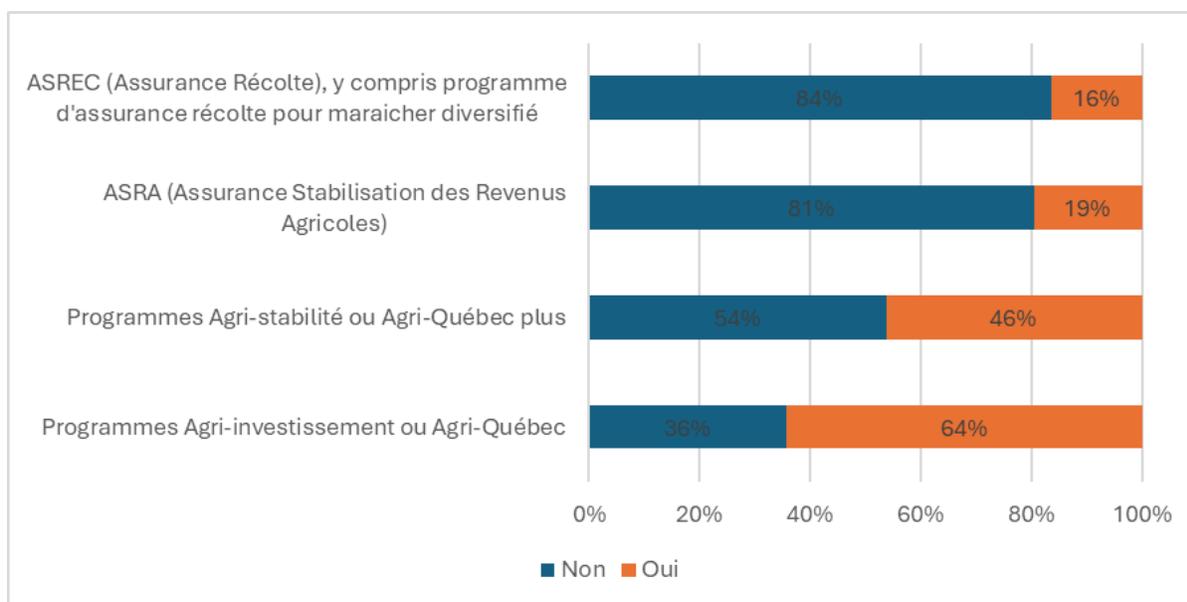


### 3.9. *Les politiques publiques et le développement des circuits courts*

Dans cette dernière section de la présentation des résultats du sondage, nous rendons compte à la fois de la façon dont les agriculteurs ayant répondu à l'enquête sont bénéficiaires des politiques publiques et de leurs attentes à cet égard.

Les figures 43 et 44 qui suivent montrent quels sont les programmes dont les répondants ont été bénéficiaires. Il ressort de cette question que les agriculteurs de notre échantillon sont, pour une large majorité, non éligibles aux deux grands programmes d'assurance que sont le Programme d'assurance récolte (ASREC) et le Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles (ASRA). Ce n'est pas très surprenant compte tenu du poids du maraîchage parmi les fermes répondantes, puisque ces programmes ne sont pas conçus pour s'adresser à des maraîchers diversifiés.

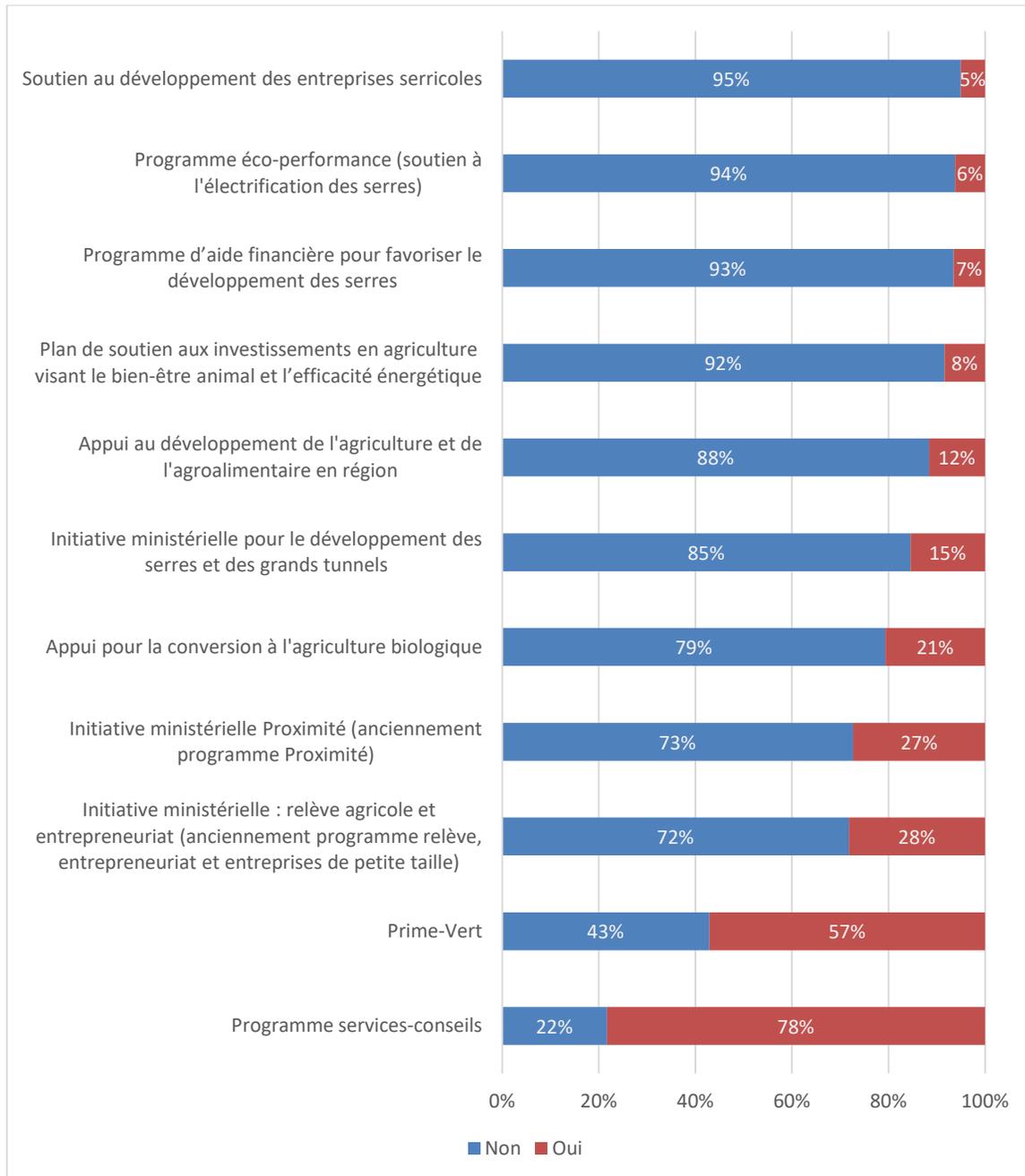
**Figure 43. Programmes d'assurance dont les agriculteurs sont bénéficiaires (N=262)**



En revanche, les programmes Agri-stabilité ou Agri-Québec plus et surtout Agri-investissement ou Agri-Québec ont bénéficié respectivement à 46 % et à 64 % des fermes de notre enquête. La popularité de ces programmes, qui rappelons-le sont des programmes d'épargne bonifiés par l'aide gouvernementale, vient d'abord du fait qu'ils sont ouverts aux productions agricoles non couvertes par l'ASRA.

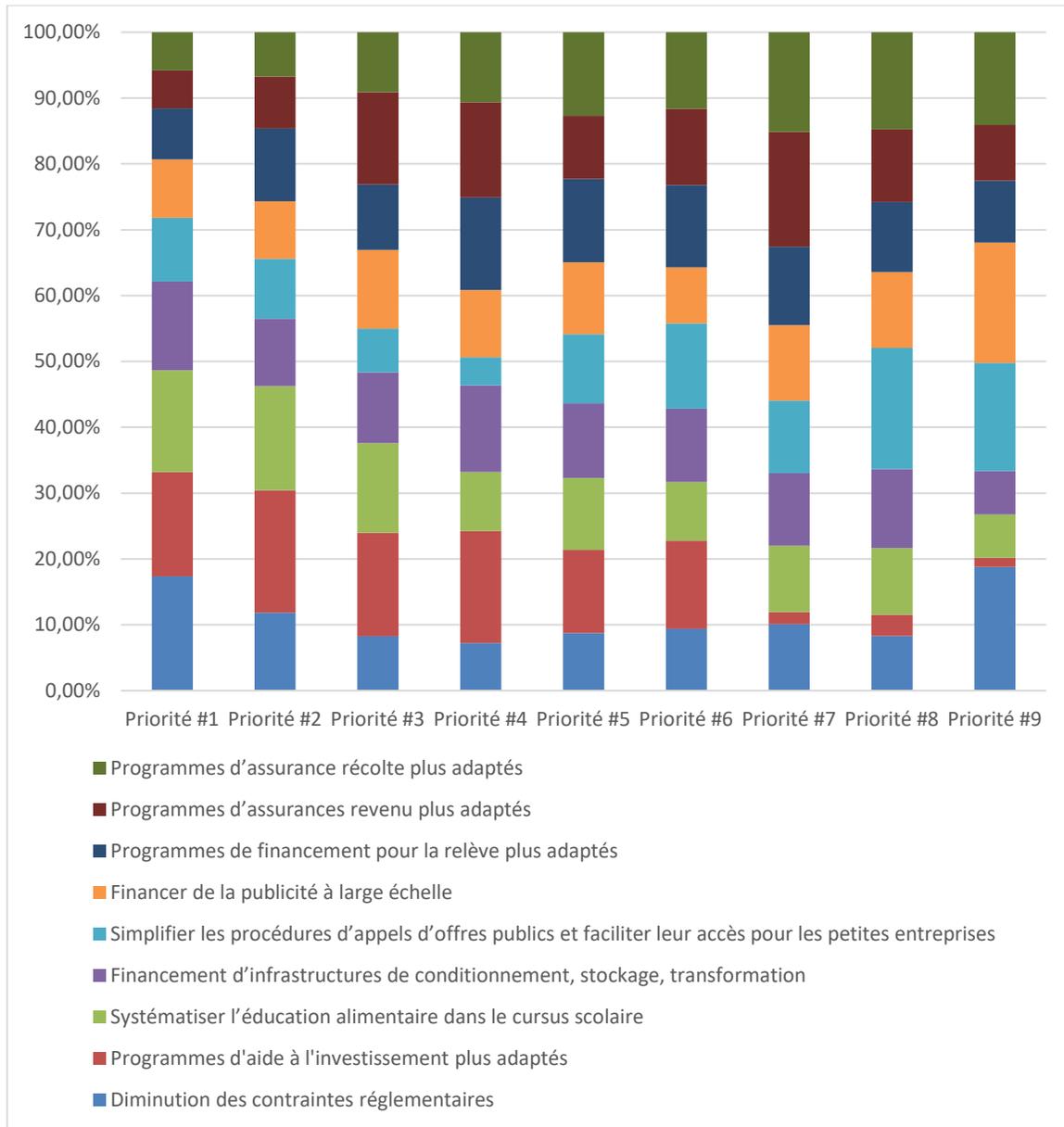
La figure 44 permet de voir quels sont, parmi les programmes d'appui auxquels les fermes du Québec peuvent prétendre, ceux qui ont le plus bénéficié aux fermes de notre échantillon. Le programme le plus utilisé est le Programme services-conseils (78 % des agriculteurs), suivi du programme Prime-Vert (57 %). Ce sont les deux seuls programmes pour lesquels le pourcentage d'agriculteurs bénéficiaires est supérieur à 50 %. Pour tous les autres programmes, le pourcentage est inférieur à 30 %, y compris les initiatives ministérielles Proximité et Relève (respectivement 27 et 28 % de bénéficiaires). Quatre programmes sont utilisés par moins de 10 % des fermes en circuits courts de l'échantillon : soutien au développement des entreprises serricoles, ÉcoPerformance, développement des serres et soutien aux investissements visant le bien-être animal et l'efficacité énergétique. Au total, les différents programmes de soutien aux équipements serricoles ont aidé 60 fermes de notre population d'enquête, tandis que 81 fermes pratiquant le maraîchage n'en ont pas bénéficié (dont 34 fermes de famille).

**Figure 44. Programmes de soutien dont les agriculteurs ont été bénéficiaires au cours des 5 dernières années (N=260)**



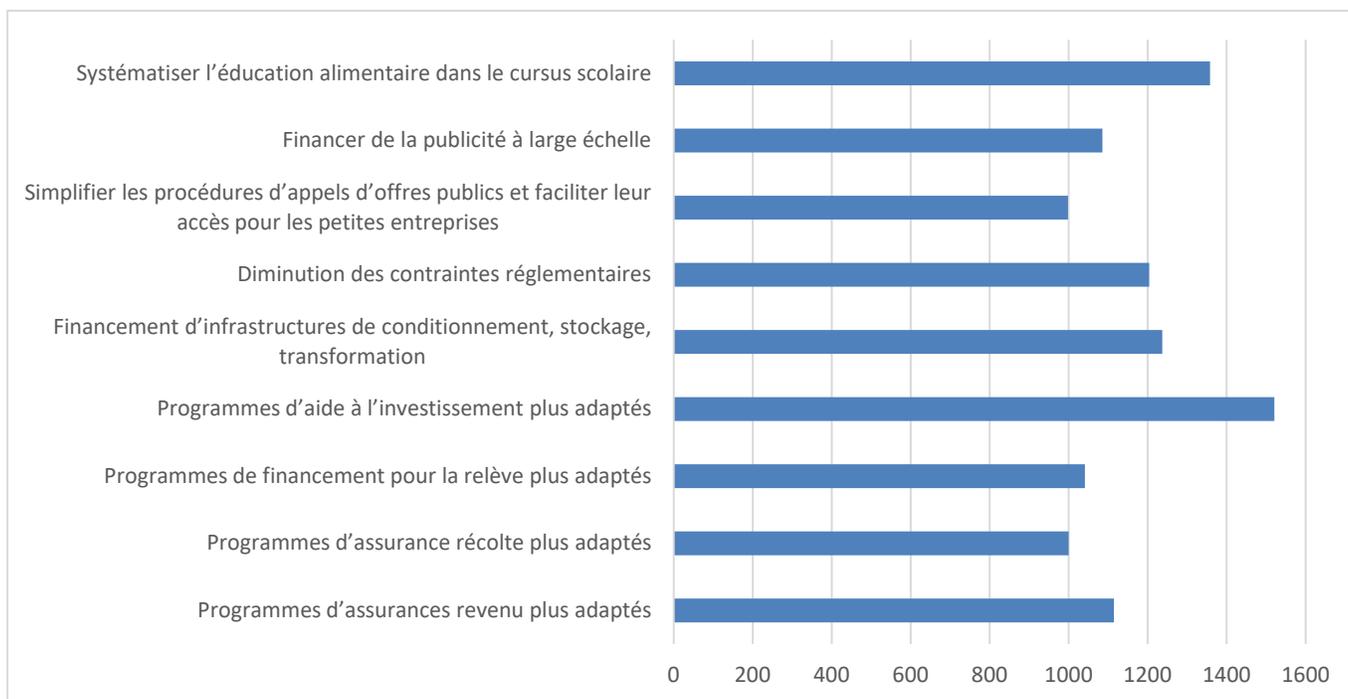
En dernier lieu, nous avons demandé aux répondants quels seraient, selon eux, les meilleurs leviers politiques de soutien aux circuits courts alimentaires. Il leur était demandé de choisir et de classer neuf propositions par ordre de priorité de la plus importante à la moins importante. La figure 45, présente les résultats.

**Figure 45. Répartition par ordre de priorité des leviers politiques de soutien à la commercialisation en circuits courts (N=255)**



Il est surprenant de constater qu'aucune priorité ne ressort nettement. Après calcul des scores globaux (en pondérant les priorités par leur rang de 1 à 9), les programmes d'aide à l'investissement plus adaptés se démarquent, suivis de la systématisation de l'éducation alimentaire dans le cursus (figure 46).

**Figure 46. Classement des leviers politiques en fonction de leur score global**



Enfin, plusieurs commentaires ont été formulés à propos du soutien attendu des élus locaux. D'après certains répondants, ceux-ci pourraient mieux valoriser le rôle des fermes proposant des produits en circuits courts, soutenir les marchés publics, voire appuyer les fermes de proximité pour leur permettre, par exemple, de participer davantage à la lutte contre l'insécurité alimentaire ou de fournir des aliments à moindre coût aux familles éprouvant des difficultés financières. Notons que cette piste de développement, très différente de l'achat institutionnel, est de plus en plus testée par des collectivités, notamment aux États-Unis et dans certaines provinces canadiennes, et parfois depuis longtemps (Som Castellano, 2017 ; Caron-Roy *et al.*, 2022a et 2022b ; Jacobs *et al.*, 2023 ; Aktary *et al.*, 2024).

## *Conclusion*

Les fermes ayant répondu à notre sondage (N=337) se distinguent parce qu'elles produisent en majorité des légumes ou des fruits. La plupart de leurs propriétaires ont créé une nouvelle entreprise (71 %) et la moitié sont des femmes. Cette population se caractérise par un haut niveau de formation initiale (89 % ont un diplôme collégial ou universitaire), mais aussi par le peu de répondants formés en agriculture (55 %), alors que 33 % déclarent avoir suivi une formation en commercialisation, en marketing ou en relation clientèle. Enfin, 79 % d'entre eux ont exercé un autre métier avant de se lancer en agriculture.

Comme nous l'avons vu, les revenus restent dans l'ensemble modestes. Un quart des fermes font un déficit et un autre quart déclare des revenus nets entre 0 et 15 000 \$<sup>42</sup>. De plus, 63 % des ménages déclarent avoir d'autres sources de revenu, qui représentent en moyenne 67 % du total de leur revenu. Pourtant, les fermes de notre échantillon semblent assez pérennes, avec une moyenne de 17 années d'expérience en circuits courts, mais aussi une grande différence entre les fermes issues d'une relève familiale (38 ans) et celles de première génération (11 ans).

Les canaux de commercialisation utilisés sont variés. Les ventes directes aux consommateurs représentent en moyenne 71 % des ventes de ces fermes. On observe que pour le moment, très peu de fermes vendent à des institutions et que ces ventes sont marginales dans les ventes totales de celles qui le font. On constate aussi que 47 % des fermes produisent tout ou partie de leur production en régie biologique.

Contrairement à l'une de nos hypothèses de départ, les fermes déclarent que leurs ventes en circuits courts au cours des trois dernières années sont stables (23,9 %) ou en croissance (47,9 %). Ce sont les paniers ASC qui semblent être la modalité de vente ayant connu un déclin un peu plus marqué. Cela dit, un peu moins de la moitié des fermes (43,5 %) reconnaissent que la pandémie de COVID-19 a entraîné un accroissement, puis un reflux de leurs ventes en circuits courts.

Dans l'ensemble, l'augmentation des prix des répondants est inférieure à l'inflation alimentaire moyenne calculée par Statistique Canada, ce qui révèle, d'après plusieurs experts, une certaine prudence à cet égard, par crainte de perdre des clients avec des hausses plus marquées.

Nos enquêtes révèlent également une grande diversité de perceptions des avantages des circuits courts, aussi bien pour les consommateurs que pour les fermes. Même diversité concernant les améliorations attendues des politiques publiques. La relation directe avec les clients est l'avantage le plus cité par les agricultrices et les agriculteurs, alors que paradoxalement, nos travaux antérieurs ont montré que de nombreux propriétaires de fermes en circuits courts préféraient déléguer la vente à des salarié·e·s, afin de se consacrer aux activités de production et d'administration (Mundler, 2023). Aux yeux des producteurs, les consommateurs cherchent avant tout la qualité des produits, ce qui corrobore les enquêtes conduites auprès des consommateurs favorables aux achats en circuits courts (Aprile *et al.*, 2015). Il est intéressant aussi de noter que les répondants ont ensuite cité comme bénéfique pour les consommateurs le soutien à l'économie locale, un autre point fréquemment soulevé dans les enquêtes consommateurs, qui témoigne de l'engagement propre à cette forme de consommation.

La diversité des réponses se manifeste aussi dans la perception des principaux défis de la commercialisation en circuits courts. C'est d'abord le temps que prend la commercialisation qui est apparaît comme étant le plus grand défi. Vient ensuite le paradoxe des prix : perçus comme trop chers

---

42 Même s'il est difficile de comparer ces chiffres dans la mesure où les revenus nets des fermes ne correspondent pas au revenu des ménages, du fait notamment des revenus extérieurs, on peut tout de même mentionner que le revenu médian des ménages au Canada est de 70 500 \$.

<https://www160.statcan.gc.ca/prosperity-prosperite/household-income-revenu-menage-fra.htm>

par les consommateurs, mais insuffisants pour assurer un revenu satisfaisant aux fermes. Enfin, les difficultés d'élargir le bassin de clientèle des circuits courts sont également beaucoup mentionnées.

Il convient aussi de souligner quelques-uns des commentaires effectués par les répondants. Parmi les défis proposés, nous n'avons pas cité (voir le questionnaire en annexe 2) les défis liés à l'établissement en agriculture. Ces défis sont toutefois ressortis dans les commentaires libres : accès au foncier, coûts de production, taux d'intérêt. Pour les relever, quelques personnes ont parlé de mutualisation, notamment par la création de fermes coopératives et de fiducies d'utilité sociale. Une agricultrice a fait remarquer que « vouloir produire en circuits courts en modifiant seulement les modèles de production et de commercialisation ne suffit pas ». Selon elle, une réflexion à plus grande échelle qui serait nécessaire.

Pour le moment, les fermes en circuits courts ne sont que faiblement engagées dans de la mutualisation de ressources que ce soit de manière formelle ou informelle, mais il se peut que les répondants aient négligé certains partenariats qu'ils ne vivent pas comme des formes de mutualisation. C'est sans doute le cas pour les fermières et les fermiers de famille qui ont considéré n'appartenir à aucun collectif (37 sur 59, soit 63 %). Les fermes en circuits courts sont 56,7 % à être potentiellement intéressées par la vente à des institutions et dans ce cas, considèrent très majoritairement que cela devrait se faire avec l'aide d'une plateforme régionale mutualisée. En revanche, la baisse de prix qu'elles accepteraient de consentir est de 13,6 % en moyenne, assez loin des frais de fonctionnement de 20 à 30 % rapportés dans la littérature sur les *food hubs*.

Dans le chapitre suivant, nous présentons une étude de cas basée sur l'analyse approfondie de 15 fermes pratiquant la commercialisation en circuits courts de produits de l'élevage.

---

## 4. Étude de cas : 15 fermes d'élevage multi-espèces au pâturage

Au Québec, les petites fermes de proximité qui se consacrent principalement à l'élevage font moins parler d'elles que les fermes maraîchères, qui constituent la vaste majorité des fermes en agriculture soutenue par la communauté. Les productions animales sont pourtant autant vendues en circuits courts que les productions végétales et de nombreuses fermes proposent les deux. Mais les premières présentent des enjeux de salubrité spécifiques puisque leur distribution nécessite le maintien de la chaîne de froid ou même la congélation. Certaines sont régies par la gestion de l'offre (lait, œufs, poulets et dindons), ce qui en complique l'accès pour les petites fermes qui souhaiteraient développer des marchés en circuits courts sur ces produits (Mundler *et al.*, 2017). Les produits animaux sont abondamment consommés, tant par les ménages que par les institutions, et l'élevage est si largement pratiqué sur le territoire québécois que la production animale représente plus de la moitié des recettes agricoles de la province (MAPAQ, 2022). En dehors de la production laitière, des élevages bovins et ovins destinés aux encans et des élevages de volaille regroupés dans des plans conjoints, un élevage parfois qualifié d'alternatif est en vogue depuis quelques décennies (Martin *et al.*, 2020 ; Ulukan *et al.*, 2022).

### 4.1. Méthodologie

L'élevage diversifié au pâturage, à petite échelle et commercialisé en circuits courts est une façon de faire de l'agriculture qui requiert relativement peu d'investissements, en particulier s'il est pratiqué de façon saisonnière, en élevant durant l'été des animaux nés sur d'autres fermes. L'intégration d'un troupeau vaches-veaux ou de truies de race rustique nécessite tout de même des infrastructures et des soins à l'année, ce qui alourdit la charge de travail, mais correspond au mode de vie recherché par certains jeunes agriculteurs et agricultrices (Picardy *et al.*, 2019). Plusieurs études indiquent que des modes de production et de commercialisation alternatifs apportent une certaine satisfaction au travail (Besser et Mann, 2015 ; Schanz *et al.*, 2023 ; Azima et Mundler, 2023). Pour comprendre le fonctionnement de ce genre de fermes, nous avons réalisé une étude de cas multiple (Alexandre, 2013) portant sur 15 projets d'élevage commercial d'au moins deux espèces animales, dont des porcs. Toutes ces fermes élèvent au moins une de leur production au pâturage, et la majorité de leurs ventes passe par des circuits courts de distribution. Ces 15 fermes ont répondu au même questionnaire en ligne que les autres fermes de cette recherche, mais font également partie d'un projet de recherche de plus longue haleine<sup>43</sup>. Elles ont été visitées à deux reprises depuis 2022 et le groupe d'agriculteurs et d'agricultrices a participé à plusieurs rencontres de groupe par vidéoconférence. Nous bénéficions donc de nombreuses données qualitatives et d'une vision très détaillée de ces entreprises.

---

43 Il s'agit d'un projet dirigé par Agriculture et Agroalimentaire Canada (2021-2024), intitulé *Analysis of alternative integrated crop-livestock production systems using life cycle assessment*.

Nous esquissons donc ici un portrait préliminaire et distinct de ce type de fermes bien particulier qui connaît depuis plusieurs années un essor modeste au Québec et nous analysons les défis auxquels elles sont confrontées dans la mise en marché de leurs produits. Nous examinons ensuite brièvement dans quelle mesure elles sont susceptibles de prendre part à des ventes mutualisées à des institutions.

#### 4.2. *Description des fermes*

L'échantillon de 15 fermes est très hétérogène. Il se compose à la fois de fermes de très petite taille et de fermes de plutôt grande taille, les revenus annuels bruts variant d'environ 30 000 \$ à plus de 600 000 \$. La composition du cheptel et l'organisation de la production et de la mise en marché sont aussi passablement différentes d'une ferme à l'autre. Le tableau 9 regroupe plusieurs variables caractérisant la dimension et l'organisation des fermes. Notons que près de la moitié des fermes élève des porcs de races rustiques et font la reproduction elles-mêmes à la ferme, ce qui implique de nourrir les truies à l'année et d'élever des porcelets à croissance lente, souvent sans obtenir pour leur produit de prix plus élevé que pour des porcs de races hybrides. Les autres s'adonnent à l'élevage porcin saisonnier en achetant des porcelets de race hybride sevrés issus d'élevages industriels. Comme le reste de notre population d'enquête, ces exploitations se caractérisent par la scolarisation des agriculteurs et agricultrices, avec 73 % de diplômés universitaires parmi les répondants, par la variabilité et la hausse modérée des prix de ventes dans les trois dernières années, par l'absence de bovins laitiers, ainsi que par d'énormes disparités de capital et d'endettement entre les fermes. Notons également que la vente de carcasses entières — découpées par un boucher — à un même client est pratiquée par plus de la moitié des fermes et représente une part souvent significative de leurs transactions.

Ces structures et stratégies de vente complètement différentes d'une ferme à l'autre, combinées à des profils sociaux variés, font en sorte qu'elles diffèrent aussi grandement sur le plan économique. La place de la ferme dans l'organisation financière des ménages est ainsi très variable puisque six fermes sur les quinze interrogées ont fait un déficit en 2023. Parmi celles qui ont dégagé un bénéfice, plus de la moitié l'ont réinvesti en totalité dans l'entreprise, de sorte que 10 des 15 fermes ont besoin d'un revenu externe pour subvenir aux besoins du ménage. Il est important de noter que comme la ferme n'est pas toujours le projet principal du ménage, l'apport de revenu d'un travail externe est souvent planifié, voire fait pleinement partie de l'organisation souhaitée. Une ferme portée par un couple de professionnels, par exemple, peut avoir une période de démarrage et d'investissement plutôt longue, si bien que les déficits de la ferme sont annuellement déduits de leurs revenus personnels, ce qui constitue un incitatif fiscal à continuer d'investir dans la ferme. De la même manière, une ferme portée par un retraité indépendant de fortune aura moins d'impératifs financiers à court terme. Au contraire, une ferme portée par des personnes sans capital de départ devra rapidement dégager des bénéfices, et les agricultrices et agriculteurs n'ont parfois pas le choix d'occuper des emplois externes à la ferme.

L'étroitesse de l'échantillon ne permet pas de tirer des conclusions pour l'ensemble des fermes de ce type au Québec, mais suffit pour comprendre qu'elles ne suivent pas un modèle d'affaires commun ou préétabli. Ces fermes semblent plutôt être façonnées de façon très personnelle par les agriculteurs et agricultrices qui les portent.

**Tableau 9. Caractéristiques de structure et de fonctionnement de 15 fermes d'élevage opérant en circuits courts de commercialisation**

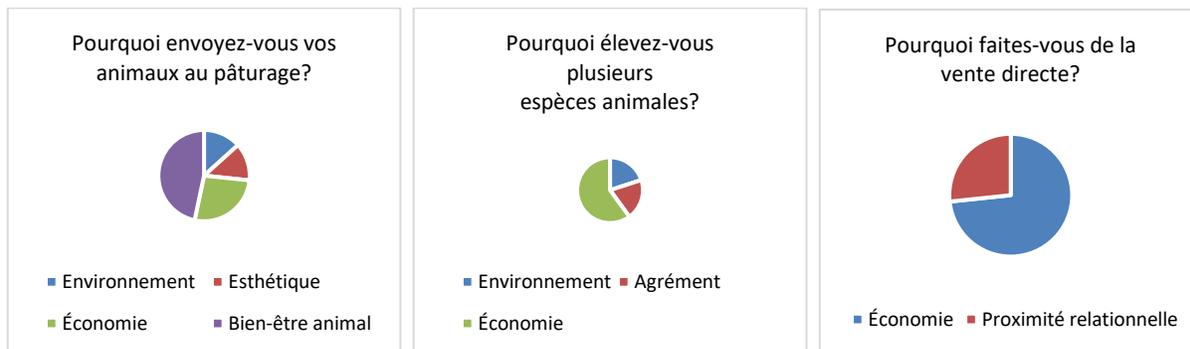
Ferme	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Moy.	Éc. type
Superficie (ha)	235	71	16	9	6	50	200	156	41	20	48	244	70	11	121	87	84
Ancienneté en agriculture (années)	8	15	8	8	6	25	8	14	8	16	21	50	3	7	12	14	12
Scolarité	Univ.	Univ.	Univ.	Univ.	Univ.	Univ.	Coll.	Univ.	Sec.	Univ.	Univ.	Sec.	Univ.	Prof.	Univ.	73 % universitaire	
Transformation à la ferme	Oui	Oui	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	53 % des fermes	
Accueil à la ferme	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	67 % des fermes	
Distance pour l'abattage et la découpe (km)	120	143	168	215	580	111	103	372	452	291	82	20	94	130	205	206	155
Distance moyenne des ventes (km)	10	0	70,25	32	9,35	42,5	26	74,75	35	4,15	74,25	1,75	33	0	24	29	27
Vente directe (% des ventes)	85	100	55	50	83	100	75	77	40	80	100	100	88	100	90	82	19
Proportion de produits bio (% du revenu brut)	20	0	0	0	60	0	25	0	0	25	100	0	15	0	0	16	29
Nombre d'exploitants propriétaires	3	2	2	1	2	1	2	1	1	2	3	3	2	2	1	1,9	0,7
Temps de travail annuel (ÉTP <sup>44</sup> )	2,6	4,7	2,3	1,7	3,7	0,6	5,2	2,5	1,1	5,8	3,6	2,9	1,8	3,1	1,8	2,9	1,5
Salaires moyen aux employés (\$/h)	18	N/A	N/A	20	18,5	N/A	15	16	N/A	17	N/A	18	N/A	20	20	18	2
Valeur du capital (1000 \$)	1 475	2 000	1 025	1 200	175	500	725	1 900	672	2 200	768	5 000	1 100	546	75	1291	1210
Dette long terme (1000 \$)	420	500	0	500	28	0	500	1 600	305	380	0	0	535	322	20	341	412
Part des revenus nets extérieurs (%)	100	30	100	100	80	75	0	30	100	0	25	0	0	0	100	49	45
Hausse moyenne des prix entre 2020 et 2023 (%)	8,3	6,7	8,3	6,7	5,0	5,0	13,3	7,5	6,7	3,3	0,0	4,0	2,5	5,3	3,3	6	3
Prix des oeufs (\$/douz.)	6	6,5	5	7	7,5	5	7	N/A	N/A	N/A	8	N/A	N/A	4	6,5	6	1
Prix du poulet (\$/kg)	12,1	14,0	11,0	13,7	13,5	12,1	N/A	16,0	N/A	N/A	17,5	N/A	13,0	8,9	13,7	13	2
Porc de race rustique né sur la ferme	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non	47 % des fermes	
Prix du porc carcasse (\$/kg)	N/A	N/A	9,0	N/A	14,0	N/A	10,9	N/A	10,5	12,1	N/A	13,8	12,5	10,7	10,3	12	2
% du porc vendu carcasse	0	0	50	0	50	0	100	0	95	100	0	50	80	30	50	40	40
Prix du bœuf carcasse (\$/kg)	N/A	N/A	11,9	N/A	19,0	N/A	13,8	N/A	9,9	N/A	N/A	16,0	N/A	20,0	14,7	15	4
Baisse de prix acceptable pour institutions (%)	0	0	10	20	10	20	20	20	20	20	0	10	20	0	20	13	9
Bovins de boucherie (nombre) <sup>45</sup>	50	25	14	2	12	30	233	100	17	0	34	180	2	15	20	52	71
Ovins (nombre)	0	0	150	6	35	0	0	0	0	203	5	100	318	0	12	104	114
Caprins (nombre)	0	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	N/A
Porcins (nombre)	10	70	40	40	35	18	30	120	40	23	29	40	25	55	10	39	27
Poulets (nombre)	20	300	300	0	400	200	100	1 200	200	0	300	0	700	0	900	420	363
Pondeuses (nombre)	20	50	100	40	0	15	50	0	0	0	100	0	0	25	100	56	35
Dindons et autres volailles (nombre)	0	1 325	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 325	N/A

44 Un équivalent temps plein (ÉTP) correspond ici à 1 750 heures de travail par année.

45 La moyenne et l'écart type pour les tailles de troupeaux sont calculés seulement à partir des fermes qui élèvent l'espèce en question. Les valeurs de 0 sont exclues des calculs.

Questionnés de façon ouverte sur ce qui explique certaines caractéristiques de leur ferme, les répondants mentionnent des priorités différentes. Celles-ci sont représentées dans la figure 47, qui illustre la raison citée en premier pour justifier les trois pratiques communes à toutes les fermes de l'échantillon (N=15).

**Figure 47. Raisons principales données pour expliquer quelques pratiques importantes**

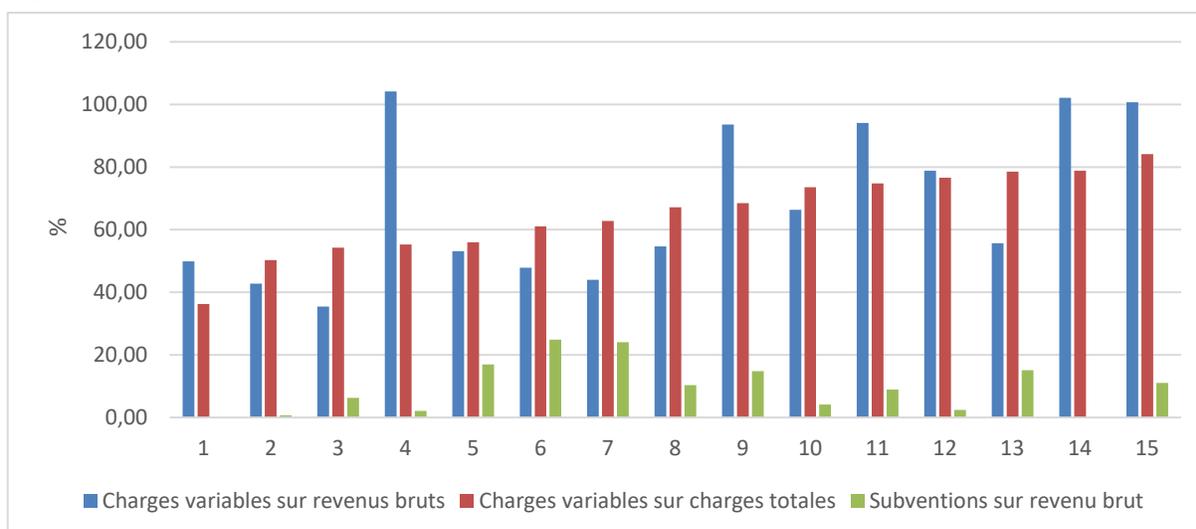


Alors que l'économie est avancée plus fréquemment comme raison première du recours à la vente directe et de la diversification des types d'élevage, c'est le bien-être animal qui l'emporte comme raison principale de leur envoi au pâturage.

#### 4.3. *Enjeux et défis actuels*

Le déficit absorbé d'année en année par certaines fermes n'est pas toujours le signe d'enjeux structurels de rentabilité. En effet, les agriculteurs portant trois des six fermes déficitaires de notre échantillon ont un travail à temps plein à l'extérieur, et le déficit encouru dans les dernières années correspond à la période d'investissement liée au démarrage récent de la ferme. Les figures 48 et 49 représentent des indicateurs liés aux charges et aux revenus des fermes pour l'année 2021. L'ordre d'apparition de ces données n'est pas le même dans les deux graphiques et a été modifié par rapport au tableau 9 de façon à assurer la confidentialité des données.

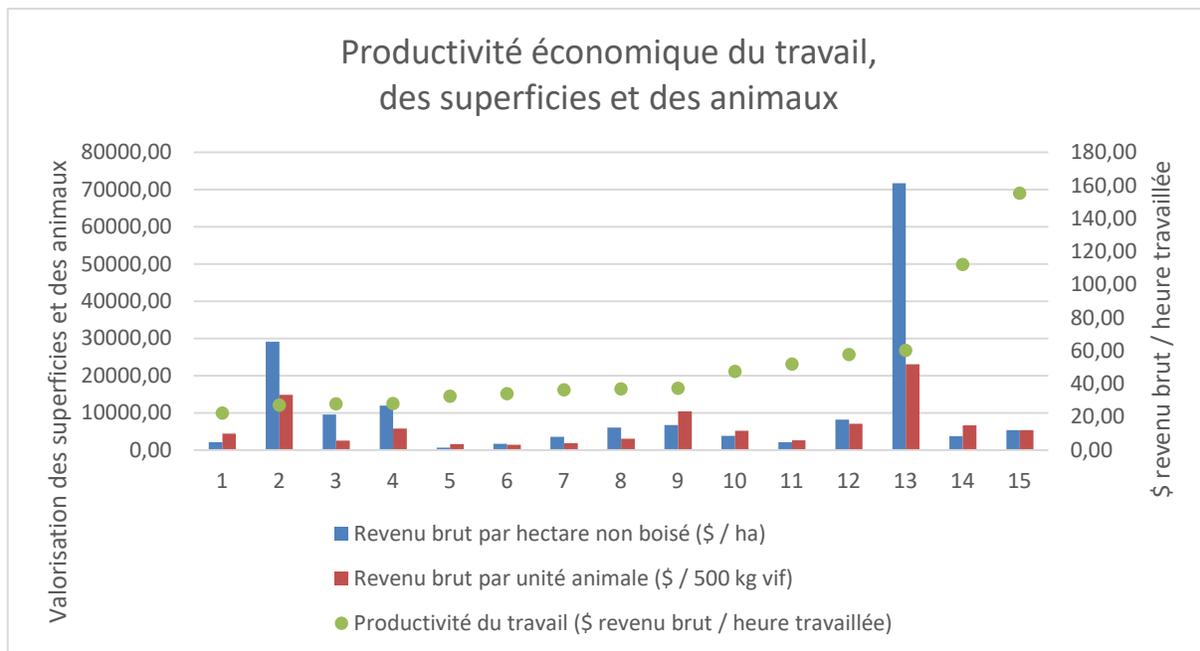
**Figure 48. Structure des coûts et part des subventions dans le revenu brut**



On remarque que 5 fermes ont des charges variables à peu près équivalentes au revenu brut, puisque le ratio calculé se rapproche de 100, voire le dépasse dans deux cas. La part des charges variables dans le revenu brut est une façon d’apprécier leur poids. Plus elle est élevée, moins la ferme est autonome dans ses approvisionnements liés à la production. Moins elle est élevée, plus la ferme est autonome en intrants. Au-delà de 100, la vente de la production ne suffit pas à payer les charges, ce qui veut dire que les opérations d’élevage, telles qu’elles sont pratiquées, sont trop coûteuses pour être couvertes par les ventes et payer les charges fixes. La plus grande part des charges variables est liée aux achats de moulée pour les monogastriques (porcs et volaille) qui, contrairement aux ruminants (bovins, ovins, caprins), ne peuvent tirer une part significative de leur alimentation des pâturages. Il est à noter qu’aucune des fermes de l’échantillon ne produit sa propre moulée, alors que le fourrage des ruminants est produit au moins partiellement par la majorité des fermes élevant des bovins. La part des charges variables dans le total des charges en dit long sur la structure de coûts des fermes. Un faible ratio combiné à un ratio charges variables/revenus bruts élevé signale une entreprise confrontée à des enjeux économiques structurels. Ces fermes pratiquent souvent la reproduction de porcs de races rustiques, parce qu’il est très difficile de trouver des porcelets sevrés de races rustiques sur le marché québécois. Par ailleurs, ces porcs sont élevés sur une plus longue période, car ils grandissent moins vite. Mais, comme mentionné auparavant, les fermes peinent à obtenir un différentiel de prix pour cette spécificité indisponible sur les marchés de masse et leurs prix de vente sont souvent les mêmes que ceux des éleveurs de porcs hybrides au pâturage.

Remarquons également la part de subventions, incluant l’ASRA, dans le revenu brut pour l’année 2021, qui varie de 0 à plus de 20 %. Il est possible que ce programme soit déterminant dans le choix de certaines fermes de maintenir un troupeau reproducteur bovin et/ou ovin, en particulier à si petite échelle.

**Figure 49. Productivité économique du travail, des superficies et des animaux**



La figure 49 représente différents indicateurs liés au revenu brut, soit le revenu brut annuel par hectare non boisé, par unité animale (une unité équivaut à 500 kg d’animaux vifs sur une année) et par heure de travail. Il est intéressant de remarquer que la productivité de ces trois ressources n’est pas nécessairement liée. Ainsi, il est possible d’avoir une grande productivité du travail, mais une faible productivité par hectare ou par unité animale, et vice-versa, dépendamment de la nature des activités. Par exemple, la ferme portant le numéro 13 sur la figure 49 tire de gros revenus par hectare et par unité animale d’une production fromagère issue d’un troupeau nourri au fourrage importé. Cette ferme n’a que peu de superficies, mais requiert beaucoup de main-d’œuvre. À l’inverse, la ferme portant le numéro 15 génère beaucoup de revenus avec peu d’heures travaillées, bien que sa productivité à l’hectare ou par unité animale ne soit pas très élevée.

Les défis de commercialisation les plus fréquemment nommés par ces fermes d’élevage sont, dans l’ordre, le temps que prend la commercialisation en circuits courts, l’élargissement de la clientèle, et une perception de prix élevé des produits vendus en circuits courts de la part de la clientèle. La saturation des marchés et la concurrence entre les producteurs ne sont que très rarement nommées, et viennent loin derrière les enjeux nommés ci-dessus. Ceci suggère que les agriculteurs conçoivent les marchés comme pouvant encore recevoir davantage de leurs produits, mais que l’élargissement de leur clientèle demeure difficile. Les agriculteurs et agricultrices sondés semblent croire que cette difficulté est due à une perception de prix élevé de la part des consommateurs. Nos observations montrent que ce n’est pas seulement une perception, puisque la viande et les autres produits mis en marché par ces fermes sont souvent significativement plus coûteux que les prix de vente des supermarchés.

Pour ce qui est des défis liés à l’environnement d’affaires, le plus important, et de loin, est la difficulté à trouver des infrastructures d’appui (ateliers de transformation, de pré-conditionnement, abattoir agréé, etc.). C’est une particularité de ce segment de notre échantillon global, pour qui ce problème

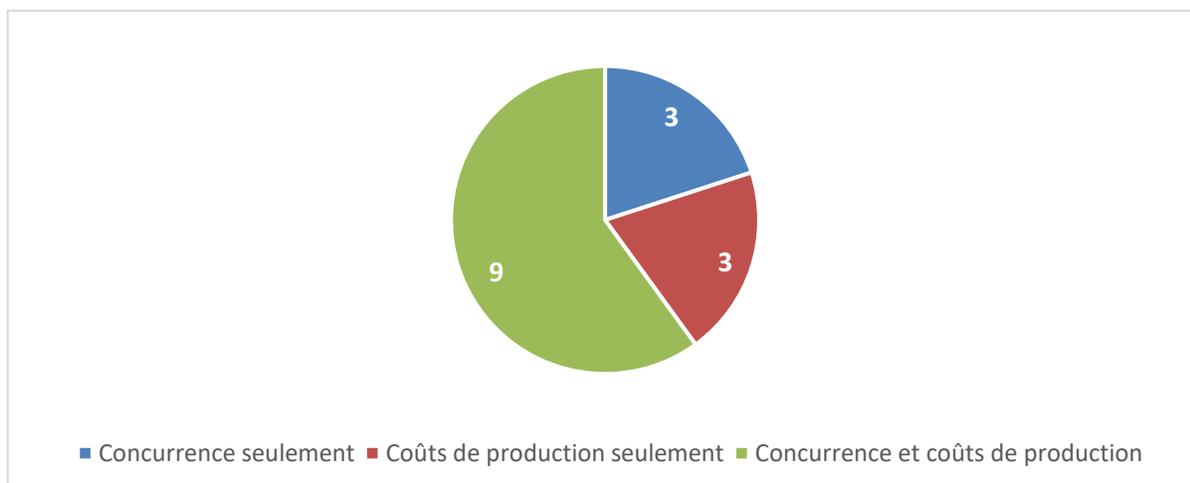
est secondaire (voir figure 33). La distance moyenne entre les fermes et leur abattoir (88 km) est plus de deux fois supérieure à la distance moyenne de leurs points de vente, pondérée par la valeur des ventes faites *via* chaque canal de mise en marché (29 km). Les abattoirs n'offrant pas tous un service de découpe, la plupart des éleveurs et éleveuses transportent leurs carcasses dans une salle de découpe certifiée distincte. La distance moyenne d'un circuit de la ferme à l'abattoir, puis de l'abattoir à la salle de découpe et retour est de 206 km. Encore s'agit-il d'un minimum, car l'abattage, la découpe et le retour des pièces à la ferme n'ont pas lieu le même jour, de sorte que deux allers-retours au moins sont nécessaires, voire trois si la ferme doit se charger du transport entre l'abattoir et la boucherie, ce qui porte le total à plus de 500 km pour un seul abattage.

Le second défi en termes d'environnement d'affaires concerne les coûts de production. Tel que mentionné plus haut, ces coûts varient beaucoup d'une ferme à l'autre, mais une tendance claire est celle des prix très élevés de la moulée, qui rend l'élevage de monogastriques coûteux, surtout en régie biologique. D'ailleurs, seules deux fermes sur quinze alimentent leurs monogastriques avec de la moulée biologique.

Le troisième défi est la réglementation. Questionnés sur les enjeux réglementaires les plus importants, les éleveurs citent en premier l'impossibilité d'abattre leurs animaux à la ferme. En effet, la distance à l'abattoir le plus proche est prohibitive pour certaines espèces dans plusieurs régions du Québec. Mentionnons l'exemple des oies et des canards, pour lesquels il ne reste qu'un seul abattoir en activité. Des fermes se résignent ainsi à l'abattage à la ferme de certaines espèces, ce qui les empêche d'en faire le commerce : « Alors malheureusement, les poulets, c'est juste pour nous ». Des fermes qui mettent en marché leurs produits dans une autre province déplorent l'obligation d'avoir recours à des établissements sous inspection fédérale, ce qui rend la vente de certaines espèces non rentable. Une autre embûche réglementaire concerne le passage obligatoire par l'agence de vente pour l'agneau, et ce même pour une mise en marché directe au consommateur. Cette obligation est perçue comme aberrante par plusieurs, qui ne comprennent pas pourquoi ils doivent payer pour un service de mise en marché collective dont ils ne bénéficient pas. Un autre enjeu réglementaire concerne les limites à la quantité de volailles qu'il est possible d'élever sans détenir de quota et le manque de pertinence de certaines modalités des programmes d'aide au démarrage dans les œufs et le poulet, qui n'assurent pas la mise en marché collective, mais qui facturent tout de même des frais annuels jugés élevés.

Le recensement des défis touchant la commercialisation et l'environnement d'affaires porte à croire qu'il est difficile pour ce type de ferme d'élevage de dégager des bénéfices, surtout dans un contexte où les consommateurs sont à la fois sensibles aux prix et habitués à trouver des produits bon marché dans les épicerie. À ce sujet, nous avons demandé aux agriculteurs et agricultrices (figure 50) sur quoi ils se basaient pour fixer leurs prix de vente.

**Figure 50. Bases utilisées pour établir les prix de vente**

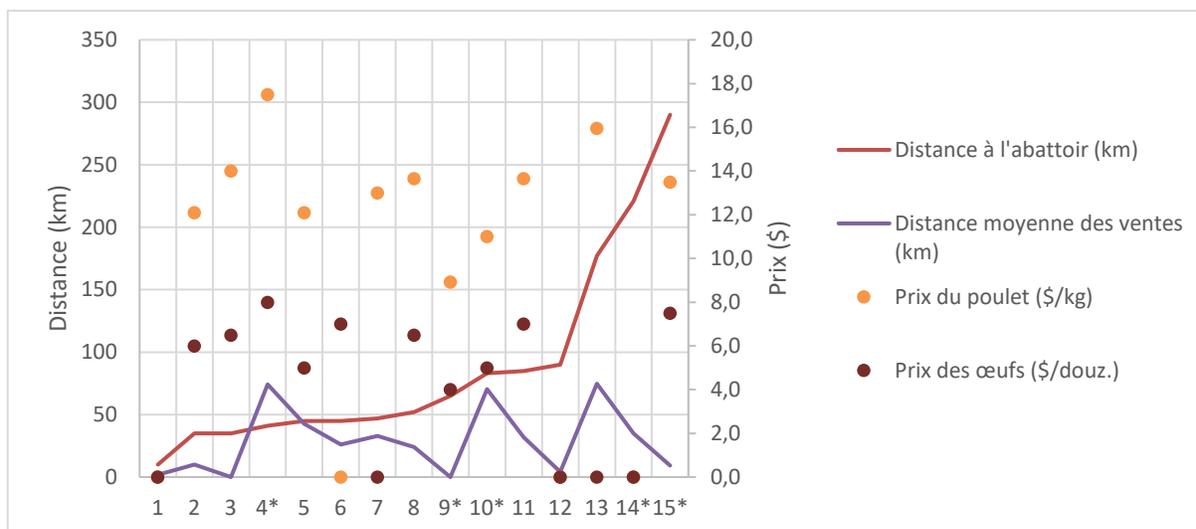


Trois fermes ont déclaré se fier seulement à leurs coûts de production, et trois autres seulement aux prix de la concurrence. Or la concurrence, dans ce cas précis, ce sont les autres fermes de proximité pratiquant l'élevage au pâturage, souvent de races rustiques moins productives. Un éleveur ayant choisi de fixer ses prix selon ses coûts de production explique :

Au début de la ferme, j'ai fait une analyse détaillée de mes coûts de production. Ensuite, j'augmentais annuellement avec l'indice des prix à la consommation. À cause de cette méthode, j'ai perdu 50 000 \$ en 2022. Alors pour 2023, j'ai calculé mon coût de production par élevage et j'ajoute 40 % pour couvrir les frais fixes et me garder du profit. Ça fonctionne mieux pour moi, mais à cause de ça mes prix sont plus hauts que la concurrence.

Aucune ferme ne semblait vouloir comparer ses prix à ceux des épiceries. Les neuf fermes restantes ont affirmé se fier à la fois à la concurrence et à leurs coûts de production, de façon à viser à la fois la rentabilité et la compétitivité. Les prix varient très fortement d'une ferme à l'autre pour un même produit. De plus, la variabilité dans les formats de vente rend la comparaison du prix des découpes de porc et de bœuf difficile. En revanche, les prix des œufs et de la volaille peuvent être comparés entre les fermes qui en vendent. Le poulet et les œufs ont donc été choisis pour l'homogénéité de ces produits d'une ferme à l'autre, puisqu'aucune des fermes de l'échantillon ne fait la reproduction à la ferme ni n'élève de races rustiques. La figure 51 illustre, pour chaque ferme, les prix d'une douzaine d'œufs et d'un kilogramme de poulet, ainsi que les distances moyennes pondérées de toutes les ventes de la ferme et la distance à l'abattoir.

**Figure 51. Distance à l'abattoir, distance moyenne pondérée des ventes et prix du poulet.**



Note : les fermes dont le numéro porte un astérisque sont situées dans une région rurale éloignée (pas de centre urbain de plus de 50 000 personnes dans un rayon de 50 km).

Outre la grande diversité des prix proposés par les fermes (le prix du poulet va de 8,90 à 17,5 \$/kg et le prix de la douzaine d'œufs varie entre 4 et 8 \$), aucun lien n'est observable entre le prix des produits et la distance moyenne des ventes ou la distance de la ferme à l'abattoir. Ceci confirme que les fermes de proximité développent leur propre clientèle et sont indépendantes les unes des autres quant à leurs stratégies de fixation des prix.

#### 4.4. Possibilités d'intégrer des réseaux visant la mise en marché collective à des institutions

Les deux défis de la mise en marché à des institutions qui ressortent dans l'échantillon de 15 fermes d'élevage sont, *ex æquo*, la baisse de prix à consentir et le volume nécessaire pour satisfaire les commandes. Quelques commentaires rappellent que le modèle d'affaires de ce type de fermes repose sur la vente de plusieurs produits différents, souvent non standards, à un petit bassin de clients et ce, sans intermédiaire afin de garder les efforts de mise en marché et la valeur ajoutée sur la ferme. Les répondants disent avoir peu de volume à offrir et donc peu d'économies d'échelle pour consentir des baisses de prix. Outre ces considérations en rapport avec leur entreprise, les agriculteurs et agricultrices sondé-e-s ont une opinion sur les institutions en tant que clientes. Certains disent connaître la complexité de la gestion impliquée et les possibles retards de paiement des institutions. D'autres estiment que les institutions priorisent le prix plutôt que la qualité à cause de contraintes budgétaires. En réponse à la question : « Est-ce que pour votre ferme, la vente à des institutions pourrait être un débouché envisageable ? », seules 5 fermes ont répondu par l'affirmative. Ce nombre passe à 9 dans l'éventualité où une plateforme régionale gèrerait le stockage, le conditionnement, la logistique et les contrats. L'une de ces 9 fermes ne consentirait toutefois aucune baisse de prix, les autres acceptant de baisser les leurs de 20 %.

Un répondant dans le groupe s'adonne déjà à la vente de porcs et de poulets à une institution, en l'occurrence un CPE des environs. Celui-ci achète des poitrines de poulet ainsi que du porc en cube et haché, ce qui signifie que l'éleveur doit trouver une façon de vendre le reste des carcasses à une clientèle différente. Cela ne pose aucun problème pour le porc. Pour le poulet, sa stratégie est de regrouper les ailes en paquets d'une livre et les cuisses en paquets de deux, qui se vendent également sans difficulté. Les carcasses, quant à elles, servent à faire du bouillon pour la consommation personnelle. Cette clientèle ciblée et à petite échelle semble être, pour cet éleveur en particulier, une façon simple et efficace d'entrer dans le marché institutionnel.

## *Conclusion*

L'échantillon étudié, très hétérogène, permet de constater qu'il est illusoire de chercher à faire entrer dans une seule et même catégorie les fermes d'élevage diversifié, au pâturage et opérant en circuits courts. Les données récoltées et leur analyse montrent que ces fermes ont des stratégies de production et de commercialisation très diverses. Elles s'intègrent par ailleurs de façon très variable dans l'organisation économique de leurs propriétaires. Notre échantillon regroupe ainsi des personnes issues de différents milieux, qui combinent souvent un travail à l'extérieur avec leur métier d'agriculteur ou d'agricultrice, bien que l'agriculture soit le métier principal de quelques ménages. En revanche, ces fermes retirent toutes, dans une certaine mesure, un avantage économique ou humain, et souvent les deux, de la vente de leurs produits en circuits courts.

Les défis rencontrés par ces fermes découlent à la fois de leur fonctionnement intrinsèque, du marché visé et de l'environnement d'affaires dans lequel elles évoluent. Les coûts de la moulée font en sorte que les fermes pratiquant l'élevage de monogastriques — et en particulier la reproduction à la ferme de porcs de races rustiques — ont des charges variables très élevées par rapport à leur revenu brut, de sorte que la rentabilité est difficile à atteindre. En revanche, la combinaison de plusieurs de ces élevages, parfois avec l'élevage de ruminants, génère des économies de gamme lors de la mise en marché, les mêmes clients achetant souvent plusieurs produits lors d'une même transaction directe.

L'éloignement, voire l'inaccessibilité, des abattoirs et des salles de découpe certifiées sont des embûches pour ces fermes qui ne bénéficient pas d'économies d'échelle. Le prix de la transformation par unité de produit est donc beaucoup plus élevé que pour des fermes spécialisées à grande échelle. Un éleveur rapporte d'ailleurs se faire facturer des frais supplémentaires pour l'abattage de porcs de races rustiques : « Ça me coûte 575,62 \$ pour faire abattre, débiter, et transformer en saucisses, bacon, jambon, et les boîtes de carton pour un porc de 7 mois ». Et ce montant n'inclut pas les frais de transport d'un abattage souvent effectué à coups de deux ou trois animaux seulement. Plusieurs aimeraient pouvoir procéder à l'abattage à la ferme, lequel n'est actuellement accessible que *via* un projet pilote limité au poulet. Un élargissement de ce projet à d'autres volailles d'abord, puis aux gros animaux serait bienvenu, tout comme une exemption d'inspection de niveau fédéral pour les entreprises vendant des produits animaux en circuits courts dans une autre province.

Du côté de l'environnement d'affaires, les bas prix de la viande dans les supermarchés font en sorte que la compétition est féroce et que les fermes d'élevage diversifié de proximité sont cantonnées à une clientèle limitée, bien que le marché ne soit pas perçu comme saturé. Les bas prix des grandes

surfaces résultent partiellement de phénomènes macroéconomiques, mais il est sûr que les prix actuels de la viande issue de l'élevage au grain ne reflètent pas l'ensemble de ses coûts environnementaux et sociaux, justement à cause des impacts environnementaux de la production de grain (Rowntree *et al.*, 2020 ; Zira *et al.*, 2021 ; Bartlett *et al.*, 2024). La baisse de certains incitatifs à la production de grains destinés à l'alimentation animale au Québec pourrait faire augmenter les coûts de l'élevage au grain et encourager l'utilisation de sous-produits et de déchets alimentaires pour nourrir les monogastriques, ce qui en réduirait du même coup l'empreinte environnementale (Van Zanten *et al.*, 2016 ; Rööös *et al.*, 2017). Plus globalement, on peut s'interroger sur la pertinence de politiques publiques qui soutiennent les bas prix de la viande, compte tenu de la consommation canadienne *per capita* très élevée et des impacts de la production animale sur la santé des écosystèmes (De Vries et De Boer, 2010 ; Whitton *et al.*, 2021 ; Duluins et Baret, 2024).

La perspective de vendre des produits animaux à des institutions n'est pas très populaire chez ces 15 fermes d'élevage alternatif. Les freins à ce type de mise en marché sont les prix de vente inférieurs et les grands volumes requis, comme le dit un des éleveurs : « Je n'ai pas la quantité de viande pour m'embarquer là-dedans ». Ainsi, l'hypothèse selon laquelle les achats institutionnels permettraient de renforcer les fermes de proximité en leur offrant des débouchés auparavant inaccessibles semble fragile dans le cas de ces petites fermes d'élevage, car leur rentabilité, déjà incertaine, est en partie basée sur le maintien au sein de l'entreprise de la plus-value liée à la mise en marché. Cela étant dit, 9 fermes seraient prêtes à consentir une baisse de prix de 20 % si des organisations régionalisées géraient le stockage, le conditionnement, la logistique et les contrats. Cette baisse ne permettrait pas d'entrer en compétition avec les distributeurs et les grossistes, mais elle constitue un signe d'ouverture de la part de ces fermes qui valorisent l'approvisionnement de proximité. La mise en commun des infrastructures de stockage et de transport, voire de la découpe post-abattage, serait plus compliquée pour les produits animaux que pour les fruits et légumes en raison des normes de salubrité qui exigent des permis, du personnel qualifié et de la congélation.

Il est possible de croire que le marché institutionnel permettrait à certaines fermes de proximité d'accroître leur volume de production et/ou de diminuer leurs efforts de mise en marché. Pour les institutions, l'approvisionnement en produits animaux *via* des circuits courts contribuerait aux efforts de souveraineté et d'autonomie alimentaire, et parfois même à la réduction des impacts sur la santé des écosystèmes. Il serait intéressant de se pencher sur la réglementation de la commande publique et les limitations qu'elle impose, sur la question non seulement de la qualité du produit, mais de sa nature même : un morceau de viande de bœuf issu de parcs d'engraissement est-il semblable à un morceau de bœuf élevé au pâturage à proximité de l'institution ? À l'instar des fruits et légumes, les produits animaux de proximité pourraient se faire graduellement une place dans certaines institutions et contribuer ainsi à la transformation des pratiques au sein du système alimentaire.

---

## Conclusion générale

Le présent rapport a pour objectifs de documenter les enjeux de commercialisation des fermes de proximité et d'examiner la possibilité de soutenir la mise en œuvre d'outils de mutualisation, afin de déterminer si ces fermes pourraient accroître leur contribution au déploiement de la SNAAQ en augmentant leurs ventes aux institutions. Nous avons initialement formulé deux hypothèses :

- La commercialisation en vente directe aux consommateurs commence à rencontrer certaines limites au Québec, du fait de l'accroissement du nombre de fermes et d'une relative stagnation de la demande.
- Il existe un nombre suffisant de fermes de proximité au Québec prêtes à s'engager dans la livraison à des plateformes régionales de conditionnement et de commercialisation.

Nous allons revenir dans cette conclusion sur ces deux hypothèses, par le biais de quelques faits saillants.

### 1. Une conjoncture malgré tout favorable d'après les agriculteurs interrogés

Statistiquement, nous avons vu que les fermes de proximité au Québec se divisent au fond en deux grandes catégories : celles pour lesquelles la vente directe est au cœur du modèle d'affaire et de l'organisation du travail et qui en tirent un revenu représentant plus de 75 % de leur revenu brut (41,3 %) ; et celles pour lesquelles la vente directe représente moins de 25 % du revenu brut (39,8 %) (Statistique Canada, 2021). Les fermes ayant répondu à notre enquête appartiennent clairement à la première catégorie, avec en moyenne 8 % seulement de ventes en circuits longs (figure 14).

Les fermes de notre échantillon se distinguent également par plusieurs caractéristiques : création de nouvelles entreprises, féminisation, niveau élevé de formation, expériences professionnelles antérieures, sources de revenu diversifiées. Nous postulons que ces caractéristiques témoignent des transformations qui touchent une grande partie de l'agriculture québécoise, mais qu'elles reflètent aussi une surreprésentation des agricultrices et agriculteurs habitué·e·s à utiliser des outils informatiques pour communiquer, échanger des informations et commercialiser leurs produits.

Cela dit, 337 fermes ont tout de même pris le temps de répondre à notre sondage et nous ont offert, par leurs réponses, un portrait riche et nuancé de leurs enjeux de commercialisation. Plusieurs points méritent d'être soulignés :

- Les revenus sont modestes. Presque la moitié des fermes ont un revenu brut inférieur à 100 000 \$. En ce qui concerne le revenu net, un quart d'entre elles font un déficit sur l'exploitation et un autre quart déclare un revenu net inférieur à 15 000 \$ (tableau 7). Cette situation n'est pas en soi alarmante, dans la mesure où de nombreux ménages semblent investir progressivement dans leur ferme tout en recourant à des revenus extérieurs à l'agriculture. Mais elle illustre quand même les défis de productivité rencontrés par une agriculture souvent de petite taille et très diversifiée. Par ailleurs, comme nous l'avons vu, l'augmentation des prix de vente des fermes en circuits courts est inférieure à l'inflation alimentaire moyenne, ce qui a pu dégrader leur situation financière au cours des 3 dernières années.

- Les agricultrices et agriculteurs de notre échantillon sont en moyenne établi·e·s depuis 15 ans, ce qui atteste de la résilience des modèles qu’elles portent même si, bien entendu, seules des fermes en exercice ont répondu à l’enquête. Cela dit, nous estimons que cette pérennité est encourageante, sachant qu’au Canada, seule la moitié des nouvelles fermes survivent entre deux recensements agricoles (Chen *et al.*, 2022).
- Même si 43,5 % des fermes reconnaissent que la pandémie de COVID-19 a entraîné un accroissement puis un reflux de leurs ventes en circuits courts, 23,9 % d’entre elles les déclarent stables au cours des trois dernières années et 47,9 % les disent en croissance, notamment par le biais des kiosques à la ferme et de l’autocueillette. En revanche, les paniers ASC semblent avoir connu déclin plus marqué. Cette modalité plus solidaire de commercialisation, qui repose sur un engagement réciproque de la clientèle et des fermes, est aussi plus contraignante pour les familles qui s’y engagent et semble être concurrencée par des organisations comme les fermes Lufa qui ont repris l’idée des paniers hebdomadaires, mais en y ajoutant beaucoup de flexibilité, en livrant à domicile et en élargissant la gamme de produits proposés à des produits importés. La littérature documente depuis plusieurs années les interrogations et les inquiétudes sur la pérennité de ce mode de commercialisation (Paul, 2019) et une recherche récente concernant l’évolution des Teikei japonais, ancêtres de l’ASC, témoigne également de la place grandissante de la logique marchande au sein des collectifs et des difficultés rencontrées pour maintenir les principes initiaux (Kondo *et al.*, 2024).
- Les fermes ayant répondu à notre enquête restent, dans leur majorité, convaincues que ce n’est pas en imitant les circuits longs qu’elles s’en sortiront mieux et qu’elles doivent au contraire miser sur leurs spécificités et leur proximité avec les clients. Cette conviction est fortement ressortie (figure 25). *A contrario*, et de façon logique, elles se sont largement prononcées contre l’idée de se spécialiser et de baisser les prix afin de gagner en efficacité.
- Elles attendent en revanche des programmes d’aide mieux adaptés à leurs spécificités. Comme nous l’avons vu, elles sont très peu nombreuses à bénéficier des programmes d’assurance ASRA et ASREC, mais elles sont tout de même 46 % à bénéficier des programmes Agri-stabilité et 64 % des programmes Agri-investissement.

Pour conclure sur la conjoncture des marchés de proximité, nous estimons que notre première hypothèse relative au plafond rencontré par la vente directe aux consommateurs au Québec, du fait de l’accroissement du nombre de fermes et d’une relative stagnation de la demande, n’est pas confirmée par les agricultrices et les agriculteurs ayant répondu à notre enquête même si plusieurs fermes, notamment celles commercialisant en ASC, font état de plusieurs difficultés et de diverses attentes.

## 2. La mutualisation des ressources pour faciliter la commercialisation

La mutualisation de ressources pour la commercialisation de proximité est encore marginale parmi les fermes de notre enquête : 63,4 % affirment ne pas appartenir à un collectif, qu’il soit formel ou informel. Comme moins de la moitié des fermes appartenant au RFF ont déclaré faire partie d’un collectif mutualisant certaines ressources, il se peut que cette implication ait été globalement sous-estimée, mais ce résultat témoigne du fait que les circuits courts sont d’abord perçus comme des stratégies de commercialisation individuelles.

La revue de littérature sur les *food hubs* montre que ces derniers sont particulièrement bien adaptés aux besoins des producteurs de taille moyenne, ce que la littérature a désigné comme les « agriculteurs du milieu » (Stevenson et al., 2011). Ces fermes ont en effet plus de moyens que les petits producteurs pour répondre aux diverses exigences des *food hubs* et de leurs clients institutionnels, elles sont aussi mieux armées pour une semi-spécialisation sur une partie de la production. Du côté des *food hubs*, la participation de ce type de fermes est avantageuse puisque celles-ci sont en mesure de fournir de plus gros volumes. Un tel arrangement permet aux *food hubs* de réaliser des économies d'échelles, ce qui n'est pas forcément le cas si le *food hub* doit composer avec une multitude de petits fournisseurs.

Pourtant, les auteurs d'un article postérieur à notre revue de littérature affirment que dans le contexte italien, les *food hubs* peuvent redonner un pouvoir de négociation aux petites fermes qui sont individuellement mal armées pour obtenir des conditions avantageuses de leurs acheteurs. Dans cet article reposant sur des données qualitatives, les petits producteurs interrogés se montrent intéressés à vendre dans un *food hub*.

Dans le cas de notre enquête, la taille de la ferme (mesurée par le revenu brut) n'est pas apparue comme une variable déterminante (tableau 8). Quelle que soit leur taille, les fermes intéressées à rejoindre une plateforme régionale représentent entre 60 et 66 % dans chaque catégorie de revenu. On ne peut donc pas conclure sur cette seule base que les « fermes du milieu » seraient plus intéressées. Il est toutefois difficile de savoir ce qui se passerait si de telles plateformes étaient proposées dans toutes les régions du Québec, mais nos résultats vont plutôt dans le sens de Sgroi et al. (2024) et indiquent qu'elles seraient susceptibles d'intéresser tous les types de ferme. En revanche, dans notre cas, comme dans celui étudié par Sgroi et al. (2024), ce sont des intentions qui sont recueillies. Ce que montre en revanche la revue de littérature, c'est qu'à l'usage, les « fermes du milieu » sont mieux adaptées pour s'adapter aux contraintes et permettre la pérennisation des *food hubs*.

### 3. La contribution possible des fermes de proximité à la SNAAQ

Alors même que la vente aux institutions reste pour le moment un débouché tout à fait marginal dans la panoplie des modes de commercialisation utilisés par les fermes répondantes, elles sont tout de même nombreuses (56,7 %) à manifester un intérêt éventuel. La plupart (78 %) seraient dans ce cas de figure intéressées par une plateforme collective mais, comme nous l'avons vu, les baisses de prix qu'elles seraient prêtes à consentir pour faire vivre cette structure sont très inférieures à ce qui est nécessaire de consentir, si l'on se fie à la littérature sur les *food hubs* et à l'expérience des plateformes existantes au Québec (voir annexe 7). Cet écart important vient nuancer la validité de notre deuxième hypothèse. Si nous avons observé dans la section précédente qu'un nombre significatif de répondants se disent intéressés par un outil collectif de mutualisation, une majorité d'entre eux ne semblent pas disposés à en assumer les coûts de fonctionnement par une baisse du prix de vente qu'ils peuvent obtenir en vente directe.

Ce constat réduit pour le moment le bassin de fermes de proximité susceptibles de s'engager dans la vente aux institutions par le biais de plateformes collectives. Cela dit, la variété des modèles d'affaire, de la taille des fermes, des productions et des stratégies de commercialisation montre aussi toute la

diversité interne de l'agriculture de proximité, ce qui laisse de la place à ce qu'une partie d'entre elle s'engage durablement dans des collectifs de commercialisation, comme l'atteste d'ailleurs l'exemple des Bio Locaux (voir annexe 7).

Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature sur les *food hubs*, le financement public en faveur de la pérennisation des plateformes collectives fait débat. Retenons que pour s'établir et trouver leur équilibre, les *food hubs* ont besoin de temps : de 7 à 10 ans (Nelson et Landman, 2020). Par ailleurs, ces plateformes ont une fonction sociale qui selon certains auteurs justifient pleinement un investissement public à moyen, voire à long terme : elles relèvent d'ailleurs souvent de l'économie sociale et assument des fonctions variées allant de l'insertion professionnelle à la commercialisation des produits, en passant par le conseil aux agriculteurs (Rysin et Dunning, 2016 ; Saul *et al.*, 2021).

Du côté de la demande, nos enquêtes, ainsi que l'examen de l'encadrement légal des achats publics, montrent qu'ils sont soumis à des conditions très restrictives pour éviter toute forme de collusion et respecter les accords de commerce intergouvernementaux. Ces achats sont souvent très centralisés et les contrats représentent alors plusieurs centaines de milliers de dollars, ce qui sélectionne *de facto* les entreprises capables de répondre à des appels d'offre publics. Diverses possibilités existent cependant à la marge de cette réglementation : rester en-dessous des seuils, constituer des lots, trouver des éléments de qualification qui donnent un avantage à de petits fournisseurs locaux, etc. Mais ce que montrent également la littérature et tous les retours d'expérience, c'est qu'appriivoiser et surmonter ce cadre réglementaire demande une solide motivation des gestionnaires dans les institutions (Gallaud, 2016; Sanz Sanz et al., 2022). Ces derniers se heurtent par ailleurs à des problèmes structurels, comme le manque de main-d'œuvre, pour accueillir des produits pour lesquels la 1<sup>ère</sup> transformation n'est pas réalisée.

Avec la SNAAQ, le gouvernement a introduit un nouvel impératif (acheter québécois), alors que les institutions sont déjà soumises à deux autres injonctions : acheter le moins cher possible et être exemplaire en ce qui a trait à la qualité nutritive de l'offre alimentaire. Le respect de ces injonctions de registres différents entraîne d'inévitables complications pour les gestionnaires (Kearney *et al.*, 2024).

Par ailleurs, nous avons vu également que la notion de produit « local » variait considérablement entre la vision des agricultrices et agriculteurs (qui considèrent dans leur grande majorité que le produit « local » est un produit issu de la MRC ou de la région administrative) et celle du gouvernement dans la SNAAQ, qui encourage la consommation de produits du Québec. Ce flou est depuis longtemps discuté dans la littérature (Born et Purcell, 2006 ; Mount, 2012 ; Mundler et Boulianne, 2022 ; Son, 2024), qui montre que le « local » est moins une catégorie géographique qu'une construction sociale ou culturelle. Sans prendre parti pour l'une ou l'autre des représentations, soulignons tout de même que l'élargissement de la notion de « local » aux produits de tout le Québec dans la SNAAQ permet à de nombreux gestionnaires de remplir leurs obligations (déterminer une cible d'achats québécois) en s'adressant à un seul opérateur et sans changer en profondeur leurs pratiques d'approvisionnement. Il n'y a alors aucun impact sur les fermes et les artisans situés à proximité et très peu d'effets sur le territoire environnant.

#### 4. Quelques pistes de réflexion pour l'action publique

Compte tenu des besoins exprimés et des enjeux de commercialisation relevés, l'État pourrait probablement mieux accompagner les fermes de proximité dans leur développement. Nos enquêtes qualitatives et le sondage font apparaître les éléments suivants :

- L'environnement d'affaires pourrait être simplifié par la suppression de divers irritants réglementaires. Nous ne pouvons ici en faire l'inventaire, mais plusieurs exemples ont été donnés : rigidités liées au zonage, règles en vigueur à la FADQ pour être considéré comme agriculteur, coût des permis, etc.
- Il manque cruellement d'infrastructures d'abattage et de transformation pour les éleveurs à petite échelle, qui doivent assumer des coûts de transport considérables tout en étant de plus en plus confrontés à une pénurie de prestataires de service. Un éleveur a affirmé avoir cessé sa production faute d'avoir trouvé un prestataire pouvant effectuer la découpe de sa viande.
- Il manque également d'infrastructures de première transformation des légumes pour satisfaire les clients qui ont besoin de produits pelés, lavés, découpés, précuits et congelés. Actuellement, la plus grande partie des oignons, des carottes et des pommes de terre consommés dans les établissements publics sont livrés congelés et proviennent de Chine et de Pologne<sup>46</sup>.
- L'enjeu du prix des produits en circuits courts est ressorti avec force dans le sondage : à la fois trop bas pour offrir un revenu suffisant et perçus comme trop élevés par les consommateurs. Sur ce point précis, nous manquons de données et de points de comparaison au Québec pour pouvoir trancher. Mais de précédents travaux, se situant dans divers pays, montrent qu'à qualité égale, les produits vendus en circuits courts ne sont pas plus coûteux (Cooley et Lass, 1998 ; Mundler, 2013; Pesch et Keeler, 2015). Il serait sans doute opportun de consacrer quelques ressources afin de pouvoir analyser cette question plus en profondeur.
- Les grands programmes d'assurance (ASRA et ASREC) auxquels peuvent avoir accès de nombreux producteurs spécialisés sont peu utilisés par les fermes de notre sondage, sans doute faute d'un programme adapté à leurs spécificités.
- La possibilité d'avoir accès à des programmes d'aide à l'investissement plus adaptés est apparue comme le levier politique le plus demandé (en moyenne), suivi de l'éducation alimentaire dans le cursus scolaire. Ce dernier point montre clairement que pour les fermes de proximité, l'avenir se prépare à l'école.

Le postulat selon lequel les achats institutionnels peuvent servir de levier pour développer les achats locaux est pour le moment difficile à mettre en pratique dans le cas spécifique de la mise en marché de l'agriculture de proximité. De même, l'engagement dans la livraison à des plateformes régionales de conditionnement et de commercialisation semble ralenti par plusieurs freins :

- Les contraintes logistiques liées aux activités de distribution des produits. Comme pour les outils collectifs de transformation ou de distribution (Mundler et Valorge, 2015), il y a un enjeu réel de proximité spatiale entre les fermes et l'outil collectif afin de minimiser tant les coûts

---

46 De 50 à 90 % des carottes, des oignons et des pommes de terre sont livrés congelés et découpés. Plus de la moitié de ces produits sont importés (Racicot, 2023).

de transport que le temps que peut prendre l'acheminement des produits. À ce titre, les plateformes collectives de type *food hub*, ne peuvent être réfléchies et planifiées qu'à une échelle territoriale.

- Les prix de vente, ou plus exactement les coûts d'opération des structures collectives, dès lors qu'elles reposent sur du salariat, sont également un enjeu considérable. La plupart des fermes n'envisagent pas, pour le moment, de consentir des baisses supérieures à 20 % de leurs prix en vente directe, ce qui, comme nous l'avons vu, est insuffisant au regard des coûts de fonctionnement des plateformes collectives.

Cela dit, les défis auxquels sont confrontées les fermes de proximité, et par conséquent leur possible réponse à des propositions concrètes va énormément varier selon leur environnement d'affaires, leurs coûts de production, leur degré de spécialisation et leurs stratégies de commercialisation. Au sujet de notre seconde hypothèse relative au fait qu'il existerait un nombre suffisant de fermes de proximité au Québec prêtes à s'engager dans la livraison à des plateformes régionales de conditionnement et de commercialisation, nous estimons que la fraction d'entre elles qui seraient disposées à diminuer leur prix de plus de 20%, par rapport à leurs prix en vente directe, pourraient faire évoluer leur système vers la semi-spécialisation d'une partie de leur production. Nous pensons par conséquent qu'il serait justifié de soutenir à moyen terme quelques initiatives locales visant à fédérer les fermes de proximité au sein d'une plateforme collective susceptible d'assumer le stockage et diverses activités de conditionnement, dont des activités de préparation des légumes pour qu'ils soient vendus dans les formats désirés par les institutions. Les enseignements tirés de la revue de littérature sur les *food hubs* sont nombreux. Retenons que leur caractère régional et de proximité est une caractéristique importante pour rassembler les fermes dans un périmètre de quelques dizaines de kilomètres maximum. Retenons aussi que ces structures ont besoin de temps pour se pérenniser et qu'elles jouent un rôle multifonctionnel qui dépasse la seule agrégation et vente de produits agricoles.

Un autre élément qui ressort de la revue de littérature est le succès des programmes intégrés qui visent simultanément des objectifs de développement des fermes de proximité et des objectifs de santé publique ou d'aide alimentaire pour les populations ayant difficilement accès à une nourriture saine et de qualité. On peut penser aux programmes d'aide alimentaire comme le *Supplemental Nutrition Assistance Program* (SNAP) en vigueur aux États-Unis, et qui dans certaines circonstances couple l'aide alimentaire à des achats dans les marchés publics (Karpyn et al., 2022) ou encore les programmes *Farm to School* ou *Farm to Institution* (Izumi et al., 2010; Feenstra et al., 2011; Harris et al., 2012). Plusieurs fermes sont revenues dans leurs commentaires sur le rôle qu'elles pourraient jouer pour renforcer la sécurité alimentaire dans leur communauté. Même si elles ne concernent pas directement les achats institutionnels, ces considérations ouvrent des pistes de réflexion sur la mise en œuvre de programmes intégrés soutenant à la fois l'accès à une saine alimentation et le développement des fermes de proximité.

L'examen des règles encadrant les achats institutionnels fait ressortir deux éléments importants.

D'une part, il est clair que ces règles favorisent les gros joueurs capables de se plier aux procédures. Une piste de solution serait d'encourager les maillages entre les fermes et ces acteurs qui peuvent, selon le message qui leur est adressé, trouver un intérêt à s'approvisionner auprès des fermes de proximité. À cet égard, la démarche conduite par la MRC d'Arthabaska et par le Centre d'Innovation

Sociale en Agriculture (CISA) autour du projet « *Plus d'ici dans nos cafétérias* »<sup>47</sup> est très pertinente, puisqu'elle a réussi à ce que certains distributeurs régionaux saisissent l'intérêt de collaborer à une démarche de type territorial.

D'autre part, dans le domaine alimentaire, il existe de nombreuses possibilités de contourner partiellement ces règles, mais cela exige beaucoup de détermination, d'énergie et même de créativité de la part de tous les partenaires (Barling *et al.*, 2013). L'État pourrait donc poursuivre ses efforts pour simplifier et démocratiser l'accès au marché institutionnel, et même offrir un accompagnement aux fermes de proximité qui désirent se lancer dans ce type de mise en marché.

Il existe à cet égard des exemples éclairants dans des pays soumis aux mêmes aux accords internationaux que le Québec. En Italie, la publication de la loi 488/1999 a créé au niveau national des conditions favorables à l'introduction de produits biologiques, typiques et traditionnels dans l'approvisionnement alimentaire des cantines scolaires publiques. La ville de Rome en a profité pour lancer une réforme sur plusieurs années de ses approvisionnements. D'autres innovations ont été introduites dans les AO, comme l'obligation de proposer de l'éducation à l'alimentation. Un système de pointage a été instauré pour évaluer les soumissions dans le cadre des appels d'offre. Sur 100 points possibles, 51 sont attribués au prix, mais les 49 autres reconnaissent des éléments comme les certifications environnementales, l'emploi, les systèmes de transport (30 points), la promotion de l'éducation alimentaire par le prestataire (15 points), et 4 points récompensent l'utilisation de produits bios ou issus de produits d'appellation (Barling *et al.*, 2013). Par la suite, d'autres exigences ont été progressivement introduites : saisonnalité, variété, temps maximum entre l'emballage et la consommation.

En France, une loi a été votée en 2018 (la loi Egalim), qui stipule que dans la restauration collective publique, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2022, 50 % des produits doivent provenir de sources « durables » ou sous signes d'origine et de qualité (dont 20 % de produits certifiés biologiques) (Hasquenoph, 2024). Si les analyses des impacts de cette loi montrent que son application a été inégale selon les territoires et les établissements, elles indiquent aussi que les cibles ont été largement dépassées dans des centaines d'établissements scolaires. Malgré les difficultés de mise en œuvre, notamment parce que les établissements doivent respecter aussi les règles relatives aux marchés publics, la loi a offert un environnement d'affaires prévisible qui a encouragé les fermes à se positionner dans ces marchés, d'autant que divers outils étaient proposés aux gestionnaires pour favoriser l'accès aux marchés publics locaux sans contrevenir aux accords internationaux (Swensson et Tartanac, 2020).

Enfin, l'État québécois pourrait progressivement enrichir la SNAAQ pour affiner les objectifs assignés aux gestionnaires et différencier l'achat de produits locaux, issus d'artisans ou de fermes de proximité, et l'approvisionnement en produits québécois qui ne se distinguent pas forcément par leur mode de production et par leurs impacts économiques et sociaux sur le développement territorial.

---

47 <https://plusdici.ca/>

---

## 5. Bibliographie

- Alexandre, M. (2013). La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple. *Recherches qualitatives*, 32(1), 26-56. <https://doi.org/10.7202/1084611ar>.
- Allen, P. et Guthman, J. (2006). From "old school" to "farm-to-school": Neoliberalization from the ground up. *Agriculture and Human Values*, 23, 401-415. <https://doi.org/10.1007/s10460-006-9019-z>.
- Aktary, M. L., Dunn, S., Sajobi, T., O'Hara, H., Leblanc, P., McCormack, G. R., Caron-Roy, S., Lee, Y.Y., Reimer, R.A., Minaker, L.M., Raine, K.D., Godley, J., Downs, S., Nykiforuk, C. I. J. et Olstad, D. L. (2024). The British Columbia Farmers' Market Nutrition Coupon Program Reduces Short-Term Household Food Insecurity Among Adults With Low Incomes: A Pragmatic Randomized Controlled Trial. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 124(4), 466-480. <https://doi.org/10.1016/j.jand.2023.10.001>.
- Aprile, M. C., Caputo, V., et Nayga Jr, R. M. (2015). Consumers' preferences and attitudes toward local food products. *Journal of food products marketing*, 22(1), 19-42. <http://dx.doi.org/10.1080/10454446.2014.949990>.
- Asselin, M. (2022). Contrats de gré à gré des organismes publics : cas d'application et considérations pratiques. *Développements récents en droit des marchés publics*, 145-195.
- Azima, S. (2015). *Étude de cas d'une coopérative de solidarité en circuit alimentaire de proximité au Québec. Viabilité, durabilité et enseignements pour la commercialisation de produits alimentaires en Haïti*. Mémoire présenté à la Faculté d'agronomie et de médecine vétérinaire de l'Université d'État d'Haïti.
- Azima, S. et Mundler, P. (2020). *Agriculteurs et agricultrices en circuits courts au Canada : principaux résultats d'une enquête nationale*. Université Laval. [https://agriculture-et-territoires.fsa.ulaval.ca/fileadmin/Fichiers/Recherche/Axe\\_Systemes\\_agricoles\\_et\\_developpement\\_local/Synthese\\_de\\_l\\_enquete\\_aupres\\_des\\_agriculteurs\\_canadiens\\_en\\_circuits\\_courts.pdf](https://agriculture-et-territoires.fsa.ulaval.ca/fileadmin/Fichiers/Recherche/Axe_Systemes_agricoles_et_developpement_local/Synthese_de_l_enquete_aupres_des_agriculteurs_canadiens_en_circuits_courts.pdf).
- Azima, S., et Mundler, P. (2022a). Does direct farm marketing fulfill its promises? Analyzing job satisfaction among direct-market farmers in Canada. *Agriculture and Human Values*, 39(2), 791-807. <https://doi.org/10.1007/s10460-021-10289-9>.
- Azima, S. et Mundler, P. (2022b). The gendered motives and experiences of Canadian women farmers in short food supply chains: Work satisfaction, values of care, and the potential for empowerment. *Journal of Rural Studies*, 96, 19-31. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.10.007>.
- Banterle, A., Cavaliere, A., Carraresi, L. et Stranieri, S. (2014). Food SMEs face increasing competition in the EU market: Marketing management capability is a tool for becoming a price maker. *Agribusiness*, 30(2), 113-131. <https://doi.org/10.1002/agr.21354>.
- Barling, D., Anderssen, G., Bock, B., Canjels, A., Galli, F., Gourlay, R., Hoekstra, F., de Iacovo, F., Karner, S., Mikkelsen, B. E., Selunda, A., Smith, J. et Sonnino, R. (2013). *Revaluing public sector food procurement in Europe: an action plan for sustainability*. [https://base.socioeco.org/docs/foodlinks\\_report\\_low.pdf](https://base.socioeco.org/docs/foodlinks_report_low.pdf).

- Bartlett, H., Zanella, M., Kaori, B., Sabei, L., Araujo, M. S., de Paula, T. M., Zanella, A. J., Holmes, M. A., Wood, J. L. N., et Balmford, A. (2024). Trade-offs in the externalities of pig production are not inevitable. *Nature Food*, 1-11. <https://doi.org/10.1038/s43016-024-00921-2>.
- Bebbington, A. (1999). Capitals and capabilities: a framework for analyzing peasant viability, rural livelihoods and poverty. *World development*, 27(12), 2021-2044. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(99\)00104-7](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(99)00104-7).
- Beingessner, N. et Fletcher, A. J. (2020). "Going local": Farmers' perspectives on local food systems in rural Canada. *Agriculture and Human Values*, 37(1), 129-145. <https://doi.org/10.1007/s10460-019-09975-6>.
- Berti, G. et Mulligan, C. (2016). Competitiveness of Small Farms and Innovative Food Supply Chains: The Role of Food Hubs in Creating Sustainable Regional and Local Food Systems. *Sustainability*, 8(7), 616. <https://doi.org/10.3390/su8070616>.
- Besser, T. et Mann, S. (2015). Which farm characteristics influence work satisfaction? An analysis of two agricultural systems. *Agricultural Systems*, 141, 107-112. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2015.10.003>.
- Biewener, C. (2016). Paid work, unpaid work, and economic viability in alternative food initiatives: Reflections from three Boston urban agriculture endeavors. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 6(2), 35-53. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2016.062.019>.
- Blumberg, R. et Mincyte, D. (2020). Beyond Europeanization: The politics of scale and positionality in Lithuania's alternative food networks. *European Urban and Regional Studies*, 27(2), 189-205. <https://doi.org/10.1177/0969776419881174>.
- Born, B. et 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>.
- Botkins, E. R. et Roe, B. E. (2018). Understanding participation in farm to school programs: Results integrating school and supply-side factors. *Food Policy*, 74, 126-137. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2017.12.006>.
- Bourdeau, M-È et Vinsant Le Louis, L. (2016). *La réalité des fermes de petite taille*. Conférence présentée au Congrès de réflexion de l'UPA.
- Boys, K. A., et Fraser, A. M. (2019). Linking small fruit and vegetable farmers and institutional foodservice operations: Marketing challenges and considerations. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 34(3), 226-238. <https://doi.org/10.1017/S1742170518000030>.
- Brislen, L. (2018). Meeting in the Middle: Scaling-up and Scaling-over in Alternative Food Networks. *Culture Agriculture Food and Environment*, 40(2), 105-113. <https://doi.org/10.1111/cuag.12176>.
- Bruce, A. B. et Som Castellano, R. L. (2017). Labor and alternative food networks: Challenges for farmers and consumers. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 32(5), 403-416. <https://doi.org/10.1017/S174217051600034X>.

Cabinet de la ministre responsable de l'Administration gouvernementale et présidente du Conseil du trésor. (2023, septembre 20). [Stratégie gouvernementale des marchés publics - Les marchés publics suscitent l'engouement des entreprises d'ici.](#)

Campbell, C. (2023). Values-based institutional food procurement programs: A narrative review. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 12(4), 123-133. [https://doi.org/10.5304/jafscd.2023.124.005.](https://doi.org/10.5304/jafscd.2023.124.005)

Campbell, B. M., Beare, D. J., Bennett, E. M., Hall-Spencer, J. M., Ingram, J. S. I., Jaramillo, F., Rodomiro, O. R., Ramankutty, N., Sayer, J. A. et Shindell, D. (2017). Agriculture production as a major driver of the Earth system exceeding planetary boundaries. *Ecology and Society*, 22(4), article n° 8. [https://doi.org/10.5751/ES-09595-220408.](https://doi.org/10.5751/ES-09595-220408)

Carino, S., Misale, G., Egan, M. et Collins, J. (2023). The origins of hospital food: Where does it come from and what do staff, patients and suppliers think about local food? *Nutrition & Dietetics*, 80(2), 154-162. [https://doi.org/10.1111/1747-0080.12802.](https://doi.org/10.1111/1747-0080.12802)

Caron-Roy, S., Lee, Y. Y., Sayed, S. A., Lashewicz, B., Milaney, K., Dunn, S., O'Hara, H., Leblanc, P., Prowse, R.J.L., Fournier, B., Raine, K. D., Elliott, C., et Olstad, D. L. (2022a). Experiences and perceived outcomes of low-income adults during and after participating in the British Columbia farmers' market nutrition coupon program: A longitudinal qualitative study. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 122(12), 2257-2266. [https://doi.org/10.1016/j.jand.2022.03.016.](https://doi.org/10.1016/j.jand.2022.03.016)

Caron-Roy, S., Sayed, S. A., Milaney, K., Lashewicz, B., Dunn, S., O'Hara, H., Leblanc, P., Fournier, B., Raine, K. D., Elliott, C., Prowse, R.J.L et Olstad, D. L. (2022b). 'My coupons are like gold': experiences and perceived outcomes of low-income adults participating in the British Columbia Farmers' Market Nutrition Coupon Program. *Public Health Nutrition*, 25(2), 410-421. [https://doi.org/10.1017/S1368980021001567.](https://doi.org/10.1017/S1368980021001567)

Carson, R. A., Hamel, Z., Giarrocco, K., Baylor, R. et Mathews, L. G. (2016). Buying in: The influence of interactions at farmers' markets. *Agriculture and Human Values*, 33(4), 861-875. [https://doi.org/10.1007/s10460-015-9675-y.](https://doi.org/10.1007/s10460-015-9675-y)

Cassière, F. et Noireaux, V. (2022). Les tensions de rôles liées à la distribution chez les agriculteurs de moyenne montagne. *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, (4), 587-610. [https://doi.org/10.3917/reru.224.0587.](https://doi.org/10.3917/reru.224.0587)

Chen, J., Gao, Z., Chen, X. et Zhang, L. (2019). Factors affecting the dynamics of community supported agriculture (CSA) membership. *Sustainability*, 11(15), 4170. [https://doi.org/10.3390/su11154170.](https://doi.org/10.3390/su11154170)

Chen, H., Weersink, A., Beaulieu, M., et Lee, Y. N. (2022). Dynamics of farm entry and exit in Canada. *Agricultural and Resource Economics Review*, 51(1), 86-104. [https://doi.org/10.1017/age.2021.22.](https://doi.org/10.1017/age.2021.22)

Chiaverina, P., Drogué, S., Jacquet, F. (2024). Do farmers participating in short food supply chains use less pesticides? Evidence from France. *Ecological economics*, 216. [https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2023.108034.](https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2023.108034)

Claveau, J. 2014. *Étude sur les marchés virtuels*. DADEAT, MAPAQ.

- Cleary, R., Goetz, S. J., McFadden, D. T. et Ge, H. T. (2019, Jan). Excess Competition among Food Hubs. *Journal of Agricultural and Resource Economics*, 44(1), 141-163. <https://www.jstor.org/stable/26797547>.
- Cleveland, D. A., Muller, N. M., Tranovich, A. C., Mazaroli, D. N. et 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>.
- Colasanti, K., Hardy, J., Farbman, J., Pirog, R., Fisk, J. et Hamm, M. W. (2018). *Findings of the 2017 National Food Hub Survey*. Michigan State University Center for Regional Food Systems et le Wallace Center at Winrock International. <https://www.canr.msu.edu/foodsystems/uploads/resources/2017%20national%20food%20hub%20survey%20findings.pdf>.
- Conner, D. S., Harrington, H., Heiss, S. et Berlin, L. (2020). How Can Food Hubs Best Serve Their Buyers? Perspectives from Vermont. *Journal of Hunger & Environmental Nutrition*, 15(5), 613-627. <https://doi.org/10.1080/19320248.2019.1683114>.
- Conner, D. S., Sims, K., Berkfield, R. et Harrington, H. (2018). Do farmers and other suppliers benefit from sales to food hubs? Evidence from Vermont. *Journal of Hunger & Environmental Nutrition*, 13(4), 507-516. <https://doi.org/10.1080/19320248.2017.1378602>.
- Cooley, J. P. et Lass, D. A. (1998). Consumer benefits from community supported agriculture membership. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 20(1), 227-237, <https://doi.org/10.2307/1349547>.
- Cruz, J. L., Hewitt, R. J. et Hernández-Jiménez, V. (2023). Can public food procurement drive agroecological transitions? Pathways and barriers to sustainable food procurement in higher education institutions in Spain. *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 47(10), 1488-1511. <https://doi.org/10.1080/21683565.2023.2248917>.
- Cullum, C. M. (2004). Using sustainable agriculture to improve human nutrition and health. *Journal of Community Nutrition*, 6(1), 18-25.
- De Vries, M., et de Boer, I. J. (2010). Comparing environmental impacts for livestock products: A review of life cycle assessments. *Livestock science*, 128(1-3), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.livsci.2009.11.007>.
- Dimitri, C. et 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>.
- Duluins, O. et Baret, P. V. (2024). A systematic review of the definitions, narratives and paths forwards for a protein transition in high-income countries. *Nature Food*, 1-9. <https://doi.org/10.1038/s43016-023-00906-7>.
- Enthoven, L. et Van den Broeck, G. (2021). Local food systems: Reviewing two decades of research. *Agricultural Systems*, 193, 103226. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2021.103226>.
- Entsminger, J. S. (2020). *The Ecology of Organizational Forms in Local and Regional Food Systems: Exploring the Scaling-Up Challenge via a Species Concept* [Ph.D., University of Missouri - Columbia].

<https://www.proquest.com/openview/57dab83872ebb83cb606ae86dc87ce64/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>.

Eriksen, S. N. (2013). Defining local food: constructing a new taxonomy—three domains of proximity. *Acta Agriculturae Scandinavica*, Section B—Soil & Plant Science, 63(sup1), 47-55.

Fardkhales, S. A. et Lincoln, N. K. (2021, Win). Food hubs play an essential role in the COVID-19 response in Hawai'i. *Journal of Agriculture Food Systems and Community Development*, 10(2), 53-70. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2021.102.036>.

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>.

Feenstra, G., Allen, P., Hardesty, S., Ohmart, J., et Perez, J. (2011). Using a supply chain analysis to assess the sustainability of farm-to-institution programs. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 1(4), 69-84. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2011.014.009>.

Feenstra, G. W., Lewis, C. C., Hinrichs, C. C., Gillespie, G. W. et Hilchey, D. (2003). Entrepreneurial outcomes and enterprise size in US retail farmers' markets. *American Journal of Alternative Agriculture*, 18(01), 46-55. <http://www.jstor.org/stable/44503246>.

Feenstra, G. et Hardesty, S. (2016). Values-Based Supply Chains as a Strategy for Supporting Small and Mid-Scale Producers in the United States. *Agriculture*, 6(3), article n° 39. <https://doi.org/10.3390/agriculture6030039>.

Feenstra, G., Hardesty, S., Lev, L., Houston, L., King, R. et Joannides, J. (2019). Beyond fresh and direct: Exploring the specialty food industry as a market outlet for small-and medium-sized farms. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 34(3), 239-249. <https://doi.org/10.1017/S1742170517000722>.

Fischer, M., Pirog, R. et Hamm, M. W. (2015a). Food Hubs: Definitions, Expectations, and Realities. *Journal of Hunger & Environmental Nutrition*, 10 (1), 92-99. <https://doi.org/10.1080/19320248.2015.1004215>.

Fischer, M., Pirog, R. et Hamm, M. W. (2015b). Predictors of Food Hub Financial Viability. *Journal of Hunger & Environmental Nutrition*, 10(1), 100-114. <https://doi.org/10.1080/19320248.2014.962774>.

California Agriculture (2017). Food hubs: The logistics of local. *California Agriculture*, 71(3), 114-116. [https://escholarship.org/content/qt3m781131/qt3m781131\\_noSplash\\_d3af4a46dfd1cfb860bf9c7e146f9369.pdf?t=oy4bp5](https://escholarship.org/content/qt3m781131/qt3m781131_noSplash_d3af4a46dfd1cfb860bf9c7e146f9369.pdf?t=oy4bp5).

Fournier, S., Le Velly, R., Lafosse, G., Chazoule, C. et Désolé, M. (2020, 2020). L'intermédiation territoriale publique, une troisième voie entre dispositifs top-down et bottom-up ? Le cas du Pôle agroalimentaire de l'Isère. *Géographie, Economie, Société*, 22(3-4), 329-346.

Furman, C. A. et Papavasiliou, F. (2018). Scale and affect in the local food movement. *Food Culture & Society*, 21(2), 180-195. <https://doi.org/10.1080/15528014.2018.1427926>.

Gafsi, M. (2006). Exploitation agricole et agriculture durable. *Cahiers de l'agriculture*, 15(6), 491-497. <https://doi:10.1684/agr.2006.0035>.

Galarneau, V. (2002). LA MAUVE ; histoire, organisation, enjeux, facteurs de succès et retombées de la Coopérative de solidarité en développement durable de Bellechasse. *Cahiers du CRIDÈS* no 10-02.

- Gallaud, D. 2016. L'activation de la proximité géographique. L'exemple des selfs dans les lycées. Dans Mundler et Rouchier (Éds). *Alimentation et proximité. Jeux d'acteurs et territoires*. Dijon, Educagri, 109-208
- Galloway, C., Devine, S., Parison, J. et Jones, H. A. (2023). Procurement from local producers for food service in primary and secondary school settings: A scoping review. *Health Promotion Journal of Australia*, 34(2), 316-327. <https://doi.org/10.1002/hpja.618>.
- Galt, R. E. (2013). The moral economy is a double-edged sword: Explaining farmers' earnings and self-exploitation in community-supported agriculture. *Economic Geography*, 89(4), 341-365. <https://doi.org/10.1111/ecge.12015>.
- Garritty, C., Gartlehner, G., Nussbaumer-Streit, B., King, V. J., Hamel, C., Kamel, C., Affengruber, L. et Stevens, A. (2021). Cochrane Rapid Reviews Methods Group offers evidence-informed guidance to conduct rapid reviews. *Journal of Clinical Epidemiology*, 130, 13-22. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2020.10.007>.
- Gasselin, P., Lardon, S., Cerdan, C., Louidiyi, S. et Sautier, D. (dir.). (2021). *Coexistence et confrontation des modèles agricoles et alimentaires : un nouveau paradigme du développement territorial ?* Éditions Quæ.
- Gaudreau Lavoie, É. (2020). *Le marché virtuel de produits régionaux : points de vue d'entrepreneurs en milieu rural* [Maîtrise, Université du Québec à Chicoutimi]. [https://constellation.uqac.ca/id/eprint/5854/1/GaudreauLavoie\\_uqac\\_0862N\\_10691.pdf](https://constellation.uqac.ca/id/eprint/5854/1/GaudreauLavoie_uqac_0862N_10691.pdf).
- Gauthier, N. (2013). *Alternatives agroalimentaires et circuits courts : les impacts du marché de solidarité régionale de l'Estrie sur les producteurs agricoles* [Maîtrise, Université du Québec à Montréal]. <https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/TM1303.pdf>.
- Gervais, C., Gouin, D. M. et Parent, D. (2009). De l'agriculteur à temps partiel au ménage pluriactif: Analyse typologique de la pluriactivité agricole au Québec. *Revue canadienne des sciences régionales*, 32(2), 223-240.
- Giombi, K., Joshi, A., Rains, C. et Wiecha, J. (2020). Farm-to-school grant funding increases children's access to local fruits and vegetables in Oregon. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 9(3), 139-148. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2020.093.010>.
- Gonzalez, R. A. (2017). Going back to go forwards? From multi-stakeholder cooperatives to Open Cooperatives in food and farming. *Journal of Rural Studies*, 53, 278-290. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.02.018>.
- 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>.
- Goodman, D., DuPuis, E. M. et Goodman, M. K. (2012). *Alternative Food Networks: Knowledge, Practice, and Politics*. Routledge.
- Gouvernement du Québec. (2013). *Stratégie de positionnement des aliments du Québec sur le marché institutionnel*. [https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique\\_v2/AffichageFichier.aspx?idf=126872](https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageFichier.aspx?idf=126872).

Gouvernement du Québec. (2019). *Balises à l'égard des exigences et des critères contractuels dans le domaine de la santé*. [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/faire\\_affaire\\_avec\\_etat/marches\\_publics/Balises\\_sante.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/faire_affaire_avec_etat/marches_publics/Balises_sante.pdf).

Gouvernement du Québec. (2020). *Pour une alimentation locale dans les institutions publiques. Stratégie nationale d'achat d'aliments québécois*. [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecherie-alimentation/publications-adm/strategie/PO\\_strategie\\_achat\\_aliments\\_quebecois\\_MAPAQ.pdf](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecherie-alimentation/publications-adm/strategie/PO_strategie_achat_aliments_quebecois_MAPAQ.pdf).

Gouvernement du Québec. (2022). *Pour des marchés publics innovants - Priorité à l'achat québécois : l'État donne l'exemple*. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/4501867>.

Granzow, M. et Beckie, M. (2019). Making place for local food: Reflections on institutional procurement and the Alberta Flavour Learning Lab. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 9(A), 215-229. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2019.091.042>.

Guthman, J. (2004) Back to the land: the paradox of organic food standards. *Environment and Planning A*, 36, 511–528. <https://doi.org/10.1068/a36104>.

Haby, M. M., Chapman, E., Clark, R., Barreto, J., Reveiz, L. et Lavis, J. N. (2016). What are the best methodologies for rapid reviews of the research evidence for evidence-informed decision making in health policy and practice: a rapid review. *Health Research Policy and Systems*, 14(1), 83. <https://doi.org/10.1186/s12961-016-0155-7>.

Hamel, C., Michaud, A., Thuku, M., Skidmore, B., Stevens, A., Nussbaumer-Streit, B. et Garritty, C. (2021). Defining Rapid Reviews: a systematic scoping review and thematic analysis of definitions and defining characteristics of rapid reviews. *Journal of Clinical Epidemiology*, 129, 74-85. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2020.09.041>.

Hardesty, S. D. et Leff, P. (2010). Determining marketing costs and returns in alternative marketing channels. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 25(1), 24-34. <https://doi.org/10.1017/S1742170509990196>.

Harris, D., Lott, M., Lakins, V., Bowden, B., et Kimmons, J. (2012). Farm to institution: Creating access to healthy local and regional foods. *Advances in Nutrition*, 3(3), 343-349. <https://doi.org/10.3945/an.111.001677>.

Hasquenoph, I. (2024). Sustainable public food procurement in France. In Stein, M., Mariani, M., Caranta, R., et Polychronakis, Y. (Eds.). *Sustainable Food Procurement: Legal, Social and Organisational Challenges*. Taylor & Francis, 82-98. <https://doi-org.acces.bibl.ulaval.ca/10.4324/9781003393023>.

Hedberg II, R. C. et Zimmerer, K. S. (2020). What's the market got to do with it? Social-ecological embeddedness and environmental practices in a local food system initiative. *Geoforum*, 110, 35-45. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2020.01.022>.

Hermesse, J., Van der Linden, M. et Plateau, L. (2020). Le bénévolat, un soutien au maraîchage professionnel agroécologique en phase d'installation. *Vertigo*, 20(1). <https://doi.org/10.4000/vertigo.28009>.

- Hoey, L., Shapiro, L. F. et Bielaczyc, N. (2018). "Put on your own mask before helping others": The capacity of food hubs to build equitable food access. *Journal of Agriculture Food Systems and Community Development*, 8(3), 41-60. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2018.083.012>.
- Hofmann, C., Dennis, J. H. et Marshall, M. (2009). Factors Influencing the Growth of Farmers' Markets in Indiana. *HortScience*, 44(3), 712-716. <https://doi.org/10.21273/HORTSCI.44.3.712>.
- Hyland, J. J. et Macken-Walsh, A. (2022). Multi-Actor Social Networks: A Social Practice Approach to Understanding Food Hubs. *Sustainability*, 14(3), article n° 1894. <https://doi.org/10.3390/su14031894>.
- Izumi, B. T., Wright, D. W. et Hamm, M. W. (2010). Farm to school programs: Exploring the role of regionally-based food distributors in alternative agrifood networks. *Agriculture and Human Values*, 27, 335-350. <https://doi.org/10.1007/s10460-009-9221-x>.
- Jablonski, B. B. R., Perez-Burgos, J. et Gomez, M. I. (2011). Food value chain development in central New York: CNY Bounty. *Journal of Agriculture Food Systems and Community Development*, 1(4), 129-141. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2011.014.015>.
- Jablonski, B. B. R., Schmit, T. M. et Kay, D. (2016). Assessing the Economic Impacts of Food Hubs on Regional Economies: A Framework that Includes Opportunity Cost. *Agricultural and Resource Economics Review*, 45(1), 143-172. <https://doi.org/10.1017/age.2016.9>.
- Jacobs, J., Holcomb, J., Margellos-Anast, H., Martinez, L., et San Miguel, C. (2023). An Evaluation of the Implementation of the Women, Infants, and Children (WIC) Farmers Market Nutrition Program at Four Chicago WIC Sites. *Nutrients*, 15(5), 1122. <https://doi.org/10.3390/nu15051122>.
- Jahn, G., Zerger, C., Peter, S. et Knickel, K. (2007). *Encouraging Collective Farmers Marketing Initiatives. Status Quo Analysis (WP3). European Comparative report (D3.3)*. Institute for Rural Development Research. [https://www.cofami.org/fileadmin/cofami/documents/WP3\\_Status\\_Quo\\_EU.pdf](https://www.cofami.org/fileadmin/cofami/documents/WP3_Status_Quo_EU.pdf).
- 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>.
- Karpyn, A., Pon, J., Grajeda, S. B., Wang, R., Merritt, K. E., Tracy, T., May, H., Sawyer-Morris, G., Halverson, M.M. et Hunt, A. (2022). Understanding Impacts of SNAP Fruit and Vegetable Incentive Program at Farmers' Markets: Findings from a 13 State RCT. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(12), 7443. <https://doi.org/10.3390/ijerph19127443>.
- Kaufman, L. J. (2022). Les marchés publics québécois comme moteurs de l'économie locale et écoresponsable : défis et potentiel. *Développements récents en droit des affaires*, p. 57-67.
- Kearney, M., Loignon, J., et Saulais, L. (2024). PROJET ALIMENTATION NUTRITIVE ET LOCALE. Objectif 1 – *Synthèse d'une revue de la littérature portant sur une offre alimentaire nutritive et locale en contexte institutionnel*. Observatoire de la qualité de l'offre alimentaire / INAF.
- Kneafsey, M., Venn, L., Schmutz, U., Balazs, B., Trenchard, L., Eyden-Wood, T., Bos, E., Sutton, G. et Blackett, M. (2013). *Short food supply chains and local food systems in the EU. A state of play of their socio-economic characteristics*. European Commission. <http://dx.doi.org/10.2791/88784>.
- Knickel, K., Zerger, C., Jahn, G. et Renting, H. (2008). Limiting and enabling factors of collective farmers' marketing initiatives: results of a comparative analysis of the situation and trends in 10 European

countries. *Journal of Hunger and Environmental Nutrition*, 3(2-3), 247-269. <https://doi.org/10.1080/19320240802244041>.

Knigge, L., Brimlow, J. N. et Metcalf, S. S. (2016). Food Hubs: Connecting Farms with Local and Regional Markets. Dans J. D. Gatrell, R. R. Jensen, M. W. Patterson et N. HoalstPullen (dir.), *Urban Sustainability: Policy and Praxis* (vol. 14, p. 169-184). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-26218-5\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-319-26218-5_11).

Kondo, C., Zollet, S., Kobayashi, M., et Yamamoto, N. (2024). Fifty years of Teikei: the evolution of the movement's ten principles and its impact on alternative food initiatives in Japan. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 8, 1368253. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2024.1368253>.

Lacasse, M. (2023). *Pôles logistiques agroalimentaires en économie sociale*. Conseil québécois de la coopération et de la mutualité. <https://prezi.com/view/J4y9rdZC7CKXrLamtfLo/>.

Laforge, J.-M. et McLachlan, S. M. (2018). Learning communities and new farmer knowledge in Canada. *Geoforum*, 96, 256-267. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2018.07.022>.

Laughrea, S., Mundler, P. et Royer, A. (2018). Les coopératives alimentaires en circuits courts : Quelles motivations d'adhésion et d'engagement chez les agriculteurs? *RECMA*, 347(1), 111. <https://doi.org/10.3917/recma.347.0111>.

Laviolette, C., et Boulianne, M. (2015). *Un circuit court alimentaire, économique et solidaire: le cas du Marché de proximité de Québec*. Université Laval. [https://ieds.ulaval.ca/fileadmin/Fichiers/05-Publications/cahiersInstitut/CA16\\_Marche\\_Proximite.pdf](https://ieds.ulaval.ca/fileadmin/Fichiers/05-Publications/cahiersInstitut/CA16_Marche_Proximite.pdf).

Lawson, R., Guthrie, J., Cameron, A. et Fischer, W. C. (2008). Creating value through cooperation: An investigation of farmers' markets in New Zealand. *British Food Journal*, 110(1), 11-25. <https://doi.org/10.1108/00070700810844768>.

LeBlanc, J. R., Conner, D., McRae, G. et Darby, H. (2014). Building resilience in nonprofit food hubs. *Journal of Agriculture Food Systems and Community Development*, 4(3), 121-135. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2014.043.005>.

Le Velly, R., Bottois, V., Brechet, J.-P., Chazoule, C., Cornée, M., Emin, S., Praly, C. et Schieb-Bienfait, N. (2010). *Comment se fait la rencontre entre offres et demandes locales pour la restauration collective publique ? Premiers enseignements*. Colloque National Circuits Courts Alimentaires.

Low, S. A., Adalja, A., Beaulieu, E., Key, N., Martinez, S., Melton, A., Perez, A., Ralston, K., Stewart, H., Suttles, S., Vogel, S. et Jablonski, B. B. R. (2015). *Trends in U.S. local and regional food systems: A report to Congress*. United States Department of Agriculture. <https://www.ers.usda.gov/publications/pub-details/?pubid=42807>.

MacAuley, L. E. et Niewolny, K. L. (2016). Situating on-farm apprenticeships within the alternative agrifood movement: Labor and social justice implications. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 6(2), 195-223. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2016.062.024>.

Malak-Rawlikowska, A., Majewski, E., Waş, A., Borgen, S. O., Csillag, P., Donati, M., Freeman, R., Hoàng, V., Lecoeur, J.-L., Mancini, M. C., Nguyen, A., Saïdi, M., Tocco, B., Török, Á., Veneziani, M., Vittersø, G. et Wavresky, P. (2019). Measuring the Economic, Environmental, and Social Sustainability of Short Food Supply Chains. *Sustainability*, 11(15), 4004. <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/15/4004>.

Mazin, A., et Da Cunha, C. (2024). Achat public et restauration scolaire: motivations, freins et mise en œuvre de l'achat local en Île-de-France. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (1), 77-102. <https://doi.org/10.3917/rreru.241.0077>.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation. (2013). *Programme Proximité*. Québec. 10 p.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation. (2014). *Guide d'accès au marché institutionnel*. [https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Guide\\_acces\\_marche\\_institutionnel.pdf](https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Guide_acces_marche_institutionnel.pdf).

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation. (2018). *Cadre de référence pour l'achat d'aliments dans le marché institutionnel - Règles applicables et modalités de prise en compte du développement durable et de l'environnement*. <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/GuideAERbioalimentaire.pdf>.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation. (2021). *Portrait-diagnostic sectoriel de l'industrie acéricole au Québec*. [https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Monographie\\_acericole.pdf](https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Monographie_acericole.pdf).

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation. (2022). *Répartition des recettes monétaires agricoles*. <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/description/statistiques/Pages/Production.aspx>.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation. (2023a). *Initiative ministérielle proximité 2023-2024*. [https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Formulaires/Initiative\\_ministerielle\\_Proximite.pdf](https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Formulaires/Initiative_ministerielle_Proximite.pdf).

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation. (2023b). *Plan stratégique 2023-2027*. [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/publications-adm/plan-strategique/PL\\_plan\\_strategique\\_2023-2027\\_MAPAQ.pdf](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/publications-adm/plan-strategique/PL_plan_strategique_2023-2027_MAPAQ.pdf).

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation. (2023c). Le Québec se démarque des autres provinces canadiennes pour la production biologique selon les données du recensement de l'agriculture de 2021. *Bioclips*, 31(2). [https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Bioclips/BioClips2023/Volume\\_31\\_no2.pdf](https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Bioclips/BioClips2023/Volume_31_no2.pdf).

Martin, G., Barth, K., Benoit, M., Brock, C., Destruel, M., Dumont, B., Grillot, M., Hübner, S., Magne, M.-A., Moerman, M., Mosnier, C., Parsons, D., Ronchi, B., Schanz, L., Steinmetz, L., Werne, S., Winckler, C. et Primi, R. (2020). Potential of multi-species livestock farming to improve the sustainability of livestock farms: A review. *Agricultural Systems*, 181, 102821. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2020.102821>.

Martinez, S., Hand, M., Da Pra, M., Pollack, S., Ralston, K., Smith, T., Vogel, S., Clark, S., Lohr, L., Low, S. et Newman, C. (2010). *Local Food Systems: Concepts, Impacts, and Issues*. United States Department of Agriculture Economic Research Service. [https://www.ers.usda.gov/webdocs/publications/46393/7054\\_err97\\_1.pdf](https://www.ers.usda.gov/webdocs/publications/46393/7054_err97_1.pdf).

- Martinez, S. W. (2016). Policies Supporting Local Food in the United States. *Agriculture*, 6(3), article n° 43. <https://doi.org/10.3390/agriculture6030043>.
- Milone, P. et Ventura, F. (2019). New generation farmers: Rediscovering the peasantry. *Journal of Rural Studies*, 65, 43-52. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.12.009>.
- Molin, E., Martin, M. et Björklund, A. (2021). Addressing sustainability within public procurement of food: a systematic literature review. *Sustainability*, 13(23), 13395. <https://doi.org/10.3390/su132313395>.
- Molin, E., Lingegård, S., Martin, M. et Björklund, A. (2024). Sustainable public food procurement: criteria and actors' roles and influence. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 8, 1360033. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2024.1360033>.
- Moons, P., Goossens, E. et Thompson, D. R. (2021). Rapid reviews: the pros and cons of an accelerated review process. *European Journal of Cardiovascular Nursing*, 20(5), 515-519. <https://doi.org/10.1093/eurjcn/zvab041>.
- Morissette, L. (2021). *Analyse de la répartition des marges brutes au sein des filières biologiques du Québec*, Mémoire de maîtrise, Université Laval. <https://corpus.ulaval.ca/entities/publication/a8b19e56-978c-47fd-9ef8-721a11ad1858>.
- Motzer, N. (2019). 'Broad but not deep': regional food hubs and rural development in the United States. *Social & Cultural Geography*, 20(8), 1138-1159. <https://doi.org/10.1080/14649365.2018.1428822>.
- Mount, P. (2012). Growing local food: scale and local food systems governance. *Agriculture and Human Values*, 29, 107-121. <https://doi.org/10.1007/s10460-011-9331-0>.
- Munden-Dixon, K., Furman, C., Gaskin, J. et Samples, K. (2015). Assisting Small and Mid-Size Farmers to Increase Their Access to Markets: A Case Study of an Extension Program to Facilitate Food Hubs in Georgia. *Journal of Extension*, 53(4), article n° 17. <https://archives.joe.org/joe/2015august/a4.php>.
- Mundler, P. (2013). Le prix des paniers est-il un frein à l'ouverture sociale des AMAP ? Une analyse des prix dans sept AMAP de la région Rhône-Alpes. *Économie rurale*, 336, 3-19. <https://doi.org/10.4000/economierurale.3983>.
- Mundler, P. (2022). The role of proximity in food systems. Dans A. Torre et D. Gallaud (dir.), *Handbook on Proximity Relations*, 368-383. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781786434784.00027>.
- Mundler, P. et Boulianne, M. (2022). Relocaliser la production alimentaire ? Défis et obstacles d'une reterritorialisation. Le cas du bassin alimentaire de la région de Québec. *Géocarrefour*, 96(3). <https://doi.org/10.4000/geocarrefour.20809>.
- Mundler P., Gouin, D.-M., Dominguez, S., Godefroy, S., Laughrea, S. et Ubertino, S. (2017) *Productions sans quota et commercialisation en circuits courts. Statut et enjeux*. Rapport final de recherche remis au CIRANO. <https://cirano.qc.ca/files/publications/2017RP-05.pdf>.
- Mundler, P. et 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. et Laughrea, S. (2015) *Circuits alimentaires de proximité. Quels bénéfices pour le développement des territoires ? Étude de cas dans trois territoires québécois*. Rapport final de recherche remis au CIRANO. Québec: Université Laval. <https://cirano.qc.ca/files/publications/2015RP-21.pdf>.
- Mundler, P. et Laughrea, S. (2016). The contributions of short food supply chains to territorial development: A study of three Quebec territories. *Journal of Rural Studies*, 45, 218-229. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.04.001>.
- Mundler P., Laughrea S., Jean-Gagnon J. et Royer, A. (2016). [\*Action collective et compétitivité des exploitations agricoles engagées dans les circuits de proximité\*](#). Rapport final remis au MAPAQ dans le cadre des projets Innov'action.
- Mundler, P. et Ouellet, F. (2017). Qui est agriculteur au Québec ? Ambiguïté des institutions et enjeux pour le développement rural. *Cahiers de géographie du Québec*, 61(172), 9-32. <https://www.erudit.org/fr/revues/cgg/2017-v61-n172-cgg03339/1042713ar.pdf>.
- Mundler, P. et Rouchier, J. (dir.). (2016). *Alimentation et proximités. Jeux d'acteurs et territoires*. Éducagri.
- Mundler, P., et 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>.
- Mundler, P. et Valorge, F. (dir.). (2015). *Ateliers de transformation collectifs. Enjeux et outils pour réussir*. Éducagri. <https://www.cairn-sciences.info/ateliers-de-transformation-collectifs--9782844449801.htm>.
- Nelson, E. et Landman, K. (2020). Evaluating food hubs: Reporting on a participatory action project. *Journal of Agriculture Food Systems and Community Development*, 10(1), 63-81. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2020.101.018>.
- Nemes, G., Chiffolleau, Y., Zollet, S., Collison, M., Benedek, Z., Colantuono, F., Dulsrud, A., Fiore, M., Holtkamp, C., Kim, T.-Y., Korzun, M., Mesa-Manzano, R., Reckinger, R., Ruiz-Martínez, I., Smith, K., Tamura, N., Viteri, M. L. et Orbán, É. (2021). The impact of COVID-19 on alternative and local food systems and the potential for the sustainability transition: Insights from 13 countries. *Sustainable Production and Consumption*, 28, 591-599. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.06.022>.
- Nichols, C., Janssen, B., Beamer, C. et Ferring, C. (2022). Pivoting is exhausting: A critical analysis of local food system resilience. *Journal of Rural Studies*, 96, 180-189. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.10.024>.
- O'Hara, J. et Benson, M. (2019). Where have all the direct-marketing farms gone? *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 9(1), 1-7. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2019.091.046>.
- O'Hara, J. K. et Low, S. A. (2016). The influence of metropolitan statistical areas on direct-to-consumer agricultural sales of local food in the Northeast. *Agricultural and Resource Economics Review*, 45(3), 539-562. <https://doi.org/10.1017/age.2016.7>.

- Paciarotti, C. et 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>.
- Pardo, T. (2013). Les marchés de solidarité régionale. Apprendre dans l'interaction sociale. Dans L. Sauvé (dir.), *Pour une écoalimentation: Dix belles histoires* (p. 49-72). Presses de l'Université du Québec.
- Parent, D., Ouellet, É. et Perrier, J.-P. (2004). *Établissement en agriculture de la relève non familiale: trajectoires et facteurs de succès et d'échec*. TRAGGET Laval, Université Laval.
- Paul, M. (2019). Community-supported agriculture in the United States: Social, ecological, and economic benefits to farming. *Journal of Agrarian Change*, 19(1), 162-180. <https://doi.org/10.1111/joac.12280>.
- Peckham, C. et Petts, J. (dir.). (2003). *Good Food on the Public Plate: A Manual for Sustainability in Public Sector Food and Catering*. East Anglia Food Link.
- Perrett, A. et Jackson, C. (2015). Local food, food democracy, and food hubs. *Journal of Agriculture Food Systems and Community Development*, 6(1), 7-18. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2015.061.003>.
- Pesch, R., et Keeler, M. (2015). West Central Minnesota Farmers Market Pricing Study. <https://conservancy.umn.edu/server/api/core/bitstreams/7a3588e4-4226-4d29-a7ea-d984dec5b138/content>.
- Pesci, S. et 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., Taylor, M. R. et Baudouin, Q. (2015). Preferences of locavores favoring community supported agriculture in the United States and France. *Ecological Economics*, 119, 64-73. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.07.013>.
- Picardy, J. A., Pietrosevoli, S., Griffin, T. S. et Peters, C. J. (2019). Niche pork: Comparing pig performance and understanding producer benefits, barriers and labeling interest. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 34(1), 7-19. <https://doi.org/10.1017/S1742170517000230>.
- Pilař, L., Kvasničková Stanislavská, L., Moulis, P., Kvasnička, R., Rojík, S. et Tichá, I. (2019). Who spends the most money at farmers' markets? *Agricultural Economics/Zemědělska Ekonomika*, 65(11). <https://www.agriculturejournals.cz/pdfs/age/2019/11/01.pdf>.
- Pimental, S. (2005). Acquiring evidence-tips for effective literature searching. *Perm J*, 9(2), 58-60.
- Praly, C., Chazoule, C., Delfosse, C. et 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>.
- Racicot, J. 2023. Étude d'opportunité : projet pilote de commercialisation de produits maraichers dans le réseau institutionnel québécois. Rapport d'étape #2, mce conseils.
- Raison, B., et Jones, J. (2020). Virtual farmers markets: A reflective essay on a rural Ohio project. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 9(4), 299-310. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2020.094.020>.

- Redlingshöfer, B. (2008). L'impact des circuits courts sur l'environnement. Dans G. Maréchal (dir.), *Les circuits courts alimentaires : bien manger dans les territoires* (p. 175-185). Educagri.
- Roche, E., Conner, D. et Kolodinsky, J. (2014). Increasing local procurement in farm-to-school programs: An exploratory investigation. *Journal of Agriculture Food Systems and Community Development*, 5(2), 81-90. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2015.052.019>.
- Rockström, J., Edenhofer, O., Gaertner, J. et DeClerck, F. (2020). Planet-proofing the global food system. *Nature Food*, 1(1), 3-5. <https://doi.org/10.1038/s43016-019-0010-4>.
- Rogers, J. et Fraszczak, M. (2014). 'Like the Stem Connecting the Cherry to the Tree': The Uncomfortable Place of Intermediaries in a Local Organic Food Chain. *Sociologia Ruralis*, 54(3), 321-340. <https://doi.org/10.1111/soru.12041>.
- Röös, E., Bajželj, B., Smith, P., Patel, M., Little, D. et Garnett, T. (2017). Greedy or needy? Land use and climate impacts of food in 2050 under different livestock futures. *Global Environmental Change*, 47, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2017.09.001>.
- Rowntree, J. E., Stanley, P. L., Maciel, I. C. F., Thorbecke, M., Rosenzweig, S. T., Hancock, D. W., Guzman, A. et Raven, M. R. (2020). Ecosystem Impacts and Productive Capacity of a Multi-Species Pastured Livestock System. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 4, 544984. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2020.544984>.
- Rutz, J. C., Bloom, J. D., Schroeder-Moreno, M. et Gunter, C. (2018). Farm to childcare: An analysis of social and economic values in local food systems. *Journal of Agriculture Food Systems and Community Development*, 8(3), 23-39. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2018.083.004>.
- Rysin, O. et 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), 7-20. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2016.064.002>.
- Sanz Sanz, E., Cardona, A. et Napoléone, C. (2022). Motivations of public officials as drivers of transition to sustainable school food provisioning: insights from Avignon, France. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 35(2), 6. <https://doi.org/10.1007/s10806-022-09880-9>
- Saul, D. A., Newman, S. M. et Dearien, C. (2021). Capital in context: Funding U.S. Inland Northwest food hub development before and during COVID-19. *Journal of Agriculture Food Systems and Community Development*, 11(1). <https://doi.org/10.5304/jafscd.2021.111.016>.
- Schanz, L., Oehen, B., Benoit, M., Bernes, G., Magne, M.-A., Martin, G. et Winckler, C. (2023). High work satisfaction despite high workload among European organic mixed livestock farmers: A mixed-method approach. *Agronomy for Sustainable Development*, 43(1), 4. <https://doi.org/10.1007/s13593-022-00852-x>.
- Schmidt, M. C., Kolodinsky, J. M., DeSisto, T. P. et Conte, F. C. (2011). Increasing farm income and local food access: A case study of a collaborative aggregation, marketing, and distribution strategy that links farmers to markets. *Journal of Agriculture Food Systems and Community Development*, 1(4), 157-175. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2011.014.017>.
- Schmit, T. M. et Severson, R. M. (2019). Building Success of Food Hubs Through Understanding of the Cooperative Experience. *Journal of Extension*, 57(1). <https://doi.org/10.34068/joe.57.01.11>.

Schoolman, E. D. (2019). Do direct market farms use fewer agricultural chemicals? Evidence from the US census of agriculture. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 34(5), 415-429. <https://doi.org/10.1017/S1742170517000758>.

Secrétariat du Conseil du Trésor. (2009). Modes d'adjudication. <https://www.tresor.gouv.qc.ca/faire-affaire-avec-letat/les-contrats-au-gouvernement/modes-dadjudication>

Secrétariat du commerce intérieur. (2024, 1<sup>er</sup> janvier). Article 504 : Champ d'application et portée. <https://www.cfta-alec.ca/wp-content/uploads/2023/11/Article-504.3-Valeurs-de-seuil-pour-les-marches-couverts-En-vigueur-le-1-janvier-2024.pdf>.

Secrétariat du Conseil du trésor. (2022). *Assujettissement aux accords de libéralisation des marchés publics - Ministères et organismes du gouvernement ou de l'Assemblée nationale*. [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/faire affaire avec etat/cadre normatif/accords/tab synthese assujettissement accords.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/faire%20affaire%20avec%20etat/cadre%20normatif/accords/tab_synthese_assujettissement_accords.pdf).

Secrétariat du Conseil du Trésor. (2024, janvier). Volume 26, numéro 1, janvier 2024. Récupéré sur Secrétariat du Conseil du Trésor: <https://www.tresor.gouv.qc.ca/faire-affaire-avec-letat/les-marches-publics>.

Sgroi, F., Modica, F., Bertj, G. et Fusté-Forné, F. (2024). Food Hubs and the Role of Small Farmers in Sustainable Agriculture. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 1-15. <https://doi.org/10.1080/08974438.2024.2356599>.

Shariatmadary, H., O'Hara, S., Graham, R. et Stuiver, M. (2023). Are Food Hubs Sustainable? An Analysis of Social and Environmental Objectives of US Food Hubs. *Sustainability*, 15(3), article n° 2308. <https://doi.org/10.3390/su15032308>.

Skallerud, K., et 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>.

Som Castellano, R. L. (2017). Receiving assistance and local food system participation. *Social Sciences*, 6(1), 18. <https://doi.org/10.3390/socsci6010018>.

Son, S. (2024). Constructing 'Local' and 'Sustainable': A critical analysis of place-based public food procurement. *Geoforum*, 150, 103989. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2024.103989>.

Statistique Canada. (2016). *Recensement agricole*. Tableau 32-10-0447-01.

Statistique Canada. (2021). *Recensement agricole*. Tableau 32-10-0242-01.

Stevenson, G. W., Clancy, K., King, R., Lev, L., Ostrom, M. et Smith, S. (2011). Midscale food value chains: An introduction. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 1(4), 27-34. <http://dx.doi.org/10.5304/jafscd.2011.014.007>.

Swensson, L. F. J., et Tartanac, F. (2020). Public food procurement for sustainable diet and food systems: the role of the regulatory framework. *Global Food Security*, 25, 100366. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2020.100366>.

Thilmany, D., Bond, C. A. et Bond, J. K. (2008). Going local: Exploring consumer behavior and motivations for direct food purchases. *American Journal of Agricultural Economics*, 90(5), 1303-1309. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8276.2008.01221.x>.

- Thilmany, D., Canales, E., Low, S. A. et Boys, K. (2021). Local food supply chain dynamics and resilience during COVID-19. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 43(1), 86-104. <https://doi.org/10.1002/aep.13121>.
- Thompson, J. J. et Stinnett, A. (2018). Confronting the Goldilocks Problem: Encountering “The Middle” in Anthropological Studies of Food and Agriculture. *Culture, Agriculture, Food and Environment*, 40(2), 75-84. <https://doi.org/10.1111/cuag.12173>.
- Tregear, A. et Cooper, S. (2016). Embeddedness, social capital and learning in rural areas: The case of producer cooperatives. *Journal of Rural Studies*, 44, 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.01.011>.
- Trivette, S. A. (2019). The importance of food retailers: Applying network analysis techniques to the study of local food systems. *Agriculture and Human Values*, 36(1), 77-90. <https://doi.org/10.1007/s10460-018-9885-1>.
- Ubertino, S. et Mundler, P. (2019). *Synthèse des études menées sur les marchés fermiers : Analyse et enjeux*. Rapport final de recherche remis à l'Association des marchés publics du Québec. [https://agriculture-et-territoires.fsa.ulaval.ca/fileadmin/Fichiers/Recherche/Axe\\_Systemes\\_agricoles\\_et\\_developpement\\_local/Synthese\\_des\\_etudes\\_menees\\_sur\\_les\\_marches\\_fermiers.pdf](https://agriculture-et-territoires.fsa.ulaval.ca/fileadmin/Fichiers/Recherche/Axe_Systemes_agricoles_et_developpement_local/Synthese_des_etudes_menees_sur_les_marches_fermiers.pdf).
- Uematsu, H. et Mishra, A. K. (2011). Use of direct marketing strategies by farmers and their impact on farm business income. *Agricultural and Resource Economics Review*, 40(1), 1-19. <https://doi.org/10.1017/S1068280500004482>.
- Ulukan, D., Grillot, M., Benoit, M., Bernes, G., Dumont, B., Magne, M.-A., Monteiro, L., Parsons, D., Veysset, P., Ryschawy, J., Steinmetz, L. et Martin, G. (2022). Positive deviant strategies implemented by organic multi-species livestock farms in Europe. *Agricultural Systems*, 201, 103453. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2022.103453>.
- Van der Ploeg, J. D. (2021). Un ouvrage vraiment courageux et nécessaire. Dans P. Gasselin, S. Lardon, C. Cerdan, S. Loudiyi et D. Sautier (dir.), *Coexistence et confrontation des modèles agricoles et alimentaires* (p. 7-13). Éditions Quæ.
- Van der Ploeg, J. D., Jingzhong, Y. et Schneider, S. (2012). Rural development through the construction of new, nested, markets: Comparative perspectives from China, Brazil and the European Union. *Journal of Peasant Studies*, 39(1), 133-173. <https://doi.org/10.1080/03066150.2011.652619>.
- Van Hauwermeiren, A., Coene, H., Engelen, G. et 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 Zanten, H. H. E., Mollenhorst, H., Klootwijk, C. W., Van Middelaar, C. E. et De Boer, I. J. M. (2016). Global food supply: Land use efficiency of livestock systems. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 21(5), 747-758. <https://doi.org/10.1007/s11367-015-0944-1>.
- Vittersø, G., Torjusen, H., Laitala, K., Tocco, B., Biasini, B., Csillag, P., de Labarre, M. D., Lecoeur, J.-L., Maj, A., Majewski, E., Malak-Rawlikowska, A., Menozzi, D., Török, Á. et Wavresky, P. (2019). Short Food Supply Chains and Their Contributions to Sustainability: Participants' Views and Perceptions from 12 European Cases. *Sustainability*, 11(17), 4800. <https://doi.org/10.3390/su11174800>.

- Wang, S. (2022). *Des fermes pérennes*. [https://rizen.cdn.prismic.io/rizen/0ded0157-d0b7-4449-8d17-9ed1e3f2e6d7\\_FermesPerennes\\_SW\\_9mars2023.pdf](https://rizen.cdn.prismic.io/rizen/0ded0157-d0b7-4449-8d17-9ed1e3f2e6d7_FermesPerennes_SW_9mars2023.pdf).
- Warsaw, P., Archambault, S., He, A. et Miller, S. (2021). The Economic, Social, and Environmental Impacts of farmers markets: Recent evidence from the US. *Sustainability*, 13(6), 3423. <https://doi.org/10.3390/su13063423>.
- Weiler, A. M., Otero, G. et Wittman, H. (2016). Rock stars and bad apples: Moral economies of alternative food networks and precarious farm work regimes. *Antipode*, 48(4), 1140-1162. <https://doi.org/10.1111/anti.12221>.
- Wells, B. L. et Gradwell, S. (2001). Gender and resource management: Community supported agriculture as caring-practice. *Agriculture and Human Values*, 18(1), 107–119. <https://doi.org/10.1023/A:1007686617087>.
- Wen, C. et Connolly, C. (2022). Aiding farm to school implementation: An assessment of facilitation mechanisms. *Agricultural and Resource Economics Review*, 51(2), 311-342. <https://doi.org/10.1017/age.2022.3>.
- Whitton, C., Bogueva, D., Marinova, D. et Phillips, C. J. C. (2021). Are We Approaching Peak Meat Consumption? Analysis of Meat Consumption from 2000 to 2019 in 35 Countries and Its Relationship to Gross Domestic Product. *Animals*, 11(12), 3466. <https://doi.org/10.3390/ani11123466>.
- Wilkinson, T. J., Nye, C., Lobley, M., West, H. G., Clappison, A., Hilton, J. et Goodwin, A. (2024). Transforming public food procurement: Stakeholder understandings of barriers and opportunities for more localised procurement. *Journal of Rural Studies*, 108, 103281. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2024.103281>.
- Wiskerke, J. S. (2009). On places lost and places regained: Reflections on the alternative food geography and sustainable regional development. *International Planning Studies*, 14(4), 369-387.
- Woods, T. A. et Tropp, D. (2015). CSAs and the battle for the local food dollar. *Journal of Food Distribution Research*, 46(2), 17-29.
- Zira, S., Rydhmer, L., Ivarsson, E., Hoffmann, R. et Rööös, E. (2021). A life cycle sustainability assessment of organic and conventional pork supply chains in Sweden. *Sustainable Production and Consumption*, 28, 21-38. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.03.028>.

# ANNEXES

---

## Annexe 1. Grille d'entrevue projet

### **Enjeux de rentabilité et besoins des fermes de proximité en matière de commercialisation et distribution de leurs produits**

Présentation rapide de la recherche :

- Documenter et analyser les enjeux de commercialisation des fermes de proximité commercialisant leurs produits en circuits courts de commercialisation.
- Étudier si et comment ces fermes de proximité, souvent de petite taille, peuvent participer davantage au renforcement de l'autonomie alimentaire du Québec, et en particulier, accroître significativement la place des produits locaux dans les marchés institutionnels.
- Examiner la faisabilité organisationnelle, opérationnelle et économique d'un appui à la mise en œuvre d'outils de mutualisation pouvant venir en appui à ces fermes afin de les aider à passer d'une commercialisation individuelle directement aux consommateurs à une commercialisation collective susceptible d'approvisionner le marché institutionnel.

Quatre étapes dans la recherche :

1. Une vingtaine d'entrevues semi-dirigées, afin de recueillir des éléments qualitatifs nous permettant d'une part de répondre à notre questionnement et d'autre part de construire le questionnaire de la phase 3. **C'est dans ce cadre que notre rencontre d'aujourd'hui se déroule.**
2. Une revue de littérature sur les expériences acquises à l'étranger et au Québec sur la pertinence des plateformes logistiques, des *Food Hubs* et des marchés virtuels pour approvisionner le marché institutionnel ;
3. Un sondage auprès des fermes québécoises en circuits courts ;
4. Une étude de cas plus approfondie portant sur un groupe de 16 fermes élevant des porcs au pâturage et des bovins de boucherie.

Nom de la personne interrogée :

Structure qu'elle représente :

Date de l'entrevue :

Durée de l'entrevue :



1/ Présentation rapide de la personne et de son rôle professionnel

2/ Par circuits courts, on entend la vente directe et la vente indirecte (0 ou 1 intermédiaire). Quelles sont selon vous (FFOM) :

- Les forces des circuits courts
- Les faiblesses des circuits courts
- Les opportunités à développer pour les circuits courts
- Les menaces qui pèsent sur la commercialisation en circuits courts

3/ Sur la base de ce diagnostic FFOM, quels sont selon vous les besoins des fermes en circuits courts en matière de commercialisation de leurs produits

4/ On entend dire que la concurrence entre fermes de proximité s'est accrue. Est-ce que selon vous les ventes en circuits courts ont atteint un certain plafond ?

5/ Une piste évoquée serait de mutualiser des ressources pour commercialiser en commun. Que pensez-vous de cette piste ?

*Hypothèse : de nombreuses fermes ont leurs marchés directs et ne sont guère intéressées pour vendre aux institutions autre chose que des surplus ponctuels.*

6/ Quelles seraient les ressources à mutualiser ? Comment ?

*Hypothèse : des plateformes (food-hubs) offrant des services de transformation, de stockage et de logistique pourraient être un outil adapté.*

7/ À votre avis :

- Quelles seraient les caractéristiques des fermes de proximité susceptibles d'être intéressées par les marchés institutionnels ?
- Quelle proportion de fermes de proximité seraient intéressées

8/ à votre connaissance : quelles sont les principales difficultés pour installer de manière pérenne une commercialisation des fermes de proximité en direction des marchés institutionnels

*Plusieurs hypothèses : importance du prix, de la planification, de la relation directe, du contrat, de la logistique, ...*

9/ Que pourrait faire l'État dans le soutien à la commercialisation des fermes de proximité ?

10/ Quels autres éléments souhaiteriez-vous partager ?

## Annexe 2. Questionnaire envoyé aux fermes

Titre de la recherche :	Enjeux de rentabilité et besoins des fermes en circuits courts en matière de commercialisation et distribution de leurs produits
Responsable de la recherche:	Patrick Mundler, professeur titulaire au département d'économie agroalimentaire et sciences de la consommation, FSAA, Université Laval : <a href="mailto:patrick.mundler@fsaa.ulaval.ca">patrick.mundler@fsaa.ulaval.ca</a>

Cette recherche vise à documenter les enjeux de commercialisation que rencontrent les fermes de proximité commercialisant en circuits courts et à étudier dans quelle mesure des outils de mutualisation seraient susceptibles de répondre à ces enjeux.

### INFORMATION POUR UN CONSENTEMENT IMPLICITE ET CONFIDENTIEL

Votre participation à cette recherche consiste à remplir le présent questionnaire, d'une durée d'environ 20 minutes. Vos réponses sont enregistrées automatiquement lorsque vous cliquez sur « suivant ». Vous pouvez donc cesser et reprendre le questionnaire à tout moment.

Ce questionnaire vous permet de donner votre opinion sur les enjeux et les défis de la commercialisation des produits agricoles en circuits courts. Les circuits courts désignent les formes de commercialisation comprenant au plus un intermédiaire entre la ferme et les consommateurs. Cela comprend par exemple : la vente à la ferme, la vente dans les marchés publics, la vente sous forme d'abonnements à des paniers, la vente à des restaurateurs ou à des épiceries, etc. Il vous permettra aussi de donner votre avis sur les possibilités d'élargissement de ces circuits auprès de nouvelles clientèles, en particulier le secteur des institutions : (écoles, hôpitaux, Centre de la Petite Enfance (CPE), Centres d'hébergement de soins de longue durée (CHSLD), etc.), encouragées à acheter local dans le cadre de la Stratégie nationale d'achat d'aliments québécois.

Votre participation à ce projet est totalement **confidentielle**. Vous demeurez, bien entendu, libre de choisir de ne pas répondre à l'une ou l'autre des questions.

**Le simple retour du questionnaire rempli sera considéré comme l'expression implicite de votre consentement à participer au projet.**

Critères d'éligibilité

Pour participer à cette recherche, vous devez être une agricultrice ou un agriculteur commercialisant ses produits, transformés ou non, en circuits courts de commercialisation. Pour rappel, les circuits courts désignent les formes de commercialisation comprenant au plus un intermédiaire entre la ferme et les consommateurs.

À la fin du projet de recherche, un résumé des résultats sera envoyé par courriel à toutes les personnes qui auront indiqué leur intérêt en fournissant leur adresse courriel (un espace est prévu pour cela à la fin du questionnaire). Ce résumé sera également consultable directement en ligne sur notre site internet : <https://agriculture-et-territoires.fsa.ulaval.ca/>

Votre collaboration est précieuse pour nous permettre de réaliser cette recherche. C'est pourquoi nous tenons vivement à vous remercier de votre participation.

Patrick Mundler, professeur, département EAC, FSAA, Université Laval

Ce projet a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval : No d'approbation 2023-317 / 02-10-2023.

#### **RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES:**

Si vous avez des questions sur la recherche ou sur les implications de votre participation, veuillez communiquer avec Patrick Mundler, au numéro de téléphone suivant : (418) 656-2131 poste 402760, ou à l'adresse courriel suivante : [patrick.mundler@fsaa.ulaval.ca](mailto:patrick.mundler@fsaa.ulaval.ca)

#### **PLAINTES OU CRITIQUES :**

Si vous avez des plaintes ou des critiques relatives à votre participation à cette recherche, vous pouvez vous adresser, en toute confidentialité, au bureau de l'Ombudsman de l'Université Laval aux coordonnées suivantes : Pavillon Alphonse-Desjardins, bureau 3320 | 2325, rue de l'Université, Université Laval, Québec (Québec) G1V 0A6 | (418) 656-3081 || Sans frais : 1-866-323-2271 | par courriel : [info@ombudsman.ulaval.ca](mailto:info@ombudsman.ulaval.ca)

## Titre de la recherche :

Enjeux de rentabilité et besoins des fermes en circuits courts en matière de commercialisation et distribution de leurs produits

### Section 1 : Caractéristiques de l'exploitation

1. Dans quelle région administrative se situe votre ferme ?
2. Quelle est la superficie totale de votre exploitation (incluant les terres en location)?  
\*Vous pouvez répondre en hectares (ha) ou en acres en remplissant la colonne correspondante  
  
 Superficie totale : \_\_\_\_\_ ha \_\_\_\_\_ acres
3. Votre exploitation est-elle le résultat :
  - d'un transfert familial d'une entreprise en activité
  - du démarrage d'une nouvelle entreprise
  - du transfert non familial d'une entreprise en activité
4. Depuis combien d'années, votre ferme vend-elle des produits agricoles et alimentaires en circuits courts ? \_\_\_\_\_ans
5. Approximativement, quelle part de vos ventes provient de chacun des canaux de commercialisation ci-dessous (inscrire 0 pour les canaux non-utilisés).  
\*Le total de la deuxième colonne doit être égal à 100 %

Circuits	Part dans les ventes
Kiosque ou magasin à la ferme	%
Autocueillette	%
Kiosque ou magasin hors ferme	%
Marché public	%
Panier ASC (agriculture soutenue par la communauté) ou autre forme de panier avec abonnement pour la saison	%
Vente par internet (votre site internet, marché virtuel, etc.)	%
Vente directe à un détaillant alimentaire (sans intermédiaire entre vous et le détaillant)	%

Circuits	Part dans les ventes
Vente directe à un restaurant (sans intermédiaire entre vous et le restaurant)	%
Vente directe à des institutions (CPE, écoles, hôpitaux, CHSLD, etc.)	%
Vente en circuits longs (grossiste, transformateurs, distributeurs, marché central, etc.)	%
<b>Total</b>	<b>100 %</b>

6. Réalisez-vous de la transformation à la ferme?

Oui  Non

7. Faites-vous de l'accueil à la ferme (visites organisées, hébergement, restauration, etc.)?

Oui  Non

8. Avez-vous des productions certifiées biologiques (ou en transition) sur votre exploitation?

Oui  Non

9. Si oui pour quelle part en % de votre revenu brut (chiffre d'affaires) ? \_\_\_\_\_ %

10. Êtes-vous membre du Réseau des fermiers de famille ?

Oui  Non

11. Appartenez-vous à un ou plusieurs **collectif(s) formel(s)** qui mutualise(nt) certaines ressources pour la commercialisation de vos produits en circuits courts (par exemple : coopérative, magasins de producteur, regroupement pour commercialiser des paniers d'hiver, etc.)

Oui  Non

**Si le participant a répondu *Non* à la question 11, il passe immédiatement à la question 13.**

**Si le participant a répondu oui à la question 11, la question 15 s'ouvre**

12. Concrètement, qu'est-ce qui est mutualisé dans ce(s) collectif(s) **formel(s)** :

Mutualisation avec d'autres fermes	
------------------------------------	--

Des infrastructures pour la commercialisation (frigos, congélateurs, plateforme de distribution, etc.)	<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>	Non
Des infrastructures de transformation (ateliers de transformation, cuisines, etc.)	<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>	Non
Des véhicules de livraison	<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>	Non
De la publicité, de la communication	<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>	Non
Des employés	<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>	Non
Votre propre temps de travail	<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>	Non
Autre (précisez) .....	<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>	Non

13. Partagez-vous certaines ressources **de manière informelle** avec d'autres fermes pour la commercialisation de vos produits en circuits courts (par exemple pour du partage d'équipement, du transport, des échanges de travail, etc.)

Oui  Non

**Si le participant a répondu *Non* aux questions 11 et 13, il passe immédiatement à la section 2 (question 16).**

**Si le participant a répondu oui à la question 13, les questions 14 et 15 s'ouvrent**

14. Concrètement, qu'est-ce qui est mutualisé dans ce(s) collectif(s) **informel(s)** :

Mutualisation avec d'autre fermes				
Des infrastructures pour la commercialisation (frigos, congélateurs, plateforme de distribution, etc.)	<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>	Non
Des infrastructures de transformation (ateliers de transformation, cuisines, etc.)	<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>	Non
Des véhicules de livraison	<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>	Non
De la publicité, de la communication	<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>	Non
Des employés	<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>	Non
Votre propre temps de travail	<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>	Non
Autre (précisez) .....	<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>	Non

15. Quelle est la part des ventes réalisées par le biais de ce(s) collectif(s) formels et/ou informels dans le chiffre d'affaires total de votre exploitation ? \_\_\_\_\_ %

## Section 2 : les enjeux et défis de la commercialisation en circuits courts

Dans cette partie, vous êtes invité-e à partager votre expérience concernant les enjeux et défis de la vente en circuits courts.

### 2.1. La dynamique des marchés en circuits courts

16. Parmi les quatre propositions suivantes, laquelle correspond le mieux à votre situation :

	Au cours des trois dernières années, ma commercialisation en circuits courts est en croissance
	Au cours des trois dernières années ma commercialisation en circuits courts est stable
	Au cours des trois dernières années, ma commercialisation en circuits courts a diminué.
	Au cours des trois dernières années, ma commercialisation en circuits courts a connu des périodes de croissance et de déclin.

17. Il est souvent rapporté que la pandémie de la COVID-19 a entraîné un accroissement de la demande pour les produits vendus en circuits courts, mais que cet accroissement n'a pas duré. Dans votre cas, laquelle de ces quatre propositions correspond le mieux à votre situation :

	J'ai fait face à une augmentation significative de la demande pour mes produits en circuits courts au cours des 12 premiers mois de la pandémie et cette demande s'est maintenue
	J'ai fait face à une augmentation significative de la demande pour mes produits en circuits courts au cours des 12 premiers mois de la pandémie mais cette demande a sensiblement diminué depuis
	Je n'ai pas vraiment vu de différence avant, pendant et après la pandémie.
	J'ai souffert d'une baisse de la demande au cours des 12 premiers mois de la pandémie

18. Voici quelques commentaires entendus au cours des entrevues préparatoires à cette enquête. Pour chacune d'elle merci d'indiquer si vous êtes : **pas du tout d'accord (1), pas d'accord (2), ni en désaccord ni d'accord (3), d'accord (4) ou tout à fait d'accord (5)**

- Le bassin de clientèle pour la vente en circuits courts est réduit et la vente en circuits courts a maintenant atteint un certain plafond.
- Les produits vendus en circuits courts sont plus chers et réservés à une clientèle aisée.

- L'élargissement de la clientèle des circuits courts passe par une diminution des prix des produits en circuits courts via une spécialisation des fermes dans quelques produits pour lesquels elles sont très efficaces
- L'élargissement de la clientèle passe par davantage de vente indirecte (c'est-à-dire passant par **un** intermédiaire).
- L'élargissement de la clientèle passe par davantage de mutualisation et de coopération entre les fermes en circuits courts.
- Les fermes en circuits courts ne s'en sortiront pas en imitant les circuits longs. Elles doivent miser sur leurs spécificités et leur proximité avec leurs clients

19. Selon votre expérience. Pour chacun des modes de commercialisation ci-dessous, vous diriez que les ventes sont en croissance, stables, en déclin.

	En croissance	Stables	Fluctuantes	En déclin
Kiosque à la ferme				
Autocueillette				
Marché public				
Panier ASC ou autre forme de panier avec abonnement				
Marchés virtuels				
Vente par internet (votre site internet, marché virtuel, etc.)				
Vente directe à un détaillant alimentaire (sans intermédiaire entre vous et le détaillant)				
Vente directe à un restaurant (sans intermédiaire entre vous et le restaurant)				
Vente directe à des institutions (CPE, écoles, hôpitaux, CHSLD, etc.)				

20. Pour faire face à la hausse des coûts de production, quelle a été l'augmentation moyenne de vos prix de vente en % pour les années 2021, 2022, et 2023 ?

	2021 (par rapport à 2020)	2022 (par rapport à 2021)	2023 (par rapport à 2022)
Augmentation moyenne de vos prix de vente en % :	..... %	..... %	..... %

## 2.2. La localisation des fermes

21. Dans votre cas, parmi les propositions suivantes, laquelle correspond le mieux à votre situation :

	Notre ferme se situe en zone rurale éloignée. Il n'y a aucune ville d'au moins 50 000 habitants dans un rayon de 50 kilomètres
	Notre ferme se situe en zone rurale. Il y a une ville d'au moins 50 000 habitants dans un rayon de 50 kilomètres
	Notre ferme se situe dans un milieu périurbain ou urbain. Le bassin de consommateurs se trouve à proximité de la ferme.

22. À quelle distance par rapport à votre ferme, vos produits commercialisés en circuits courts sont-ils livrés ?

Distance de la ferme	Part des ventes en circuits courts en %
0 kilomètre (vente sur la ferme)	%
Moins de 20 km	%
20 à 50 km	%
50 à 100 km	%
Plus de 100 km	%
Total	100 %

23. Quelle est selon vous la définition qui correspond le mieux à un produit **local** ?

	Produit dans la MRC (Municipalité Régionale de Comté)
	Produit dans la Région administrative
	Produit dans la Province
	Autre (précisez .....)

### 2.3. Les principaux avantages des circuits courts pour les agriculteurs et les agricultrices

24. Plusieurs avantages sont associés à la commercialisation en circuits courts pour les agriculteurs et les agricultrices. Classez ces avantages par ordre d'importance pour vous (du plus important au moins important)

	Être en relation directe avec les clients
	Ne pas être contraint par les normes de la grande distribution
	Réduire le gaspillage et la perte aux champs
	Obtenir un meilleur prix pour les produits

	Permettre de s'en sortir sur de plus petites fermes
	Offrir davantage de flexibilité pour s'adapter aux aléas de la production agricole
	Gagner en autonomie
	Autre (précisez) .....

## 2.4. Les principaux avantages des circuits courts pour les consommateurs

25. Plusieurs avantages sont associés à la commercialisation en circuits courts pour les consommateurs et les consommatrices. Classez ces avantages par ordre d'importance pour vous (du plus important au moins important).

	La qualité des produits (fraicheur, goût, originalité)
	Pouvoir s'approvisionner en produits non transformés
	Pouvoir s'approvisionner en produits peu coûteux
	Mieux comprendre l'agriculture et ses aléas
	Nouer des relations directes avec les agriculteurs et agricultrices
	Avoir des garanties sur la provenance (transparence)
	Soutenir l'économie locale
	Acheter des aliments meilleurs pour la santé
	Acheter des produits plus écologiques
	Autre (précisez) .....

## 2.5. Les principaux défis posés par la commercialisation en circuits courts aux agriculteurs et aux agricultrices

26. Voici 9 défis relatifs à la commercialisation en circuits courts. Classez ces défis par ordre d'importance pour vous (du plus important au moins important)

	La saturation des marchés
	Des prix de vente insuffisants pour dégager un revenu satisfaisant
	Les investissements nécessaires pour pouvoir commercialiser en circuits courts
	La logistique (acheminer les produits de la ferme vers les consommateurs)
	La fidélisation de la clientèle
	La concurrence entre producteurs
	L'élargissement de la clientèle
	Une perception de prix élevé des produits vendus en circuits courts
	Le temps que prend la commercialisation en circuits courts

27. Voici 8 défis relatifs à l’environnement général d’affaires des fermes en circuits courts. Classez ces défis par ordre d’importance pour vous (du plus important au moins important)

	La réglementation
	L’accès aux soutiens publics
	La pénurie de main-d’oeuvre
	La difficulté à trouver des infrastructures d’appui (ateliers de transformation, de pré-conditionnement, abattoir agréé, etc.)
	Des coûts de production élevés qui limitent la compétitivité
	La productivité plus faible que les grandes fermes spécialisées
	Des produits qui ne se distinguent pas toujours aisément
	La saisonnalité

28. Y aurait-il des défis posés par la commercialisation en circuits courts que vous souhaiteriez ajouter comme étant particulièrement importants pour votre ferme

.....  
 .....

29. Si vous rencontrez des difficultés avec certaines réglementations, pourriez-vous donner des exemples ?

.....  
 .....

## 2.6. La vente dans les institutions

Il est parfois avancé que les institutions (hôpitaux écoles, CPE, CHSLD, etc.) pourraient constituer des débouchés stables et prévisibles pour les fermes en circuits courts.

30. Selon vous, quels sont les principaux défis pour une ferme commercialisant en circuits courts d’élargir sa clientèle à des institutions ? Classez ces défis par ordre d’importance pour vous (du plus important au moins important)

	Le défi des volumes (avoir assez de volume pour satisfaire les commandes)
	Le défi des prix (devoir consentir une baisse de prix)
	Le défi de l'organisation (gestion des commandes, facturation, etc.)
	le défi des procédures (appel d'offres complexes, critères d'éligibilité), ...)
	Le défi des normes de qualité et de sécurité sanitaire
	Le défi de la préparation et du conditionnement (par exemple légumes racines pelés, cubés, congelés, prêts à l'emploi)
	Le défi de la pérennisation (durée des ententes, prévisibilité des commandes, ...).
	Le défi de la logistique (acheminer le produit aux institutions)
	Le défi du stockage des volumes nécessaires

31. Est-ce que pour votre ferme, la vente à des institutions pourrait être un débouché envisageable ?

<input type="checkbox"/>	Oui
<input type="checkbox"/>	Non

**Si la personne a répondu oui à la question 31, les questions 32, 33 et 34 s'ouvrent.**

**Si la personne a répondu non seule la question 35 s'ouvre**

32. Si vous avez répondu oui, est-ce que ce serait :

<input type="checkbox"/>	Toute l'année
<input type="checkbox"/>	Une partie de l'année seulement (précisez .....)

33. À supposer qu'une plateforme régionale gère le stockage, le conditionnement, la logistique et les contrats. Seriez-vous intéressé.e à livrer à une telle plateforme ?

<input type="checkbox"/>	Oui
<input type="checkbox"/>	Non

34. La question du prix est souvent un enjeu pour commercialiser dans les institutions.

Le cas échéant, quelle serait la baisse du prix que vous seriez en mesure de consentir pour commercialiser une partie de vos produits dans une institution, par rapport à vos prix en vente directe ?

- 0 %
- 10 %

- 20 %
- 30 %
- 40 %
- 50 %

35. Si vous avez répondu non, quelles sont les raisons qui expliquent que vous ne considérez pas la vente en institution comme envisageable ?

.....

## 2.7. La politique publique de soutien aux circuits courts de commercialisation

36. Au cours des 5 dernières années, avez-vous été bénéficiaire des programmes suivants :

- Initiative ministérielle Proximité (anciennement programme Proximité):
  - o  Oui  Non
- Prime-Vert :
  - o  Oui  Non
- Appui pour la conversion à l'agriculture biologique :
  - o  Oui  Non
- Initiative ministérielle pour le développement des serres et des grands tunnels
  - o  Oui  Non
- Programme d'aide financière pour favoriser le développement des serres
  - o  Oui  Non
- Appui au développement de l'agriculture et de l'agroalimentaire en région
  - o  Oui  Non
- Initiative ministérielle : relève agricole et entrepreneuriat (anciennement programme relève, entreprenariat et entreprises de petite taille)
  - o  Oui  Non
- Soutien au développement des entreprises serricoles
  - o  Oui  Non
- Programme services-conseils
  - o  Oui  Non
- Plan de soutien aux investissements en agriculture visant le bien-être animal et l'efficacité énergétique
  - o  Oui  Non
- Programme éco-performance (soutien à l'électrification des serres)

- Oui       Non

37. Au cours des 5 dernières années, avez-vous bénéficié des programmes d'assurance suivants :

- ASRA (Assurance Stabilisation des Revenus Agricoles)
  - Oui       Non
- ASREC (Assurance récolte) y compris programme d'assurance récolte pour maraîcher diversifié
  - Oui       Non
- Programmes Agri-stabilité ou Agri-Québec plus :
  - Oui       Non
- Programmes Agri-investissement ou Agri-Québec :
  - Oui       Non

38. Selon vous, sur quels leviers le gouvernement devrait-il s'appuyer en priorité pour soutenir la commercialisation en circuits courts ? Classez les leviers par ordre d'importance pour vous (du plus important au moins important).

	Programmes d'assurances revenu plus adaptés
	Programmes d'assurance récolte plus adaptés
	Programmes de financement pour la relève plus adaptés
	Programmes d'aide à l'investissement plus adaptés
	Financement d'infrastructures de conditionnement, stockage, transformation
	Diminution des contraintes réglementaires
	Simplifier les procédures d'appels d'offres publics et faciliter leur accès pour les petites entreprises
	Financer de la publicité à large échelle
	Systématiser l'éducation alimentaire dans le cursus scolaire

### Section 3 : les ressources humaines sur votre exploitation

39. Combien d'exploitant/es agricoles retrouve-t-on sur votre exploitation (y compris vous-même)?

\*Un/e exploitant/e agricole est une personne responsable de prendre les décisions de gestion sur l'exploitation et propriétaire de tout ou partie du capital.

- 1

- 2
- 3
- 4
- Plus de 4, si les personnes cochent plus de quatre, on demande combien :  
.....

40. Quelle est la répartition du temps de travail des exploitant.es agricoles entre les activités de production, transformation et commercialisation en pourcentage annuel ?

Activités de production En % du temps	Activités de transformation En % du temps	Activités de commercialisation (y compris conditionnement et agrotourisme) En % du temps	Activités d'administration et de gestion En % du temps	Total (%)
				100

41. Est-ce que vous employez du personnel salarié sur la ferme

- Oui                       Non

**Si le participant a répondu *Non* à la question 41, il passe immédiatement à la question 45.**

42. Combien de salarié.es employez-vous par année? (en excluant les exploitant.es agricoles)

Type de salarié.es	Nombre total de salariés
Permanents	
Saisonniers	

43. Quelle est la répartition du temps de travail de vos salariés entre les activités de production, transformation et commercialisation

Activités de production En % du temps	Activités de transformation En % du temps	Activités de commercialisation (y compris conditionnement et agrotourisme) En % du temps	Activités d'administration et de gestion En % du temps	Total (%)
				100

44. D'où proviennent vos salariés permanents et saisonniers (leur lieu de résidence habituelle) ?

Veillez inscrire le nombre de salariés pour chacune des réponses correspondant à votre situation

De votre MRC	_____	personnes
De votre région administrative	_____	personnes
Du reste du Québec	_____	personnes
Du Canada (hors Québec)	_____	personnes
De l'extérieur du Canada	_____	personnes

45. Est-ce que vous recevez de l'aide de la part de bénévoles sur votre ferme (famille, amis, ...)

Oui  Non

Si le participant a répondu Non à la question 45, il passe immédiatement à la question 47.

46. Quelle est la répartition du temps de travail de vos bénévoles entre les activités de production, transformation et commercialisation

Activités de production En % du temps	Activités de transformation En % du temps	Activités de distribution/ventes (y compris conditionnement et agrotourisme) En % du temps	Activités d'administration et de gestion En % du temps	Total (%)
				100

## Et pour terminer, quelques renseignements sur votre ferme et sur vous-même

---

Merci de nous fournir ces informations. Ces informations resteront confidentielles et totalement anonymes. Elles nous seront utiles pour mieux comprendre quelles sont les retombées des circuits courts alimentaires.

47. Quel âge avez-vous? \_\_\_\_\_ ans

48. Depuis combien d'années, êtes-vous établi-e en agriculture?

\_\_\_\_\_ ans

49. Quel est votre genre ?

- Féminin
- Masculin
- Préfère ne pas répondre

50. Quel est votre plus haut niveau de scolarité complété?

- Primaire
- Secondaire
- Professionnel
- Collégial
- Universitaire
- Aucun

51. Avez-vous suivi une formation en agriculture?

- Oui                       Non

52. Avez-vous suivi une formation en commercialisation ou en marketing ou en relation clientèle ?

- Oui                       Non

53. Avez-vous pratiqué un autre métier avant de vous établir en agriculture?

- Oui                       Non

54. Pour la dernière année connue, dans quelle tranche de revenus annuels bruts se situait votre exploitation?

- Moins de \$ 50 000
- \$ 50 000 à \$ 99 999
- \$ 100 000 à \$ 250 000
- \$ 250 000 à \$ 500 000
- Plus de \$ 500 000

55. Pour la dernière année connue, une fois vos charges enlevées, dans quelle tranche se situait le revenu net de votre ferme (c'est-à-dire ce qu'il vous restait pour vous et votre famille)

- je fais un déficit sur mon exploitation
- il me reste entre \$ 0 et \$ 15 000
- il me reste entre \$ 15 000 et \$ 30 000
- il me reste entre \$ 30 000 et \$ 50 000
- il me reste plus de \$ 50 000

56. Votre ménage a-t-il d'autres sources de revenu que la ferme (par exemple, travail hors ferme, retraite, ...) ?

- Oui                       Non

**Si le participant a répondu *Non* à la question 56, il passe immédiatement à la question 58**

57. Quel pourcentage du revenu total de votre ménage, ces revenus extérieurs représentent-ils ?  
..... %

58. Quelle est la part des productions végétales dans le chiffre d'affaires total de votre exploitation ?  
\_\_\_\_\_ %

**Si le participant a répondu 0 à la question 58, il passe immédiatement à la question 60**

59. Quel(s) type(s) de production végétale retrouve-t-on sur votre exploitation? Pour chacune des productions se retrouvant sur votre exploitation, veuillez indiquer la superficie en culture (en ha ou en acres). Pour la production sous abri, utilisez les m<sup>2</sup> ; pour l'acériculture, utilisez le nombre d'entailles.

Productions végétales				
Types de production	Superficie			Nombre d'entailles
	Hectares	Acres	Mètres carrés (m <sup>2</sup> )	
Plantes oléagineuses et céréales				
Plantes fourragères et prairies				
Légumes et melon-excluant les légumes de serre				

Fruits et noix (y compris petits fruits et vignobles)				
Cultures vivrières en serre, sous abri (légumes, épices, etc.) ou hors sol				
Floriculture et cultures ornementales (y compris les arbres de Noël)				
Acériculture-Production de sirop d'érable et d'autres produits de l'érable				
Autres cultures				

60. Quelle est la part des productions animales dans le chiffre d'affaires total de votre exploitation ?  
 \_\_\_\_\_ %

**Si le participant a répondu 0 à la question 60, il passe immédiatement à la fin du questionnaire.**

61. Quel(s) type(s) de production animale retrouve-t-on sur votre exploitation? Pour chacune des productions se retrouvant sur votre exploitation, veuillez en indiquer la taille (en nombre de têtes ou de colonies).

Productions animales	
Types de production	Nombre de têtes (ou de colonies pour l'apiculture)
Apiculture	
Bovins de boucherie	
Bovins laitiers	
Ovins (incluant béliers, brebis et agneaux)	
Caprins (incluant chèvres, boucs, chevreaux)	
Porcins (incluant verrats, truies et cochettes, porcelets, porcs d'engraissement et de finition)	
Poulets destinés à l'abattage (poulets/poulettes/poules, coqs, etc.)	
Poules pondeuses	
Dindes et dindons	

Volaille de spécialité (oies, canard, autruches, émeus, faisans, cailles, pigeons, etc.)	
Autres élevages (cerf, wapiti, bison, sanglier, chevaux, etc.)	

## Fin

---

Le questionnaire est complètement confidentiel et nous ne pouvons savoir qui a répondu.

Aussi, si vous désirez recevoir un résumé des résultats de cette recherche, veuillez inscrire votre adresse courriel ci-dessous. \_\_\_\_\_@\_\_\_\_\_ Vous recevrez alors une synthèse de la recherche une fois celle-ci terminée.

Merci d'avoir pris le temps de répondre au questionnaire. Si vous aimeriez amener des précisions quant à vos réponses ou encore nous laisser un commentaire ou une suggestion par rapport au questionnaire ou plus largement aux circuits courts, veuillez utiliser l'espace ci-dessous.

Une boîte de dialogue est proposée au répondant

### Annexe 3. Article 4 LCOP

Pour l'application de la présente loi, sont des organismes publics:

1° les ministères du gouvernement;

2° les organismes budgétaires énumérés à l'annexe 1 de la Loi sur l'administration financière (chapitre A-6.001), à l'exception des organismes visés à l'article 6;

3° les organismes dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1);

4° les organismes autres que budgétaires énumérés à l'annexe 2 de la Loi sur l'administration financière, à l'exception d'Héma-Québec, ainsi que la Commission de la construction du Québec, le Conseil Cris-Québec sur la foresterie et l'Office franco-québécois pour la jeunesse;

5° les centres de services scolaires, les commissions scolaires, le Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal, les collèges d'enseignement général et professionnel, et les établissements universitaires mentionnés aux paragraphes 1° à 11° de l'article 1 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire (chapitre E-14.1);

6° les établissements publics visés par la Loi sur les services de santé et les services sociaux (chapitre S-4.2), le gestionnaire des assurances du réseau de la santé et des services sociaux visé à l'article 435.1 de cette loi, la Régie régionale de la santé et des services sociaux du Nunavik instituée en application de l'article 530.25 de cette loi, le Conseil cri de la santé et des services sociaux de la Baie James institué en vertu de la Loi sur les services de santé et les services sociaux pour les autochtones cris (chapitre S-5) et les centres de communication santé visés par la Loi sur les services préhospitaliers d'urgence (chapitre S-6.2);

6.1° les filiales d'un ou de plusieurs organismes publics visés aux paragraphes 4°, 5° ou 6° du présent alinéa;

7° tout autre organisme ou catégorie d'organismes que le gouvernement détermine.

Est considérée comme un organisme une personne nommée ou désignée par le gouvernement ou un ministre, avec le personnel qu'elle dirige, dans le cadre des fonctions qui lui sont attribuées par la loi, le gouvernement ou un ministre.

Aux fins du paragraphe 6.1° du premier alinéa, est une filiale d'un ou de plusieurs organismes publics la personne morale ou la société de personnes qui est contrôlée par un ou plusieurs organismes publics.

Une personne morale est contrôlée par un ou plusieurs organismes publics lorsque celui-ci ou ceux-ci détiennent, directement ou par l'entremise de personnes morales que celui-ci ou ceux-ci contrôlent, plus de 50 % des droits de vote afférents aux titres de participation de cette personne morale ou lorsque celui-ci ou ceux-ci peuvent élire la majorité de ses administrateurs.

Une société de personnes est contrôlée par un ou plusieurs organismes publics lorsque celui-ci ou ceux-ci en détiennent, directement ou par l'entremise de personnes morales que celui-ci ou ceux-ci contrôlent, plus de 50 % des titres de participation. Toutefois, une société en commandite est contrôlée par un ou plusieurs organismes publics lorsque celui-ci ou ceux-ci ou une personne morale que celui-ci ou ceux-ci contrôlent en est le commandité.

Les organismes publics visés au présent article sont assujettis à la présente loi même lorsqu'ils exercent des fonctions fiduciaires qui leur sont attribuées par la loi.

## Annexe 4. Survol des règles d’octroi des contrats applicables aux entreprises du gouvernement et aux municipalités

### Les entreprises du gouvernement

Les entreprises du gouvernement sont les organismes énumérés à l’annexe 3 de la Loi sur l’administration financière, soit :

- Hydro-Québec;
- Investissements Québec;
- Loto Québec;
- la Société des Alcools du Québec;
- la Société du parc industriel et portuaire de Bécancour; et
- leurs filiales.

L’article 7 de la LCOP oblige les entreprises du gouvernement à adopter une politique portant sur les conditions de l’octroi de leurs contrats. Bien que les entreprises du gouvernement ne soient pas soumises au régime général de la LCOP, il est précisé que la politique qu’elles adoptent doit tenir compte des principes définis aux articles 2 et 14 de la LCOP ainsi qu’aux exigences de la section V de son chapitre II.

Par ailleurs, les entreprises du gouvernement sont soumises à trois accords intergouvernementaux. Pour les contrats d’approvisionnement qu’elles souhaitent conclure et dont la valeur se situe au-delà des seuils indiqués ci-dessous, elles doivent obligatoirement procéder par appel d’offres public.

**Tableau 10. Seuils applicables aux contrats d’approvisionnement des entreprises du gouvernement : 1<sup>er</sup> janvier 2024 au 31 décembre 2025**

Entreprises	Accords intergouvernementaux				
	ALEC	ACCQO	AECG	AQNY	AMP-OMC
Entreprises du gouvernement à vocation industrielle ou commerciale, excepté Hydro-Québec	668 800 \$	668 800 \$	627 200 \$	-	-
Hydro-Québec	668 800 \$	668 800 \$	706 600 \$	-	-

Source : Secrétariat du Conseil du trésor (2024)

## Les municipalités

Les municipalités sont assujetties à leur propre cadre légal et réglementaire en ce qui a trait aux contrats publics. Il faut ainsi se référer à ces outils pour connaître les règles et seuils qui leurs sont applicables, notamment la Loi sur les cités et villes.

Les municipalités ne sont pas signataires des accords intergouvernementaux qui établissent des seuils en matière d'octroi des contrats publics. Néanmoins, le cadre législatif applicable aux municipalités assujettit ces dernières aux mêmes seuils que ceux auxquels le gouvernement du Québec est soumis.

Ainsi, pour les contrats d'approvisionnement dont la valeur est égale ou supérieure à 133 800 \$, les municipalités doivent solliciter les fournisseurs en procédant par appel d'offres.

**Tableau 11. Seuils applicables aux contrats d'approvisionnement des municipalités, 1<sup>er</sup> janvier 2024 au 31 décembre 2025**

	Accords intergouvernementaux				
	ALEC	ACCQO	AECG	AQNY	AMP-OMC
Municipalités	133 800 \$	133 800 \$	353 300 \$	-	-

Source : ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (2023)

## Annexe 5. Article 2 de la LCOP

Dans le respect de tout accord intergouvernemental applicable aux organismes publics, les conditions déterminées par la présente loi visent à promouvoir:

0.1° la confiance du public dans les marchés publics en attestant l'intégrité des concurrents;

1° la transparence dans les processus contractuels;

2° le traitement intègre et équitable des concurrents;

3° la possibilité pour les concurrents qualifiés de participer aux appels d'offres des organismes publics;

3.1° l'utilisation des contrats publics comme levier de développement économique du Québec et de ses régions;

4° la mise en place de procédures efficaces et efficientes, comportant notamment une évaluation préalable des besoins adéquate et rigoureuse qui s'inscrive dans la recherche d'un développement durable au sens de la Loi sur le développement durable (chapitre D-8.1.1);

4.1° la recherche de la meilleure valeur dans l'intérêt public;

5° la mise en œuvre de systèmes d'assurance de la qualité dont la portée couvre la fourniture de biens, la prestation de services ou les travaux de construction requis par les organismes publics;

6° la reddition de comptes fondée sur l'imputabilité des dirigeants d'organismes publics et sur la bonne utilisation des fonds publics.

Pour l'application de la présente loi, on entend par « accord intergouvernemental » un accord de libéralisation des marchés publics conclu entre le Québec et un autre gouvernement ou auquel le Québec, en application de la Loi sur le ministère des Relations internationales (chapitre M-25.1.1), s'est déclaré lié.

## Annexe 6. Article 10 de la LCOP

Un organisme public doit recourir à la procédure d'appel d'offres public pour la conclusion des contrats suivants:

- 1° tout contrat d'approvisionnement, de services ou de travaux de construction comportant une dépense, incluant, le cas échéant, la valeur des options, égale ou supérieure au seuil minimal prévu dans tout accord intergouvernemental applicable pour chacun de ces contrats et organismes publics;
- 2° tout contrat de partenariat public-privé;
- 3° tout autre contrat déterminé par règlement du gouvernement.

Pour l'application du paragraphe 1° du premier alinéa, lorsqu'un contrat n'est pas assujéti à un accord intergouvernemental, le seuil qui lui est applicable est celui appliqué, selon le cas, à un contrat d'approvisionnement, de services ou de travaux de construction.

Un organisme public doit adjudger un contrat qui n'est pas assujéti à un accord intergouvernemental en conformité avec l'article 14.2.

## Annexe 7. Les plateformes logistiques des Bio Locaux

Les Bio Locaux proposent des paniers d’hiver depuis quelques années dans la grande région de Montréal. Un autre collectif s’est constitué dans les Cantons-de-l’Est depuis 2023. L’objectif des deux collectifs est d’offrir des paniers d’hiver constitués des produits de plusieurs fermes. Toutes les fermes participantes sont certifiées biologiques et la plupart de ces fermes ont leur propre clientèle pour les paniers d’été.

Le tableau 11, ci-dessous, présente quelques indicateurs intéressants pour comprendre le fonctionnement.

**Tableau 12. Les Bio Locaux et les paniers d’hiver**

	<b>Collectif les Bio Locaux</b>	
	Montréal	Cantons-de-l’Est
Année de création	2016	2023
Nombre de fermes participantes (hiver 2023-2024)	± 20	± 20
Nombre d’abonnés aux paniers d’hiver (saison 2023-2024). 1 <sup>ère</sup> année dans les Cantons	1300	650
Prix des paniers (saison 2023-2024) : petit /grand	37 \$ / 55,50 \$	35 \$ / 50 \$
Marge moyenne prise par la plateforme	42 %	38 %
<b>Ressources humaines</b>		
Coordination	Un salarié partagé entre les deux pôles	
Entrepôt et livraison	4 (temps partiel)	3 (temps partiel)
Autres services (communication service client, ...)	3 salarié.es à temps partiel	
<b>Infrastructures</b>		
Entrepôt	Loué 6 mois par an	Loué 12 mois par an
Chambre froide	Comprise location	Propriété du pôle
Camion	Propriété du pôle	Loué
Loyer mensuel	23\$/pied carré	10\$/pied carré

Les paniers sont livrés toutes les deux semaines, pendant 24 semaines (soit 12 livraisons annuelles). Deux formats sont proposés. Le nombre d’abonnés aux paniers d’hiver est monté (pour la région Montréalaise) à 1900 durant la pandémie. Il a depuis reculé et le collectif éprouve des difficultés à stabiliser le nombre d’abonnés, fortement concurrencé, notamment, par les fermes Lufa, très présentes à Montréal et qui disposent d’infrastructures de communication beaucoup plus développées, complètent les produits locaux avec des produits importés et livrent à domicile. Pour les

Bio Locaux des Cantons-de-l'Est, l'objectif est d'atteindre 1100 paniers en trois ans. Le collectif estime avoir presque atteint ses objectifs pour la 1<sup>ère</sup> année.

La santé des deux collectifs repose beaucoup sur la proximité et la confiance entre les fermes partenaires. Au lancement du projet, les attributions de produit sont réalisées en tenant compte des besoins d'approvisionnement et de la capacité des fermes à s'engager. Lorsque les fermes ont bien respecté leurs engagements, elles conservent leurs attributions pour l'année suivante. En revanche, ces attributions sont perdues lorsqu'une ferme n'a pas livré ce qu'elle s'était engagée à livrer. La plupart des attributions sont faites lors de la rencontre annuelle, puis en petits comités par légume avec les fermes intéressées.

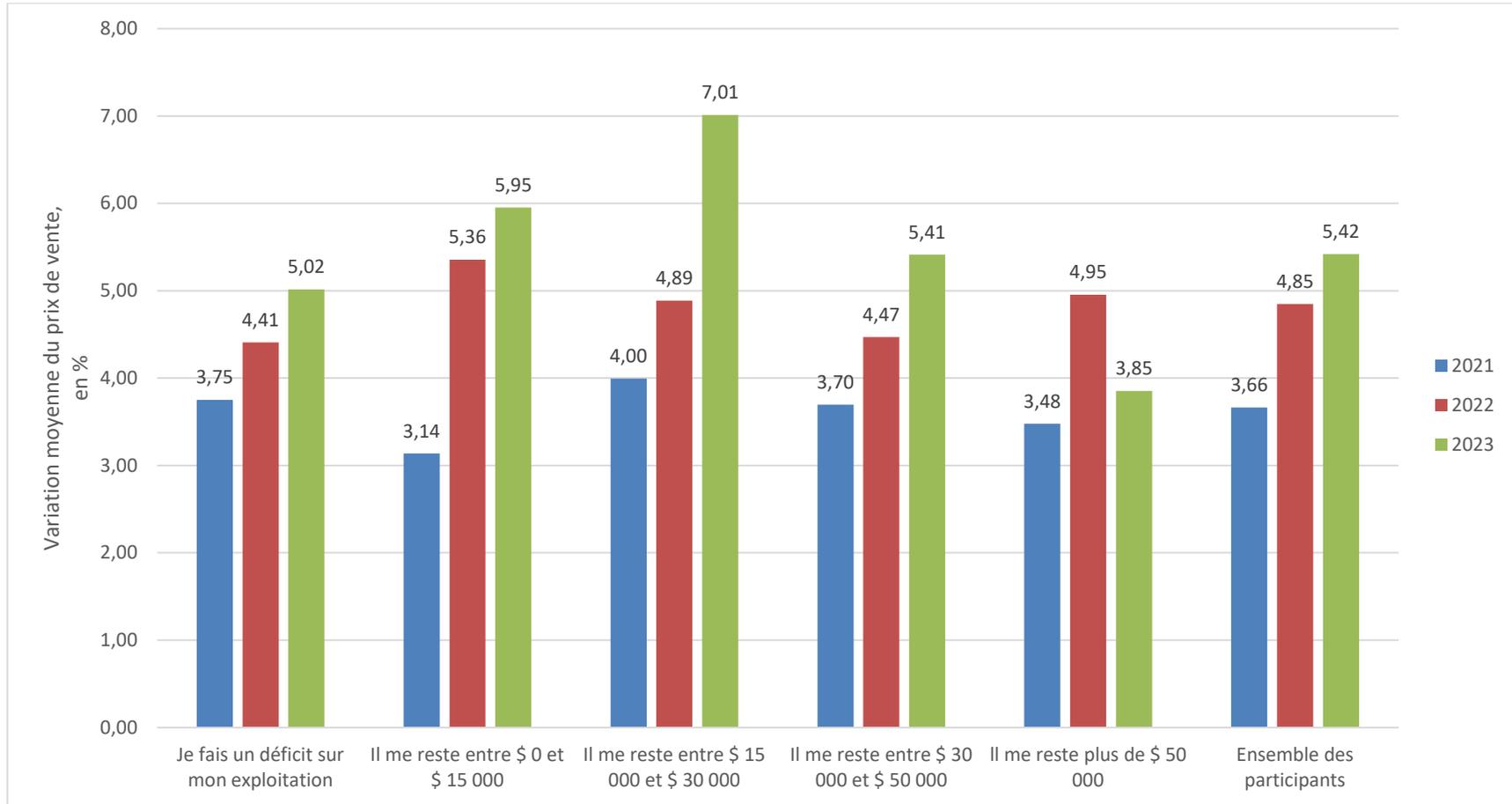
Pour le moment, peu d'institutions sont clientes : Un CPE pour Montréal, une école pour les Cantons-de-l'Est. Le problème que rencontrent les deux collectifs pour approvisionner des institutions est l'absence d'une infrastructure de transformation permettant de livrer des légumes d'hiver pré-épluchés, pré-découpés, congelés ou frais. Comme les produits des Bio Locaux sont certifiés en agriculture biologique, ils ne peuvent être confiés à des opérateurs extérieurs qui effectuent ce type de transformation en conventionnel, puisque ces derniers devraient être eux aussi certifiés et seraient obligés d'arrêter la chaîne et nettoyer tous les équipements pour conserver la certification.

On remarque que les marges moyennes nécessaires pour faire vivre les plateformes sont plus élevées que les marges évoquées dans le chapitre 2, respectivement 42 et 38 %. Les marges prises par le pôle des Cantons pour les légumes livrés en benne, non lavés, au moment de la récolte sont encore plus élevées, soit entre 58 et 61 %. Elles varient entre les produits selon le travail de conditionnement (lavage, parage, ...) qui est à faire au moment de la livraison aux clients. Elles varient également selon les spécificités de chaque type de légume (perte de poids, risque de perte, etc.). Les légumes sont entreposés et conditionnés à l'entrepôt. Les paniers sont préparés et livrés par les équipes de salariés. Notons enfin que les œufs sont traités à part (très faible marge), parce qu'il s'agit d'un produit d'appel très convoité. Le même comportement (faible marge sur les œufs) avait été observé par Morissette (2021) dans les chaînes de distribution en circuits longs.

Parfois, les collectifs ont eu à faire face à des embûches inattendues : par exemple dans le cas des Bio Locaux des Cantons-de-l'Est, assurer un camion loué s'est avéré difficile. En cas de pépin, ce serait le propriétaire du camion qui aurait à subir une augmentation de ses primes d'assurance. Les assureurs des fermes refusent également d'assurer un camion si celui-ci ne transporte pas les produits de cette ferme seulement, empêchant ainsi l'utilisation de camions de fermes partenaires. La logistique est un enjeu important pour la rentabilité des livraisons et les obstacles réglementaires ont empêché le collectif de profiter de certaines capacités inutilisées durant l'hiver à l'intérieur même du réseau.

Annexe 8. Quelques graphiques supplémentaires liés aux résultats du sondage.

Figure 52. Moyenne du pourcentage de variation annuelle du prix de vente, par catégorie de revenu net, de 2021 à 2023



## Annexe 9. Synthèse des principaux défis de la commercialisation en circuits courts.

**Tableau 13. Défis liés à la commercialisation, à l'environnement d'affaires et à la vente aux institutions**

Catégorie	Défis les plus importants à adresser	Défis les moins importants	Défis avec une importance intermédiaire ou controversée
Commercialisation en circuits courts	« le temps que prend la commercialisation en circuits courts »; « une perception de prix plus élevé des produits vendus en circuits courts »; « l'élargissement de la clientèle ».	« la concurrence entre producteurs »; « la saturation des marchés »	« la fidélisation de la clientèle »; « les investissements nécessaires pour commercialiser en circuits courts »; « la logistique (acheminer les produits de la ferme vers les consommateurs) »; « la saturation des marchés »
Environnement d'affaires	« des coûts de production élevés qui limitent la compétitivité »	« des produits qui ne se distinguent pas toujours aisément »; « la difficulté à trouver des infrastructures d'appui (ateliers de transformation, de pré-conditionnement, abattoir agréé, etc.) »	« la pénurie de main-d'œuvre »
Vente aux institutions	« le défi des prix »; « le défi des volumes »; « le défi des procédures (appel d'offres complexe, critères d'éligibilité, etc.) »; « le défi de la pérennisation (durée des ententes, prévisibilité des commandes, etc.) »	« le défi de l'organisation (gestion des commandes, facturations, etc.) »; « le défi de la logistique (acheminer le produit aux institutions) »; « le défi des normes de qualité et de sécurité sanitaire »; « le défi du stockage des volumes nécessaires »	« le défi de la préparation et du conditionnement (par exemple légumes racines pelés, cubés, congelés, prêts à l'emploi »