



# équ

**Rapport sur l'intérêt des producteurs maraîchers  
de la région de Montréal quant aux modèles  
associatifs de mise en marché en circuits courts**

par Équiterre

révisé 31 octobre 2012

## Remerciements

Équiterre aimerait remercier le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) qui, par l'entremise du Programme de soutien au développement de l'agriculture biologique (PSDAB) et du programme Diversification et commercialisation en circuits courts en région, a rendu possible la réalisation de ce projet de recherche. Ce document constitue le deuxième rapport dans le cadre du projet *Regrouper les producteurs pour mieux approvisionner les centres urbains*. Intitulé *Rapport de la demande pour l'approvisionnement en circuits courts de la région de Montréal*, le premier rapport a été distribué au MAPAQ le 4 février 2011.

Veuillez consulter la section Publications du site web d'Équiterre pour en savoir plus : <http://equiterre.org/publications>

## Auteur

Lazar Konforti, consultant

L'auteur aimerait d'abord remercier Chakda Yorn qui a révisé la méthodologie et la première version du rapport final. Ses commentaires ont été fortement appréciés. L'auteur remercie aussi ses collègues chez Équiterre, Anne-Marie Legault, Mélanie Bisson et Murielle Vrins, qui ont aussi commenté la première version de ce rapport. Enfin, merci à Cécile Rieu qui a travaillé fort pour transcrire les enregistrements des entrevues. L'analyse présentée ici aurait été impossible sans sa contribution.

## Révision

Nicolas Soumis  
Geneviève Aude Puskas  
Mélanie Bisson  
Murielle Vrins  
Anne-Marie Legault

# TABLE DES MATIÈRES

---

1. INTRODUCTION	1
1.1 Étude de la demande	2
2. DEMARCHES REALISEES	3
2.1 Objectifs	3
2.2 Repères théoriques	4
2.3 Échantillon	5
2.4 Limites	7
3. LES STRATEGIES DE MISE EN MARCHÉ DES PRODUCTEURS DU BASSIN ALIMENTAIRE MONTREALAIS	7
3.1 Profil des répondants	7
3.2 Inconvénients de la mise en marché conventionnelle	14
3.3 Avantages perçus dans les circuits courts	17
3.4 Les problèmes du marché conventionnel toujours présents	19
3.5 Les nouveaux défis	21
3.6 Discussion	23
4. Les modèles de regroupement	24
4.1 Attentes des producteurs envers les regroupements	24
4.2 Problèmes et obstacles anticipés	30
4.3 Portraits des cas recensés	33
4.4 Les services offerts par les regroupements et les besoins des producteurs	39

4.5 Le rôle des regroupements dans les stratégies de mise en marché	42
5. Discussion	45
6. Conclusions et Recommandations	49
Références	54
Annexe I – Résumé des résultats de l'étude de la demande	56
Annexe II – Guides d'entrevue	62
Annexe III – Collecte de données	64
Annexe IV – Avantages et inconvénients des circuits courts (Résultats complets)	66
Annexe V –complément d'analyse des exploitations biologiques	67

# 1. INTRODUCTION

---

Cette étude exploratoire a comme objectif d'évaluer la possibilité de regrouper les producteurs maraîchers du bassin alimentaire de Montréal afin de coordonner l'offre en aliments locaux, issus d'une agriculture durable, à travers les circuits courts de distribution alimentaire. Nous notons, au Québec et ailleurs, un intérêt grandissant pour l'alimentation locale et durable, tant chez les consommateurs que chez les gouvernements, qui reconnaissent là un outil de développement durable des régions. Afin de répondre à cette demande, diverses formules innovantes de mise en marché existent, telles que l'agriculture soutenue par la communauté (ASC), les marchés de solidarité et le retour des marchés publics.

Ces initiatives s'inscrivent dans le cadre des circuits courts, définis par le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ) comme étant un mode de mise en marché ayant au plus un intermédiaire entre le producteur et le consommateur. De plus, une initiative de circuit court doit contribuer au développement des capacités entrepreneuriales des producteurs ainsi qu'à celui des collectivités. Par contre, la mise en marché en circuits courts oblige souvent les producteurs agricoles à assumer certaines fonctions en aval dans la chaîne de valeur alimentaire, la réalisation de celles-ci exigeant temps et efforts.

Aux États-Unis et en Europe, les producteurs agricoles ont pu réduire les coûts associés à la mise en marché en circuits courts en adoptant des modèles collectifs de coordination verticale. Par *coordination verticale*, nous entendons toute activité dont l'intention est de réduire les coûts de la transaction entre le producteur et son acheteur final. Les modèles associatifs peuvent prendre différentes formes : il peut s'agir d'institutions formelles (par exemple, une entreprise coopérative), d'associations quasi informelles, ou encore de sites web permettant aux clients potentiels de localiser les producteurs situés dans leur région. Les producteurs s'organisent parfois eux-mêmes, comme dans le cas des coopératives. Dans d'autres cas, ils profitent du travail d'un organisme à but non lucratif (OBNL) ou encore d'une institution de développement économique tels les Centres locaux de développement (CLD).

Dans la littérature anglophone, le terme *food hub* est parfois utilisé pour désigner toute forme de maillage entre l'offre et la demande (Voir Morley et al. 2008; Barham 2011 pour discussion plus approfondie du concept). La faiblesse du concept de *food hub* réside dans le fait qu'il s'agit d'un concept descriptif qui, en général, ne permet pas de d'analyser les relations de pouvoir entre les acteurs, ni les relations causales entre le modèle et les résultats. Un *food hub* peut aussi être sous le contrôle de n'importe quel acteur de la chaîne, ce qui comporte des conséquences importantes sur l'équité entre acteurs. Un *food hub* n'est pas nécessairement voué à l'agriculture locale, ni à la production écologique. Il faudrait donc préciser que cette recherche porte sur l'idée de créer un *food hub* pour l'alimentation locale et écologique contrôlé par des producteurs, ou dont l'objectif consiste minimalement à améliorer la situation économique et sociale des producteurs agricoles.

Dans ce rapport, nous utiliserons les termes *regroupement* ou *modèle associatif* pour désigner toute initiative organisée, peu importe la forme organisationnelle précise qu'elle prend, qui cherche à entreprendre certaines activités de coordination verticale et qui implique plusieurs producteurs qui peuvent en tirer avantage. Le Québec possède une histoire riche et diversifiée en matière de coopératisme et d'entrepreneuriat social. Au cours des 15 dernières années, le secteur agricole québécois a vu naître un réseau d'agriculture soutenue par la communauté (ASC), une coopérative de producteurs maraîchers biologiques, ainsi que maints *marchés virtuels* (vente par site internet). Les coopératives de solidarité sont également en plein essor au Québec, notamment dans le secteur agroalimentaire, où elles permettent souvent d'établir une collaboration entre

producteurs et consommateurs. Il faut en convenir, les modèles associatifs facilitant la mise en marché locale des produits locaux sont très variés.

Montréal compte plus de 5 000 restaurants (MAPAQ 2010a) et une grande partie des épiceries indépendantes des trois bannières qui dominent la distribution alimentaire du marché du détail québécois (Waridel 2003). Ce projet de recherche a donc pour objectif principal d'explorer la possibilité d'établir certaines formes adaptées de regroupement de producteurs afin de faciliter la mise en marché de produits maraîchers du bassin alimentaire montréalais aux consommateurs urbains. Plusieurs initiatives ont déjà été tentées en région (ex. : Gaspésie, Mauricie, Estrie) dans le cadre du développement des régions. Par contre, les régions situées aux alentours de Montréal font face à une demande urbaine importante, mais n'ont pas pu forger le type de liens entre producteurs et clients institutionnels qui s'établissent en région. Avec ce projet, nous espérons donc aussi identifier des mécanismes afin d'exploiter la demande urbaine à titre de vecteur de développement rural, et remettre en question la perception selon laquelle les centres urbains accaparent les ressources et les cerveaux ruraux.

## 1.1 Étude de la demande

Les résultats du premier volet de l'étude, soit l'exploration de la demande à Montréal, sont disponibles dans un document à part intitulé *Rapport de la demande pour l'approvisionnement en circuits courts de la région de Montréal*. Les tableaux résumant les résultats de cette enquête, ainsi que les recommandations qui en sont ressorties, apparaissent à l'Annexe I. Brièvement, nous enregistrons une forte demande pour des ingrédients locaux et biologiques dans les secteurs institutionnel et hôtelier<sup>1</sup>, ces deux caractéristiques étant souvent connexes. Parmi les répondants qui ont signifié un intérêt pour l'approvisionnement local, les trois quarts de ceux-ci veulent aussi des aliments biologiques. Aucun répondant n'a signalé d'intérêt pour les aliments seulement biologiques. Quoique la tendance à réduire le nombre de fournisseurs pour simplifier la gestion des achats soit souvent identifiée comme étant un obstacle à l'approvisionnement direct, nous notons aussi que les institutions sont organisées afin de gérer de multiples fournisseurs.

Les horaires de réception de la marchandise sont aussi souvent identifiés dans la littérature comme étant un obstacle pour les producteurs qui doivent premièrement s'occuper de leurs champs et n'ont pas forcément les ressources nécessaires pour engager la main d'œuvre pour faire la distribution. Notre sondage confirme que la ponctualité des livraisons se retrouve parmi les critères les plus recherchés par les acheteurs. La distribution ponctuelle est peut-être le talon d'Achille des circuits courts dans le secteur institutionnel. Les autres critères les plus recherchés après la ponctualité de la distribution sont la sécurité des aliments (hygiène et normes sanitaires), un bon prix et la qualité gastronomique.

En ce qui concerne les recommandations, le rapport indique que la demande n'est pas nécessairement adaptée à l'offre régionale. Un grand nombre d'établissements n'utilisent pas des menus arrimés aux saisons locales, tandis que les commerces de détail ont l'habitude d'offrir à leurs clients les mêmes produits tout au long de l'année. Il y a aussi une certaine demande pour les produits surgelés dans le secteur des services alimentaires, ce qui ferme la porte aux producteurs locaux dont le point fort est bien sûr de pouvoir offrir des aliments frais. Toute augmentation de la consommation d'ingrédients frais représente une opportunité pour les producteurs locaux. Par contre, cet avantage concurrentiel ne s'applique pas aux produits dont la fraîcheur constitue un critère de moindre importance, comme les pommes de terre. La mise en marché axée sur les aliments frais ne peut être utile que durant la courte saison agricole et une demande trop axée sur la fraîcheur

---

<sup>1</sup> Lors de l'enquête, nous avons priorisé la collecte de données dans les secteurs de l'hôtellerie et de l'institutionnel pour des raisons de cohérence avec des projets antérieurs et de potentiel de développement de l'approvisionnement direct évalué selon notre lecture de la littérature sur le sujet. Le secteur de la restauration, qui représente également une voie de mise en marché potentielle pour les producteurs, pourrait être davantage exploré.

travaillerait au détriment de la consommation des produits locaux en conserve ou de produits locaux qui se conservent bien (carottes, pommes MacIntosh, etc.), mais qui sont bien moins frais que des importations. Bien que l'idée ne consiste pas à éliminer les importations et à se priver de la fraîcheur des aliments durant l'hiver, il est tout de même possible de faire place aux aliments locaux préservés, autant à la maison que dans le secteur des services alimentaires mieux adaptés aux saisons locales. Plusieurs de ces obstacles ont été soulevés par les producteurs interrogés au cours de ce deuxième volet du projet.

Durant ce deuxième volet, nous avons donc réalisé une étude de l'offre afin de voir si un modèle associatif pourrait faire le pont entre les obstacles perçus par les acheteurs et ceux perçus par les producteurs du bassin alimentaire montréalais. La section suivante présente les démarches réalisées pour rédiger le rapport et aborde ses forces et faiblesses. La troisième section présente le résumé des entrevues réalisées avec les producteurs, se concentrant sur leurs perceptions du marché conventionnel (c.-à-d. avec présence de distributeurs, grossistes, emballeurs, donc pas en circuit court), les obstacles perçus dans le domaine de la mise en marché en circuits courts, ainsi que les stratégies futures pour survivre et prospérer en tant qu'agriculteurs ancrés dans leur localité. La quatrième section présente une analyse de quatre modèles associatifs utilisés pour faire progresser la cause des circuits courts au Québec, au Canada et aux États-Unis. Nous analyserons ces quatre cas *types* à la lumière des réponses des producteurs locaux quant au rôle que pourrait jouer un regroupement dans leur stratégie de mise en marché. La cinquième section consiste en une discussion de nos résultats et la sixième section présente enfin nos conclusions et recommandations pour le futur.

## 2. DÉMARCHES RÉALISÉES

---

### 2.1 Objectifs

Il y a essentiellement trois questions de recherche dans ce deuxième volet du projet :

1. Quels sont les besoins des producteurs de la région de Montréal en ce qui concerne la mise en marché?
2. Quelles sont leurs attitudes et attentes quant aux solutions collectives pour régler les problèmes de mise en marché?
3. Quel modèle associatif pourrait le mieux répondre aux besoins et aux attentes des producteurs de la région de Montréal, étant donné les réalités structurelles du marché?

L'idée de base consiste à établir une comparaison directe entre les perceptions et les opinions des producteurs que nous avons interrogés et les expériences vécues au sein de certaines initiatives de regroupement afin d'en tirer des leçons qui pourraient profiter au développement des circuits courts à Montréal.

Notre questionnement repose sur la supposition qu'il y a effectivement des difficultés dans la mise en marché en circuits courts auprès des HRI. Cette supposition est fondée sur l'expérience d'Équiterre avec le projet *À la soupe!*, lequel a tenté d'adapter au Québec les initiatives du type *Farm to School*, populaires aux États-Unis, faisant le pont entre fermes du réseau ASC et des institutions publiques telles que les garderies, les écoles et les hôpitaux. L'expérience a révélé l'existence de craintes par rapport à la disponibilité des produits à longueur d'année, aux coûts de livraison pour des volumes souvent trop bas et à l'inaccessibilité aux gros contrats

d'approvisionnement octroyés par les institutions. Devant ces difficultés, les regroupements constituent un moyen d'assurer une offre plus stable pour les acheteurs et de partager les coûts de distribution entre plusieurs producteurs (voir les exemples présentés à la section 4).

## 2.2 Repères théoriques

Bien que ce projet de recherche examine plusieurs formes de regroupements, nous nous sommes concentrés sur la littérature académique traitant des coopératives. Cette documentation contient des éléments qui s'appliquent de façon générale à toute forme d'action collective dans le domaine économique. Bijman et Hendrikse (2003) relèvent trois raisons principales pour la formation de regroupements de producteurs dans la littérature :

- **Pouvoir économique inégal** : Les économies d'échelle dans le domaine de la distribution ou de la transformation créent une situation d'oligopsonie au sein des marchés agricoles, c'est-à-dire qu'il y a une multitude de vendeurs (les producteurs) pour quelques acheteurs (les emballeurs, distributeurs ou grossistes). La situation d'oligopsonie permet aux acheteurs de fixer des prix qui défavorisent les producteurs. Pour contrer les oligopsones, les producteurs ont intérêt à se regrouper afin de former des groupes de négociation (le plan conjoint au Québec constituant un exemple) ou encore afin de procéder à l'intégration verticale en devenant leurs propres acheteurs (la Coop fédérée étant ici l'exemple).
- **Informations asymétriques** : Quand deux acteurs économiques entrent dans une relation contractuelle, des problèmes peuvent survenir puisque l'information disponible aux acteurs est souvent imparfaite. Les deux problèmes classiques sont l'aléa moral, où il est impossible de vérifier si une des parties a suivi le contrat à la lettre, de même que la sélection adverse, où l'une des parties ne peut être certaine que l'autre partie a la capacité de respecter le contrat. Dans ce cas, les regroupements tentent de mobiliser les connaissances de leurs membres afin de combler le manque d'information. Les coopératives de crédit rural qui ont existé dans presque tous les pays occidentaux en sont un exemple.
- **Coûts de transaction et investissements** : Certains investissements peuvent être spécifiques à une transaction économique. Par exemple, un procédé de production élaboré selon les prescriptions d'un acheteur (par exemple une entreprise de nom de marque) n'est utile que si le producteur continue à vendre son produit transformé au même acheteur. La difficulté, voire l'impossibilité de trouver un autre acheteur pour ce produit rend le producteur vulnérable aux comportements opportunistes de son acheteur. Dans ce cas, les producteurs ont intérêt à s'appropriier des activités économiques en aval. Ici, l'intégration verticale permet de réduire les risques associés aux investissements (et par conséquent d'augmenter les retours espérés) et encourage ainsi des investissements gagnants pour les producteurs qui n'auraient peut-être jamais été faits. Cette situation devrait par contre être moins pertinente dans les filières où la transformation n'est pas nécessaire, comme c'est le cas pour les fruits et les légumes frais.

La création d'organisations collectives telle qu'une coopérative engendre par contre aussi de nouveaux coûts de transaction qui se transforment en obstacles au bon fonctionnement et à la réussite des initiatives collectives. Les cinq obstacles les plus communs chez les coopératives agricoles qui sont énumérés ci-dessous (Ortmann & King 2007)s'appliquent non seulement aux coopératives au sens légal, mais également à toute initiative où plusieurs acteurs se partagent la gestion d'une entreprise ou d'une initiative.

- **Parasitisme économique** : Des producteurs non membres de la coopérative peuvent bénéficier des changements structurels apportés par la coopérative sans jamais y avoir contribué. Ceci décourage la formation de coopératives puisque les coûts ne sont pas répartis de façon équitable.



- **Horizon** : Les coopératives ont tendance à éviter des investissements à long terme pourtant profitables (par exemple, la recherche ou le marketing) puisque les membres ont l'intention de quitter la coopérative ou croient devoir la quitter avant qu'ils ne puissent bénéficier de l'investissement.
- **Portfolio** : Les membres de la coopérative ont des préférences différentes quant aux risques et retours sur les investissements. Les coopératives ont tendance à prendre moins de risques dans leurs investissements parce qu'une partie des membres a une aversion au risque, même si des investissements plus risqués avaient mieux profité à la coopérative dans son ensemble.
- **Contrôle** : Les gestionnaires engagés par la coopérative peuvent avoir des motivations et des intérêts différents des membres-propriétaires. Dans ce cas, il est possible que les décisions prises par les gestionnaires ne correspondent pas aux meilleurs intérêts des producteurs et toute déviation des attentes des producteurs ainsi que des efforts dépensés afin d'éviter ces déviations deviennent des coûts de transaction.
- **Influence** : Dans le cas où des intérêts des membres divergent, les membres individuels essayeront d'exercer leur influence afin de diriger la coopérative dans la direction qui leur convient le mieux. Dans ce cas, les procédures qui facilitent la résolution de disputes internes (pouvoir décisionnel de la direction, élections, règles de procédure, etc.) se transforment en coûts qui viennent s'ajouter au fonctionnement de la coopérative.

Dans les entrevues réalisées dans le cadre de ce projet, nos guides d'entrevue (Annexe II) ont été conçus de façon à faire ressortir ces problèmes. L'analyse se fait conceptuellement en deux étapes. La première consiste en une évaluation des besoins du producteur (section 3) et la deuxième, en une analyse des forces et faiblesses de différents types de regroupements fondée sur les attentes énoncées par les producteurs (section 4).

Les détails de la méthodologie retenue pour réaliser l'étude sont en annexe III. Le tableau 1 résume le cadre analytique utilisé.

## 2.3 Échantillon

Initialement, notre but était de recourir à un échantillon représentatif des producteurs maraîchers de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM). Cette stratégie a malheureusement dû être abandonnée puisque nous n'avons pas réussi à obtenir de listes de producteurs ou d'échantillon représentatif auprès des autorités gouvernementales. Nous considérons ainsi que notre échantillon est faiblement représentatif de la population de producteurs approvisionnant la CMM et qu'en conséquence, ceci affaiblit considérablement les résultats de l'étude (voir section 2.4).

Comme l'objectif de l'étude consistait à explorer différents moyens pour faciliter l'établissement de circuits courts, nous avons décidé d'approcher les producteurs qui participent déjà aux circuits courts dans la région de Montréal. Aux fins de cette analyse, nous avons établi différents types de canaux de commercialisation et de distribution de la manière suivante :

- **Paniers ASC** : les producteurs livrent directement au consommateur un panier de produits agricoles périodiquement à un point de chute ou à domicile, payé à l'avance pour une période prédéterminée (0 intermédiaire).
- **Marché fermier** : les producteurs se rendent à un endroit physique où ils proposent leurs produits aux individus qui sont présents (0 intermédiaire).

- **Marché virtuel** : les producteurs vendent leurs produits sur une plateforme web et les consommateurs choisissent les articles qu'ils veulent acheter, ne payant qu'à la réception; la livraison se fait à un point de chute ou à domicile (0 intermédiaire).
- **Kiosque à la ferme** : les producteurs offrent leurs produits directement à la ferme et les consommateurs se présentent sur les lieux pour acheter ce qui est offert (aucun intermédiaire).
- **Secteur hôtel, restaurant et institution (HRI)** : les producteurs vendent et livrent leurs produits directement à un établissement offrant un service alimentaire dans le secteur de l'hôtellerie, de la restauration et institutionnel (un intermédiaire).
- **Commerce de détail** : les producteurs vendent et livrent leurs produits directement à un commerce tels une épicerie ou un dépanneur (un intermédiaire).
- **Revendeur (autre)** : les producteurs vendent leurs produits à un commerçant qui revendra ensuite ces produits directement à un consommateur qui n'est pas une épicerie ou un établissement HRI (un intermédiaire). Il s'agit, par exemple, des producteurs-commerçants présents dans les quatre grands marchés publics de Montréal ou encore des entreprises qui vendent des paniers d'épicerie directement aux consommateurs, mais achètent le contenu des paniers plutôt que de le produire eux-mêmes.
- **Transformateur** : les producteurs vendent leurs produits directement à une entreprise de transformation alimentaire. À moins que le transformateur ne vende ses produits directement au consommateur, ceci n'est pas un circuit court du point de vue des producteurs qui produisent les ingrédients non transformés puisqu'il y aura un deuxième intermédiaire après le transformateur.
- **Conventionnel** : ce type de canal de commercialisation comprend toutes les formes de vente aux intermédiaires classiques tels les grossistes, les emballeurs et les distributeurs (certaines entreprises intermédiaires entreprennent un ou plusieurs de ces trois rôles), ou encore les centrales d'achat des grandes bannières de supermarché. En raison du grand nombre d'intermédiaires, il ne s'agit pas d'un circuit court.

Afin de sélectionner les fermes qui ont pris part à cette étude, nous avons communiqué avec les organisateurs de différentes initiatives de circuits courts (dont le réseau ASC d'Équiterre) pour obtenir une liste de producteurs qui y participent lorsqu'une telle liste n'était pas déjà disponible publiquement. Nous avons d'abord communiqué avec les producteurs par courriel (si celui-ci était connu), effectuant un suivi téléphonique quelques jours après. Nous avons ainsi pu recruter 19 producteurs qui ont passé une entrevue d'une durée de 45 minutes à 2 heures. Malgré les efforts réalisés pour recruter des répondants issus de chacun de ces types de circuits courts, les producteurs qui commercialisent leur production par l'entremise de l'ASC sont surreprésentés dans l'échantillon : 11 producteurs sur les 19 interrogés affirment que les paniers ASC sont leur principal mode de mise en marché. Cette surreprésentation est due au faible taux de réponse des participants à la Place des Producteurs et au fait que les fermes actives dans les marchés fermiers de Montréal offrent souvent des paniers ASC (voir la section 3.1 pour une description plus détaillée de l'échantillon).

Le recensement des modèles de regroupement a été réalisé partiellement lors du premier volet de ce projet à travers la revue de la littérature académique sur les initiatives de circuits courts dans le secteur HRI (Équiterre & Konforti 2011). Parmi les divers modèles relevés dans cette revue de la littérature, nous avons choisi quatre modèles associatifs pour créer des profils plus approfondis. Des entrevues téléphoniques ont donc été réalisées avec un représentant de chaque regroupement. Les quatre modèles étudiés sont décrits à la section 4.3.

## 2.4 Limites

La surreprésentation des fermes qui participent à l'ASC (11 sur 19) est la plus grande faiblesse de cette étude. Malgré le fait que la sollicitation de répondants qui participent déjà aux circuits courts pour réaliser une étude sur la création de nouveaux circuits courts n'est pas nécessairement une mauvaise idée, les entrevues ont révélé que les fermes de très petite taille dont la production est diversifiée (simplement dénommées *ferme ASC* dans le texte qui suit) sont relativement satisfaites de leurs stratégies de mise en marché. Elles ne cherchent ainsi pas à prendre de l'expansion ou à trouver de nouveaux débouchés, sauf pour écouler leurs surplus. Ce sont au contraire les fermes de moyenne taille, moins satisfaites de leurs relations avec les grossistes, emballeurs, distributeurs et revendeurs, qui sont plus ouvertes à l'exploration de nouveaux débouchés.

Avec le petit nombre de fermes actives dans le marché conventionnel (5 fermes sur 19), nous n'avons pas pu atteindre la saturation empirique dans les entrevues qualitatives. En effet, plusieurs des opinions exprimées n'ont été mentionnées qu'une seule fois, particulièrement en ce qui concerne les attentes de ces fermes envers un regroupement. Dans une certaine mesure, ceci nous empêche de faire des généralisations sur les besoins précis de ce type de ferme. Il serait donc impératif que la suite de ce projet (ex. rédaction d'un plan d'affaires) comprenne une évaluation plus approfondie des besoins des fermes de moyenne taille.

En raison de la petite taille de l'échantillon, aucun test statistique n'a été réalisé avec ces chiffres. Cette étude est en premier lieu une étude exploratoire et en conséquence, elle a été réalisée avec des méthodes qualitatives. Notre échantillon de 19 fermes nous a permis d'atteindre la saturation empirique pour la majorité des questions posées en entrevue (les attentes des fermes plus conventionnelles étant l'exception, tel que mentionné ci-dessus), mais demeure toutefois insuffisant pour y appliquer des tests statistiques. Les données quantitatives recueillies nous permettent néanmoins de nous faire une idée de certaines interactions qui pourrait aiguillonner la recherche future.

En ce qui concerne les regroupements, les quatre modèles choisis ne couvrent pas la gamme de formules possibles. Plusieurs autres modèles existent, quelques-uns à Montréal ou aux alentours même, mais nous n'avons pas pu tous les recenser. Par contre, les quatre modèles sont assez variés pour permettre une analyse comparative des différentes stratégies. À l'avenir, il serait possible de bonifier cette étude en rajoutant d'autres modèles associatifs jugés pertinents à notre analyse.

## 3. LES STRATÉGIES DE MISE EN MARCHÉ DES PRODUCTEURS DU BASSIN ALIMENTAIRE MONTRÉALAIS

---

### 3.1 Profil des répondants

Notre échantillon comprend 19 producteurs qui vendent au moins une part de leur production en circuits courts<sup>2</sup> à des clients situés sur l'Île de Montréal. Il comprend des producteurs ASC dont un ou des points de chute se situent sur l'Île, des producteurs qui participent à un marché virtuel (c.-à-d. où les commandes sont faites sur une plateforme web) dont un ou des points de chute se situent sur l'Île, des producteurs qui sont présents à un ou plusieurs des marchés fermiers organisés dans les différents arrondissements sur l'Île, et

---

<sup>2</sup> Définition partielle du MAPAQ (2010b) : un intermédiaire ou moins entre producteur et consommateur.

enfin des producteurs qui vendent leur production à un seul intermédiaire par exemple une épicerie, un restaurant, un service alimentaire en milieu institutionnel ou encore un revendeur de paniers ASC ou un revendeur qui est présent dans un marché public sur l'île.

La Figure 1 montre la distribution géographique des répondants. Toutes les fermes se situent à moins de 100 kms du centre-ville de Montréal (avec la station de métro Berri-UQAM comme point de référence). Puisque ces fermes vendent une partie de leur production directement ou par l'entremise d'un seul intermédiaire à des consommateurs montréalais, nous considérons qu'elles appartiennent au *bassin alimentaire montréalais*. Le bassin alimentaire dépasse donc le territoire de la CMM, soit le territoire que nous voulions étudier en premier lieu. L'étendue du bassin pourrait engendrer des complications en ce qui a trait à la politique publique puisque le bassin inclut la CMM, plusieurs régions administratives et plusieurs MRC.

Les fermes comprises dans notre échantillon utilisent toutes au moins deux des différents types de mise en marché décrits dans la section précédente, la seule exception étant une ferme établie depuis seulement une saison qui n'a produit que très peu de façon expérimentale et a donc pu écouler sa production en utilisant seulement un type de canal de distribution (dès la saison 2011, cette ferme planifie utiliser au moins deux canaux différents). La majorité des fermes (soit 13 sur 19) ont recours à trois types de mise en marché ou plus (Figure 2). Par contre, seulement cinq fermes utilisent quatre types différents, ce qui représente le nombre maximum de types de mise en marché. Il faut préciser qu'il s'agit ici de *types* de mise en marché et qu'il peut y avoir plusieurs clients à l'intérieur de chaque type (ex. plusieurs marchés fermiers, commerces, points de chute ASC, restaurants, etc.).

Figure 1 - Distribution géographique des répondants

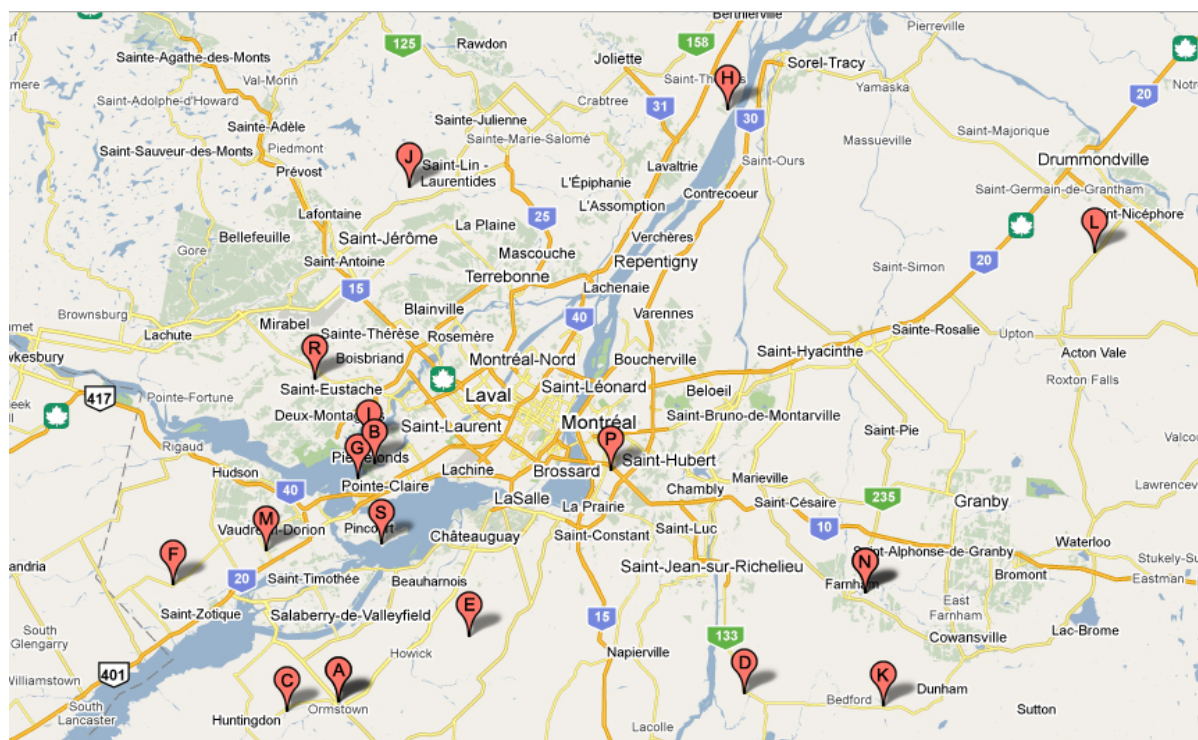
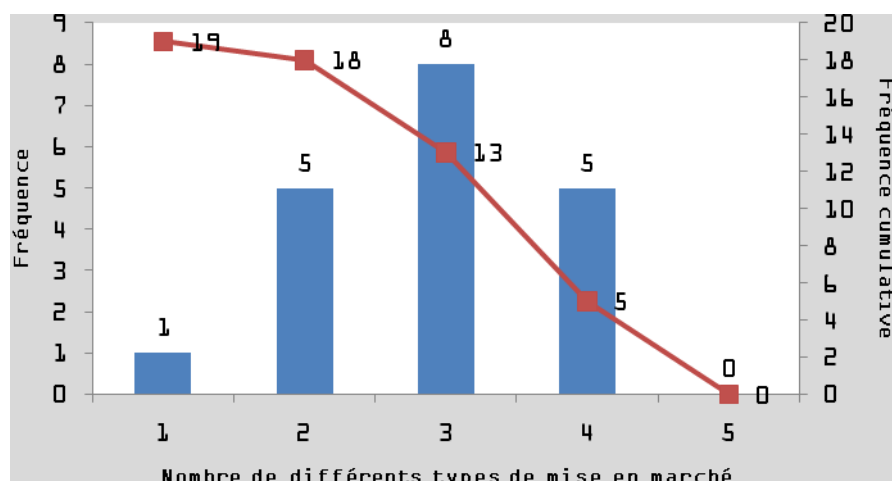


Figure 2 – Multiplicité des stratégies de mise en marché



Nous avons demandé aux répondants d'indiquer le pourcentage des revenus provenant de chaque type de mise en marché, ce qui nous a permis de classer les différents types par ordre d'importance pour chaque producteur (Tableau 2). Nous observons bien les conséquences de la surreprésentation des fermes ASC dans l'échantillon : 11 fermes sur 19 affirment que les paniers ASC sont leur premier canal de distribution, celui-ci représentant plus de la moitié des revenus de chacune d'elles. Il est intéressant de noter qu'il n'y a qu'un seul cas où une ferme fait de l'ASC, mais où l'ASC n'est pas son canal de distribution principale. Bien qu'on aurait pu s'attendre à une approche *tout ou rien* dans le modèle ASC, la moyenne des ventes réalisées par l'entremise le premier canal de distribution ne varie pas grandement entre les fermes ASC et les autres (voir Tableau 3). Il faut noter que les fermes ASC de l'échantillon sont toutes en régie biologique, ou en attente de certification biologique. Étant donné que certaines fermes sont en attente de certification, nous n'avons pas pu utiliser le terme "paniers biologiques ASC" dans ce rapport. Par contre, l'analyse reflète, au moins en partie, la réalité des fermes biologiques en ASC.

Il faut aussi noter que malgré le fait que les marchés fermiers soient le deuxième mode de mise en marché le plus fréquent (11 fermes sur 19 y participent), ces derniers sont presque toujours un canal de mise en marché secondaire ou tertiaire (Tableau 2). La seule exception est en effet la ferme qui en était à sa première saison. L'année prochaine, cette ferme utilisera l'ASC comme principal canal de mise en marché et les marchés fermiers seront son canal secondaire.

Tableau 2 – Stratégies de mise en marché

	1er canal	2e canal	3e canal	4e canal	5e canal	Total
Paniers ASC	11			1		12
Conventionnel	3	1	1			5
Kiosque à la ferme	2	2	1	1		6
Commerces au détail	2		4			6
Marché Public	1	8	2			11
Revendeur		3	4			7
Marché Virtuel		2		2		4
HRI		1	1	1		3
Transformateur		1				1
Total	19	18	13	5	0	

Enfin, il faut noter qu'il n'y a que cinq fermes dans notre échantillon qui vendent leur production de façon *conventionnelle* (c.-à-d. avec présence de distributeurs, grossistes, emballeurs, donc pas en circuit court) et seulement trois dont c'est le canal principal. Que ces producteurs se retrouvent en minorité n'est pas nécessairement un problème puisque l'objectif de ce projet est d'étudier les obstacles au développement des circuits courts (les cinq ont tous recours à la mise en marché en circuits courts). Par contre, cela démontre qu'il y a un intérêt chez les producteurs plus *conventionnels* de taille moyenne (aucune ferme dans l'échantillon ne dépasse 45 hectares de superficie cultivée) d'essayer les circuits courts.

Notre méthode de recrutement pour cette étude nous a permis de trouver seulement les producteurs qui commercialisent déjà leurs produits en circuits courts. Il est possible qu'il y ait une sous-population de producteurs maraîchers plus conventionnels qui n'ont pas réussi à s'aventurer en circuits courts, justement à cause des inconvénients que posent les différents types de mise en marché en circuits courts (voir section 3.4).

Les rangées du Tableau 3 présentent le reste des caractéristiques clés de notre échantillon. Dans les colonnes du tableau, nous avons séparé notre échantillon en plusieurs sous-groupes afin d'observer les interactions. Les sous-groupes sont basés sur le type de mise en marché (MeM) principal (ASC ou non), l'âge du producteur principal (moins de 35 ans ou plus de 35 ans), le statut de *néoagriculteur* (défini ici comme un agriculteur dont aucun des parents n'était agriculteur) et le modèle de production sur la ferme (production très diversifiée ou peu diversifiée). La dernière colonne présente les caractéristiques des producteurs qui se sont déclarés intéressés à l'idée de former un regroupement de producteurs pour faciliter la mise en marché en circuits courts.

Une première remarque est que le modèle de production (très diversifiée ou non) est étroitement lié à la mise en marché ASC. Toutes les fermes qui utilisent ou ont l'intention d'utiliser le canal ASC comme premier canal ou comme canal secondaire produisent au moins 30 variétés de fruits et de légumes (pour une moyenne de

53). En contrepartie, aucune des fermes qui ne font pas d'ASC ne produit plus de 15 variétés (moyenne de 7), la seule exception étant la nouvelle ferme qui se prépare à faire de l'ASC en 2011. Ce lien étroit entre modèle de production et mode de mise en marché a en effet été souligné par les producteurs eux-mêmes (section 3.3).

Nous observons aussi la présence accrue de néoagriculteurs dans l'échantillon (12 sur 19)<sup>3</sup> et particulièrement parmi les fermes dont le premier canal de distribution est l'ASC (8 sur 11 contre 4 sur 8 pour les autres types de mise en marché). Il est aussi intéressant de noter que néoagriculteur et jeune ne vont pas nécessairement de pair : seulement 4 sur 12 néoagriculteurs ont moins de 35 ans, le reste ayant plus de 45 ans. Par contre, les deux tiers (soit 4 sur 6) des jeunes fermiers (moins de 35 ans) au sein de l'échantillon sont des néoagriculteurs, ce qui reflète peut-être la crise de la relève, mais la taille de notre échantillon ne permet aucunement de tirer des conclusions à ce sujet.

En général, les producteurs de notre échantillon ont une attitude positive envers les regroupements de producteurs (13 sur 19) et seulement 2 sur 19 ont une attitude négative, le reste étant neutre (c.-à-d. qui ont répondu en entrevue en disant par exemple « je ne sais pas, » je n'y ai pas pensé ou « ça dépend du cas). Il y a ici fort probablement un biais de sélection puisque lors du premier contact avec les producteurs, il a été dévoilé que l'objet de l'étude était les regroupements. Les jeunes ont aussi une attitude plus positive : 5 jeunes sur 6 contre 7 sur 12 pour les répondants de plus de 45 ans.

Dans le cas des producteurs biologiques, ils présentent des caractéristiques similaires à d'autres études ayant fait le portrait des producteurs biologiques au Québec, en comparaison avec les producteurs non biologiques, c'est-à-dire :

- Ils présentent une proportion plus importante de néoagriculteurs;
- Ils produisent en moyenne une plus grande diversité de légumes;
- Ils démontrent une attitude positive face au regroupement de manière plus marquée sans toutefois démontrer un intérêt à y participer activement;
- Ils ont expérimenté une forme de regroupements dans le passé en plus grand nombre;
- Ils utilisent une superficie cultivée qui varie avec une plus grande amplitude soit 0,15 à 45 ha versus 3 à 12 ha.

---

<sup>3</sup> Une ferme gérée par un OBNL a été considérée comme gérée par des néoagriculteurs dans le Tableau 3, mais à proprement parler, il n'y a que 12 néoagriculteurs.

Tableau 3 – Portrait de l'échantillon complet (N=19) avec distinction selon le mode de production (biologique et conventionnel)

		Tous	Type de MeM principale		Age <sup>4</sup>		Néoagriculteurs <sup>5</sup>		Modèle de production		Intéressés	Bio	
		(N=19)	ASC (n=11) <sup>6</sup>	Autres types de MeM (n=8)	Moins de 35 ans (n=6)	Plus de 35 ans (n=12)	Oui (n=12)	Non (n=6)	Diversifiée (>30 variétés) (n=13)	Conventionnelle (<15 variétés) (n=6)	n=10	Oui (n=14)	Non (n=5)
% de l'échantillon		100%	58%	42%	32%	63%	63%	32%	68%	32%	53%	74%	26%
Age <sup>4</sup>	18-35	6	4	2	6	-	3	3	4	2	2	5	1
	35-45	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	-	-
	45-60	11	5	6	-	11	9	2	7	4	7	7	4
	60+	1	1	0	-	1	0	1	1	0	0	1	-
Néoagriculteurs	% Oui	63%	73%	50%	50%	75%	100%	0%	77%	50%	70%	69%	60%
Nombre de variétés (Moyenne)	Moyenne	39	49	7 <sup>7 8</sup>	35	40	42	31	53	7	22	40	35
	Min-Max	1 à 100	30 à 75	1 à 14 <sup>7</sup>	1 à 60	3 à 100	3 à 75	1 à 100	30 à 100	1 à 14	1 à 50	3 à 75	1 à 100
Attitude regroupement	Positive	68%	82%	50%	83%	58%	69%	67%	69%	50%	70%	79%	40%
	Négative	11%	9%	13%	0%	17%	8%	17%	15%	0%	0%	7%	20%
	Neutre	21%	9%	38%	17%	25%	23%	17%	8%	50%	30%	14%	40%
Expérience antérieure avec regroupements	% Oui	47%	55%	38%	50%	50%	46%	50%	46%	50%	40%	57%	20%
Intérêt	% Oui	53 %	27 %	88 %	33 %	58 %	54 %	50 %	31 %	100 %	100 %	Intérêt	% Oui

<sup>4</sup> Une ferme est organisée en OBNI et gérée par ses employés; elle n'a donc pas été considérée comme une personne et en conséquence, aucun âge n'a été indiqué.

<sup>5</sup> La ferme gérée par un OBNI (voir note précédente) a été considérée comme un néoagriculteur puisque les personnes qui y travaillent ne sont pas normalement issues de familles agricoles.

<sup>6</sup> Les fermes ASC sont ici les fermes dont le premier canal de mise en marché est le panier ASC.

<sup>7</sup> Parmi les producteurs dont l'ASC n'est pas le principal mode de mise en marché (MeM), nous en retrouvons une qui fait de l'ASC à titre de quatrième source de revenus et une autre ferme qui se prépare pour faire de l'ASC la saison prochaine. Outre ces deux exceptions, les catégories *Type de MeM principale – ASC* et *Modèle de production – Diversifiée* sont identiques. À elles seules, ces deux fermes haussent la moyenne de variétés de 7 à 24.

<sup>8</sup> Le producteur P15 a été exclu pour cette catégorie puisqu'il se lancera dans le marché ASC en 2012 et donc produit déjà en fonction de cette mode de mise en marché (50 variétés de fruits et légumes). Si on l'inclut dans les calculs, la moyenne monte à 17 variétés, avec ses 50 comme maximum.



		Tous	Type de MeM principale		Âge <sup>4</sup>		Néoagriculteur <sup>5</sup>		Modèle de production		Intéressés	Bio	
(suite)		(N=19)	ASC (n=11) <sup>6</sup>	Autres types de MeM (n=8)	Moins de 35 ans (n=6)	Plus de 35 ans (n=12)	Oui (n=12)	Non (n=6)	Diversifiée (>30 variétés) (n=13)	Conventionnelle (<15 variétés) (n=6)	n=10	Oui (n=14)	Non (n=5)
Nombre de canaux de distribution	Médiane	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
Âge de la ferme	Moyenne	17 ans	12 ans	23 ans	15 ans	17 ans	12 ans	27 ans	13 ans	26 ans	20 ans	17 ans	17 ans
	Min-Max	1 à 57 ans	2 à 37 ans	1 à 57 ans	2 à 57 ans	1 à 37 ans	1 à 31 ans	8 à 57 ans	1 à 37 ans	9 à 57 ans	1 à 57 ans	2 à 57 ans	1 à 31
% revenu dérivé du 1er canal de distribution	Moyenne	68 %	72 %	63 %	76 %	62 %	70 %	64 %	72 %	60 %	72 %	74 %	57 %
% revenu dérivé du 1er canal de distribution	Min-Max	40 à 100%	50 à 98%	40 à 100%	40 à 97%	40 à 100%	50 à 100%	40 à 97%	50 à 100 %	40 à 97%	40 à 100%	50 à 95%	40 à 100%
Superficie Cultivée (ha)	Moyenne	8	3.79	13.5	13.4 <sup>9</sup>	8.3	3.5	17	4.4	15.5	10.4	8	7
	Min-Max	0,15 à 45	0,15 à 10	3 à 45	3 à 8	0,15 à 45	0,15 à 10	2,5 à 45	0,15 à 12	3 à 45	2,75 à 45	0,15 à 45	3 à 12
Bio	Oui	74%	100%	38%	83%	67%	75%	67%	85%	50%	60%	100%	0%
	Non	26%	0%	63%	17%	33%	25%	33%	15%	50%	40%	0%	100%

<sup>9</sup> Il y a une aberration avec 24 hectares qui hausse la moyenne. Sans elle, la superficie moyenne est de 2.7ha.

Par contre, une attitude positive ne rime pas nécessairement avec un intérêt à faire partie d'un regroupement de mise en marché en circuits courts : seulement la moitié de ceux ayant une attitude positive envers les regroupements ont démontré un tel intérêt. En fait, trois des dix répondants intéressés ont exprimé une attitude neutre.

La donnée la plus marquante est que l'intérêt à participer à un regroupement de mise en marché en circuits courts est beaucoup moins élevé chez les fermes ASC (4 sur 12) que chez les autres (6 sur 7). Une autre façon de voir cette tendance est de constater que sur les dix producteurs qui ont exprimé de l'intérêt, seulement quatre sont des producteurs dont l'ASC est le premier canal de distribution (incluant la ferme qui fera la transition vers l'ASC en 2011), et ce, malgré leur surreprésentation. En fait, la seule personne dans la catégorie *autre* qui n'a pas exprimé d'intérêt avait aussi une opinion négative des regroupements. Une explication pour ce phénomène émergera dans les sections suivantes.

### 3.2 Inconvénients de la mise en marché conventionnelle

Malgré le fait que seulement cinq producteurs dans notre échantillon commercialisent leur production par l'entremise de circuits *longs* (grossistes, emballers, distributeurs), quinze se sont exprimés sur les problèmes de la mise en marché longue. Il y a donc dix producteurs qui ont fondé leur opinion sur des expériences antérieures ou sur de l'information venue d'ailleurs (ex. autres fermiers, médias, famille, etc.). En codant les entrevues, nous avons pu dégager huit inconvénients à la mise en marché longue ou conventionnelle. Le Tableau 4 présente ces huit problèmes identifiés par les répondants avec la fréquence de chacun (c.-à-d. le nombre d'individus qui ont mentionné chacun des problèmes identifiés).

Étant donné la taille restreinte de l'échantillon, il est impossible d'observer des différences statistiquement significatives entre les deux groupes (mise en marché longue et courte). Les résultats suggèrent tout de même des différences possibles dans deux cas. Premièrement, les producteurs présentement impliqués dans les marchés conventionnels n'ont pas mentionné les pertes de stocks non vendus comme étant un problème majeur. Il se peut bien que cette omission soit due au faible nombre de répondants, mais il est également possible que ce problème soit mentionné par les autres producteurs, car ceux-ci, qui sont en majorité des producteurs ASC et donc biologiques, ont une sensibilité environnementale plus élevée. Les producteurs biologiques ont formulé davantage d'inconvénients liés à la distribution conventionnelle et à une plus haute fréquence. La difficulté d'obtenir un prix satisfaisant de même que l'instabilité de ce type de canal sont les principaux obstacles mentionnés. Deuxièmement, l'idée de l'iniquité est plus présente chez les producteurs qui ne sont pas impliqués dans les marchés conventionnels. Il est logique que les fermiers qui perçoivent de l'iniquité dans les marchés conventionnels soient ceux qui choisissent de quitter ce marché ou de l'éviter quand ils établissent leur ferme (les deux cas sont présents dans notre échantillon). Plusieurs citations dans le rapport font état de leur profonde insatisfaction et de leur perception de manque de contrôle dans ce mode de mise en marché.

Tableau 4 – Inconvénients de la distribution conventionnelle

	Concurrence	Pertes	Iniquité	Instabilité	Liquidité	Prix	Standards	Volumes
Biologique	4	3	5	6	4	6	3	2
Conventionnel	2	0	0	0	1	2	1	0

## Prix bas

La plainte la plus fréquente formulée à l'endroit des marchés conventionnel (voir la définition retenue à la section 2.4) est le bas prix offert par les grossistes, emballeurs et distributeurs qui, du point de vue des producteurs, cherchent à augmenter les profits en diminuant le prix payé au producteur. Voici une citation qui illustre le point de vue d'un producteur<sup>10</sup>.

P12b. *Ça dépend du légume, mais le prix chez un distributeur conventionnel est au moins 50 % plus bas que si tu les vends directement au consommateur.*

## Liquidité

Les producteurs ont exprimé un mécontentement par rapport aux délais de paiement dans le marché conventionnel. La pratique courante consiste à faire une demande de paiement auprès de l'acheteur et à attendre pendant une période de 30 jours qui peut parfois même s'étirer jusqu'à 60 ou 90 jours. Ces retards peuvent poser de graves problèmes quant aux dépenses courantes des producteurs, par exemple les salaires des employés, l'essence, les intrants et même le revenu familial des producteurs eux-mêmes. Les producteurs sont souvent obligés de s'endetter en début de saison afin de survivre jusqu'à ce que leurs revenus soient finalement encaissés. Les acheteurs parviennent ainsi à transmettre aux producteurs les risques associés au crédit.

P17b. *On a essayé de rentrer dans les gros marchés avec une chaîne d'épiceries, parfois ils ne payent pas ou ils payent en retard. Ce n'est pas plaisant.*

P18b. *Je ne vais pas chez les grossistes à cause de ce délai de paiement.*

## Insécurité

Un autre grand problème relevé est le risque que doivent assumer les producteurs pour la vente de leur récolte. Toute la production doit être planifiée et réalisée sans toutefois savoir s'il sera possible de la vendre à la fin de la saison, et il est encore plus difficile de savoir si cette transaction sera rentable. Malgré les ententes verbales, les acheteurs vont renégocier les prix à la baisse ou encore les laisser tomber entièrement au moment de la vente.

P04b. *Il y a des changements de commande une fois que mes légumes sont prêts à partir. Non, ce n'est vraiment pas un marché qui m'intéresse et de moins en moins, parce que je déteste cette façon de faire.*

P05b. *Lui il est en haut, avec tous les producteurs en bas donc on peut perdre notre marché avec un grossiste assez facilement.*

P06b. *Je connais des gens qui font quatre ou cinq légumes, mais ils se battent tout l'été pour savoir s'ils vont vendre leur produit à la fin de l'année.*

## Iniquité

Les producteurs ont aussi exprimé un sentiment d'injustice quant à la marge de profit que dégagent les intermédiaires. Le producteur, malgré le fait qu'il travaille pendant toute la saison, se retrouve avec une petite part du prix payé par le consommateur.

---

<sup>10</sup> Les producteurs sont identifiés ici par un code (P01 à P19) afin de préserver leur anonymat. Les citations ont été modifiées de manière à respecter l'anonymat des producteurs. Les noms propres des lieux de vente, des individus ou des entreprises ont été changés pour des termes génériques comme « un marché public », « une chaîne d'épiceries » ou « un grossiste ». Dans le cas des producteurs qui se sont exprimés en anglais, les citations sont présentées en traduction libre. Le petit *b* indique qu'il s'agit d'une citation d'un producteur biologique.

P09b. *Il faut qu'il y ait une proportion entre la rentabilité et le gros bon sens. Les supermarchés se prennent 40 %. Ça n'a pas d'allure.*

P11b. *Donc moi je pars faire la tournée des commerces où je retrouve entre autres mes concombres et mes aubergines. Mes aubergines, par exemple, se vendent au supermarché à 3,75 \$, mais le distributeur me les achète à 50 cents.*

## Concurrence

Lorsque nous avons demandé pourquoi les distributeurs ont le pouvoir d'imposer des prix, de se rétracter des ententes verbales et de transférer les risques aux producteurs – autrement dit, les trois conditions qui confèrent aux producteurs un sentiment d'iniquité –, la réponse la plus fréquente était la concurrence entre les producteurs. Il s'agit d'une concurrence à la fois locale, entre producteurs québécois qui dépendent du même acheteur, et internationale, souvent déloyale, entre le Québec et les régions jouissant d'un climat plus favorable, des travailleurs moins bien payés et des normes de production moins strictes (aussi dans le domaine de l'agriculture biologique). Les producteurs, qui sont nombreux, doivent accepter les conditions imposées par les acheteurs qui sont relativement peu. C'est la situation classique de l'oligopsone.

P01. *On fait ce produit depuis toujours, mais depuis 2-3 ans, il y a des gens qui le font venir d'ailleurs, 12 mois par l'année, et ils vendent ça au même prix que je recevais il y a trente ans!*

P04b. *On ne peut pas exiger un prix parce que le marché, c'est comme ça et c'est à cause de la mondialisation que c'est comme ça. Le pouvoir des distributeurs, c'est parce qu'ils ont le pouvoir d'acheter ailleurs et moi je ne peux pas vendre ailleurs.*

P14. *C'est sûr que je ne sens pas que mon produit est mis en valeur, il est comme noyé entre les autres.*

## Les méthodes de production : normes, volumes et déclassement

Outre le prix et le risque, le pouvoir économique des acheteurs pousse les producteurs à produire d'une certaine façon. L'imposition de normes hygiéniques et esthétiques, qui obligent les producteurs à investir dans de l'équipement ou encore à subir des pertes alors que leurs légumes sont *déclassifiés*, est le moyen le plus évident. D'une manière indirecte, les faibles marges de profit que proposent les distributeurs conventionnels à leurs fournisseurs forcent les producteurs à miser sur la production en gros volume, ce qui implique d'investir dans l'expansion et la mécanisation. Pour les producteurs, faire ce genre d'investissement n'est pas toujours possible. Cela peut même devenir carrément impossible dans le cas des personnes qui débutent en agriculture. Le marché conventionnel comporte donc d'importants obstacles pour une relève qui voudrait produire autrement.

P04b. *Quand il y a une bonne année, au bout du compte tu devrais être capable de te chercher un revenu raisonnable, mais au bout du compte t'as beaucoup plus de pertes qu'une année normale parce qu'ils ne veulent que la crème... il faut que ton poivron soit comme sur une photo, qu'il soit parfait.*

P08b. *Les prix sont dérisoires, il n'y a pas beaucoup d'incitatifs à se lancer dans ça. Ce n'est pas la même chose que si j'hérite d'une ferme qui est dans la famille depuis des années et qu'on a déjà plein de terres d'excellente qualité avec toute l'infrastructure à « Saint-Rémi-des-Terres-Noires ».*

P11b. *À partir du moment où tu fais du marché du gros, y'a toute la question du calibrage des légumes qui est hyper importante, qui fait qu'il y a beaucoup plus de déclassement.*

P16b. *Une petite marge, ça peut marcher si tu fais des milliers de sacs, tu gagnes ton argent en misant sur le volume, mais moi je ne peux pas faire ça.*

### 3.3 Avantages perçus dans les circuits courts

Nous avons demandé aux répondants de parler des avantages et des inconvénients que présentait chaque type de mise en marché qu'ils utilisent ou ont déjà utilisé. En codant les entrevues, nous avons pu discerner neuf avantages et treize inconvénients. Dans le Tableau 5, nous avons classé ces avantages et inconvénients selon le type de mise en marché (voir la section 3.1 pour les définitions de chaque type; voir section 3.5 pour une analyse comparative). Le Tableau 5 ne montre que les avantages et les inconvénients mentionnés au moins trois fois par les répondants. Puisque notre échantillon est très petit, il est possible qu'un avantage ou un inconvénient soit tout à fait réel, même s'il n'a pas été nommé trois fois. De plus, les producteurs s'exprimaient sur des questions ouvertes et n'ont peut-être simplement pas pensé de mentionner certains aspects pendant l'entrevue. Une étude ultérieure pourrait se servir des pistes révélées dans ce rapport pour mieux quantifier la prévalence des perceptions des différents avantages et inconvénients de chaque type de circuit court. Les résultats complets indiquant la fréquence exacte de chaque avantage et inconvénient mentionné par les répondants sont présentés dans l'Annexe IV.

#### Prix, stabilité et liquidité : les solutions aux problèmes de la distribution conventionnelle

Nous notons d'abord que les circuits courts contiennent les solutions aux trois grands problèmes de la distribution conventionnelle : un meilleur prix, des ventes assurées et des entrées d'argent à la réception des produits ou même à l'avance. Ces trois avantages sont le plus souvent mentionnés à titre de résultats découlant de la décision de commercialiser sa production en circuit court.

Tableau 5- Avantages et inconvénients de différents types de circuits courts

		Paniers ASC	Commerce au détail	HRI	Kiosque à la ferme	Marché public	Marché virtuel
Avantages	Contact social	x					
	Diversité du travail						
	Écouler surplus					x	
	Stabilité	x	x				
	Liquidité	x	x				
	Modèle de production	x				x	
	Moins de pertes	x					
	Bon prix	x	x			x	
	Produits de niche	x		x		x	
Inconvénients	Marketing		x	x			
	Concurrence					x	
	Demande non adaptée	x	x	x			
	Gestion	x					
	Horaires			x			
	Insécurité		x			x	
	Liquidité						

	Pertes					x	
	Efficacité de production	x					
	Prix bas				x		
	Charge de travail	x					
	Temps et main d'œuvre	x			x	x	
	Volumes insuffisants			x			

P02b. *J'ai vite réalisé que même avec le temps que tu passes à faire du marketing, et ça prend du temps, j'ai aimé faire ça et je me suis fait plus d'argent.*

P05b. *Surtout, l'avantage de l'ASC c'est qu'il y a un paiement en début de saison, ce qui évite le recours au crédit, ce qui est très important dans la production agricole pour débiter une saison.*

P13. *Le marché public auquel j'y vais permet l'obtention d'un meilleur prix, environ 20 % plus que lorsqu'on vend direct aux épiceries. L'avantage, c'est aussi qu'ils payent tout de suite.*

P19b. *Le marché virtuel, l'avantage, c'est qu'il n'y a pas de négociation de prix, c'est nous qui mettons le prix et le client achète.*

En plus du prix, de la liquidité et de la sécurité des revenus, la possibilité de produire d'une façon qui concorde selon les valeurs et les principes des producteurs est très importante pour certains d'entre eux. Comme la distribution conventionnelle pousse les producteurs à miser sur les volumes, la vente en circuits courts, en offrant de meilleurs revenus, permet une production plus diversifiée et à plus petite échelle. Dans certains types de circuits courts, la production diversifiée est même essentielle parce que les consommateurs s'attendent à une vaste gamme de produits.

P03b. *La variété dicte qu'il faut faire des paniers. Pour faire des cultures à un prix assez bas pour que quelqu'un se fasse une cote pis qu'ils le revendent; on ne serait pas capable. Peut-être qu'on serait capable avec de la spécialisation et économies d'échelle, mais faire 2-3 cultures ça ne nous intéresse pas.*

P08b. *Je ne me lancerai pas à faire de la vente en gros pour des distributeurs, car on n'a pas assez de terrain et ce n'est pas le genre d'agriculture qu'on recherche non plus. Le marché du gros, ça demanderait plus de temps, des équipes de Mexicains, une agriculture basée sur des intrants, mais nous, on cherche à avoir un écosystème diversifié à la ferme et une production diversifiée.*

P11b. *Imagine avec la grandeur de terre que j'ai! À 50 cents l'aubergine, pour être viable, il faudrait que je fasse 10 ha d'aubergines! Ça a donc été très clair que les paniers étaient la seule façon de se mettre en marché.*

La vente directe permet aussi d'éviter le déclasserement des produits puisque paradoxalement, les consommateurs sont plus tolérants envers les imperfections que les commerçants. Cela est probablement dû au fait que le consommateur typique du circuit court a d'autres valeurs (écologique, solidaire, etc.) que le reste de la population. Un producteur a même suggéré que la présence d'imperfections constitue une garantie que le produit a été cultivé de manière biologique!

P19b. *Car avec le marché virtuel, tu as l'avantage de récolter ce que tu as besoin pour les commandes, tu livres, t'as rien qui revient.*

## Avantages de la proximité avec le consommateur

Il y a aussi des avantages à la proximité avec le consommateur. Premièrement, les producteurs ont dit apprécier le contact social et l'interaction avec les consommateurs. La proximité avec le consommateur a aussi un impact sur le bon roulement de l'entreprise agricole puisqu'elle permet au producteur de recevoir des commentaires sur la qualité de sa production, d'introduire un nouveau produit (et de créer une demande pour ce produit) et de fidéliser sa clientèle (ce qui contribue à la sécurité ressentie dans certains types de circuits courts).

*P01. Certains produits, t'en as pas en épicerie, donc comment tu fais? C'est beau d'agrandir tes superficies en culture, mais il faut trouver des gens qui le mangent, donc faut que tu les fasses connaître. (...) Puis on aime ça parler avec les gens, donc c'est plus agréable d'aller au petit marché. Parce qu'au marché central, c'est rien que de la vitesse.*

*P03b. Quand tes clients sont fidèles, tu peux augmenter le nombre de produits, c'est-à-dire tu peux leur proposer un nouveau produit, c'est plus facile de le vendre quand c'est déjà tes clients. (...) Dans les moments difficiles, c'est bien d'avoir des clients qui s'intéressent à ta ferme, à la qualité plutôt qu'un distributeur qui cherche juste ton prix. C'est intéressant de savoir qu'il y a du monde qui attend notre produit.*

*P04b. Le contact avec le partenaire. C'est précieux pour l'entreprise. (...) On sent vraiment qu'on sensibilise le public par rapport à l'agroalimentaire québécois, les gens sont déconnectés. Là ils ont accès à un producteur, fait qu'ils en profitent.*

La possibilité de valoriser les produits de niche est donc importante pour certains producteurs au plan philosophique : ils aiment produire et promouvoir des variétés locales délaissées par le système agroalimentaire conventionnel ou qui complètent simplement leur vision d'un modèle de production biodiversifiée. Par contre, les produits de niche sont aussi une façon de se distinguer de la grande distribution et se mettant à l'abri de la concurrence.

*P01. C'est pour ça qu'on est allé vers les mini-légumes. Nous autres, ça nous intéresse pas de faire du commun, il y en a assez qui en font. (...) Alors les paniers c'est à la fois pour développer ce marché-là et pour avoir de la liquidité.*

Par contre, cette protection contre la concurrence peut n'être que temporaire :

*P16b. Si mon nouveau produit va bien, j'ai peut-être une ou deux années avant que tout le monde s'y mette à produire et le prix s'effondre. Les autres producteurs sont capables autant que moi d'aller sur Google et apprendre comment faire pousser un nouveau produit. Et ensuite, le producteur devient son propre ennemi : dès qu'il sent de la concurrence, il commence à baisser ses prix.*

## 3.4 Les problèmes du marché conventionnel toujours présents

L'analyse des inconvénients rapportés par les répondants nous a permis de mettre en lumière deux phénomènes. Premièrement, certains inconvénients relèvent du fait que les problèmes du marché conventionnel n'ont pas été complètement éliminés dans tous les types de circuits courts. Deuxièmement, de nouvelles contraintes émergent en raison des nouvelles tâches de marketing et de distribution que les producteurs doivent assumer dans un circuit court.

L'insécurité, les prix bas et la concurrence refont surface dans certains types de circuits courts. Lorsque les producteurs vendent directement aux commerces, ils ne sont pas nécessairement à l'abri de la concurrence

conventionnelle, à moins que le commerce en question possède une philosophie particulière. Dans les épiceries indépendantes ou *alternatives* (biologiques, naturelles ou encore issues de l'économie sociale), il est possible de prendre arrangement afin que les prix et les modalités de livraison conviennent au producteur. Cela devient par contre plus difficile dans le cas des épiceries plus conventionnelles, dont les grandes bannières. Le manque de rentabilité, notamment dû aux facteurs imprévisibles (l'achalandage dépend souvent de la météo), aux pertes et au temps nécessaire pour produire, constitue un autre important problème au sein des marchés fermiers.

P01b. *Quand tu fais 200 \$ de la journée au marché public, moins ton gaz, ton 50 \$ de location, tes employés, tu viens de les manger.*

P07. *Vendre aux épiceries de bannière c'est beaucoup d'effort pour la moitié du prix par rapport à ce qu'on pourrait avoir avec le consommateur directement. Pas très intéressant : moins de fidélité, changement de personnel (ce qui entraîne des problèmes pour une relation à long terme), délais imprévus.*

P08b. *On a déjà essayé les ventes à des épiceries qui se spécialisent en biologique ou naturel; on leur envoyait une liste des produits disponibles et ils commandaient, mais en fin de compte, c'est beaucoup de travail et les prix ne sont pas très intéressants.*

P09b. *[En marché public,] la présence est obligatoire, peu importe le temps. Tu ne sais jamais. Il faut voir quels produits amener. Le stock à apporter est difficile à prévoir.*

P12b. *Dans notre situation, on a un taux de retour des partenaires assez faible : 60, 65 %. Donc chaque année, je dois retrouver un 35 %.*

P14. *Les revendeurs, des fois, ils ne sont pas très stables, fiables. S'ils sont pressés, ils peuvent t'oublier d'une semaine à l'autre.*

P18b. *Le marché... Oui tu peux avoir un bon marché, mais tu ne sais jamais la température, l'achalandage. Tu peux toujours revenir avec du stock alors qu'en ASC, tu ne reviens pas pour rien.*

La concurrence se manifeste aussi dans le contexte d'un marché fermier où les producteurs doivent rivaliser avec leurs pairs afin d'attirer les clients. Le succès d'un marché fermier dépend donc du public ciblé. Dans le cas où les consommateurs sont interpellés à fréquenter le marché fermier pour des raisons écologiques ou solidaires (profil similaire aux consommateurs ASC), le marché risque d'être rentable pour le producteur. Par contre, si le marché tente de rivaliser avec les magasins conventionnels, nous pouvons nous attendre à ce que les consommateurs viennent chercher des aubaines. Le succès du marché dépend aussi de l'attitude des fermiers qui y participent, ainsi que de la production qu'ils offrent. Inviter trois producteurs de maïs qui ne se connaissent pas créera inévitablement de la concurrence, tandis qu'une diversité de produits et de producteurs n'aurait pas le même effet. La perception de l'efficacité du marché fermier comme canal de distribution équitable dépend donc des paramètres précis qu'établissent les organisateurs des marchés.

P04b. *On est juste deux, trois producteurs dans le marché virtuel donc, veut-veut pas, il y a comme une compétition indirecte. On a probablement tous des laitues en même temps, c'est le temps des laitues, et on a tous la même clientèle, donc quelqu'un va décider de baisser le prix.*

P19b. *Au marché public, toi tu as beau le vendre 2 \$ la livre, si l'autre te le vend 0,75 \$ l'unité, t'es fait! T'es pas dans les prix donc tu ne vends pas!*



Les producteurs biologiques qui ne vendent pas de paniers ressentent même une concurrence de la part des producteurs ASC :

*P17b. Avec les distributeurs, quand les paniers d'été finissent, on la voit la différence nous autres! C'est automatique! Les ventes augmentent, tout augmente!*

### 3.5 Les nouveaux défis

#### Prospection de clientèle

Malgré ses avantages louables, la vente en circuits courts force les producteurs à assumer de nouveaux rôles dans la chaîne de mise en marché, ce qui peut occasionner de nouveaux problèmes. Nous observons que plusieurs producteurs ont de la difficulté avec la prospection de clientèle; d'autres n'ont tout simplement pas le temps pour le faire, ni l'argent pour engager quelqu'un d'autre pour le faire.

*P01. On n'a pas le budget pour engager des gens pour livrer à tous les restaurants. C'est des coûts supplémentaires et on n'en veut pas.*

*P06b. Si je favorisais les magasins, il faudrait que j'aille chercher longtemps, je ne peux pas chercher 10-15 magasins, ça me demanderait beaucoup de travail et de logistique.*

*P07. Jusqu'à maintenant, on n'a pas envisagé de faire partie d'un marché fermier parce que, en fait, on n'a pas encore trouvé la façon d'être disponible.*

*P13b. Ça serait bien d'aller chercher des nouveaux clients, je n'ai pas le temps de courir après tant de monde. (...) Mais notre camion fait 200 km par jour, tous les jours avant 11 heures, c'est un horaire qu'il faut respecter et ça prend quelqu'un tous les jours pour livrer.*

*P14. Ce n'est pas mon point fort de faire du porte-à-porte, en plus d'être un producteur, être un vendeur est difficile. Ça m'intéresserait si quelqu'un développait ces canaux-là pour moi.*

*P17b. Nous, on ne va pas chercher des marchés, on n'est pas très bons avec ça pantoute! C'est un de nos points faibles. Il y en a qui ne font que ça!*

#### Logistique

Un autre problème réside dans le manque de flexibilité des acheteurs, ce qui pose des problèmes de logistique. Par exemple, plusieurs restaurants ne veulent pas recevoir de livraisons le soir alors que leurs clients sont présents, mais c'est souvent le seul moment de la journée où le producteur peut livrer. Ceci diffère un peu du manque de temps et de personnel au sens décrit précédemment parce que dans le cas présent, le producteur a le temps, mais pas au moment opportun. Certains clients individuels trouvent aussi les modalités de la livraison des paniers ASC peu pratiques.

*P02b. J'ai diminué mes ventes aux restaurants parce que ça prenait beaucoup de temps et je livrais à une heure qu'ils n'appréciaient vraiment pas. Arriver à la fin de la journée quand les clients sont là est un faux pas. Ça me coûtait trop de venir au milieu de la journée, car il aurait fallu que j'engage des gens pour me remplacer à la ferme.*

*P03b. Le problème, c'était faire les chutes la semaine. On s'est arrangé pour livrer nos paniers en fin de semaine, mais avec les garderies, ce n'était pas une option.*

P06b. *Il y a aussi des légumes qui n'aiment pas le frigo. J'aimerais ça m'en débarrasser plus tôt, c'est-à-dire plus fréquemment qu'une fois par semaine que me permettent les paniers.*

### **Demande non adaptée**

En faisant affaire avec une variété de clients, les producteurs en circuits courts se rendent compte aussi que la demande n'est pas toujours adaptée aux réalités du producteur. Le secteur HRI en particulier demande parfois des produits très spécifiques, mais même les consommateurs individuels en ASC ne sont pas toujours satisfaits du contenu de leur panier. Il y a aussi un obstacle chez les magasins *santé* qui n'ont pas les frigidaires nécessaires pour la vente de produits maraîchers frais. De plus, ce ne sont pas tous les clients intéressés qui ont la capacité de gérer une multitude de fournisseurs. Par contre, notre sondage sur la demande institutionnelle (Équiterre & Konforti 2011) indique que les capacités de gestion dans ce secteur sont adéquates pour gérer plusieurs fournisseurs.

P02b. *Le problème avec la garderie était qu'ils voulaient des produits très spécifiques. Les pois sucrés et les bébés carottes sont apparemment un danger pour les petits enfants, les laitues n'étaient non plus très populaires avec les enfants, et ainsi de suite.*

P06b. *Il y a pas mal de gens dans les magasins santé qui aimeraient avoir des légumes, mais je leur dis que ça prendra des frigos! C'est un investissement qu'ils ne sont peut-être pas prêts à faire. (...) La gérante de la garderie trouve ça difficile de gérer quatre ou cinq fournisseurs, donc elle donne le contrat à un gars et la question est réglée!*

P16b. *Je vendais les fèves de soya au marché en bouquet, ça marchait très bien. Mais un restaurant ou un bar à sushi les voudrait sans feuilles ni tiges. Donc il fallait que je m'achète une machine pour les éplucher comme il faut.*

Une autre caractéristique est l'existence d'une demande à longueur d'année. Au sein du marché conventionnel, les producteurs ne ressentent pas ce phénomène puisque la responsabilité d'assurer l'offre à longueur d'année revient aux grossistes et aux distributeurs. Dans un circuit court, les producteurs sont incapables de satisfaire à cette demande, à moins de devenir revendeurs eux-mêmes, une tendance observée chez les producteurs maraîchers plus gros.

P16b. *Un autre problème avec les clients, c'est qu'ils sont habitués d'acheter chez le grossiste et ils ne veulent pas mes produits pour deux mois, mais pour douze! Donc si je veux que mes produits se retrouvent chez eux, peut-être moi aussi je devrais passer par le grossiste.*

P18b. *Seulement, je sens bien que plus tu deviens gros, plus les acheteurs achètent. Comme les épiceries par exemple : ben ils aimeraient avoir l'approvisionnement à l'année longue, puis ils ne veulent pas stocker. Donc c'est qui va stocker? Moi je ne peux pas.*

### **Modèle de production**

Les nouveaux rôles ont aussi leurs côtés positifs, comme le contact social que beaucoup de producteurs semblent apprécier. Deux producteurs ont déclaré aimer la diversité des tâches que présente la mise en marché en circuits courts; un troisième dit aimer la variété des tâches que lui offre le modèle de production très diversifié des fermes ASC. Par contre, certains producteurs ne sont pas satisfaits du modèle de production qu'exige une mise en marché en circuits courts. La nécessité d'offrir un large éventail de produits empêche la spécialisation et les économies d'échelle sur la ferme, réduisant ainsi l'efficacité et la productivité de la ferme. Bien qu'il y ait dans notre échantillon plus de producteurs qui apprécient le modèle de production diversifiée, ceci est dû à la surreprésentation des producteurs qui ont choisi de se lancer en ASC.

P03b. *On ne peut pas être ultra-productifs dans une affaire en particulier puisqu'on partage nos énergies dans plusieurs cultures. Et si on fait des économies d'échelle, il faut vendre à un intermédiaire et on fait moins d'argent.*

P11b. *Si on compare, le marché du gros, c'est probablement intéressant pour certains légumes « plus populaires, où c'est assez facile d'aller chercher du volume comme le poivron, la courge, la pomme de terre, etc.*

P16b. *L'autre problème, c'est que tu dois te présenter au marché public avec une multitude de produits. Avoir juste un tas de la même chose ne marchera pas!*

## Surcharge de travail

Certains apprécient le défi de jouer à la fois le rôle de producteur et celui de distributeur, jugeant que les avantages économiques ou idéologiques justifient la charge de travail. Par contre, deux producteurs impliqués dans des circuits courts ont indiqué que la charge de travail devient difficile à assumer en vieillissant.

P02b. *Le modèle ASC est magnifique, mais c'est très occupé. Il faut que tu fasses pousser une grande variété de choses, il faut que tu fasses un suivi avec tes membres, ainsi de suite... Et au fur et à mesure que tu vieillis, tu commences à penser qu'il faudrait ralentir un peu.*

P14. *Mais dans le fond, je n'aurais pas la patience de faire 50 variétés! Ça n'irait pas avec mon âge!*

Cependant, dix autres répondants âgés de plus de 45 ans au sein de notre échantillon n'ont pas parlé de ce problème, suggérant ainsi qu'il y a peut-être une façon d'améliorer la gestion pour alléger la charge de travail.

## 3.6 Discussion

Nous constatons que les producteurs utilisent les circuits courts afin de contourner les difficultés du marché conventionnel. Par contre, le fait d'être en circuits courts ne veut pas dire grand-chose en soi; il faut bâtir une relation plus équitable entre les partenaires et éviter de reproduire les inconvénients du marché conventionnel. Ceci est le plus évident dans le cas des marchés fermiers, où les producteurs sont souvent confrontés aux prix bas, à la concurrence, à l'insécurité qui en résulte et enfin, aux pertes occasionnées par les produits invendus. Ceci ne se généralise pas dans tous les marchés : certains de nos répondants ont vécu des expériences positives au marché; d'autres ont même eu des expériences complètement différentes d'un marché à l'autre. Cela indique que le problème réside dans la gestion des marchés et qu'il est important de mettre sur pied une formule qui ne reproduira pas les inconvénients du marché conventionnel.

Par contre, la raison pour laquelle le marché fermier est le deuxième type de canal de mise en marché le plus populaire dans notre échantillon malgré ses défauts est que celui-ci permet aux producteurs d'écouler les surplus après que les autres canaux de commercialisation aient été épuisés. Ce phénomène est aussi mis en lumière par le fait que le marché public sert de deuxième, troisième ou quatrième canal de mise en marché pour toutes les fermes établies<sup>11</sup>. Le marché virtuel joue un rôle similaire, permettant en plus d'éviter les pertes.

P14. *Les marchés de solidarité, c'est vraiment pour écouler mon restant. Ça fonctionne pas mal bien.*

---

<sup>11</sup> Nous rappelons que la seule ferme qui utilise les marchés publics comme principal type de canal de mise en marché est une ferme en démarrage qui passera à l'ASC en 2011 et qui n'utilisait le marché public que de façon expérimentale (rencontrer et fidéliser les clients, voir si la qualité des cultures est appréciée, se donner une idée des prix que les consommateurs sont prêts à payer, etc.).

P12b. *Le marché public, c'est une bonne façon d'écouler les surplus.*

P19b. *Notre première priorité, c'est nos clients des paniers. Eux se sont commis à nous, nous on se commit à eux. La première priorité, c'est s'assurer eux et leur stock. L'excédent, s'il y en a, c'est le marché virtuel qui va l'absorber, ou le marché fermier.*

Par contre, l'écoulement des stocks n'est pas garanti et les fermes qui vendent une partie importante de leur production par l'entremise des marchés fermiers, c'est-à-dire les fermes ASC, souhaitent avoir un canal plus stable pour écouler leurs surplus. Effectivement, comme nous le verrons dans la section suivante, il s'agit là du second rôle le plus important qu'un regroupement pourrait jouer dans le bon fonctionnement des petites fermes.

Il y a donc certains modèles de circuits courts qui encouragent le développement durable et d'autres qui reproduisent un peu les pièges du marché conventionnel. Les différents organismes qui gèrent les circuits courts ou d'autres qui veulent en développer des nouveaux doivent donc penser à des modèles qui, non seulement tiennent compte du nombre d'intermédiaires, mais protègent également les producteurs des inconvénients qu'ils perçoivent dans le marché conventionnel.

Toutefois, même si un circuit court est organisé de façon à protéger les producteurs des inconvénients du marché conventionnel, non seulement la charge de travail du producteur a tendance à augmenter, mais celui-ci se retrouve à réaliser des tâches avec lesquelles il n'est peut-être pas familiarisé, notamment la prospection de clientèle. Puisque la mise en marché en circuits courts nécessite (et à la fois, dans le sens inverse, rend possible) dans la majorité des cas un modèle de production plus diversifié, il y a une certaine perte d'efficacité de la production, quoique cette perte d'efficacité n'est pas un problème pour plusieurs.

## 4. Les modèles de regroupement

---

### 4.1 Attentes des producteurs envers les regroupements

Nous avons demandé aux répondants d'imaginer quel rôle pouvait généralement jouer un regroupement dans leurs stratégies de mise en marché. En codifiant les réponses, nous avons pu discerner six rôles différents. Nous avons ensuite demandé aux répondants d'indiquer quelles activités concrètes pourrait entreprendre un tel regroupement. Ici, nous avons pu distinguer cinq catégories de réponses. Nous avons ensuite séparé les réponses des répondants qui ont exprimé un intérêt à participer à un regroupement et nous avons noté qu'il y avait quelques différences importantes entre les deux groupes obtenus. Cette différence reflète peut-être le fait que ceux qui sont intéressés le sont parce qu'ils ont une meilleure idée (et plus réaliste) de la manière par laquelle un regroupement pourrait répondre à leurs besoins.

#### Contribution à l'entreprise

Il n'est pas surprenant de constater que le premier rôle envisagé pour un regroupement consiste à chercher, défendre et stabiliser les prix que reçoivent les producteurs pour leurs cultures. Essentiellement, il serait impératif de maintenir les avantages associés à plusieurs types de circuits courts. Selon la littérature, avoir plus de contrôle sur le prix est en effet une des motivations pour former une coopérative agricole conventionnelle (par exemple, voir survol historique dans Ortmann & King 2007). Confrontées à des acheteurs oligopsones, les coopératives conventionnelles ont tenté de rassembler l'ensemble de l'offre en un seul bureau de vente, empêchant ainsi les grands acheteurs de monter les producteurs les uns contre les

autres. Ce modèle a été institutionnalisé au Québec avec la *Loi sur la mise en marché des produits agricoles*, qui confère un statut de vendeur monopoliste à des syndicats ou associations accréditées (en pratique, presque uniquement des syndicats).

Outre la création de bureaux de vente uniques, un deuxième moyen permettant de ne pas tomber sous la coupe du pouvoir économique des acheteurs consiste à contourner les oligopsones en devenant son propre acheteur. Ce modèle existe au Québec sous la forme des deux grandes coopératives de transformation. Une troisième option, qui est parfois attribuée à certains types de coopératives *de nouvelle génération* (Harris et al. 1996) est de se créer une identité propre sur le marché et de l'utiliser comme force d'appui (Kaplinsky & Morris 2002, p.66). Par contre, comme l'illustrent les citations ci-dessous, les producteurs ne se sont pas clairement exprimés sur ces trois stratégies.

P04b. *Le monde idéal serait qu'on ait un prix fixe... mais on ne peut pas parce que le marché, c'est comme ça, les prix fluctuent, et c'est à cause de la mondialisation que c'est comme ça. Mais si t'as un prix fixe, ou un barème... il me semble que ça serait une espèce d'assurance.*

P11b. *Il faut qu'il y ait un prix équitable déterminé pour l'ensemble de la chaîne. Ça dépend du coût de production et du volume, et du coût de mise en marché. Ça va jusqu'à dire : "Mon camion va à la coopérative, etc. " Les prix s'établissent... C'est une job de fou! Mais dans le fond, quand tu parles de souveraineté alimentaire, c'est un peu ça...*

P14. *Ben, peut-être on fixerait un prix fixe?*

Nous voyons que les producteurs envisagent que le regroupement établirait un prix minimum ou encore laisserait aux producteurs fixer leurs eux-mêmes prix. Ceci reflète d'une part l'expérience des producteurs ou de leurs pairs avec les plans conjoints au Québec, dont quelques-uns fixent un prix rentable. D'autre part, les réponses reflètent l'expérience de plusieurs de nos répondants quant à la mise en marché en circuits courts où les producteurs établissent eux-mêmes un prix juste. L'idée au cœur de ces déclarations est bien de se réapproprier le pouvoir de fixer ses propres prix par rapport aux coûts de production. La manière d'acquérir ce pouvoir de marché est une autre question, et seul un producteur s'est exprimé sur le sujet en suggérant qu'un regroupement ou un distributeur équitable aurait un effet concurrentiel sur les distributeurs conventionnels, les encourageant à hausser leurs prix.

P16b. *C'est pour cela que je m'intéresse à cette idée du regroupement. Si mon grossiste ne veut rien savoir, j'irai chercher un juste prix à travers le regroupement. Et le plus il y a de monde qui font ça, le plus le grossiste va devoir changer sa façon de faire.*

Après le maintien de prix équitables, le rôle que les producteurs aimeraient voir jouer par un regroupement est l'absorption des surplus. C'est une demande qui vient presque exclusivement des fermes ASC (5 sur 6). Malgré l'idée du partage des risques entre producteurs et consommateurs, les fermes ASC ressentent l'obligation de bien remplir leurs paniers, peu importe la saison, et planifient leur production en conséquence. Ainsi, lors d'une bonne ou d'une moyenne saison, ils se retrouvent avec un surplus de production qu'ils doivent généralement écouler dans des conditions moins avantageuses (au marché public par exemple).

P03b. *La culture est assez aléatoire, dépendamment des pluies et de ton expérience, tu vas avoir des surplus, donc une coop qui serait axée sur la transformation permettrait une meilleure rentabilité aux fermes. En valorisant le 15-20 % de pertes, ça permettrait de baisser le prix des autres légumes. Moi, ce n'est pas la formule où je mettrais plus de temps. Je ne veux pas que ça devienne notre activité principale.*

P04b. *Ce que nous on rechercherait dans le meilleur des mondes, c'est que nous on fait nos paniers pis c'est quand on a des volumes importants qu'on n'a pas eu besoin, ça serait de trouver une place pour écouler tout ça sans avoir à appeler les 8-9 distributeurs pis emballer ça pour eux. Nous en ce moment ce qu'on rechercherait c'est une place magique où l'on appellerait pour dire « j'ai ça, ça, je viens porter ça ».*

P12b. *Moi, j'aimerais ça pouvoir vendre mes surplus, pouvoir appeler un genre de « distributeur bio » qui serait capable de prendre mes surplus... Mais mes surplus ne sont pas planifiés... Dans un monde idéal, ça serait un organisme qui prendrait les surplus et tenterait de faire des paniers avec ça et de les vendre...*

P19b. *Les canaux qui permettent de compléter, d'écouler nos surplus ça nous intéresse!*

Par contre, le désir d'écouler ses surplus à travers un regroupement est souvent exprimé comme un désir idéaliste (notez l'usage d'expressions comme « dans un monde idéal », « dans le meilleur des mondes » et « place magique »). La plupart des producteurs qui se sont exprimés sur cette question ne souhaitent pas sérieusement participer à un regroupement. Un producteur (P03b, cité ci-dessus) a aussi clairement indiqué que le regroupement jouerait un rôle secondaire dans sa stratégie de marché, un peu comme le marché public sert présentement à plusieurs producteurs.

Sur les deux fermes intéressées qui ont parlé d'écoulement de surplus à l'aide des regroupements, une seule est une ferme qui vend sa production principalement en ASC. L'autre est gérée par un producteur qui avait déjà envisagé la mise en place d'une usine de congélation et de transformation – c'est-à-dire un investissement en capital physique pour créer une valeur ajoutée sur une production qui serait autrement perdue –, et transférer cette valeur ajoutée au producteur – une stratégie souvent attribuée à la coopérative de nouvelle génération (Cook 1995; Harris et al. 1996).

P17b. *Au début, je te parlais d'une usine de congélation, qui serait pas loin d'un réseau comme ça, j'ai l'impression que ça implanterait pas mal plus le bio dans la mentalité du monde au Québec plutôt que d'inviter d'autres producteurs.*

Le troisième rôle le plus souvent souhaité est de permettre une spécialisation au plan de la production et par conséquent, une augmentation de l'efficacité sur la ferme. Ceci n'est pas surprenant puisque six producteurs avaient remarqué que le modèle de production ultra-diversifié qu'oblige la mise en marché par plusieurs types de circuits courts rend cette stratégie peu efficace. Quelques producteurs espèrent donc que vendre à travers d'un regroupement leur permettrait d'augmenter la production de cultures qui fonctionnent bien sur leur exploitation.

P03b. *On est rendu au max dans nos livraisons, mais si on pouvait faire une culture de plus gros, on pourrait faire des économies d'échelle.*

P12b. *La solution pour nous sera de planifier un peu plus de productions qui se vendent bien : carottes, oignons, etc. Mais pour faire tes paniers, tu n'as pas ce choix.*

P15. *Je me vois encore en circuit court, mais avec une complémentarité de l'offre, avec un peu de spécialisation.*

Avec plusieurs producteurs cultivant moins de variétés, le regroupement aurait à sa disposition la gamme complète de produits nécessaires pour préparer des paniers, vendre dans un marché ou pour fournir des restaurants. Un tel regroupement jouerait un rôle très similaire à celui que jouent les grossistes conventionnels dans le système alimentaire. Il y a cependant une différence majeure du point de vue du producteur : tandis

que le grossiste conventionnel assure sa propre rentabilité en créant une forte compétition entre ses fournisseurs, le regroupement permettrait aux producteurs de bénéficier eux-mêmes des profits dans un contexte de coopération.

Enfin, étant donné les lacunes sur les plans du temps, de la gestion et des aptitudes en marketing soulevés par plusieurs répondants dans la section précédente (voir section 3.4), il est surprenant de voir qu'un seul producteur a parlé des économies d'échelle à réaliser du côté de la distribution. Par contre, lorsque la discussion passait aux activités spécifiques que devrait entreprendre un regroupement, les répondants ont le plus souvent soulevé des points reliés à la distribution. Il y a donc un besoin palpable d'alléger la charge de travail du producteur en circuits courts, mais ce besoin n'est pas exprimé en termes plus théoriques comme les économies d'échelle ou d'efficacité.

### Activités spécifiques

Après avoir discuté du rôle que pourrait jouer un regroupement dans les stratégies de mise en marché, nous avons demandé aux producteurs comment le regroupement pourrait jouer ce rôle, c'est-à-dire quelles activités spécifiques devraient entreprendre le regroupement. Des cinq catégories de réponse que nous avons pu discerner (Tableau 6), trois abordent l'idée d'alléger la charge de travail associée au marketing et à la distribution (prise en charge de la distribution, prospection de clientèle, coordination des ventes) et deux abordent la question de la production sur la ferme (coordination de la production et transfert de connaissances). Comme il a été souligné ci-dessus, il n'y avait pas trop de précision quant à la manière dont un regroupement devrait s'y prendre pour fixer les prix.

Tableau 6 – Rôles et activités envisagés pour un regroupement, selon le niveau d'intérêt des répondants

		Tous	Intéressés	Pas intéressés
<b>Rôles</b>	Écouler les surplus	6	2	4
	Permettre la spécialisation et une meilleure efficacité de la production	3	3	0
	Faire des économies d'échelle sur la distribution	1	1	0
	Stabilité de la demande	1	1	0
	Fixer les prix	7	4	3
<b>Activités / Services</b>	Prospection de clientèle	10	8	2
	Gestion et coordination des ventes	7	4	3
	Prise en charge de la distribution	12	6	6
	Coordination de la production	8	5	3
	Transfert de connaissances	2	1	1

La réponse la plus courante se rapporte à la distribution physique des produits : entrepôts, chaînes de froid, camions, etc. Ces éléments nécessitent soit des investissements importants menant à la construction d'infrastructures qui ne seraient jamais utilisés à plein rendement par un seul producteur, soit du temps dont les producteurs ne disposent pas.

P03b. *Si on avait un endroit où laisser les paniers, comme un grand frigo, la fin de semaine, que les garderies pourraient venir chercher le lendemain, ça serait bien.*

P06b. *Y'a un saut qualitatif à faire au niveau de l'entreprise qui demande des ressources : entrepôt plus gros, du personnel, des camions plus efficaces, c'est la densification du modèle ASC.*

P11b. *Ensuite, t'envoies ton stock à la coop; des gens là-bas montent les paniers et vont livrer. La capacité d'entreposage, t'as même pas besoin de l'avoir à la ferme, ça s'en va à l'entrepôt de la coop qui va avoir une capacité d'entreposage. C'est déterminé dans la chaîne des valeurs : le producteur, la coop gère la distribution des paniers et le bordel administratif.*

P16b. *Idéalement, j'irais seulement une fois à Montréal, aux quartiers généraux disons, on me paye pour la livraison et c'est tout, j'arrive et je repars.*

Ensuite, dix producteurs ont abordé la question de la prospection de clientèle, c'est-à-dire rechercher des clients potentiels, les rencontrer, présenter les produits, négocier des ententes (verbales ou non), etc.

P03b. *On ne peut pas faire la promotion nous-mêmes, on est débordés. Si le regroupement n'était pas là pour faire la promotion, je me verrais difficilement à essayer de vendre ici et là.*

P06. *C'est clair que moi je ne pourrai jamais satisfaire un hôpital, ça n'a pas de sens. Il faudrait que ça soit fait par le regroupement, que ça soit organisé, que les gens y mettent le temps, engager des relations de travail avec les hôpitaux, les écoles. C'est un travail de marketing important et le producteur ne peut pas tout faire.*

P16b. *Faire la publicité et la promotion avec la coop, ça serait important aussi. On pourrait peut-être inviter les chefs cuisiniers à des rencontres avec les producteurs et contacter les gérants d'épiceries pour voir ce dont ils auront besoin.*

Tandis que le désir de déléguer la distribution au regroupement semble être partagé autant par les producteurs non intéressés par le regroupement (en général des producteurs ASC) que par les intéressés (en général des producteurs plus conventionnels), le désir de déléguer la prospection de clientèle est beaucoup plus présent chez les producteurs intéressés. Ceci n'est pas surprenant puisque si une ferme ASC a réussi, c'est parce que les propriétaires ont prouvé leurs compétences en marketing. Ces fermes fonctionnent selon un horaire fixe et bien planifié en fonction des livraisons de paniers; elles organisent le travail à la ferme en conséquence. D'autres fermes par contre ont peut-être besoin d'aide, particulièrement parce que plusieurs types de mise en marché sont moins stables que l'ASC.

P02b. *Il faudrait avoir un bon coordinateur qui connaît bien la demande. Il faudrait déterminer ce que les gens veulent, comment ils se le procurent... Souvent, les gens vont vous dire qu'ils aimeraient acheter vos produits, mais le coordinateur doit présenter des scénarios et des prix spécifiques aux acheteurs en tenant compte des prix offerts par les concurrents.*

P04b. *Ils se chargeraient de prendre toutes les commandes des restaurants et partager ça parmi les producteurs.*



P15. *Je me dis : il faudrait qu'il y ait une commande qui arrive à la coop et que là, on assoie tout le monde. Chacun fait sa mise en marché et quand il y aurait une commande, on assoie tout le monde, et on demande « Qui a le goût de s'embarquer dans cette commande, en plus de ce que vous faites déjà? ».*

La coordination de la production, c'est-à-dire la répartition des commandes parmi les producteurs du regroupement, est aussi très désirée. C'est un besoin issu du désir d'augmenter l'efficacité à la ferme en spécialisant sa production ou bien au moins en consacrant une plus grande partie de sa production à un produit plus rentable ou plus facile à cultiver à la ferme.

P03b. *C'est de pouvoir produire plus de légumes qui sont plus rentables pour moi, et je suis sûr que c'est la même chose pour d'autres producteurs. On a tous développé une expertise pour quelque chose. Si tout le monde ferait l'exercice de voir ce qu'ils produisent mieux, ça serait intéressant de faire un sondage pour voir si on a une alimentation complète.*

P10b. *Lui fait du maïs, et nous, on lui achète quasiment la moitié de son maïs avec nos paniers, marchés et magasins. Lui est super content, nous aussi dans le fond, car nous on ne veut pas faire de maïs, on n'a pas l'équipement. Je trouve que c'est une bonne façon de faire les légumes et ça marcherait pour un regroupement.*

P17b. *Il faut trouver une façon pour s'arranger : lui fait une partie, moi je fais l'autre! On n'aurait pas 35 variétés chaque! On se concentre sur ce qu'on sait faire pour bien le faire et lui ferait pareil! Tu mets tout ça dans le pool puis go! Lui, il peut se concentrer sur ses autres productions et justement, on peut grossir nos productions.*

Enfin, trois producteurs ont parlé de transfert de connaissances réciproque. Le premier transfert est un partage de connaissances sur la production agricole même, afin de s'assurer que tous les producteurs produisent un produit d'une qualité fiable. Un manque de confiance envers la capacité des autres producteurs est en effet considéré comme un obstacle majeur au bon fonctionnement d'un regroupement (voir section 4.2) et ce type de transfert de connaissances, malgré le petit nombre de producteurs qui l'ont mentionné, est peut-être essentiel afin d'établir la confiance entre les producteurs.

P18b. *Si tu as un nouveau producteur, il faut lui donner la chance. Il ne fera peut-être pas d'erreurs graves, mais il faut quand même qu'il soit parrainé dans la démarche.*

Le deuxième type de connaissances qu'il serait utile de transférer est celui se rapportant à la manière de satisfaire les besoins particuliers de ses clients : emballage et présentation, relations cordiales, qualité, etc. C'est un aspect nécessaire lorsqu'on perd le lien direct avec la clientèle. Il faut trouver une autre façon de recevoir ses commentaires.

P02b. *Il y a un regroupement aux États-Unis qui donne des formations à ses membres, c'est-à-dire les employés de l'organisme qui travaillent directement avec les clients font des ateliers avec les producteurs pour améliorer le produit. Car c'est différent si tu vends à des restaurants ou des épiceries bio ou encore à des grosses chaînes.*

P16b. *Une bonne mentalité de coopération serait de donner des conseils aux autres producteurs, par exemple lui dire que personne n'apprécie les grosses carottes.*

## 4.2 Problèmes et obstacles anticipés

Nous avons demandé aux producteurs de parler des problèmes qu'ils envisagent de rencontrer dans un regroupement ou, s'ils avaient déjà de l'expérience avec la mise en marché collective (pas nécessairement une coopérative), les problèmes qu'ils avaient vécus. Nous avons pu discerner sept catégories de réponses. Le Tableau 7 présente la fréquence des réponses pour chaque catégorie. Nous avons ensuite séparé ces réponses selon quatre sous-groupes de l'échantillon : i) les intéressés; ii) ceux qui ne le sont pas; iii) ceux qui ont déjà eu une expérience avec un regroupement de mise en marché; et iv) ceux qui sont à la fois intéressés et ont cette expérience.

Le problème le plus fréquemment mentionné, et de loin, est le manque de confiance et la dépendance envers d'autres producteurs. Les producteurs ont peur que les autres ne respectent pas leurs engagements. C'est un problème si les producteurs utilisent le regroupement à titre de canal de mise en marché secondaire, ce qui semble être l'intention de la plupart des producteurs intéressés. En cas de mauvaise saison, d'épidémie ou de tout autre imprévu, les producteurs ont peur que leurs pairs délaissent le regroupement pour se concentrer sur leur marché primaire. Établir des liens de confiance serait donc essentiel à la réussite d'un regroupement. Ceci est un résultat intéressant puisque la littérature sur les coopératives maintient que l'information asymétrique constitue un problème entre producteur et acheteur. Ici, l'asymétrie et le manque de confiance qui en résulte existent entre les producteurs.

*P03b. C'est quand même un risque de dépendre sur quelqu'un d'autre. Va-t-il les faire, vas-tu avoir un problème, décidera-t-il de ne pas faire ce semis-là parce qu'il mouillait trop, etc. On n'en fait pas trop d'échanges comme ça, c'est totché. C'est quelque chose qu'on regarde à long terme, faire plus d'échanges, mais ce n'est pas donner toutes nos tomates à contrat, mais peut-être la moitié, mais quand même en garder.*

*P06b. Pour faire un regroupement, il faut une entente, des gens en qui tu peux avoir confiance. Normalement, ça ne devrait pas être compliqué. Tant que les gens font ce qu'ils font le mieux.*

*P11b. Plus il va y avoir de risques sur la capacité de prise par rapport au producteur et à sa capacité à produire, plus ça met en danger la réussite de la coopérative. Ça, c'est clair comme de l'eau de roche!*

*P12b. La difficulté, c'est qu'il faut que tu fasses vraiment confiance, les ratés ça existe... Ton revenu repose sur des décisions que d'autres personnes prennent, donc c'est difficile pour des producteurs!*

*P18b. Dans le sens où quand c'est un nouveau qui arrive sur le marché, qui n'a pas trop cultivé, tu sais jamais d'avance, tu ne peux pas être sûr que ça va rester à travers les années. Idéalement, j'aime mieux dépendre de personne.*

Tableau 7 – Obstacles au bon fonctionnement d'un regroupement, selon la catégorie des répondants

	Total (N=19)	Intéressés (n=10)	Pas intéressés (n=9)	Avec expérience (n=9)	Intéressés avec expérience (n=4)
Changements au modèle de production à la ferme	4	1	3	3	0
Manque de confiance et dépendance	11	6	5	5	2
Coûts, investissements et risques financiers	4	3	1	3	2
Droits de livraison	1	0	1	1	0
Conflit de personnalité	7	4	3	5	3
Manque de temps	6	2	4	3	1
Vision divergente	7	2	5	3	0

Les deux autres problèmes les plus fréquemment relevés touchent les caractéristiques personnelles : l'attitude et la vision. Une vision commune est, selon les répondants, la base sur laquelle la coopération se construit. Notamment, si les gens ne sont pas d'accord sur la direction du projet, de la stratégie de marketing ou encore sur la manière de répartir les commandes, il sera difficile de travailler ensemble.

P01. *Ça ne marche pas si ce n'est pas bien administré, si on n'est même pas d'accord sur la clientèle qu'on va cibler.*

P05b. *J'ai quitté le regroupement parce que je voyais qu'il voulait croître, augmenter, prendre du marché et faire du volume, plus que moi je souhaitais.*

P09b. *Si une personne a une proposition intéressante, pourquoi pas! Mais il faut que cela reste dans nos valeurs.*

L'attitude par rapport à la coopération est le deuxième facteur personnel qui vient s'ajouter à la vision. Les valeurs de coopération énoncées par quelques producteurs sont l'entraide plutôt que la concurrence et l'ouverture au compromis et au dialogue.

P02b. *Coopérer au niveau de la production est très difficile. Je l'ai fait avec deux fermes. Avec l'une d'elles, c'était un désastre, largement dû aux problèmes personnels.*

P08b. *Au niveau des relations interpersonnelles, il faut que les gens réussissent à se parler, à s'entendre, qui va produire quoi et à quel prix, comment s'organiser, qui va faire le travail de livraison, il faut faire des concessions et apprendre à travailler en commun.*

P16b. *Le cynisme est le plus grand obstacle au bon fonctionnement d'un regroupement. Les gens pensent toujours qu'ils peuvent faire mieux eux-mêmes ou bien ils pensent que l'autre ne travaille pas aussi fort qu'eux. Ils ne pensent pas de façon collaborative. Il faut avoir la mentalité de la coopération. Il y a le débat, il y a toujours un débat, mais il ne faut pas prendre la tête aux autres.*

P18b. *Si les gens sont de bonne foi, j'aime bien le travail collectif.*

Le manque de disponibilité est une autre crainte souvent exprimée. La production agricole est extrêmement exigeante et ne laisse pas beaucoup de temps pour faire des activités non agricoles. L'enjeu du temps est apparu lors des discussions sur les inconvénients des circuits courts et il n'est pas surprenant qu'il apparaisse ici aussi. En général, les producteurs semblent craindre que la participation à un regroupement ne soit pas plus rentable (ventes anticipées moins le temps requis) que ce qu'ils peuvent faire eux-mêmes.

P01. *Des fois quand il y a un regroupement, il y a des votes, ça prend du temps, les décisions ne se font pas assez vite. Tandis que quand tu travailles tout seul, t'as une idée, tu l'appliques, tu la développes.*

P03b. *Je ne peux pas mettre de cases dans mon horaire pour des réunions.*

P11b. *L'erreur qu'on a faite nous, on n'avait pas beaucoup d'argent, le directeur général qu'on avait engagé n'avait pas les connaissances puis les capacités de gérer ça. Ça va prendre un leader, motivateur, quelqu'un qui a une main de fer dans une main de velours pour mener la patente, qui veut, qui croit à ça!*

Une autre crainte réside dans le risque financier qu'assureraient les producteurs à travers le regroupement. Ceci ne serait qu'un problème dans une coopérative ou une entreprise collective où les membres sont propriétaires. Il ne s'agirait toutefois pas d'un enjeu dans les autres modèles (ex. coopérative de solidarité, OBNL).

P08b. *Ben, c'est plus simple de travailler avec un tiers parti, tu n'as pas besoin de gérer le magasin et tu n'as pas besoin d'assumer les risques financiers, si le projet ne marche pas.*

P17b. *On a déjà pensé à mettre en place de quoi, on pourrait avoir un dépôt à Montréal, mais ça prend une organisation; ça prend un entrepôt, des employés, quelqu'un qui gère. (...) Tout notre stock irait là! Puis notre stock serait rassemblé et irait à telle place... Mais on n'est pas prêt encore, c'est des investissements importants.*

P18b. *Pour le moment, je n'ai pas besoin de frais supplémentaires. On en paye déjà des frais de regroupements, avant même la production.*

Un autre risque lié au fait d'être propriétaire d'une coopérative ou d'une entreprise en nom collectif qui s'occupe de la distribution est le danger de couper les relations avec les distributeurs conventionnels.

P17b. *On a un lien de confiance avec notre distributeur. Quand on commence, on n'appelle pas les autres, on l'appelle lui en premier quand on récolte, on l'avertit. C'est lui qui vient tout le temps chez nous au lieu d'aller chez un autre. C'est une espèce de situation de donnant-donnant si on veut. (...) Un réseau de distribution à Montréal comme ça, ça pourrait être un OBNL. À ce moment, l'OBNL elle t'appelle et te dit : « J'ai tant de vendu, amène moi ci et ça... Mais jamais que ce soit nous le compétiteur! Ça changerait la donne dans les liens avec le distributeur. Si on commence à avoir des spécialités ou des surplus, peut-être qu'il ne voudra plus faire affaire avec nous. C'est délicat, l'affaire! Quand tu n'as pas de gros stock, ça va, mais quand tu as du gros stock, il va t'envoyer promener et acheter en Californie... Donc y'a un grand élément de risque.*

Enfin, il faut noter que très peu de producteurs ont parlé de l'enjeu des droits de livraison (c.-à-d. le processus déterminant quelle partie d'une commande faite par un regroupement irait à quel membre). Ce genre de coordination a été suggéré par sept producteurs (catégorie *Gestion et coordination des ventes* dans le Tableau 6), mais il semblerait que les conflits associés aux droits de livraison, reconnus dans la littérature (Cook 1995), n'ont pas été anticipés par la majorité des producteurs. En fait, les deux qui l'ont anticipé ne souhaitent pas participer à un regroupement de l'offre.

*P08b. Mais c'est un challenge pour une coop de se partager la production! Toutes les cultures ne sont pas pareilles, tout le monde voudra faire celles qui sont les plus faciles et qui réussissent le mieux, donc comment partager équitablement?*

*P09b. Je n'ai jamais vraiment été intéressé par des coops où beaucoup font la même chose, étant donné que j'ai une grande variété, pour moi, ça me mettrait plus des bâtons dans les roues parce que ça créerait une compétition interne pour remplir la commande.*

Certains producteurs ont expliqué que leur réticence par rapport aux regroupements est due à la ressemblance d'un regroupement avec le marché du gros, notamment dans la mesure où celui-ci miserait sur le volume plutôt que sur une production diversifiée à petite échelle. Les producteurs qui ont exprimé cette crainte sont ceux dont le premier canal de mise en marché est l'ASC et qui sont en général très satisfaits de leur choix (voir section 3.3).

*P10b. Eux autres, faut que t'axes sur le volume, j' imagine pour faire de l'argent. Je sais pas à quel point ça pourrait... Il faudrait vraiment une formule plus petite, à plus petite échelle... Pour nous autres, ce n'est pas 20 hectares de carottes, c'est comme un demi-hectare, ou un quart d'hectare, ça c'est du volume pour nous. Mais au moins, faire ça, ça serait bien.*

*P12b. Mais comme je le disais, je ne pense pas que ça deviendrait notre mode de mise en marché principal; ça enlève de la diversité dans notre travail, donc ça enlève un peu de l'opportunité pour nos employés.*

*P19b. Le problème, c'est qu'ils voudraient bien faire partie d'un tel regroupement, mais ils ne sont pas capables, parce qu'ils ont un ou deux items et sont pas assez gros pour fournir. Dans notre créneau à nous autres, c'est plus ou moins imaginable présentement, à cause de la grandeur du terrain et de notre façon de fonctionner.*

## 4.3 Portraits des cas recensés

Nous avons contacté plusieurs regroupements de producteurs en Amérique du Nord afin de comparer les modèles qu'ils ont adoptés aux besoins, attentes et craintes des producteurs interrogés dans le bassin alimentaire montréalais. Quatre ont accepté de participer aux entrevues et parmi ceux-ci, nous retrouvons un échantillon de modèles et de stratégies suffisamment varié – sur le plan du niveau d'implication dans la distribution des produits, des publics ciblés et des modes d'organisation – pour permettre une analyse comparative. En ce qui concerne les initiatives québécoises, nous avons privilégié deux regroupements déjà bien implantés, mais n'ayant pas encore été largement étudiés ou relevés : *Saveurs des Cantons* et *Gaspésie Gourmande*. De plus, les initiatives de marchés en ligne (marchés de solidarité et écomarchés) ont été exclues de l'étude, car selon les entrevues réalisées auprès des producteurs, ce canal de distribution demeure marginal, notamment en raison de l'insécurité des ventes. Il fournit néanmoins un avantage intéressant aux petits producteurs, alors qu'il leur permet de récolter uniquement ce qui sera vendu aux consommateurs. Les initiatives non considérées par la présente étude demeurent bien sûr intéressantes et pourraient apporter des réponses supplémentaires aux questions entourant les regroupements de producteurs.

La section suivante présente les portraits des quatre cas recensés.

## **Saveurs des Cantons**

### ***OBNL qui fournit une plateforme virtuelle pour la vente au secteur HRI***

*Saveurs des Cantons* est un OBNL de l'Estrie formé en 2000 qui a obtenu le statut de laboratoire rural en 2009. Sa mission est de « faciliter la commercialisation et la distribution des produits régionaux auprès des HRI (hôtelières, restaurateurs et institutions) » (*Saveurs des Cantons* n.d.). *Saveurs des Cantons* offre plus de 700 produits régionaux frais et transformés provenant d'une cinquantaine d'entreprises dont trois producteurs maraîchers. *Saveurs des Cantons* tente de combler les lacunes de la distribution alimentaire existante dans la région qui ne favorise pas la distribution de produits régionaux en petits volumes.

*Saveurs des Cantons* offre ses services à l'ensemble du secteur HRI. Pour l'instant, ses clients proviennent presque tous des domaines de l'hôtellerie et de la restauration, mais l'organisme est en train de développer des relations avec le secteur institutionnel : une université et un centre de la petite enfance (CPE) participent déjà au projet. Seules les chaînes de restauration qui s'approvisionnent chez leur maison mère sont exclues. Par contre, leurs services sont le plus souvent sollicités par les auberges, gîtes et restaurants qui désirent afficher leur caractère régional et offrir des produits du terroir, souvent dans une perspective d'agrotourisme.

*Saveurs des Cantons* s'occupe de la plateforme en ligne où sont présentés les produits offerts, et gère une facturation centralisée pour faciliter le travail des acheteurs. L'organisme a établi un réseau de trois points de chute dispersés stratégiquement à travers la région pour être au plus à 90 minutes de route des fournisseurs. Les produits vendus sont livrés aux points de chute où ils seront préparés pour la livraison aux clients dont s'occupe l'organisme. Les produits ne sont pas réemballés sur place ; la responsabilité d'offrir les produits dans un format qui convient aux clients revient donc au producteur. Ceci n'a pas été un grand inconvénient puisque la plupart des producteurs, dont les trois maraîchers, sont habitués de procéder à des ventes directes et à travailler avec leur clientèle. Seule la plus grosse ferme a dû faire un petit ajustement puisqu'elle faisait habituellement des livraisons à la palette.

Par ailleurs, *Saveurs des Cantons* organise deux fois par année des rencontres entre producteurs et clients pour établir des liens plus forts qui pourraient mener à de nouveaux débouchés ou simplement faciliter la coordination verticale entre les deux extrémités de la chaîne de valeur. *Saveurs des Cantons* participe aussi aux salons où se fait la promotion de produits du terroir. Enfin, *Saveurs des Cantons* offre des formations aux producteurs participants sur les coûts et bénéfices, l'usage du site web et a l'intention de mettre au point des formations sur la présentation des produits et les compétences de marketing et de gestion d'entreprise.

Les producteurs qui participent payent des frais d'adhésion fixes de moins de 100 \$ par année, pour un maximum de trois années (leur adhésion étant gratuite par la suite). Ce genre de cotisation ne confère toutefois pas de droit de vote aux adhérents dans la gestion de *Saveurs des Cantons*. Les producteurs participants ne sont pas formellement représentés au conseil d'administration qui est plutôt constitué des membres du Centre local de développement (CLD) et d'autres intervenants et institutions impliqués dans le développement régional. Le président de la table de concertation agroalimentaire y siège, ce qui donne une voix indirecte aux producteurs de la région.

Sur le plan des obstacles rencontrés, nous observons une réticence des restaurateurs à s'approvisionner par *Saveurs des Cantons* pour trois raisons. Premièrement, les prix exigés par les producteurs biologiques ne sont pas concurrentiels en comparaison de ceux offerts par les distributeurs conventionnels qui s'approvisionnent sur la côte Ouest ou encore aux États-Unis. Deuxièmement, les restaurateurs craignent de perdre les ristournes importantes qu'ils reçoivent de leurs fournisseurs conventionnels. Troisièmement, la disponibilité des produits n'est pas assurée d'une semaine à l'autre, ce qui fait en sorte que les clients ayant un menu fixe préfèrent continuer de faire la majorité de leurs achats auprès de leur fournisseur conventionnel et ne se

tournent vers *Saveurs des Cantons* que pour des produits spéciaux. Du point de vue des producteurs maraîchers, ceci signifie un bas volume de vente. En effet, les ventes à travers *Saveurs des Cantons* ne représentent qu'une partie minime des revenus totaux des trois producteurs maraîchers affiliés à *Saveurs des Cantons*. Le regroupement ne bénéficie donc pas d'une demande assez forte (ou n'a toujours pas réussi à la mobiliser) pour offrir une certaine stabilité aux exploitations agricoles.

L'éventail de produits restreint qui était offert au début du projet, alors qu'il n'y avait qu'un seul point de chute à Coaticook, constitue le deuxième obstacle. Pour offrir une gamme plus complète de produits, *Saveurs des Cantons* a dû ouvrir deux nouveaux points de chute, ce qui a permis à un plus grand nombre de fournisseurs agroalimentaires d'accéder à leurs services.

Le fait d'avoir le statut de laboratoire rural a permis à *Saveurs des Cantons* de profiter du financement public pour mettre l'organisme sur pied. Leur statut leur a aussi permis d'expérimenter sur plusieurs années pour peaufiner le modèle et assurer sa viabilité économique avant de tenter de répondre à toutes les exigences des producteurs participants.

## **Gaspésie Gourmande**

### ***Association de producteurs faisant la promotion de produits régionaux***

*Gaspésie Gourmande* est née d'une association de producteurs formée par l'UPA en 1991. L'association s'est incorporée comme OBNL en 2001 et est devenue complètement indépendante de l'UPA en 2004, adoptant le nom qu'il porte aujourd'hui. Sa mission est de « promouvoir et de soutenir le développement de la mise en marché des produits bioalimentaires gaspésiens et d'associer une image de qualité à ces produits » (*Gaspésie Gourmande* n.d.). L'association mise sur la notoriété de sa marque dans l'espoir de créer des débouchés pour près de 100 producteurs membres, dont une vingtaine de producteurs maraîchers.

*Gaspésie Gourmande* cible trois secteurs – le tourisme, les épiceries et la restauration – sur le territoire des MRC Avignon, Bonaventure, Rocher-Percé, Côte-de-Gaspé et Haute-Gaspésie. De plus, l'association fait la promotion des produits régionaux dans les grands centres urbains, soit Québec et Montréal.

*Gaspésie Gourmande* est une association qui s'occupe principalement de la promotion des produits régionaux et n'agit pas comme une agence de vente. *Gaspésie Gourmande* a plutôt développé un logo et du matériel de promotion aux lieux de vente pour augmenter la visibilité des produits de ses membres. *Gaspésie Gourmande* maintient ainsi un contact avec les acheteurs et sert de pont entre ceux-ci et les producteurs, ce qui facilite parfois les transactions entre l'offre et la demande. Par exemple, l'association a acheté collectivement un code-barres que les membres peuvent utiliser sur leurs produits, ce qui permet d'éviter certaines barrières administratives qui compliquaient la gestion du côté des épiceries.

*Gaspésie Gourmande* est plus active du côté des restaurants et de l'hôtellerie, ayant développé un cahier des charges pour permettre aux restaurants, gîtes et auberges de devenir *membres complices* de l'association. Le cahier des charges demande, par exemple, que le restaurant ou le gîte offre un certain nombre de produits des membres de *Gaspésie Gourmande* dans son menu, souvent comme ingrédient principal. Les restaurants, gîtes et auberges tirent avantage à leur tour de la promotion touristique effectuée par *Gaspésie Gourmande*, par exemple par l'entremise de son guide-magazine où il est possible de retrouver un circuit de tables d'hôte. L'association pense même développer des formations en culture culinaire gaspésienne pour ses restaurants *complices*.

La visibilité que peuvent tirer les restaurants, gîtes et auberges de *Gaspésie Gourmande* et ses membres rend l'adhésion attirante. *Gaspésie Gourmande* a bâti un réseau informel de coopératives d'alimentation et d'épiceries affiliées à des bannières qui s'intéressent à l'achat local et cherche à promouvoir ses producteurs, bien que ce réseau n'ait pas autant d'effet qu'avec les restaurateurs et les aubergistes. Tout de même, le

maintien de bonnes relations avec les épiciers facilite jusqu'à un certain point l'accès des producteurs locaux à ce marché, comme dans l'exemple des codes-barres.

*Gaspésie Gourmande* fut créée parce que les producteurs croyaient que les produits régionaux étaient sous-représentés dans la distribution conventionnelle. En effet, au début, les producteurs avaient un discours très défavorable à la grande distribution et ont développé leurs propres réseaux de distribution. *Gaspésie Gourmande* est donc devenue un agent de marketing qui fait la promotion et, dans une certaine mesure, la prospection de clientèle, mais n'agit pas comme bureau de vente. Cette situation s'explique par le fait que les producteurs participants avaient déjà développé des compétences en gestion des ventes et ne ressentaient pas le besoin de confier cette tâche à un regroupement.

Avec les années, le discours des producteurs qui s'opposait à la grande distribution s'est assoupli et l'association a établi le dialogue avec un distributeur régional afin de voir s'il était possible d'introduire les produits dotés du logo *Gaspésie Gourmande* dans le réseau de distribution, ce qui augmenterait considérablement la présence et la visibilité des producteurs gaspésiens dans plusieurs marchés. Ce changement est important puisqu'un des problèmes notés est la part minime que représentaient les producteurs membres de *Gaspésie Gourmande* dans les achats faits par les épiceries. Un accès aux réseaux de distribution existants est donc perçu comme un moyen potentiel d'accéder aux épiceries.

*Gaspésie Gourmande* a donc eu à décider s'il fallait qu'elle se lance elle-même dans la distribution ou bien si elle continuait de travailler en partenariat comme cela avait été fait avec les commerçants jusqu'à présent. L'association avait de la difficulté à concevoir comment elle pourrait organiser une distribution à prix concurrentiels sans subvention à long terme, tout en maintenant sa mission consistant à travailler avec les producteurs de petite et moyenne taille.

## **Saanich Organics**

### ***Coopérative de producteurs à petite échelle – Mise en marché en ASC et aux restaurants***

Située dans le comté de *Saanich* sur l'Île de Vancouver en Colombie-Britannique, *Saanich Organics* est une entreprise en nom collectif dont les trois propriétaires sont les productrices agricoles qui génèrent plus des trois quarts des produits qu'elle vend. L'entreprise agit donc comme une coopérative, mais n'est pas incorporée en tant que tel. Les trois propriétaires vendent toute leur production par l'entremise de l'entreprise collective et achètent à peu près 70 % de la production d'une quatrième ferme qui s'est établie sur un terrain loué à l'un des trois propriétaires. *Saanich Organics* achète occasionnellement des volumes plus petits auprès d'un réseau de fermes biologiques locales, ce qui lui donne une certaine flexibilité et marge de manœuvre. *Saanich Organics* s'engage à payer le meilleur prix possible pour le producteur quand elle fait affaire avec les fermes de son réseau.

*Saanich Organics* se donne comme mission « d'assurer la viabilité économique des fermes de ses propriétaires en vendant leurs produits de haute qualité au meilleur prix directement aux consommateurs (Tunnicliffe 2008, p.7, traduction libre). Au début, les propriétaires travaillaient sur les ventes et la distribution bénévolement, sans formellement comptabiliser les heures de travail. En formant *Saanich Organics*, les propriétaires « ont [aujourd'hui] la possibilité de déléguer les tâches de marketing et de livraison. Elles ont la possibilité de libérer leur temps afin de se consacrer à leur ferme ou encore d'occuper des postes payés au sein de l'entreprise » (Idem. 2008, p.7, traduction libre).

Les trois propriétaires se conforment aux valeurs de l'agriculture biologique, dont la biodiversité et le travail manuel. C'était pour réduire leur charge de travail et pouvoir passer plus de temps à se consacrer à l'agriculture que les propriétaires ont formé *Saanich Organics*. Faire des économies d'échelle sur les activités



de marketing et de distribution ne faisait pas partie des objectifs initiaux, mais avec le temps, il est devenu évident qu'il y avait aussi là un avantage économique :

« En collaborant, [les propriétaires] augmentent leur efficacité et leur volume de production, elles économisent sur les coûts de production et elles améliorent leur qualité de vie. En permettant à d'autres producteurs de vendre par l'entremise de leur réseau, elles sont capables de maintenir une marge de profit basse sur leurs produits et d'engager des travailleurs à un salaire équitable, réduisant de cette manière leur propre charge de travail. » (Idem. 2008, p.7, traduction libre)

*Saanich Organics* réalise près des deux tiers de ses ventes auprès des restaurateurs. Le reste des ventes se fait aux marchés fermiers et en ASC. L'entreprise compte 35 restaurateurs parmi ses clients (dont deux restaurants en milieu hôtelier), la majeure partie de ceux-ci étant situés à Victoria. Les restaurants sont principalement de moyenne à haute gamme. La prospection de clientèle s'est faite de façon informelle au fil des années (le premier client restaurateur les a approchées dans un marché fermier), mais *Saanich Organics* organise aussi une fête de fin de saison à laquelle les clients sont invités. Cela dit, les chefs se sont mobilisés pour organiser une fête d'alimentation locale et pour encourager leurs collègues à s'approvisionner directement auprès des fermes.

*Saanich Organics* engage un gérant à temps partiel pour organiser les ventes, c'est-à-dire prendre les commandes des clients et distribuer les ventes équitablement parmi les fermes participantes. La préparation des commandes est aussi centralisée par *Saanich Organics*, mais se fait dans les locaux d'une des propriétaires que l'entreprise loue. Il y a aussi un chauffeur à temps partiel qui s'occupe des livraisons. L'horaire de livraison a été établi selon les besoins des producteurs (bihebdomadaire en haute saison, hebdomadaire pour le reste de la saison) et les clients doivent respecter cet horaire. Cette exigence n'a pas vraiment découragé les clients parce que la demande pour les ingrédients biologiques et locaux est très forte et aussi parce que les chefs cuisiniers se sont engagés pour appuyer le développement de l'agriculture locale. Des exceptions ne sont faites que dans de rares cas pour des acheteurs réguliers qui achètent un bon volume.

Chacune des fermes produit une grande variété de légumes (il n'était pas question d'abandonner le principe de biodiversité), mais il y a certains produits spécifiques qui poussent mieux sur une ferme que sur une autre pour des raisons écologiques et il y a certains produits pour lesquels une des productrices a une préférence personnelle. Cette mini-répartition des productions est survenue au fil de discussions informelles. En effet, une grande partie de la gestion de *Saanich Organics* se fait par discussion informelle lors de la livraison à l'entrepôt, pendant l'emballage ou encore dans les champs. L'existence même de l'entreprise est due à ce type de discussion entre voisins. Ce modèle de gestion informelle est possible grâce à leur proximité géographique et aux liens d'amitié développés au fil des années.

Un problème soulevé dans le passé était l'incertitude quant à la qualité des produits achetés auprès des fermes avoisinantes. Au cours des années, *Saanich Organics* a développé un réseau de fermes (*farmers' circle*) dont la qualité et la fiabilité ont été démontrées. *Saanich Organics* est donc responsable de la transmission d'informations quant à la qualité des fermes partenaires et élimine les problèmes d'informations asymétriques en bâtissant des liens de confiance entre les producteurs, ce qui se traduit par une garantie de qualité pour les acheteurs.

## **Red Tomato**

### ***OBNL qui coordonne la distribution de plusieurs producteurs à l'échelle régionale***

*Red Tomato* est un OBNL issu d'une coopérative de travailleurs et dont les fondateurs proviennent du milieu du commerce équitable. À la base, l'idée consistait à appliquer les principes du commerce équitable à

l'économie agroalimentaire locale. L'objectif de l'organisme est de créer des opportunités pour les producteurs de la région (Nord-Est des États-Unis) dans une perspective de commerce équitable et de durabilité environnementale pour ainsi bâtir un système alimentaire local basé sur le modèle de la ferme familiale. Il y a environ une cinquantaine de producteurs maraîchers qui utilisent les services de *Red Tomato*.

*Red Tomato* tente de créer des débouchés vers la grande distribution, mais vise quand même les chaînes d'épicerie *alternatives*. *Red Tomato* vend aussi à des clients plus conventionnels ainsi qu'à certaines petites chaînes. Il faut noter que puisque *Red Tomato* effectue des livraisons parfois directement aux succursales et parfois à l'entrepôt de la chaîne, ce modèle n'entre pas dans la définition stricte d'un circuit court telle qu'adoptée par le MAPAQ (voir discussion dans Équiterre & Konforti 2011, p.4). Pourtant, les objectifs de *Red Tomato* correspondent parfaitement aux objectifs que le MAPAQ associe aux circuits courts dans sa définition : améliorer les compétences des exploitants en techniques de vente et leur procurer un accès stable et durable aux marchés locaux et régionaux (MAPAQ 2010b, p.6).

L'organisme fut créé comme un distributeur *alternatif* dont la mission était de chercher un bon prix pour les produits locaux et de s'assurer que la logistique de la distribution convenait aux producteurs. Souvent, les producteurs devaient faire des livraisons au lieu de travailler dans leurs champs et se retrouvaient parfois à attendre des heures au débarcadère. *Red Tomato* a donc créé son propre système de distribution complet, avec entrepôts et camions. Au fil des années, *Red Tomato* s'est aperçu que son système était très inefficace et ne fonctionnait pas à plein rendement. Ainsi, en 2004, l'organisme a décidé de se débarrasser de ses infrastructures pour plutôt engager des sous-traitants pour effectuer la distribution.

Dans le cadre de ce nouveau modèle toujours en vigueur, *Red Tomato* joue un rôle de coordonnateur en profitant des infrastructures dont disposent déjà ses membres et des routes établies par des entreprises dédiées au transport. Un coordonnateur engagé à plein temps est responsable d'organiser toute la logistique. Malgré l'importante charge de travail assumée par ce coordonnateur, le modèle de sous-traitance s'est avéré plus efficace et moins coûteux que d'être propriétaire des infrastructures nécessaires.

*Red Tomato* offre aussi de l'accompagnement à ses producteurs afin de les aider sur le plan de la qualité et de la présentation de leur produit, tout en respectant les méthodes de production écologique (*Red Tomato* développe de nouveaux cahiers des charges pour la production écologique de produits qui croissent difficilement dans la région avec des méthodes strictement biologiques) et avec la transition de la vente directe à la vente en gros (plusieurs des producteurs participants ont commencé comme producteurs pour l'ASC).

*Red Tomato* a aussi développé sa propre marque de commerce, tout en permettant aux producteurs de s'identifier sur leurs produits (le logo de *Red Tomato* et le nom de la ferme spécifique apparaissent sur le produit). L'organisme espère acquérir une certaine notoriété (et donc fidélité) auprès du consommateur pour sa propre marque ainsi que pour les fermes individuelles. Les meilleurs clients sont ceux qui font un effort pour vendre les produits en soulignant leur caractère durable et équitable. Grâce à la notoriété de sa marque, *Red Tomato* est capable d'obtenir de bons prix et ne vend jamais en dessous d'un prix minimum fixé avec les producteurs. Malgré ces efforts, la majorité des clients de *Red Tomato* sont de grandes entreprises non issues de l'économie sociale et qui visent d'abord le profit. En conséquence, *Red Tomato* doit concurrencer les autres producteurs biologiques du reste des États-Unis et du monde. Bien que le prix minimum soit toujours respecté, *Red Tomato* doit souvent vendre quelque part entre le prix minimum et le prix désiré par les producteurs (soit le prix qu'ils pourraient obtenir par la vente directe au consommateur).

Cette stratégie fonctionne dans une perspective d'*agriculture du milieu* pour faire contrepoids au discours dichotomique des petites et grandes fermes. Les fondateurs se sont aperçus que les fermes de moyenne taille sont les plus vulnérables à la mondialisation des marchés agricoles. Selon leur analyse, les grandes fermes se

débrouillent avec la mécanisation ou en cherchant à faire de nouvelles économies d'échelle, tandis que les petites fermes sont souvent capables de se tailler une place dans les réseaux d'ASC ou dans la production de produits de niche. *Red Tomato* offre un débouché pour les fermes prises entre ces deux extrémités en leur proposant un marché qui ressemble au marché du gros, mais avec des conditions plus équitables.

Le plus grand problème à long terme pour *Red Tomato* est la viabilité économique de l'organisme. En fait, *Red Tomato* est un OBNL actif sur plusieurs fronts : il offre le service de distribution et de marketing décrit ci-dessus, un service-conseil pour appuyer le développement de systèmes alimentaires locaux à travers les États-Unis et il travaille à développer des cahiers des charges pour de nouvelles méthodes de production plus écologiques. L'ensemble de ces trois volets est financé à 70 % par des fonds publics. Il est présentement impossible de distinguer le budget de chaque volet individuel puisque les employés de *Red Tomato* travaillent souvent sur les trois volets. Par contre, les dirigeants de *Red Tomato* croient que l'autofinancement à moyen et à long terme du volet distribution est une cible réaliste.

#### 4.4 Les services offerts par les regroupements et les besoins des producteurs

Afin de faciliter la comparaison entre les différents regroupements, les caractéristiques clés des quatre cas recensés sont présentées au Tableau 8. En ce qui concerne les cinq activités qui, selon les producteurs, aideraient ces derniers avec la mise en marché, seule la prospection est présente dans les quatre modèles. Puisque la prospection de clientèle est le besoin le plus souvent exprimé par les producteurs montréalais qui souhaitent participer à un regroupement de l'offre, il n'est pas surprenant que ce besoin apparaisse dans d'autres régions et que les regroupements tentent de le combler.

Trois des regroupements offrent des services de distribution, mais de façon différente. *Saanich Organics* offre un lieu pour la préparation des commandes à ses trois membres et assure la distribution des produits de cet entrepôt aux clients. À l'échelle à laquelle *Saanich Organics* opère, être propriétaire de son équipement semble être économiquement viable. Au contraire, le réseau de distribution régionale établi par *Red Tomato* s'est avéré non viable et a été remplacé par un système de sous-traitance. *Saveurs des Cantons* opère aussi son propre système de distribution, mais puisque le projet en est toujours à ses débuts, il est impossible de savoir si ce modèle sera viable à long terme.

Bien que trois des regroupements agissent comme des bureaux de vente, seul *Saanich Organics* coordonne la demande avec l'offre d'une façon plus ou moins structurée. *Saanich Organics* garantit une répartition équitable entre les trois fermes principales. Ce modèle fonctionne sans conflits en ce qui a trait aux droits de livraison puisque les trois fermes offrent une gamme presque complète de produits maraîchers, ce qui facilite la division équitable des commandes. De plus, la demande est assez grande pour satisfaire les fermes principales et la proximité géographique entre celles-ci facilite la centralisation de la distribution. Le sentiment d'équité que ressentent les trois principales productrices de *Saanich Organics* peut aussi être attribuable aux liens de confiance étroits qui se sont tissés entre elles. La bonne entente ne serait probablement pas aussi facile entre un plus grand nombre de producteurs dispersés géographiquement et qui ont ainsi peu de contact.

*Saveurs des Cantons* agit aussi comme un bureau de vente, mais ne coordonne pas l'offre et la demande de la même manière que *Saanich Organics* et *Red Tomato*. *Saveurs des Cantons* se limite à une plateforme web où les acheteurs peuvent choisir les produits répertoriés par chaque producteur. En théorie, deux producteurs offrant des produits similaires seraient donc en concurrence au sein du regroupement. Les droits de livraison sont donc répartis selon le principe de concurrence libre, tandis que *Red Tomato* se base sur le principe de la minimisation des distances et *Saanich Organics* sur l'équité.

Aucun des quatre modèles ne coordonne *activement* la production. Les trois productrices de *Saanich Organics* se répartissent quelques productions qui réussissent mieux chez chacune d'elles, mais cette répartition s'est faite de façon informelle au fil des années. *Red Tomato* accepte la venue de nouveaux producteurs dans son réseau s'il y a une demande pour leur production, et commence en prenant une petite part de la production qui sera augmentée seulement si la demande existe. Il n'y a donc pas de répartition planifiée des tâches.

Il est par contre possible que la vente par l'entremise de *Red Tomato* ait permis indirectement à certains producteurs de réorganiser leur production d'une manière plus efficace, mais il faudrait effectuer davantage de recherche auprès des producteurs pour valider cette hypothèse. Le volume de vente permettrait en théorie des économies d'échelle pour les gros vendeurs. Par contre, cette possibilité n'existe pas quand le volume de vente de chaque producteur est minime.

Finalement, trois des quatre regroupements facilitent le transfert de connaissances, mais pas nécessairement de la manière souhaitée par les deux producteurs interrogés qui se sont exprimés sur la question. *Saveurs des Cantons* offre des formations en comptabilité et gestion d'entreprise. Bien que ce service soit sûrement très apprécié par les producteurs qui y recourent, il est complémentaire au modèle de *Saveurs des Cantons* où, essentiellement, la plateforme web et la prospection de clientèle confèrent une plus grande visibilité à tous les producteurs, mais laisse la facturation et la gestion ainsi que certaines tâches de marketing (ex. emballage, présentation du produit) aux soins des producteurs.

De manière contrastée, les producteurs interrogés qui se sont exprimés sur le sujet ont parlé d'un transfert de connaissances qui assurerait que tous les membres du regroupement soient fiables en ce qui concerne leur production. Le développement du réseau de fermes fiables par *Saanich Organics* se rapproche le plus de ce besoin. *Saanich Organics* aide donc à surmonter les asymétries d'information entre les producteurs et est une forme de garantie aux acheteurs que tous les produits achetés à *Saanich Organics* seront de qualité. Les modèles basés sur une plateforme web, par contre, contribuent à établir une plus forte concurrence plutôt qu'établir une meilleure confiance entre producteurs. Il s'agit donc d'une vision différente.

Tableau 8 – Comparaison des caractéristiques clés des regroupements recensés

Nom		<i>Red Tomato</i>	<i>Saanich Organics</i>	<i>Saveur des Cantons</i>	<i>Gaspésie Gourmande</i>
Type		OBNL (issu d'une coopérative de travailleurs)	Entreprise privée appartenant aux producteurs	OBNL (en lien avec CLD, laboratoire rural)	Association de producteurs (légalement OBNL avec producteurs membres)
Région		Nord-Est des États-Unis	Victoria (Colombie-Britannique) et alentours	Cantons de l'Est (QC)	Gaspésie (QC)
Nombre de producteurs maraîchers		45-50	4 principaux	3	15-20
Profil producteur	Taille	Moyenne (typiquement 10 à 40 ha, quelques très petites et quelques très grandes (600 ha))	Petite (moins de 5ha en production)	Moyenne	Petites et moyennes
	Diversifié	Oui	Oui	Oui	Oui
	Spécialisé	Oui	Non	Oui	Oui
Biologique/Écologique		Oui	Oui	Oui	Oui (majorité)
Autre MeM		ASC, Marché public, kiosques, gros/conventionnel	-	ASC, marché virtuel, Symbiosis	Circuits courts de divers types, distribution conventionnelle.
% revenu dérivé		de minime à 60 %	100 % (3 fermes propriétaires), minime à 70 % pour autres fermes	Minime	Très peu
Marchés visés		Commerces de détail	Restaurants, Marchés publics, Individus (ASC)	Auberges, gîtes orientées vers l'agrotourisme, institutions publiques, restaurants (sauf chaînes).	Restauration et hôtellerie, épicerie, grands centres.
Activités principales	Prospection	Oui	Oui	Oui	Oui
	Bureau de vente	Oui	Oui	Oui	Non
	Service de distribution	Oui*	Oui	Oui	Non
	Coordination de Production	Non	Oui	Non	Non
	Transfert de connaissances	Oui	Non	Oui	Non
Objectifs		Services et formation pour appuyer production locale, écologique et équitable.	Faciliter la vente directe (circuit court) afin d'assurer la viabilité économique des fermes.	Favoriser l'accès des PME à la distribution localisée.	Promotion des produits régionaux et du terroir.
Problématique identifiée		La distribution conventionnelle n'est pas équitable pour les producteurs de moyenne taille tant au niveau du prix que sur le plan de la logistique (temps d'attente, etc.) et du risque qu'ils doivent assumer.	La distribution se faisait individuellement, de façon bénévole, sans comptabiliser ce travail. Les trois propriétaires ont donc décidé d'engager un gestionnaire des ventes.	PME n'ont pas accès aux produits régionaux à travers la distribution conventionnelle. Restaurants peu sollicités pour produits du terroir. Producteurs préfèrent travailler à la ferme, pas à faire du marketing.	Produits régionaux absents de la distribution conventionnelle.

L'autre type de transfert de connaissances touchait à la transmission d'informations entre producteurs et clients. La revue de la littérature réalisée lors du premier volet de ce projet (Équiterre & Konforti 2011) suggère que le manque de coordination entre les producteurs et les acheteurs est un obstacle majeur à l'établissement de circuits courts, car les médiateurs conventionnels de cette relation – distributeurs, emballers et grossistes – sont absents. *Red Tomato* joue effectivement ce rôle de médiateur en accompagnant les producteurs dès leur adhésion au réseau afin de s'assurer que leurs produits correspondent aux caractéristiques exigées par les acheteurs.

*Gaspésie Gourmande* a aussi joué ce rôle de médiateur en matière de normes, mais dans les deux *directions*. Par exemple, l'achat des codes-barres au nom de tous les producteurs membres a facilité les ventes directes aux épiceries qui l'exigent. C'est un cas de l'offre qui s'adapte de façon collective à une partie de la demande (les épiceries). Par contre, avec l'établissement des cahiers des charges pour l'entrée dans le réseau agrotouristique, *Gaspésie Gourmande* met davantage de temps à montrer au secteur HRI comment s'adapter à l'offre. Il y a donc ici une différence importante entre la *filière consommateur* et la *filière producteur*<sup>12</sup>, mais dans les deux cas, *Gaspésie Gourmande* assure le rôle essentiel de médiateur.

## 4.5 Le rôle des regroupements dans les stratégies de mise en marché

Dans cette section, nous évaluons comment nos quatre cas se classent par rapport aux attentes de notre échantillon. Il faut préciser que la discussion qui suit ne constitue aucunement une critique des quatre initiatives. Ces dernières ont développé leurs activités afin de répondre à un besoin particulier exprimé par leurs membres ou leurs partenaires, et leur succès devrait être évalué à l'aune des objectifs que les organisateurs se sont fixés. Ici, nous faisons abstraction du contexte particulier et nous évaluons les modèles en nous servant des réponses données par les 19 agriculteurs du bassin alimentaire montréalais que nous avons interrogés.

### Efficacité du modèle de production

Ce point a déjà été discuté dans la section précédente : aucun des quatre regroupements ne coordonne activement la production de façon à encourager une spécialisation de la production. En conséquence, les gains en efficacité qui y découlent sont également absents. Par contre, un effet indirect pourrait exister, mais il est impossible de tirer des conclusions sans une évaluation plus détaillée des changements dans les stratégies de mise en marché des agriculteurs qui participent aux regroupements (particulièrement *Red Tomato*, qui aurait le plus grand potentiel dans ce domaine).

### L'écoulement des surplus

Aucun des regroupements recensés n'offre de possibilités intéressantes pour écouler les surplus puisque tous procèdent par des ventes ponctuelles livrées sur demande. Le modèle de *Saveurs des Cantons*, qui ressemble fort à un marché virtuel avec toutefois un service de livraison en supplément, pourrait peut-être jouer partiellement ce rôle, mais comme les marchés virtuels plus conventionnels, le volume des ventes effectuées par les producteurs sont toujours trop faibles pour offrir une option réaliste permettant d'écouler les surplus.

---

<sup>12</sup> La *filière consommateur* est une filière dans laquelle le pouvoir économique est détenu par des acteurs en aval de la chaîne (vers le consommateur), tandis qu'une *filière producteur* correspond à la situation contraire, où le pouvoir économique, situé en amont, repose avec le producteur (Gereffi 1994). Le pouvoir économique se manifeste concrètement dans l'habileté de l'acteur dominant à imposer les *règles* qui lui conviennent sur l'ensemble des autres acteurs, dont le prix, les normes de qualité, les modalités de paiement, etc. La vente directe à une épicerie est un exemple de filière consommateur puisque les épiceries sont en mesure d'imposer aux producteurs des normes comme les codes-barres, tandis que la vente directe au secteur HRI telle qu'organisée par *Gaspésie Gourmande* tend vers la filière producteur puisque les HRI se conforment à un cahier des charges qui établit des règles favorisant les producteurs associés à *Gaspésie Gourmande*.

## Un prix équitable

Selon nos répondants, le maintien d'un prix équitable pour le producteur, la liquidité et la stabilité des ventes sont les trois rôles les plus importants qu'un regroupement devrait jouer dans le système alimentaire. Nous notons que les trois regroupements qui agissent comme bureaux de vente (*Saanich Organics*, *Red Tomato* et *Saveurs des Cantons*) permettent au producteur d'établir son propre prix (ou, dans le cas de *Red Tomato*, au moins d'établir une marge de prix acceptable). Le degré de succès de chaque regroupement varie selon son approche. Bien que *Saveurs des Cantons* permette au producteur d'indiquer simplement son prix sur la plateforme web, rien n'empêche les acheteurs de chercher ailleurs si le prix ne leur convient pas. Certes, en augmentant la visibilité du produit, il y a une plus grande probabilité de trouver un acheteur susceptible de payer le prix demandé, mais à part cette augmentation du nombre d'acheteurs potentiels, le rapport de pouvoir entre vendeur et acheteur n'a pas changé. L'idée est tout simplement d'augmenter la probabilité de trouver une clientèle solidaire qui paierait un prix équitable de son propre gré.

L'approche de *Saanich Organics* n'est pas non plus différente, mais le contact entre les producteurs et les acheteurs est beaucoup plus étroit (contacts personnels fréquents) et les acheteurs sont très proactifs dans la création de chaînes de valeurs équitables : les chefs des restaurants ont leur propre association dont la mission est de promouvoir la gastronomie basée sur des ingrédients locaux. Plus il est important pour un restaurant de se distinguer par ses valeurs écologiques et éthiques, plus il sera favorable aux circuits courts et à ses modalités particulières.

Il faut aussi noter que la situation d'oligopsonie normalement présente dans les marchés agricoles (beaucoup de vendeurs pour peu d'acheteurs) est complètement inversée en situation d'oligopole : il y a seulement quatre producteurs principaux et quelques fermes associées pour plus de trente restaurants. Le rôle des circuits courts consiste donc à contourner les acteurs de l'oligopsonie plutôt que d'établir un rapport de force – ce qui serait le cas dans un plan conjoint. Cet argument est aussi valide pour les épiceries indépendantes ou tout sous-secteur de la demande qui est composé de plusieurs petits acteurs. Ceci est d'autant plus vrai dans les milieux comme les épiceries biologiques ou les restaurants de gastronomie locale.

Bien que n'agissant pas comme un bureau de vente, *Gaspésie Gourmande* a réussi à établir un rapport de force assez important dans le secteur HRI. Les restaurateurs de la Gaspésie dépendent d'une certaine façon de la promotion de l'agrotourisme réalisée par *Gaspésie Gourmande*. Cette dépendance les rend plus enclins à se conformer aux cahiers des charges établis par *Gaspésie Gourmande* afin de continuer de tirer profit du tourisme dans la région. Dans un certain sens, *Gaspésie Gourmande*, en tant que regroupement, a réussi à convaincre les restaurateurs gaspésiens d'adopter des comportements similaires à ceux que les chefs cuisiniers de Victoria ont adoptés volontairement (la chaîne de valeur de *Saanich Organics* est donc basée sur des relations de solidarité et de coopération plutôt que sur des rapports de force).

Autant *Gaspésie Gourmande* compte sur la notoriété de son guide agrotouristique, autant *Red Tomato* compte sur la notoriété de sa marque (un logo reconnaissable, des histoires de producteurs publiés sur les emballages, etc.) pour négocier de meilleurs prix avec les acheteurs conventionnels. Par contre, la notoriété de sa marque ne semble pas assez forte pour leur permettre de dicter les prix : le plus souvent, *Red Tomato* vend les produits de son réseau à un prix situé à mi-chemin entre le prix désiré (soit le prix recherché lors de la vente directe au consommateur) et le prix plancher (un peu plus élevé que les coûts de production) (Stevenson & Pirog 2008).

C'est une stratégie très similaire à celle du commerce équitable, qui misait sur la notoriété du logo Transfair et de ses implications éthiques. *Local Food Plus*, à Toronto, est un mécanisme de certification qui fonctionne sur le même principe (mais contrairement à *Red Tomato*, *Local Food Plus* ne s'occupe que du cahier des charges et de la sensibilisation du public; il ne s'occupe pas de la distribution). Quoiqu'imparfaite, cette solution

représente une option intéressante pour le marché du détail (épiceries indépendantes autant que celles appartenant aux bannières), mais son succès dépendra de la qualité des produits et de la notoriété de la marque, qui se doit de créer une association forte entre le logo et la durabilité ou d'autres valeurs non économiques.

## La sécurité du marché

La sécurité est une autre caractéristique très souhaitée, mais parmi nos quatre cas, aucun modèle n'atteint le degré de stabilité et de sécurité du modèle ASC. Avec le peu de volume de produits qui y transite présentement, *Saveurs des Cantons* n'offre guère plus de sécurité qu'un marché virtuel et n'offrira d'ailleurs pas de sécurité à moins de créer un marché captif. Dans un sens strict, un marché captif est composé d'acheteurs qui n'ont pas la possibilité de chercher ce dont ils ont besoin ailleurs. Les restaurants *complices* de *Gaspésie Gourmande* se retrouvent dans cette situation puisqu'ils risquent de perdre une partie de leur clientèle s'ils se dissocient de l'organisme. Les chefs de Victoria ne sont pas dépendants de *Saanich Organics* dans le sens strict puisqu'ils participent à cette chaîne de valeur volontairement, mais ayant choisi de se distinguer des autres restaurants par la promotion de la gastronomie locale, ils doivent tout de même s'approvisionner auprès de producteurs locaux.

*Gaspésie Gourmande* offre peut-être une sécurité indirecte en créant un marché plus ou moins captif dans le secteur HRI. Par contre, les producteurs membres de *Gaspésie Gourmande* sont libres à l'intérieur de ce marché captif et il n'y a pas de mécanisme qui garantisse une quelconque sécurité. Il est néanmoins fort possible que la création de ce marché captif engendre un marché plus stable puisque les relations de pouvoir économique ont été inversées : la filière consommateur a été en partie transformée en filière producteur. Il faudrait par contre valider cette hypothèse directement auprès des producteurs concernés.

Parler de stabilité implique également de parler de risques, et nous pouvons dire que des quatre modèles, c'est *Saanich Organics* qui a le mieux réparti les risques : rappelons que dans leur filière restauration, les quatre fermes principales ont plus d'une trentaine de clients potentiels. Les risques étant diffus, le chiffre d'affaires de *Saanich Organics* ne changera pas si quelques restaurants se désistent. Montréal, avec plus de 5 000 restaurants, représente un bassin assez large dans lequel nous pourrions recruter un nombre intéressant de restaurateurs aussi motivés que ceux de Victoria, et c'est justement là que le travail de prospection devient très important pour les fermes du bassin alimentaire montréalais.

*Red Tomato* s'est créé une stabilité en faisant le contraire : elle a misé sur quelques grosses chaînes qui achètent des volumes assez importants pour subvenir à ses besoins. La perte d'un des gros acheteurs serait catastrophique, mais ce désavantage est partiellement contré par la notoriété de leur marque. Bien que le réseau de *Red Tomato* dépende davantage du pouvoir d'achat des grands acheteurs que ne le sont les acheteurs envers la notoriété de la marque *Red Tomato*, il y a là quand même une grande différence entre cette situation et un marché non conventionnel, où les produits maraîchers sont non différenciés. Tout comme la possibilité d'imposer ses prix, la stabilité est fonction de la notoriété de la marque et toute augmentation de cette notoriété contribuera à la fois à diminuer les risques d'être abandonné par l'acheteur et à augmenter le contrôle sur les prix.

## La liquidité

En général, la liquidité – ou les modalités de paiement – est une *règle du jeu* qui, comme le prix et la stabilité, dépend du rapport de force entre acheteur et producteur. Il n'y a par contre rien de marquant dans le fonctionnement des quatre modèles quant aux délais de paiement. La règle semble plutôt suivre les habitudes des acheteurs : quand le regroupement vend à plusieurs petits acheteurs, ceux-ci payent à la réception (*Saanich Organics*, *Saveurs des Cantons* et *Red Tomato* dans le cas des ventes à des succursales individuelles ou à des épiceries indépendantes); lorsque l'acheteur est plus grand, celui-ci paye par crédit (*Red Tomato*



dans le cas des ventes à l'entrepôt d'une chaîne). Cela dit, selon un producteur interrogé, certains acheteurs de moyenne taille payent aussi par crédit, donc le fait d'être en circuits courts en soi n'a pas d'effet sur les modalités de paiement. La vente en circuits courts augmente toutefois la possibilité d'entrer en relation avec un acheteur qui a l'habitude de payer à la réception.

## 5. Discussion

---

Dans ce projet, nous avons exploré les différentes possibilités pour le regroupement de l'offre maraîchère afin de faciliter l'établissement de circuits courts à Montréal. À l'aide d'entrevues menées avec un échantillon de producteurs du bassin alimentaire montréalais, nous avons tenté de définir les avantages que recherchent les producteurs en choisissant la commercialisation en circuits courts et de savoir s'il est possible de maintenir ces avantages dans le cas d'un regroupement de l'offre. En comparant les témoignages des producteurs avec quatre modèles de regroupements, nous pouvons tirer certaines observations générales quant aux enjeux de l'établissement des circuits courts. Ces observations sont présentées dans cette section.

### **Le rôle des regroupements et des circuits courts dans la mise en marché**

La littérature académique affirme que les coopératives conventionnelles permettent de contrer le pouvoir économique des acheteurs (afin d'obtenir de meilleures conditions de mise en marché, dont de meilleurs prix et davantage de sécurité), de résoudre les asymétries d'information entre producteur et acheteur et de réduire les coûts de transaction reliés aux investissements spécifiques d'un acheteur. Selon nos répondants, seul le pouvoir économique des acheteurs demeure un problème réel dans le secteur maraîcher de la région de Montréal.

Les répondants ont signifié leur insatisfaction sur plusieurs points du marché conventionnel : prix bas, insécurité et problèmes de liquidité. Deux autres problèmes mentionnés découlent de ces trois premiers : la tendance à vouloir négocier de gros volumes est une conséquence des bas prix, alors que le sentiment d'iniquité est une fonction de l'ensemble des trois. Les producteurs expliquent cette situation par la concurrence : il y a beaucoup plus de producteurs, incluant ceux d'autres provinces et pays, que d'acheteurs, ce qui permet aux derniers de monter les premiers les uns contre les autres. Les producteurs se retrouvent ainsi dans une situation vulnérable.

En théorie, cette situation d'oligopsone classique devrait motiver les producteurs à chercher des solutions collectives à ces problèmes, et effectivement c'est ce qui s'est passé historiquement dans plusieurs filières agricoles avec l'implantation des plans conjoints. Dans le secteur maraîcher, c'est plutôt par l'entremise des circuits courts que les producteurs trouvent solution aux inconvénients qu'ils perçoivent dans le marché conventionnel. En misant sur la solidarité des consommateurs individuels et de certains acheteurs de petite taille (épiceries indépendantes, restaurants, etc.), les producteurs réussissent à obtenir de meilleurs prix et de meilleures conditions de mise en marché.

Un autre facteur majeur dans la décision de commercialiser sa production en circuits courts est la possibilité de valoriser un modèle de production diversifiée et à petite échelle (plus de 30 variétés sur moins de dix hectares), ce dernier étant considéré par certains comme étant plus écologique que le modèle conventionnel qui mise plutôt sur le volume (relatif aux fermes ASC). À cause de la productivité réduite de ce modèle, la commercialisation en circuits courts, particulièrement en ASC, est indispensable pour assurer la rentabilité de la ferme.

Le modèle de production divise effectivement les fermes en deux groupes ayant des besoins et des désirs distincts. Les fermes du profil ASC désirent garder leurs méthodes de production et les responsables de quelques-uns ont exprimé le désir d'alléger la charge de travail reliée au marketing et à la distribution, malgré le fait que la majorité apprécie la diversité de travail et le contact social que cette situation leur permet. Les fermes « plus conventionnelles »<sup>13</sup> sont plus ouvertes aux nouveaux débouchés puisque, contrairement aux fermes ASC, elles ont toujours de la difficulté à commercialiser une majorité de leur production de manière équitable. Elles sont donc à la recherche de solutions qui leur permettraient de garder leur efficacité de production (c.-à-d. plus de volume et moins de variété), mais permettrait aussi d'obtenir un prix rentable, une sécurité du revenu et, à un moindre degré, la liquidité.

## Implications géographiques et occupation du territoire

L'exemple de *Saanich Organics* montre à quel point la proximité géographique encourage la coopération. Le contact social fréquent entre producteurs, rendu possible par leur proximité géographique, a contribué à bâtir des liens de confiance qui ont mené à la formation de *Saanich Organics* et contribuent quotidiennement au bon fonctionnement de l'entreprise, tant en ce qui concerne de la production que de la distribution. Comme le manque de confiance entre producteurs est l'obstacle le plus souvent mentionné des politiques publiques qui favoriseraient la proximité des fermes ayant un profil similaire (dans ce cas, profil ASC) seraient une approche potentiellement prometteuse.

La dispersion des producteurs sur le territoire n'a été mentionnée qu'une seule fois lors des entrevues avec les producteurs du bassin alimentaire montréalais :

P11b. Si, sur 50 km de circonférence, il y avait dix ou douze maraîchers bio, ça ferait longtemps que j'aurais essayé de créer une espèce de coopérative bio, c'est absolument évident, mais je suis un peu seul harnaché dans mon coin.

C'est possible que cet obstacle à la collaboration n'ait pas été mentionné plus fréquemment simplement parce que les producteurs, étant dispersés, n'ont pas pu se faire une idée des avantages à travailler avec des voisins ayant les mêmes intérêts et les mêmes besoins.

Il y a donc des implications intéressantes au plan des politiques publiques. Une approche de la question de la relève agricole qui encouragerait une concentration géographique des fermes de petite taille faciliterait la collaboration entre celles-ci au plan de la production (partage de connaissances) et de la distribution (mise en commun des ressources pour une distribution à une échelle efficace). Comme le modèle de production très diversifié et biologique s'applique à de petites surfaces, encourager les petites fermes irait de pair avec la promotion de ce modèle de production.

Comme la majorité des producteurs issus de fermes ASC interrogés ne sont pas à la recherche de nouveaux débouchés, de nouvelles fermes écologiques pourraient combler la demande dans le secteur HRI. Si nous nous basons sur le rapport de 4 fermes pour 30 restaurants observé dans le modèle de *Saanich Organics*, la conversion d'une ferme céréalière de 150 hectares créerait 20 fermes ASC qui pourraient fournir environ 150 restaurants montréalais en ingrédients frais et locaux. Les points de chute ASC en milieu de travail sont similaires à la clientèle du secteur HRI en ce qui concerne les horaires de livraison, et une mise en marché collective pourrait aussi combler ce besoin.

---

<sup>13</sup> Un producteur a qualifié ce profil de ferme par l'expression « petits producteurs de grandes cultures ». L'expression *grandes cultures* est utilisée ici pour référer à la fois aux cultures céréalières et aux légumes classiques cultivés pour la consommation de masse (ex. carottes, tomates, choux, laitues, patates, etc.).

## Questions d'échelle 1 : la distribution

L'exemple de *Red Tomato* montre que ce n'est pas toujours souhaitable d'être propriétaire de son réseau de distribution. *Red Tomato* travaille à l'échelle régionale : avec des producteurs dispersés à travers le Nord-Est des États-Unis, des problèmes d'inefficacité sont presque inévitables, d'où la nécessité de donner la distribution en sous-traitance à des entreprises qui fonctionnent pleinement. Au contraire, *Saanich Organics* utilise un camion et une grange à un niveau rentable pour regrouper l'offre de trois petites fermes situées à grande proximité l'une de l'autre. L'exemple de *Saanich Organics* porte à croire qu'une concentration géographique de fermes ASC favoriserait l'utilisation efficace des ressources de ces fermes. L'expérience de *Red Tomato* montre tout de même que la proximité n'est pas essentielle et qu'un réseau de distribution peut être géré efficacement en utilisant l'argent provenant des frais fixes des membres du réseau et en ayant recours à la sous-traitance.

## Question d'échelle 2 : La clientèle

L'autre question d'échelle touche l'ampleur de la demande nécessaire pour justifier un regroupement. Dans le cas de *Saanich Organics*, une trentaine de restaurants achètent 60 % de la production de trois petites fermes. Il y a plus de 5 000 restaurants à Montréal, dont environ 1 000 à service complet si nous nous fions aux proportions valides à l'échelle du Québec<sup>14</sup>. Les restaurants à service complet sont plus susceptibles de s'approvisionner en circuits courts puisque leur clientèle est plus susceptible de vouloir valoriser l'approvisionnement local et durable. Mais en se basant sur le cas de *Saanich Organics*, ces 1 000 restaurants ne feraient vivre qu'une centaine de fermes ASC, ce qui ne représente qu'entre 300 et 400 hectares de terres cultivées. Cette demande pourrait être satisfaite par encore moins de fermes plus conventionnelles.

La question qui se pose donc est la suivante : est-ce que la restauration peut réellement contribuer au développement durable du bassin alimentaire montréalais? Bien que les Québécois dépensent à peu près un tiers de leur budget alimentaire pour manger en dehors de leur foyer, jusqu'aux trois quarts de ce montant peuvent représenter de la valeur ajoutée dans ces établissements et non à la ferme (comparé à moins de la moitié dans le secteur du détail). En ce qui a trait au volume, le secteur HRI représente donc beaucoup moins d'un tiers des achats de produits agricoles, et peut-être encore moins dans le cas des produits maraîchers frais étant donné la tendance à employer des aliments surgelés dans la restauration par rapport au détail. Il y a donc une limite quant à la contribution que pourrait apporter la restauration au développement durable du bassin alimentaire montréalais et par conséquent, un argument pour se tourner vers le marché du détail pour des occasions de vente à plus grande échelle.

## La gestion des surplus

La transformation de surplus périssables en produits non périssables (congelés ou mis en conserve) serait une idée particulièrement intéressante puisqu'il existe une demande pour de tels produits dans le secteur institutionnel qui tend de plus en plus à acheter des aliments surgelés (voir revue de littérature dans Équiterre & Konforti 2011). Montréal, ce territoire rassemblant presque un tiers de l'industrie de la transformation alimentaire québécoise (MAPAQ 2010a), compte 35 entreprises de transformation de fruits et légumes, sur un total de 140 au Québec (Boucher et al. 2011). Dans son ensemble, l'industrie de transformation alimentaire québécoise importe 37 % de ses intrants et seulement 43 % proviennent des producteurs agricoles québécois (le reste des intrants sont des produits transformés au Québec) (MAPAQ 2009, p.46). Il y aurait donc possiblement une synergie à exploiter entre les surplus agricoles du bassin alimentaire de Montréal et l'industrie de transformation des fruits et légumes.

---

<sup>14</sup> Ceci constitue probablement une sous-estimation puisqu'à cause de la taille du marché montréalais, il y a plus d'incitations économiques à la diversification des restaurants, donc on devrait retrouver une plus forte concentration de restaurants à service complet à Montréal qu'à l'échelle de la province.

La prise en charge de la transformation par un regroupement de producteurs n'est pas une idée nouvelle et existe au Québec dans plusieurs filières, mais pas dans la transformation de fruits et légumes. Ailleurs, il existe des exemples de coopératives de nouvelle génération qui se sont lancées dans la transformation alimentaire, comme *Organic Valley* (produits laitiers) et *Shepherd's Grain* (transformation du blé en pâtes) (Stevenson & Pirog 2008). Il serait néanmoins intéressant qu'un regroupement ou un autre organisme explore l'idée d'établir des liens stables et équitables entre les producteurs maraîchers montréalais et la trentaine d'entreprises de transformation de fruits et légumes situées à Montréal. Comme les producteurs se méfient des investissements risqués, les opportunités de faire affaire avec l'industrie existante peuvent mener à une formule gagnante, puisque cette dernière permettrait d'éviter les risques reliés à l'investissement dans l'infrastructure de transformation.

### **Marchés solidaires, marchés captifs et rapports de force : quelle solution pour la question des prix et de la sécurité des revenus ?**

Nous avons vu que la création de circuits courts constitue en soi une manière d'éviter les inconvénients du marché conventionnel en se mettant à l'abri de la concurrence traditionnelle. Certes, les circuits courts permettent d'obtenir un meilleur prix simplement en éliminant des intermédiaires, mais ceci n'explique pas complètement la différence des prix. En vendant directement à une épicerie conventionnelle, un producteur a indiqué pouvoir obtenir un prix 20 % supérieur à celui qu'il aurait obtenu chez le grossiste. Dans les circuits ASC ou dans certains marchés publics, la différence pourrait être encore plus grande.

Le deuxième facteur qui explique en partie la différence des prix est l'ouverture aux produits de niche, c'est-à-dire des produits non traditionnels qui ne sont pas produits en masse et qui ne se retrouvent pas dans la grande distribution. Ayant moins de concurrence, les producteurs ont un meilleur rapport de force par rapport à leurs acheteurs. Un producteur faisant partie de notre échantillon réussit à obtenir de bons prix chez des acheteurs plus ou moins conventionnels (mis à part le fait qu'ils s'intéressent à des produits de niche). La taille restreinte des marchés destinés aux produits de niche (petit nombre de producteurs, petit nombre d'acheteurs) contribue aussi à créer des liens personnels et une certaine confiance entre les producteurs et les acheteurs.

Mais en fin de compte, un des facteurs les plus importants permettant aux producteurs d'obtenir un meilleur prix est l'intérêt des acheteurs pour les externalités du modèle : les acheteurs veulent acheter le produit non seulement pour ses qualités intrinsèques (goût ou valeur nutritive), mais également pour contribuer au développement durable (production biologique ou diversifiée) ou au développement régional ou local (provenance géographique, commerce équitable). Fowler (2008) utilise l'expression « capacité d'agir civique »<sup>15</sup> pour décrire cette capacité d'agir au-delà des lois du marché (c.-à-d. où les choix de consommation se basent uniquement sur le rapport qualité-prix). La capacité de mobiliser et d'encourager cette capacité d'agir civique est la force de l'ASC (capacité d'agir civique des consommateurs) et du modèle de *Saanich Organics* (capacité d'agir civique des chefs cuisiniers).

Dans les autres modèles de regroupement, cette capacité d'agir civique est mobilisée de façon indirecte, où un ou plusieurs intermédiaires conventionnels doivent traduire la demande des consommateurs en demande au niveau du producteur. *Gaspésie Gourmande* et *Saveurs des Cantons* misent sur une demande au niveau des consommateurs. C'est en outre un modèle très semblable à la stratégie du commerce équitable certifié. Le succès de l'initiative dépend dans ce cas de la mobilisation du consommateur (notoriété de la marque par exemple) et de l'usage efficace de cette mobilisation comme levier de changement. Bien sûr, les acheteurs plus conventionnels ont aussi la capacité d'agir civiquement, mais celle-ci demeure sujette à certaines contraintes, dont la rentabilité à un niveau concurrentiel et l'imposition des décisions d'achat dans le cas des

---

<sup>15</sup> *Civic agency* dans le texte original en anglais.

bannières. La mobilisation des consommateurs doit donc être suffisamment importante pour modifier ces contraintes et ainsi initier un changement partiel ou complet de la stratégie de marketing de l'intermédiaire, ce qui est très difficile à réaliser.

*Gaspésie Gourmande* applique cette stratégie de deux façons. Dans le secteur HRI, *Gaspésie Gourmande*, par le biais de son guide-magazine et d'autres activités de promotion agrotouristique, mobilise une partie importante de la clientèle des gîtes et des restaurants de la Gaspésie en leur signalant où trouver les aliments locaux. C'est en quelque sorte un moyen de faciliter la capacité d'agir civique. *Gaspésie Gourmande* fait ensuite usage de cahiers des charges pour règlementer les achats du secteur HRI en utilisant les agrotouristes comme levier de changement. Dans le secteur du commerce de détail, *Gaspésie Gourmande* n'a pas le pouvoir de mobiliser une assez grande partie de la clientèle (qui est en fait ici l'ensemble des habitants de la Gaspésie) pour générer un changement. Il y a donc une ouverture plus limitée de la part des détaillants, car ils doivent affronter les contraintes de la rentabilité. En conséquence, *Gaspésie Gourmande* n'a pas le pouvoir de règlementer les achats des détaillants et agit plutôt à titre de facilitateur, aidant ses membres à respecter les normes imposées par les acheteurs (ex. codes-barres).

L'approche adoptée par *Gaspésie Gourmande* pour le secteur HRI fonctionnerait-elle à Montréal? L'Association des restaurateurs de Montréal est présentement en train de lancer une certification *Resto-vert* qui reconnaîtra la contribution des restaurateurs au développement durable. L'inclusion de l'achat local dans le cahier des charges serait une belle occasion pour développer la demande, mais le rapport de force qui s'établirait en faveur des producteurs dépend entièrement de l'importance qu'accorderaient les restaurateurs à une telle certification, ce qui revient ultimement au comportement des consommateurs montréalais.

Enfin, *Red Tomato* et *Saveurs des Cantons* misent sur la notoriété du *local* et du *durable* (*Red Tomato* a également sa propre marque commerciale associée au local et au durable), et se servent de la demande pour le local et le durable comme levier de changement de deux façons différentes. *Saveurs des Cantons* a créé un système où le producteur dicte le prix, mais la clientèle est limitée aux établissements HRI qui ont choisi d'appuyer le local et le durable ou qui essaient de se démarquer en trouvant une clientèle pour les produits de niche (choix économique). *Red Tomato* a comme clients des chaînes qui se distinguent par rapport aux autres chaînes en ciblant une clientèle pour les produits de niche, mais ces chaînes demeurent des acteurs dont le comportement est davantage dicté par des impératifs économiques que civiques. *Red Tomato* gère donc des volumes plus importants, mais doit en contrepartie baisser ses prix.

## 6. Conclusions et Recommandations

---

Cette étude avait pour objectif d'explorer les avenues possibles pour regrouper l'offre maraîchère du bassin alimentaire montréalais afin de faciliter l'établissement de circuits courts. Nous avons abordé cette question en considérant les caractéristiques qui attirent les producteurs vers la mise en marché en circuits courts ainsi que les difficultés de cette forme de mise en marché. Nous avons ensuite comparé ces réponses à différents modèles existants de regroupement de l'offre. Nous avons déterminé que les prix bas, l'insécurité des ventes et les problèmes de liquidité sont les trois inconvénients majeurs de la mise en marché conventionnelle (c.-à-d. comprenant des grossistes, des emballeurs et des distributeurs) que les producteurs cherchent à éviter.

En choisissant la commercialisation par l'entremise de circuits courts, les producteurs obtiennent de meilleurs prix et sont capables de développer des relations plus stables avec leurs acheteurs (qu'il s'agisse de consommateurs individuels ou de commerces) et se sentent plus à l'abri de la concurrence, qu'ils perçoivent comme la cause de l'iniquité du marché conventionnel. Par contre, le problème de la concurrence revient

souvent dans une forme de circuit court, soit le marché public, et potentiellement dans les marchés virtuels, si ceux-ci prennent de l'expansion. Cette aversion des producteurs pour la concurrence laisse présager le problème des droits de livraison (c.-à-d. décider quelle part d'une commande faite au groupe en nom collectif reviendrait à chaque membre), identifié dans la littérature comme étant un dilemme classique des coopératives.

Malgré la possibilité d'éviter les pièges du marché conventionnel, les producteurs ont eux aussi leur lot de problèmes avec la mise en marché en circuits courts, dont la charge de travail associée à la gestion des relations avec les clients, le marketing et la distribution. De plus, certains producteurs ne se sentent pas tout à fait à l'aise à faire du marketing et préfèrent se concentrer sur leur activité principale, la production agricole. Il n'est donc pas surprenant que la prospection de clientèle, la gestion des ventes, et la prise en charge de la distribution apparaissent en tête de la liste des services qu'un regroupement devrait offrir à ses membres.

Les producteurs qui croient qu'un regroupement pourrait être bénéfique à leur entreprise espèrent que ce dernier puisse leur permettre d'obtenir de meilleurs prix et d'augmenter l'efficacité de la production de la ferme en se spécialisant un peu. Plusieurs producteurs ont aussi exprimé le désir de voir un regroupement ou une autre entité absorber et valoriser leurs surplus de production, mais ils croient en même temps que ce souhait n'est pas tout à fait réaliste.

Essentiellement, nous pourrions dire que nous sommes à la recherche d'un modèle qui assurerait :

- un prix équitable ;
- un marché stable ;
- la prospection de la clientèle, la gestion des ventes et la prise en charge de la distribution ;
- les paiements à la réception pour le producteur ;
- des liens de confiance entre les producteurs impliqués ;
- la facilitation des échanges afin de créer une vision commune ;
- un esprit de collaboration ; et enfin
- des transferts de connaissances afin de ramener les compétences des producteurs à un même niveau.

Dans les quatre exemples de regroupement recensés, nous avons pu constater qu'une haute fréquence de contacts informels entre producteurs, facilités par la proximité géographique, aide à établir des liens de confiance entre les producteurs et contribue ainsi à surmonter le plus grand obstacle à la collaboration entre producteurs. Dans le cas de *Saanich Organics*, une étroite collaboration entre producteurs a mené à la création d'une entreprise collective qui réduit les coûts associés à la distribution et le marketing et qui réussit à diviser les gains d'une façon considérée équitable par les principaux producteurs.

Dans le cas de *Saveurs des Cantons*, le problème se rapportant à la confiance a été évité en adoptant un modèle où l'organisme agit comme distributeur/grossiste équitable. Dans ce cas, le producteur agit comme client et non comme propriétaire de l'initiative qui offre un service de maillage. Deux autres regroupements évitent le problème du manque de confiance en créant un modèle qui certes facilite les échanges entre acheteurs et producteurs, mais où chaque producteur maintient son identité commerciale indépendamment du regroupement (c.-à-d. les acheteurs savent de quel producteur ils commandent). L'aspect négatif de ce modèle est que les producteurs se retrouvent en situation de concurrence interne, un inconvénient que les producteurs de notre échantillon essayent d'éviter. La concurrence interne ne mène pas nécessairement à une baisse des prix puisque dans un des modèles, c'est le producteur qui offre un prix à prendre ou à laisser.

Nous constatons enfin que les volumes de vente et l'obtention d'un prix équitable semblent évoluer à contresens. *Red Tomato* réussit à obtenir des volumes importants, mais doit en revanche négocier ses prix tandis que chez *Saveurs des Cantons*, les producteurs établissent leurs prix, mais doivent se contenter de vendre des volumes faibles à travers l'organisme. *Saanich Organics* est le seul regroupement à obtenir de bons prix et des volumes intéressants pour ses fermes.

Le facteur clé semble être la capacité de mobilisation de la clientèle ou, à tout le moins, la capacité de profiter des occasions qui se présentent. *Saanich Organics* a profité de la volonté des chefs cuisiniers de Victoria tandis que *Gaspésie Gourmande* a réussi à utiliser la promotion de l'agrotourisme comme levier de changement pour pousser une partie du secteur HRI à s'associer aux fermes gaspésiennes. Les contre-exemples sont les activités du côté du marché du détail de *Gaspésie Gourmande* et le modèle de *Red Tomato*. Dans les deux cas, il a été beaucoup plus difficile de trouver et d'utiliser un levier de changement afin d'obtenir des prix équitables et d'écouler une partie importante de la production. Les deux regroupements ont misé sur la demande du consommateur pour les produits écologiques/durables et locaux en se distinguant par le biais d'un logo (notoriété de la marque). *Red Tomato* a eu plus de succès, probablement en raison de l'image de marque qu'elle a développée auprès des consommateurs et des acheteurs, et aussi parce qu'ils offrent un service de distribution et un bureau de vente centralisé qui répond aux besoins des acheteurs désormais plus puissants (c.-à-d. qui sont en mesure de dicter les normes de la chaîne de valeur).

La question qui se pose enfin est : comment appliquer ces leçons au contexte montréalais? Quels modèles de regroupement pourraient à la fois donner aux producteurs plus de contrôle sur les prix, un marché stable et de l'argent à la réception tout en diminuant leur charge de travail? Nous pouvons formuler quelques recommandations en ce sens, qui concernent l'offre spécifiquement (des recommandations liées à la demande ont également été formulées dans le *Rapport pour la demande en approvisionnement en circuits courts de la région de Montréal*) :

1. À court terme, nous devrions explorer les synergies possibles entre l'industrie de transformation bioalimentaire à Montréal afin de trouver une façon d'écouler les surplus des fermes ASC et de répondre à la demande du secteur des HRI en produits transformés (ex.: congelés ou en conserve). Le cas échéant, la création d'un organisme de transformation à but non lucratif pourrait être envisagée si le besoin justifie les coûts nécessaires et les risques associés.
2. Une politique publique en appui à l'établissement de fermes de profil similaire (ex. type ASC, biologique, ou autre profil) situées à proximité l'une de l'autre aiderait à répliquer le succès de *Saanich Organics*, soit les gains en efficacité de la distribution et du marketing, de même que l'atténuation des asymétries d'information horizontales et verticales.
3. Puisque le bassin alimentaire montréalais dépasse le territoire de la Communauté métropolitaine de Montréal et touche plusieurs régions administratives, il serait pertinent de mettre en place des processus de concertation pour les territoires visés ou d'établir une Table de concertation agroalimentaire du bassin alimentaire de Montréal. Ceci permettrait d'assurer une concordance des politiques d'appui à l'agriculture locale et la complémentarité avec la demande en centre urbain.
4. Identifier et utiliser les leviers de changement dans la chaîne de valeur agricole. Ces leviers peuvent être des opportunités qui se présentent (ex. chefs cuisiniers de Victoria) ou qui peuvent être développées (ex. les cahiers des charges utilisés par *Gaspésie Gourmande*). À Montréal, l'initiative Resto-Vert de l'Association des restaurateurs du Québec (ARQ), qui comprend l'élaboration de cahiers des charges pour une certification verte des restaurants, pourrait constituer une telle possibilité. La vente directe à des traiteurs pourrait aussi être évaluée comme une opportunité potentielle.

5. Explorer des modèles de mise en marché de produits locaux autres que les circuits courts, particulièrement en ce qui concerne les fermes de moyenne taille qui ont besoin d'un accès à une distribution plus vaste. Une initiative à l'image de *Red Tomato*, basée sur la notoriété de la marque, peut apporter des bénéfices importants (accès à un marché plus ou moins stable), mais ne résout pas tous les problèmes. Développer ou appuyer une marque qui irait au-delà de la désignation *Aliments d'ici* pour signaler une production plus écologique et des relations commerciales plus équitables constitueraient des pas dans la bonne direction. La marque existante *Local Food Plus*, développée en Ontario, n'est pas connue au Québec et bénéficierait d'un appui promotionnel des institutions publiques, des organismes de la société civile et des associations de producteurs concernés. De plus, une reconnaissance du Conseil des appellations réservées et des termes valorisants (CARTV) serait une avenue à explorer.

Ce dernier point nous dirige vers le paradigme de l'agriculture du milieu (entre autres, Stevenson & Pirog 2008; Lyson et al. 2008), de plus en plus courant dans la littérature anglo-saxonne, et le mode de mise en marché qui lui convient n'est pas nécessairement un circuit court. Le défi consiste à répondre aux besoins des fermes prises dans le *no man's land* qui existe entre les fermes ASC et la production à forfait pour la grande distribution. Effectivement, aucun des regroupements recensés dans la présente étude (ni dans le premier volet de notre étude sur la demande) n'offre de modèles qui répondent aux besoins de ces fermes du milieu tout en respectant la définition du circuit court (un intermédiaire ou moins).

Le seul modèle suggéré par un des producteurs de moyenne taille était de rassembler la production de plusieurs producteurs de moyenne taille pour créer une seule entité qui se chargerait de l'assemblage et de la distribution des paniers ASC, ce qui se fait déjà par au moins deux entreprises privées au Québec. Un tel modèle, qui pourrait livrer entre 1 500 et 3 000 paniers par semaine (en comparaison d'entre 75 et 150 pour une ferme ASC typique), ferait probablement directement concurrence aux petites fermes ASC plutôt que de concurrencer la distribution conventionnelle.

*Red Tomato* offre un modèle d'insertion dans les chaînes plus conventionnelles, mais le succès de ce dernier reste à évaluer et nécessitera sûrement d'être peaufiné. Dans un tel modèle, l'enjeu des leviers de changement devient essentiel puisque l'insertion équitable dans la distribution conventionnelle sous-entend de prendre une position de force dans le marché face à des acheteurs économiquement plus puissants. Au contraire, les circuits courts s'établissent entre des acteurs ayant un pouvoir économique plus égal, en plus de se baser sur des relations de coopération ou de solidarité ayant un but commun (social, environnemental ou économique).

Il est pertinent de se demander si le développement de l'agriculture du milieu est une priorité. Si les fermes *du milieu* apportent des bénéfices importants à l'écosystème, à l'essor des communautés rurales, au développement économique des régions et à la souveraineté alimentaire, il n'y a pas de raison de ne pas explorer des chaînes de valeur autres que les circuits courts dans le sens strict pour venir à l'appui de ces fermes. À l'avenir, des études sur le rôle de ces fermes permettraient de mettre en lumière leur impact économique possible et souhaité.

Le fait que les conclusions présentées ici sont basées sur un échantillon insuffisant pour tirer des conclusions statistiquement valides et dans lequel les fermes ASC sont surreprésentées nous amène à émettre certaines recommandations quant à la recherche future. Certaines de nos observations ne sont pas des conclusions définitives, mais devraient plutôt servir à préciser les hypothèses pour des recherches futures. Les questions de recherche que nous proposons sont les suivantes :

- Quelle est l'importance de chacun des facteurs suivants dans la différence des prix obtenus par le producteur dans un circuit court par rapport à un circuit conventionnel : la concurrence réduite



(marchés de niche), l'élimination d'intermédiaires, la valorisation de l'équité et du développement durable par les consommateurs/acheteurs?

- Quels sont les besoins et les capacités des *fermes du milieu*? Est-ce qu'il y a des modèles de regroupement, ne faisant pas nécessairement partie des circuits courts, qui répondent mieux à leurs besoins et leurs plans d'affaires?
- Une future étude pourrait se servir des pistes établies dans ce rapport pour mieux quantifier la prévalence des perceptions des différents avantages et inconvénients de chaque type de circuit court.
- Quelles sont les conditions d'une mise en marché à plus grande échelle de produits frais locaux sur les étagères des détaillants, un canal de distribution permettant d'écouler de plus grands volumes que la restauration par exemple?
- Finalement, il n'y a que quatre études de cas dans ce rapport et d'autres modèles de regroupement pourront et devraient être évalués en fonction des besoins des producteurs montréalais identifiés dans ce rapport.

## Références

---

- Barham, J., 2011. Regional Food Hubs: Understanding the scope and scale of food hub operations. Preliminary findings from a national survey of regional food hubs. Available at: <http://www.ams.usda.gov/AMSV1.0/getfile?dDocName=STELPRDC5090409> [Accessed July 19, 2011].
- Bijman, W. & Hendrikse, G., 2003. *Co-operatives in chains institutional restructuring in the Dutch fruit and vegetables industry*, Rotterdam ;Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management Erasmus University ;Erasmus University [Host].
- Boucher, P.-O., Beaulieu, M. & MAPAQ, 2011. *La transformation alimentaire québécoise en chiffres, Édition 2011.*, Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec. Available at: <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/transfoenchiffres2011.pdf> [Accessed May 15, 2011].
- Buckley, P. & Chapman, M., 1997. The perception and measurement of transaction costs. *Cambridge journal of economics.*, 21(2), p.127.
- Cook, M., 1995. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77(5), p.1153.
- Duram, L., 2000. Agents' perceptions of structure: How Illinois organic farmers view political, economic, social, and ecological factors. *Agriculture and Human Values*, 17(1), p.35.
- Fowler, A., 2008. Civic Driven Change: Beyond State and Market Discourse. In *Lecture given to "4319 - NGOs and Civil Society" course on May 15th, 2008*. Institute of Social Studies, Den Haag, Netherlands.
- Gaspésie Gourmande, Gaspésie Gourmande - Mettez l'accent sur le goût! - Gaspésie, Québec, Canada. Available at: <http://www.gaspesiegourmande.com/Mission.aspx> [Accessed May 6, 2011].
- Gereffi, G., 1994. The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks. *Contributions in economics and economic history.*, (149), p.95.
- Hardesty, S.D., 2008. The Growing Role of Local Food. *American Journal of Agricultural Economics*, 5, 1289-1295
- Harris, A., Stefanson, B. & Fulton, M., 1996. New generation cooperatives and cooperative theory. *Journal of Cooperatives*, 11, pp.15-28.
- Kaplinsky, R. & Morris, M., 2002. A Handbook for Value Chain Research.
- Lyson, T.A., Stevenson, G.W. & Welsh, R., 2008. Food and the Mid-Level Farm: Renewing an Agriculture of the Middle, MIT Press.
- MAPAQ, 2009. Activité bioalimentaire au Québec en 2008 : Bilan et perspectives, Québec: Gouvernement du Québec.

- MAPAQ, 2010a. Profil régional bioalimentaire – Montréal. Available at: [http://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Publications/Profilregionalbioalimentaire\\_Montreal.pdf](http://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Publications/Profilregionalbioalimentaire_Montreal.pdf) [Accessed May 15, 2011].
- MAPAQ, 2010b. Programme Diversification et commercialisation en circuit court en région. Available at: [http://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Formulaires/Diversification\\_commercialisation\\_circuit\\_court.pdf](http://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Formulaires/Diversification_commercialisation_circuit_court.pdf).
- Morley, A., Morgan, S. & Morgan, K., 2008. *Food Hubs: The “Missing Middle” of the Local Food Infrastructure?*, BRASS Centre, Cardiff University.
- Ortmann, G. & King, R., 2007. Agricultural Cooperatives I: History, Theory and Problems. *AGREKON*, 46(1), pp.40-68.
- Royer, J., 1999. Cooperative organizational strategies: A neo-institutional digest. *Journal of Cooperatives*, 14, pp.44-67.
- Saveur des Cantons, Saveurs des Cantons – ACCUEIL. Available at: <http://www.saveursdescantons.com/saveurs/mission-services.aspx> [Accessed May 5, 2011].
- Stevenson, G.W. & Pirog, R., 2008. Values-Based Supply Chains: Strategies for Agrifood Enterprises of the Middle. In *Food and the Mid-Level Farm: Renewing an Agriculture of the Middle*. Food, Health, and the Environment series. Cambridge and London: MIT Press, pp. 119-143.
- Sykuta, M. & Chaddad, F., 1999. Putting theories of the firm in their place: A supplemental digest of the new institutional economics. *Journal of Cooperatives*, 14, pp.68-76.
- Tunncliffe, R., 2008. *Saanich Organics: A model for sustainable agriculture through co-operation*, Victoria, BC, Canada: British Columbia Institute for Co-operative Studies, University of Victoria.
- Waridel, L., 2003. L'envers de l'assiette et quelques idées pour la remettre à l'endroit Écosociété., Montréal: Éditions Écosociété.
- Équiterre & Konforti, L., 2011. Rapport de la demande pour l'approvisionnement en circuits courts de la région de Montréal, Montreal, QC: Équiterre.

## Annexe I – Résumé des résultats de l'étude de la demande

Ce premier tableau, tiré du document *Rapport de la demande pour l'approvisionnement en circuits courts de la région de Montréal*, présente les modes d'approvisionnement utilisés par les différents types de services alimentaires.

*Mécanismes de distribution selon le type de restauration commerciale*

Type de restaurant		Mécanismes d'approvisionnement				
		Distributeur – grossiste	Magasin entrepôt	Achat direct au transformateur	Marché central/public	Sous-traitance
<b>Restauration indépendante</b>						
	Rapide	x	x	x		
	Familiale	x	x			
	Gastronomique	x		x	x	
	Traiteurs spéciaux	x	x	x		
<b>Chaînes de restauration</b>		x				x
<b>Hôtellerie</b>						
	< 40 chambres	x	x			
	41 – 199 chambres	x		x		
	> 200 chambres	x				
<b>Source : Transformation alimentaire Québec 2008</b>						

Les tableaux ci-dessus présentent les résultats du sondage effectué auprès des institutions publiques et de l'hôtellerie à Montréal

*Taux de réponse du sondage*

	Écoles primaires et secondaires (privé)	Éducation supérieure	Réseau santé	Hôtellerie
<b>N total</b>	74	29	30	19
<b>Taux de réponse</b>	40,66 %	34,94 %	33,71 %	25,00 %
<b>Nombre ayant service alimentaire</b>	22	13	25	15
<b>% des répondants ayant service alimentaire</b>	29,73 %	44,83 %	83,33 %	78,95 %

*Les canaux de distribution dans le secteur institutionnel à Montréal*

	Écoles primaires et secondaires (n =22)	Éducation supérieure (n =12)	Réseau santé (n =25)	Hôtellerie (n =15)
Un traiteur spécialisé ou concessionnaire	68 %	25 %	4 %	7 %
Grossiste-distributeur généraliste	18 %	58 %	40 %	67 %
Grossiste-distributeur spécialisé (fruits + légumes)	14 %	67 %	68 %	47 %
Achat direct auprès du producteur	5 %	25 %	24 %	20 %

*Nombre de fournisseurs*

	Écoles primaires et secondaires (n = 21)	Éducation supérieure (n =12)	Réseau santé (n =22)	Hôtellerie (n =14)
Seulement un fournisseur	71 %	17 %	5 %	7 %
3 fournisseurs ou plus	29 %	83 %	95 %	79 %
5 fournisseurs ou plus	10 %	67 %	82 %	57 %

*Modalités de l'établissement du contrat (s'il y a lieu)*

	Écoles primaires et secondaires (n = 11)	Éducation supérieure (n =7)	Réseau santé (n =8)	Hôtellerie (n =6)
Négociation gré à gré	82 %	14 %	75 %	67 %
Appel d'offres public	18 %	29 %	25 %	0 %
Appel d'offres sur invitation	0 %	57 %	0 %	33 %

*Présence de facteurs favorisant l'ouverture à l'approvisionnement en circuit court*

	Écoles primaires et secondaires	Éducation supérieure	Réseau santé	Hôtellerie
> 5 fournisseurs	10 % (n = 21)	67 % (n = 12)	82 % (n = 22)	57 % (n = 14)
Politique d'achat	53 % (n = 17)	50 % (n = 12)	40 % (n = 30)	11 % (n = 19)
Processus d'approbation pour fournisseur	53 % (n = 17)	42 % (n = 12)	61 % (n = 23)	47 % (n = 15)
Intérêt (sur total)	32 % (n = 22)	62 % (n = 13)	80 % (n = 25)	60 % (n = 15)

*Intérêt signalé pour les produits biologiques ou locaux*

	Écoles primaires et secondaires (n = 22)	Éducation supérieure (n = 13)	Réseau santé (n = 25)	Hôtellerie (n = 15)
Biologique	0 %	0 %	0 %	0 %
Local/Circuits courts	5 %	8 %	24 %	20 %
Les deux	27 %	54 %	56 %	40 %
Total	32 %	62 %	80 %	60 %

*Nombre de repas servis*

	Écoles primaires et secondaires (n = 22)	Éducation supérieure (n = 13)	Réseau santé (n = 25)	Hôtellerie (n = 15)
Moyenne	258	650	712	113
Maximum	600	2 500	2 500	300
Minimum	50	50	31	30

## Conclusions et recommandations issues de l'étude de la demande

Il est difficile d'identifier quel est le modèle le plus avantageux pour les producteurs puisque les études d'impact sur les producteurs sont rares (aucune recensée en Europe) et souvent trop qualitatives pour être directement comparables. Il faut plutôt demander à nos producteurs. Une grande partie du marché HRI est peu avantageuse ou encore inaccessible pour les producteurs maraîchers. D'une part, les HRI ont de plus en plus recours aux produits transformés (coupés, surgelés, emballés) afin de réduire les coûts de main-d'œuvre. D'autre part, le secteur de la restauration commerciale, qui représente plus de 90 % des achats alimentaires du secteur HRI (Hardesty 2008), est vulnérable aux fluctuations économiques et ne représente pas un marché stable pour un producteur individuel.

Comme l'ont indiqué à Équiterre les producteurs du réseau ASC<sup>16</sup>, les deux principaux avantages des circuits courts pour ceux-ci sont un meilleur prix et un marché stable, voire assuré. Le service alimentaire idéal pour les producteurs locaux serait capable d'offrir un menu relativement fixe (donc prévisible en ce qui concerne les ingrédients), mais qui peut varier à des intervalles réguliers pour offrir des produits saisonniers.

L'expérience en Europe et aux États-Unis démontre que les HRI et les producteurs qui les approvisionnent doivent respectivement apporter des changements à leurs habitudes d'approvisionnement et de mise en marché afin d'établir des circuits courts durables et mutuellement avantageux. En se basant sur la discussion des sections précédentes, voici quelques recommandations préliminaires :

### **Pour les HRI**

**Menus saisonniers** : Même si tous les producteurs de la région de Montréal fondaient une entreprise, ils ne seraient pas en mesure de fournir des produits hors saison, à moins de devenir importateurs eux-mêmes (auquel cas, nous nous éloignerions de l'idée à la base des circuits courts et des systèmes alimentaires durables et locaux). Les HRI pourraient travailler avec des organismes plus proches des producteurs, comme Équiterre ou les tables de concertation agroalimentaires en région, pour développer des menus mieux adaptés à l'offre locale tout au long de l'année. Une telle initiative devrait être considérée comme faisant partie de la Stratégie sur le développement durable et devrait bénéficier des appuis gouvernementaux nécessaires.

**Produits frais** : Toute augmentation de la demande d'ingrédients frais représente un marché potentiel et une opportunité pour les producteurs locaux. La Politique d'action gouvernementale sur la promotion des saines habitudes de vie agit en ce sens. Il faut veiller à ce que toutes les institutions publiques puissent appliquer cette politique effectivement, voire établir des cibles précises de contenu frais (salades, crudités, etc.). Des outils pour encourager le secteur privé à se diriger dans cette direction seraient aussi souhaitables. Si la promotion des saines habitudes de vie est un succès, le secteur privé sortira gagnant en offrant plus de produits frais.

**Réceptions fixes** : Les producteurs de l'ASC et des marchés virtuels ont démontré qu'ils étaient capables de distribuer leurs produits à plusieurs points de chute quand ils ont la possibilité de préparer leur propre horaire. Étant donné que les HRI ont des menus connus à l'avance, il serait donc envisageable que les établissements soient en mesure de recevoir des livraisons à un moment fixe d'une semaine à l'autre, comme cela se fait avec les points de chute de l'ASC, des marchés virtuels et de *Bonne boîte bonne bouffe*. Un producteur ou un regroupement de producteurs n'ont pas la main-d'œuvre ni les équipements nécessaires pour se permettre la flexibilité dont bénéficient les distributeurs-grossistes. La fréquence et la ponctualité des livraisons seront un enjeu essentiel dans toute initiative de création de circuits courts.

### **Pour les producteurs et les affiliés**

**Diffuser de l'information quant à leur offre**. Ceci va de pair avec la première recommandation pour les HRI. Les institutions doivent savoir quels ingrédients utiliser et à quel moment de l'année. Des outils en ce sens ont déjà été développés pour le projet *À la soupe!* et par d'autres organismes. Il s'agit de les publiciser et de s'assurer que la saisonnalité soit ensuite prise en compte du côté de la demande (publique ou privée).

**Développer un mécanisme de distribution**. Ceci semble évident; en fait, c'est le problème central de presque toute initiative de circuit court. Ce rapport est en effet consacré à ce problème. Mais ce qu'il faut retenir, c'est que la distribution n'est pas si compliquée qu'elle peut le paraître. Plusieurs producteurs, comme ceux du réseau ASC et des fermes indépendantes qui vendent des paniers, réussissent à s'organiser pour

---

<sup>16</sup> Entrevue avec Mathieu Roy, coordonnateur du projet Agriculture soutenue par la communauté (ASC). Ces informations seront validées directement auprès des producteurs du réseau dans le deuxième volet de ce projet.

effectuer une dizaine de livraisons par semaine. C'est lorsqu'il faut atteindre des centres urbains relativement éloignés ou livrer des volumes imposants ou des produits spécifiques que la tâche se complique. Pourtant, un mécanisme de distribution localisé serait le premier pas vers un éventuel élargissement capable d'atteindre les centres urbains, que cela se fasse par la mise en commun des ressources ou par leur appropriation par un tiers parti.

**Mettre en place un système de facturation centralisé** (pour le secteur public). Les commissions scolaires, leurs concessionnaires et les établissements de santé ont recours à un système de fournisseurs homologués<sup>17</sup>. Comme tous les responsables de cuisine contactent ces fournisseurs au besoin, les fournisseurs homologués doivent être en mesure d'approvisionner l'ensemble des écoles du territoire dans le cas des commissions scolaires. Par contre, chaque cuisine reçoit ses livraisons indépendamment des autres ; seule la facturation est centralisée. Pour accéder aux grands marchés du réseau de la santé, il serait avantageux, voire essentiel, d'avoir un bureau commun de facturation, une espèce de chambre de compensation pour denrées locales, soit par l'entremise d'un producteur délégué, une association ou coopérative de producteurs, une coopérative de solidarité, un OBNL, ou n'importe quel autre type de partenariat (sans devenir un intermédiaire indépendant).

**Promouvoir le lien entre les attributs biologique et local.** La FABQ a indiqué que la concurrence faite à l'agriculture de proximité et les importations biologiques étrangères comptaient parmi les défis que doit affronter l'agriculture biologique du Québec<sup>18</sup>. Effectivement, les aliments biologiques et locaux se partagent un public cible : les consommateurs dits responsables, le plus souvent issus des classes moyenne ou haute. Notre sondage indique aussi que la majorité des institutions publiques sont intéressées à la fois par le biologique et le local. Il y a là une synergie à exploiter : les producteurs biologiques ont avantage à s'identifier en tant que locaux afin de démarquer leur production des produits importés. La mise en marché en circuits courts n'est pas nécessairement un problème, mais une occasion à saisir.

## Pour les gouvernements

**Appui aux institutions favorisant les circuits courts et l'alimentation saine.** L'expérience vécue aux États-Unis avec le projet *Farm-to-School* ainsi que les études axées sur les acteurs au Danemark et en Allemagne démontrent qu'une personne-ressource motivée et disposant des moyens nécessaires (temps et argent) peut représenter l'élément clé de la mise sur pied d'une initiative d'approvisionnement responsable. Le financement des ressources humaines – que cela ait lieu dans le contexte d'un OBNL, d'une institution publique ou d'un regroupement de producteurs (lors de la phase d'implantation) est donc essentiel au développement des circuits courts puisque la mise en place des réseaux semble être l'obstacle qui, non seulement ralentit le plus le développement des circuits courts, mais peut tout simplement l'arrêter net.

**Budgets institutionnels (financement à long terme).** L'approvisionnement en circuits courts contribue à la promotion des saines habitudes de vie ainsi qu'au développement durable. Le gouvernement devrait clarifier si ces bénéfices peuvent être pris en compte pour justifier le rapport qualité-prix avantageux en vertu de la *Loi des marchés publics*. S'il s'avère justifié de payer plus cher pour consommer de manière plus durable et plus responsable comme la Stratégie sur le développement durable le souhaite, des allocations budgétaires provenant du Fonds vert ou d'une autre enveloppe, devraient être prévues. L'expérience européenne indique aussi que les prix élevés des produits biologiques sont le principal obstacle à leur déploiement dans le secteur public. Alors que le manque d'efficacité de la distribution en circuits courts peut

---

<sup>17</sup> Contrairement aux écoles, qui sont affiliées à une commission scolaire, les établissements de santé font affaire avec Sigma Santé. Sigma Santé est l'organe qui gère l'approvisionnement en commun de produits et services pour les établissements de santé et de services sociaux de Montréal. Ces établissements ne sont pas tenus d'utiliser les fournisseurs avec lesquels Sigma Santé détient une entente, mais la majorité le font.

<sup>18</sup> Voir le [http://www.fabqbio.ca/meganet/media/docs/bio\\_7\\_octobre\\_2010.pdf](http://www.fabqbio.ca/meganet/media/docs/bio_7_octobre_2010.pdf)



être réduit, le coût plus élevé de la production biologique paraît pour l'instant inévitable. Les allocations budgétaires semblent être le seul moyen d'inclure l'agriculture biologique dans le secteur public. Il est par contre envisageable qu'un producteur biologique puisse chercher une valeur ajoutée en participant aux circuits courts, mais cela veut dire qu'il ne recevrait plus d'incitatif pour la méthode de production (c.-à-d. aucune prime économique en comparaison du producteur non biologique), ce qui peut avoir un effet négatif sur tout le secteur biologique.

**Revisiter/préciser la définition des circuits courts.** Les circuits courts sont un type de distribution qui permet supposément d'atteindre certains objectifs du développement durable. Si la définition de ce concept empêche certaines initiatives ayant les mêmes objectifs d'avoir accès à du financement, il y a tout lieu de l'assouplir en misant davantage sur les objectifs de développement d'un système alimentaire durable plutôt que sur la forme que l'initiative prendra. Avec la définition actuelle des circuits courts, les institutions publiques qui ont pourtant un mandat social se voient mises dans la même catégorie que les grandes chaînes d'épicerie et de restaurants qui sont souvent accusées d'être à la source des iniquités du système alimentaire. Par contre, et comme ce fut le cas aux États-Unis, l'autre danger réside dans une définition trop floue. Cela pourrait permettre aux acteurs conventionnels de pénétrer dans le système non conventionnel qui, malgré le fait qu'ils puissent apporter une certaine efficacité et expertise, pourraient finir par recréer les problèmes du système de distribution de masse. IL reste néanmoins que l'application à la lettre de la définition du MAPAQ risquerait d'exclure des initiatives intéressantes, mais il paraît tout de même que le MAPAQ a su conserver une certaine flexibilité et un *gros bon sens* dans son financement. Enfin, le dernier enjeu de la définition réside dans la place accordée à la transformation. Si elle est suivie à la lettre, la définition risque de dissoudre le lien entre la production et la transformation locale puisqu'elle ne fait aucunement mention de la provenance des intrants pour la transformation.

## Annexe II – Guides d’entrevue

---

### 1. Guide d’entrevue pour les producteurs

#### Questions générales

Taille de la ferme

Nombre d’employés

Forme juridique

Production

Date de début des activités de la ferme

#### Canaux de commercialisation

Comment commercialisez-vous votre production?

Quelles difficultés rencontrez-vous dans la mise en marché (conventionnel et circuits courts)?

Quel aspect de la mise en marché valorisez-vous le plus (stabilité des prix, paiement ponctuel, écoulement des stocks, etc.)?

Pourquoi avez-vous choisi de vous diriger vers les circuits courts? Quels sont les avantages et les inconvénients?

Que pensez-vous des différentes possibilités de circuits courts à Montréal? Quels sont les avantages et les inconvénients?

Quelles solutions pourriez-vous envisager pour les différents problèmes que vous avez nommés?

Quels sont vos plans futurs en ce qui concerne la mise en marché? Est-ce que vous avez des idées ou des projets que vous n’avez pas encore réalisés? Qu’est-ce qui vous en empêche? Qu’est-ce qui vous aiderait?

#### Attitudes envers les regroupements

Quelle expérience possédez-vous avec les regroupements de producteurs?

Parmi les solutions auxquelles vous avez pensé précédemment, croyez-vous qu’un regroupement pourrait y contribuer? Comment?

Selon vous, quels sont les difficultés ou obstacles auxquels on peut s’attendre quand on travaille en collaboration avec d’autres producteurs pour la mise en marché?

Quelles différences voyez-vous entre vendre à une coopérative, un organisme qui travaille en partenariat, ou une entreprise indépendante (revendeur-grossiste, ou distributeur classique)?

#### Questions finales

Souhaiteriez-vous faire partie d’un regroupement pour faciliter la commercialisation en circuits courts?

Connaissez-vous d’autres producteurs qui souhaiteraient faire partie d’un tel regroupement?

## 2. Guide d'entrevue pour les regroupements

### Informations générales

Nom et personne-ressource

Région

Secteur ou filière

Forme juridique

### Profil des membres

Taille et volume

Familiale

Productions

Canaux de distribution

Biologique/écologique

Contribution au regroupement (temps, argent, autre)

Quelle expérience préalable les producteurs possèdent-ils avec les regroupements?

### Mission et objectifs de l'initiative

Décrivez votre organisation.

- Quelle est sa mission?
- Quelles sont ses activités principales?

Pourquoi la coopérative/ le regroupement/ l'initiative a-t-elle(il) été mis(e) en place? À quel problème répond-t-elle(il)?

Pourquoi avez-vous choisi cette forme de regroupement?

- Quels avantages offre-t-elle (par rapport à votre mission ou votre contexte)?
- Quels en sont les inconvénients?

Comment envisagez-vous l'avenir du regroupement? Quels sont les défis à venir? Est-ce qu'il a des plans pour élargir votre marché? Pour développer de nouvelles activités?

### Satisfaction des producteurs-membres

Comment avez-vous résolu ce problème?

- De quels avantages économiques ont pu bénéficier vos membres?

Quels ont été les obstacles / irritants / échecs quant à la réalisation de vos objectifs?

- Est-ce que le regroupement a été capable de tenir ses promesses?
- Est-ce que les membres-producteurs sont satisfaits du retour sur leur cotisation?
- Est-ce qu'ils ont le temps et les ressources nécessaires pour participer pleinement?
- Est-ce qu'il y a eu des disputes/conflits en ce qui a trait à la direction générale du regroupement, à ses activités, ou à son fonctionnement?

## Annexe III – Collecte de données

---

La collecte de données a été réalisée en février et mars 2011 à l'aide d'entrevues semi-structurées menées auprès de 19 producteurs maraîchers dans le bassin alimentaire de Montréal, ici défini comme étant le territoire géographique qui englobe les producteurs qui se rendent eux-mêmes à Montréal régulièrement pour vendre leur production. Les facteurs qui encouragent ou qui découragent la formation de regroupements ne sont pas facilement quantifiables. Les chercheurs en économie maintiennent plutôt que les coûts de transaction se jouent souvent au niveau de la perception des producteurs plutôt que dans leurs comptes (Buckley & Chapman 1997). De plus, les freins et obstacles à la formation de regroupements dépendent des réalités structurelles du marché dans lequel évoluent les producteurs.

Nous avons donc opté pour des entrevues semi-structurées, très similaires à la méthode utilisée par Duram (2000) pour faire ressortir les perceptions des structures économiques chez les agriculteurs biologiques de l'Illinois aux États-Unis. Les questions d'entrevue visaient, entre autres, les présents enjeux de la commercialisation en circuits courts, les préférences relatives aux différentes formes de mise en marché et les expériences antérieures avec des formes de regroupement. La plupart des entrevues ont été enregistrées pour être ensuite retranscrites sous forme de verbatim. Dans le cas où un producteur refusait l'enregistrement, le chercheur a pris des notes détaillées.

Les transcriptions et les notes ont ensuite été codées avec le logiciel NVIVO pour relever les déclarations des producteurs sur des enjeux précis. Nous avons établi huit catégories ou codes de *premier niveau* avant le début des entrevues. À la suite de la relecture des transcriptions, nous avons regroupé les points communs soulevés par plusieurs répondants en une soixantaine de sous-catégories de *deuxième niveau*. Nous avons aussi déterminé 18 codes *libres* qui représentent surtout des déclarations sur des sujets secondaires ou inattendus. En moyenne, 38 citations ont été prélevées dans chaque entrevue. Dans les prochaines sections, l'analyse des enjeux est basée sur ces citations. Des citations exemplaires, toujours anonymes, seront présentées pour illustrer les perceptions des répondants.

Pour l'évaluation des modèles de regroupement, nous avons aussi réalisé des entrevues qualitatives avec des représentants de quatre types de regroupement différents. Le principal but de l'analyse consistait à évaluer si les activités principales du regroupement répondent aux besoins énoncés par les producteurs et si les problèmes anticipés par les producteurs se sont réellement manifestés dans les regroupements existants. Nous ne nous attendons pas à identifier un modèle associatif existant dont les activités correspondraient parfaitement aux besoins des producteurs montréalais, mais plutôt un ou plusieurs éléments intéressants dans au moins un des regroupements recensés. Le Tableau 1 présente un résumé du cadre analytique.

Tableau 1 – Résumé du cadre analytique

Perceptions des producteurs		Caractéristiques des regroupements modèles	Questions analytiques
Facteurs structurels	Type de fermes	Membre <i>type</i>	À quel type de modèle peut-on associer quel type de producteur?
	Structure du marché	Structure du marché	Est-ce que les modèles recensés répondent aux problématiques identifiées par les producteurs fournissant la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM)?
Attentes quant à la contribution du regroupement à la mise en marché	Avantages perçus	Activités principales du regroupement et satisfaction avec les résultats	Est-ce que les réalisations des regroupements recensés sont celles dont les producteurs fournissant la CMM ont besoin?
	Contraintes perçues	Conflits et débats vécus	Est-ce que les méfiances des producteurs fournissant la CMM sont justifiées?

## Annexe IV – Avantages et inconvénients des circuits courts (Résultats complets)

		Total		Paniers ASC		Épiceries		HRI		Kiosque		Marché public		Marché virtuel		Autres circuits courts	
Nombre de répondants total		n = 19	100 %	n = 12	100 %	n = 6	100 %	n = 7*	100 %	n = 6	100 %	n = 11	100 %	n = 4	100 %	n = 7	100 %
Avantages	Contact social	10	53 %	7	58 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	2	18 %	1	25 %	0	0 %
	Diversité du travail	2	11 %	2	17 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
	Écouler surplus	7	37 %	0	0 %	2	33 %	0	0 %	0	0 %	4	36 %	2	50 %	1	14 %
	Stabilité	11	58 %	7	58 %	4	67 %	2	29 %	1	17 %	2	18 %	1	25 %	0	0 %
	Liquidité	9	47 %	5	42 %	3	50 %	1	14 %	1	17 %	2	18 %	0	0 %	1	14 %
	Modèle de production	11	58 %	10	83 %	2	33 %	0	0 %	2	33 %	5	45 %	0	0 %	0	0 %
	Moins de pertes	6	32 %	3	25 %	0	0 %	0	0 %	1	17 %	0	0 %	2	50 %	0	0 %
	Bon prix	12	63 %	4	33 %	3	50 %	2	29 %	1	17 %	4	36 %	1	25 %	0	0 %
	Produits de niche	9	47 %	6	50 %	1	17 %	3	43 %	0	0 %	5	45 %	2	50 %	0	0 %
Inconvénients	Marketing	9	47 %	2	17 %	4	67 %	6	86 %	1	17 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
	Concurrence	7	37 %	0	0 %	1	17 %	0	0 %	0	0 %	4	36 %	1	25 %	0	0 %
	Demande non adaptée	9	47 %	5	42 %	3	50 %	6	86 %	0	0 %	1	9 %	0	0 %	0	0 %
	Gestion	5	26 %	3	25 %	1	17 %	2	29 %	0	0 %	0	0 %	1	25 %	0	0 %
	Horaires	6	32 %	1	8 %	2	33 %	3	43 %	0	0 %	1	9 %	0	0 %	0	0 %
	Insécurité	8	42 %	1	8 %	3	50 %	1	14 %	0	0 %	4	36 %	1	25 %	1	14 %
	Liquidité	2	11 %	0	0 %	1	17 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
	Pertes	4	21 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	4	36 %	0	0 %	0	0 %
	Efficacité de production	6	32 %	3	25 %	1	17 %	1	14 %	0	0 %	2	18 %	0	0 %	0	0 %
	Prix bas	10	53 %	0	0 %	2	33 %	2	29 %	5	83 %	2	18 %	0	0 %	1	14 %
	Charge de travail	7	37 %	7	58 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	1	9 %	0	0 %	0	0 %
	Temps et main d'œuvre	9	47 %	3	25 %	2	33 %	1	14 %	4	67 %	4	36 %	0	0 %	0	0 %
	Volumes insuffisants	11	58 %	0	0 %	2	33 %	7	100 %	0	0 %	1	9 %	1	25 %	0	0 %

\* Le nombre total de producteurs qui vendent aux HRI est ici différent du nombre indiqué dans le Tableau 2 puisque quatre producteurs ont tenté puis abandonné la vente aux restaurants. Au total, sept producteurs ont donc pu s'exprimer sur le sujet malgré le fait que seulement trois producteurs dans notre échantillon vendent *présentement* aux HRI.

## Annexe V –complément d'analyse des exploitations biologiques

Cette annexe se veut une analyse complémentaire du regroupement de fermes et leur implication dans les circuits courts. Elle présente des données et une analyse du point de vue des producteurs biologiques inclus dans l'étude, c'est-à-dire 14 sur les 19 interviewés. Ainsi, ce contenu est différent de celui du rapport général, les analyses n'étant pas identiques. Somme toutes, les résultats découlant des deux analyses sont relativement semblables.

**Tableau 1. Portrait de l'échantillon (exploitation biologique)**

	Tous	Type de MeM principale			Age ***		Néoagriculteurs		Modèle de production		Intéressés
		(N=14)	ASC (n=11)*	Autres types de MeM (n=3)	Moins de 35 ans (n=5)	Plus de 35 ans (n=8)	Oui (n=9)	Non (n=4)	Diversifiée (>30 variétés) (n=11)	Conventionnelle (<15 variétés) (n=3)	n=6
% de l'échantillon		100%	79%	21%	38%	62%	69%	31%	79%	20%	43%
Age ***	18-35	5	4	1	5	-	3	2	4	1	1
	35-45	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	45-60	7	5	2	-	7	6	1	5	2	4
	60+	1	1	-	-	1	-	1	1	-	-
Néoagriculteurs (# Oui)	% Oui	69%	73%	33%	60%	75%	100%	0%		33%	
Nombre de variétés (Moyenne)	Moyenne	40	49	6	41	38	47	21	49	6	25
	Min-Max	3 à 75	30 à 75	3 à 8	6 à 60	3 à 75	3 à 75	6 à 40	30 à 75	3 à 8	3 à 50
Attitude regroupement	Positive	79%	82%	67%	100%	63%	67%	100%	82%	67%	83%
	Négative	7%	9%	0%	0%	13%	11%	0%	9%	0%	0%
	Neutre	14%	9%	33%	0%	25%	22%	0%	9%	33%	17%
Expérience antérieure avec regroupements	% Oui	57%	55%	67%	60%	63%	56%	75%	55%	67%	50%
Intérêt	% Oui	43%	33%	100%	17%	50%	33%	50%	27%	100%	100%
Nombre de canaux de distribution	Médiane	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.5
Age de la ferme	Moyenne	17 ans	12 ans	34 ans	16 ans	17 ans	10 ans	31 ans	12 ans	34 ans	24 ans
	Min-Max	2 à 57 ans	2 à 37 ans	21 à 57 ans	2 à 57 ans	4 à 37 ans	2 à 21 ans	8 à 57 ans	2 à 37 ans	21 à 57 ans	4 à 57 ans
% revenu dérivé du	Moyenne	74	72%	82%	83%	66%	67%	83%	72%	82%	82%

1er canal de distribution	Min-Max	50 à 95%	50 à 98%	60 à 97%	67 à 97%	50% à 90%	55 à 90%	50 à 97%	50 à 98%	60 à 97%	55 à 97%
Superficie Cultivée (ha)	Moyenne	8	3.79	25	7	9.6	3.6	20	3.7	24.5	13.7
	Min-Max	0.15 à 45	0.15 à 10	4.5 à 45	2.5 à 24	0.15 à 45	0.15 à 10	2.5 à 45	0.15 à 10	4.5 à 45	2.75 à 45

\* Les fermes ASC sont ici les fermes dont le premier canal de mise en marché est le panier ASC. \*\* Parmi les producteurs dont l'ASC n'est pas le principal mode de mise en marché (MeM), nous en retrouvons une qui fait de l'ASC à titre de quatrième source de revenus et une autre qui se prépare à faire de la mise en marché en ASC la saison prochaine. Outre ces deux exceptions, les catégories *Type de MeM principale – ASC* et *Modèle de production – Diversifiée* sont identiques. À elles seules, ces deux fermes haussent la moyenne de variétés de 7 à 24. \*\*\* Une ferme est organisée en OBNL et gérée par ses employés; elle n'a donc pas été considérée comme une personne et en conséquence, aucun âge n'a été indiqué. \*\*\*\* La ferme gérée par un OBNL (voir note précédente) a été considérée comme un néoagriculteur puisque les personnes qui y travaillent ne sont pas normalement issues de familles agricoles.



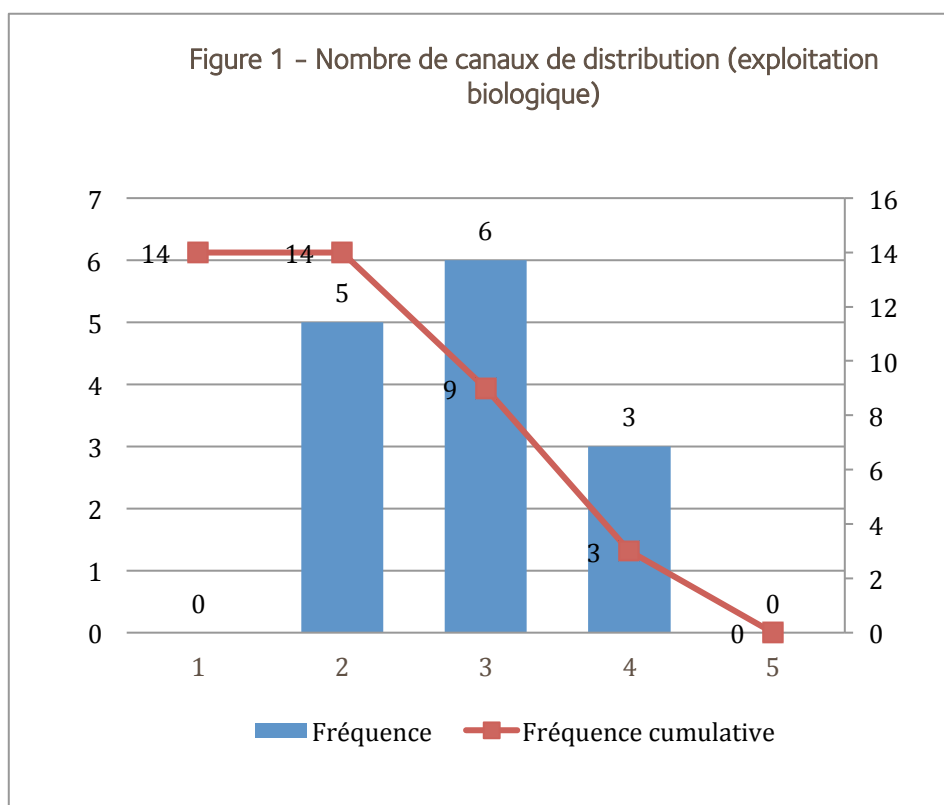
**Tableau 2. Canaux de distribution (exploitation biologique)**

	1er canal	2e canal	3e canal	4e canal	5e canal	Total
<b>Paniers ASC</b>	11					11
<b>Grossiste/Distributeur/Emballeur</b>	2		1			3
<b>Kiosque à la ferme</b>		2		1		3
<b>Commerces detail</b>	1		3			4
<b>Marché Public</b>		7				7
<b>Revendeur</b>		1	4			5
<b>Marché Virtuel</b>		2		1		3
<b>HRI</b>		1	1	1		3
<b>Transformateur</b>		1				1
<b>Total</b>	14	14	9	3	0	

Le tableau 2 permet de constater que la formule d'Agriculture soutenue par la communauté (ASC) demeure le canal de distribution le plus fréquemment utilisé par les producteurs biologiques ayant participé à l'étude. Étant donné que la grande majorité de leurs revenus proviennent de leur premier canal de distribution (tableau 1), nous pouvons déduire que l'ASC constitue la principale source de revenus de la majorité des producteurs interviewés. Le marché public détient la deuxième place en importance alors qu'il ne constitue pour aucun producteur biologique le canal de distribution principal.

### **Multiplicité des stratégies de mise en marché**

La figure 1 permet de déduire que 9 producteurs biologiques sur 14 utilisent soit 2 ou 3 canaux de distribution. Le recours à peu de canaux de distribution amène la préoccupation de la résilience des fermes et du nombre nécessaire de canaux de distribution afin d'assurer une sécurité financière. Cet aspect n'a pas été approfondi dans cette étude mais une recherche afin de déterminer si le nombre de canaux s'avère un critère de résilience serait pertinente dans le futur.



En contrepartie, le tableau 3 ci-dessous démontre que les producteurs apprécient la stabilité du canal ASC, le juste prix notamment. En effet, la perception des producteurs biologiques est qu'en formule circuit court, ils peuvent obtenir un meilleur prix qu'avec un intermédiaire de la chaîne. De plus, les producteurs apprécient énormément le contact direct avec le consommateur ainsi que la liberté d'innover en offrant de nouveaux légumes non disponibles sur les marchés conventionnels. On peut donc constater que l'ASC est un circuit court pour lequel les producteurs biologiques ont mentionné moins d'inconvénients que d'avantages, ce qui explique pourquoi la majorité des producteurs biologiques de l'étude y adhèrent.

Ils ont aussi mentionné que la vente en marché public comportait un certain nombre de contraintes, malgré les avantages des circuits courts cités précédemment. Les contraintes de coûts afférents (prix du kiosque, des ressources humaines sur place, etc.), le temps nécessaire sur place, la compétition inter-kiosque constituent les principales frustrations formulées dans les entretiens. On peut aussi constater un manque d'intérêt généralisé pour prospecter la clientèle. Les habiletés en marketing sont soit inexploitées ou jugées non-intéressantes.

**Tableau 3. Avantages et inconvénients des différents types de circuit court (exploitations biologiques)**

		Paniers ASC	Commerces détail	HRI	Kiosque à la ferme	Marché Public	Marché Virtuel
Avantages	Contact social	X					
	Diversité du travail						
	Écouler surplus						
	Stabilité	X					
	Liquidité	X					
	Modèle de production	X				x	
	Moins de pertes	X					
	Bon prix	X	X				
	Produits de niche	X				x	
		Paniers ASC	Commerces détail	HRI	Kiosque à la ferme	Marché Public	Marché Virtuel
Inconvénients	Marketing			x			
	Concurrence					x	
	Demande non-adaptée	X	X	x			
	Gestion	X					
	Horaires			x			
	Insécurité					x	
	Liquidité						
	Pertes					x	
	Efficacité de production						
	Prix bas						
	Charge de travail	X					
	Temps et main d'œuvre	X					
	Volumes insuffisants			x			

**Tableau 4. Attentes des producteurs envers les regroupements (exploitations biologiques)**

		Tous	Intéressés	Pas intéressés
Rôle dans stratégies MeM	Écouler surplus	6	2	4
	Concurrence au conventionnel	1	1	0
	Permet spécialisation et meilleure efficacité de la production	3	3	0
	Économies d'échelle sur la distribution	1	1	0
	Stabilité de la demande	1	1	0
	Fixer les prix	6	3	3
Activités du regroupement	Prospection des clients	7	5	2
	Gestion et coordination des ventes	6	3	3
	Prise en charge de la distribution	10	5	5
	Coordination de la production	8	5	3
	Transfert de connaissances	3	2	1

Comme le dénote le tableau 4, les producteurs biologiques sont intéressés par le regroupement comme une manière de compenser une partie de leurs faiblesses. Certains producteurs ont tendance à voir le regroupement comme un mode de mise en marché secondaire, c'est-à-dire comme une opportunité d'écouler des surplus, comme ils le font actuellement avec les marchés publics. La possibilité d'un prix fixe apparaît comme une raison valable d'envisager le regroupement. Sans que l'on puisse dégager des tendances unanimes sur leur attitude face au regroupement, on peut certainement mettre en lumière certaines opportunités. Les producteurs sont intéressés par le fait que le regroupement prenne en charge la prospection des clients, coordonne la production entre les membres potentiels. Que le regroupement prenne en charge les installations communes pour l'entreposage est l'opportunité la plus souvent mentionnée dans les activités de regroupement. La perspective d'avoir recours à un regroupement pour augmenter son volume de production et vendre plus est présente dans leur discours. On peut également conclure que les producteurs en ASC sont moins intéressés par le regroupement que les producteurs biologiques non ASC.

**Tableau 5. Difficultés anticipées dans un regroupement, selon intérêt et expérience (exploitations biologiques)**

	Tous (N=14)	Intéressés (n=6)	Pas intéressés (n=8)	Avec expérience (n=9)	Intéressé et avec expérience (n=3)
Vision divergente	6	2	4	3	0
Manque de temps	5	2	3	3	1
Conflit de personnalité	7	4	3	5	3
Droits de livraison	2	0	2	2	0
Coûts, investissements et risques financiers	4	3	1	3	2
Manque de confiance et dépendance	10	5	5	5	2
Changement au modèle de production à la ferme	4	1	3	3	0

Il est intéressant de constater dans le tableau 5 que tant les producteurs intéressés que les non intéressés par le regroupement sont conscients des défis que posent le regroupement. On peut également conclure que somme toutes, la majorité des producteurs n'est pas d'emblée favorable au regroupement, en raison de la multitude de facteurs mentionnés. Il y a certainement des enjeux liés au manque de confiance mutuel que les producteurs auraient à développer sur le long terme. Une part importante de la commercialisation en circuit court réside dans la relation privilégiée de travail qui se développe entre les personnes impliquées dans le canal de mise en marché. C'est un des aspects les plus déterminants de la relation commerciale qui survient en circuit court.