

FAVORISER L'APPROVISIONNEMENT LOCAL ET LES CIRCUITS ALIMENTAIRES COURTS : PAR DE
MEILLEURES PRATIQUES D'AFFAIRES ENTRE PRODUCTEURS, AGROTRANSFORMATEURS ET
RESTAURATEURS D'UNE MÊME RÉGION

Par
Marianne Aubertin

Rapport du projet intervention présenté au Centre universitaire de formation
en environnement et développement durable en vue
de l'obtention du grade de maîtrise en environnement (M. Env.)

Sous la direction de Ana Oliveira

MAÎTRISE EN ENVIRONNEMENT
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Mai 2022

SOMMAIRE

Mots clés : commercialisation en circuit court, circuit alimentaire court, approvisionnement local, mise en marché de proximité, alimentation locale, relations d'affaires, pratiques d'affaires, restauration commerciale, entreprises agroalimentaires

La commercialisation en circuit court entre des entreprises agroalimentaires et des restaurants indépendants de la restauration commerciale gagnent en popularité au Québec, notamment à cause de l'engouement pour l'alimentation locale, responsable et durable. La vente directe entre ces acteurs génère plusieurs bénéfices économiques, sociaux et environnementaux. En revanche, elle s'accompagne de défis que les acteurs doivent relever, dont celui d'établir des relations d'affaires durables et un modèle d'approvisionnement adapté aux réalités et aux contraintes des deux milieux.

L'objectif principal du projet intervention est d'identifier les bonnes pratiques d'affaires qui permettraient à des producteurs agricoles, des agrotransformateurs et des restaurateurs d'une même région de créer des relations d'affaires, et ce, afin de favoriser l'approvisionnement local en circuit court. Le projet s'est déroulé sur une période de 4 mois dans la municipalité régionale de comté de Coaticook. Dans un premier temps, une rencontre de démarrage avec deux collaboratrices de la MRC de Coaticook et une revue de littérature ont été réalisées. Dans un deuxième temps, douze entrevues semi-dirigées ont été accomplies avec des acteurs locaux, soit cinq entreprises agroalimentaires et six restaurants de la MRC de Coaticook, et avec un acteur régional, le Conseil de l'industrie bioalimentaire de l'Estrie.

Dans un troisième temps, une analyse de contenu a été effectuée afin de dégager les résultats provenant des données recueillies en entrevue. Celle-ci a permis d'établir le portrait de situation des onze entreprises en plus d'identifier les pratiques d'affaires, les défis et les obstacles, les préoccupations et les motivations à l'approvisionnement local en CC et à la mise en marché de proximité. Elles ont aussi permis de mieux comprendre les relations d'affaires et de soulever les facteurs de réussite. Parmi eux, il y a la confiance réciproque, la communication et la flexibilité. Dans un quatrième temps, une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces a permis de relever huit enjeux pour les restaurants et quatre pour les entreprises agroalimentaires, dont la main-d'œuvre et la concurrence. Enfin, sept recommandations sont adressées à la MRC de Coaticook afin de pallier les enjeux et de soutenir toutes les entreprises dans leur démarche. Six recommandations sont adressées aux entreprises agroalimentaires puis cinq aux restaurants. Elles concernent principalement les pratiques d'affaires à adopter et les facteurs de réussite pour établir une relation d'affaires durable et une bonne collaboration avec leurs partenaires d'affaires.

REMERCIEMENTS

Je tiens d'abord à remercier ma directrice d'essai, Ana Oliveira, pour son soutien et son implication tout au long du projet. Je suis très reconnaissante pour nos échanges stimulants ainsi que pour ta grande générosité et ton ouverture d'esprit. Merci pour tous les judicieux conseils que tu m'as partagés.

Je veux aussi remercier la MRC de Coaticook, plus particulièrement Cynthia Corbeil et Martine Lebel, pour leur collaboration au projet. Elles m'ont donné l'opportunité de réaliser ce projet dans une région de l'Estrie qui regorge de belles entreprises agroalimentaires, de créativité, d'initiatives et d'opportunités. Merci de m'avoir appuyé dans le processus, notamment par votre disponibilité, votre confiance et vos conseils. Un énorme merci également à tous les intervenants qui ont collaboré à ce projet et qui ont pris le temps de partager avec moi leur expérience et leurs connaissances. Les entretiens furent très enrichissants et inspirants.

Enfin, un énorme merci à mes amies et ma famille pour leur écoute, leurs encouragements et leurs conseils. Merci de m'avoir changé les idées quand j'en avais besoin. Ce travail de longue haleine n'aurait pas été possible sans le soutien inestimable de mon partenaire de vie, Alex. Merci pour ton amour inconditionnel, ta patience, ta compréhension et ton écoute. Je serai toujours reconnaissante du soutien que tu m'as apporté durant ces deux dernières années.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1. MISE EN CONTEXTE	3
1.1 Objectifs du projet.....	9
1.2 Portée du projet	10
1.3 Parties prenantes	11
2. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	15
2.1 Étapes méthodologiques.....	15
2.2 Intervenants	18
2.2.1 Municipalité régionale de comté de Coaticook	18
2.2.2 Conseil de l'industrie bioalimentaire de l'Estrie.....	18
2.2.3 Entreprises agroalimentaires	18
2.2.4 Services alimentaires de la restauration commerciale	19
2.3 Limites de l'étude	21
3. PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	22
3.1 Portrait de situation des restaurants	22
3.1.1 Critères et priorités d'achat des restaurants.....	24
3.1.2 Motivations à l'approvisionnement local.....	26
3.1.3 Obstacles et défis à l'approvisionnement local.....	28
3.2 Portrait de situation des entreprises agroalimentaires	29
3.2.1 Critères de décisions de production et de vente	30
3.2.2 Motivations à la mise en marché de proximité et à la commercialisation en CC	31
3.2.3 Obstacles et défis à la mise en marché de proximité et à la commercialisation en CC	32
3.3 Relations d'affaires	33
3.3.1 Établissement de la relation d'affaires.....	33
3.3.2 Facteurs de réussite d'une relation durable en affaires	34
3.3.3 Bénéfices d'une relation d'affaires entre producteur-agrotransformateur et restaurateur	35
3.4 Pratiques d'affaires	36
4. ANALYSE FFOM.....	39
4.1 Synthèse des forces et des faiblesses.....	39
4.2 Synthèse des opportunités et des menaces.....	40
5. RECOMMANDATIONS.....	42
5.1 Recommandations spécifiques à la MRC de Coaticook.....	42

5.2 Recommandations spécifiques aux entreprises agroalimentaires.....	45
5.3 Recommandations spécifiques aux établissements de la restauration commerciale	46
CONCLUSION	48
RÉFÉRENCES	51
ANNEXE 1 – LISTE NON EXHAUSTIVE DES CANAUX DE MISE EN MARCHÉ UTILISÉS EN 2016 PAR LES ENTREPRISES BIOALIMENTAIRES DE LA MRC DE COATICOOK	56
ANNEXE 2 – GUIDE D’ENTREVUE.....	57
ANNEXE 3 – LISTE DES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES ET DES RESTAURANTS CONTACTÉS.....	60
ANNEXE 4 – CRITÈRES D’ACHAT DES RESTAURANTS, DONNÉES BRUTES	61
ANNEXE 5 – MOTIVATIONS À L’APPROVISIONNEMENT LOCAL, DONNÉES BRUTES.....	62
ANNEXE 6 – PYRAMIDE DE MASLOW	63

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 1.1	Types de vente dans un circuit court.....	3
Figure 1.2	Logique linéaire du système alimentaire industriel.....	4
Figure 1.3	Répartition par MRC de l'Estrie des fermes utilisant la mise en marché de proximité en 2016.....	5
Figure 2.1	Logigramme présentant les étapes méthodologiques du projet.....	15
Figure 3.1	Importance relative des critères d'achat des restaurateurs.....	25
Figure 3.2	Cote moyenne accordée aux priorités d'approvisionnement.....	25
Figure 3.3	Cote moyenne accordée aux critères de décisions de production et de vente.....	30
Tableau 1.1	Répartition des fermes estriennes par MRC selon le type de mise en marché de proximité en 2016.....	6
Tableau 1.2	Parties prenantes concernées par le projet.....	11
Tableau 2.1	Caractéristiques principales des cinq entreprises agroalimentaires participantes.....	19
Tableau 2.2	Caractéristiques principales des six restaurants commerciaux participants.....	20
Tableau 3.1	Portrait de l'approvisionnement des six restaurants et de la composition des menus....	22
Tableau 3.2	Motivations des restaurants à l'achat de produits locaux.....	27
Tableau 3.3	Canaux de mise en marché utilisés par les cinq entreprises agroalimentaires participantes.....	29
Tableau 3.4	Établissements de restauration desservis par les producteurs-agrotransformateurs.....	29
Tableau 3.5	Stratégies et ressources identifiées par les 11 répondants pour établir leur relation d'affaires.....	33
Tableau 3.6	Facteurs de réussite d'une relation d'affaires durable identifiés.....	34
Tableau 3.7	Synthèse des bénéfices spécifiques à chaque catégorie d'intervenant.....	36
Tableau 3.8	Pratiques d'affaires soulevées par les six restaurants.....	37
Tableau 3.9	Pratiques d'affaires soulevées par les cinq entreprises agroalimentaires.....	38
Tableau 4.1	Synthèse des forces et des faiblesses des deux catégories d'intervenant.....	39
Tableau 4.2	Synthèse des opportunités et des menaces.....	40

LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES

CC	Circuit court
CIBLE	Conseil de l'industrie bioalimentaire de l'Estrie
FFOM	Forces, faiblesses, opportunités et menaces
GES	Gaz à effet de serre
HRI	Hôtellerie, restauration et institution
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
MRC	Municipalité régionale de comté
ODD	Objectifs de développement durable
PP	Parties prenantes

LEXIQUE

Achat/Approvisionnement local	Absence de définition formelle et consensuelle. Fait référence à une volonté de se procurer des biens et services à proximité des lieux de production, de transformation ou d'utilisation. Les critères définissant l'achat local sont la région géographique, la distance par rapport au lieu de production (de 50 à 160 km – kilomètres alimentaires) et l'origine de l'entreprise. (Bergeron et Vigreux, 2020)
Agrotourisme	Activité touristique complémentaire de l'agriculture qui a lieu sur une exploitation agricole. Il met des producteurs agricoles en relation avec des touristes ou des excursionnistes, permettant ainsi à ces derniers de découvrir le milieu agricole, l'agriculture et sa production par l'accueil et l'information que leur réserve leur hôte (Association de l'agrotourisme et du tourisme gourmand du Québec [AATGQ], 2020).
Agrotransformation	Activité de transformation alimentaire qui a lieu directement sur la ferme où sont produits les aliments bruts (Boulianne et al., 2019).
Alimentation de proximité	Approvisionnement régulier en aliments produits à l'intérieur d'un bassin alimentaire régional, distribués au sein de circuits courts impliquant un nombre limité d'intermédiaires et accessibles à distance de marche du lieu de résidence. La proximité fait référence à la dimension spatiale (distance physique entre le lieu de production, le lieu d'échange et de consommation) et la dimension relationnelle (nombre d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur). (Vivre en Ville, s. d.a)
Autonomie alimentaire	Capacité de subvenir aux besoins alimentaires d'une population définie sur un territoire donné (Borée, 2021).
Bassin alimentaire	Aire géographique desservant une région en produits agroalimentaires. Considère les flux de matières de leur origine à leur destination finale. (Vivre en Ville, s. d.b)
Bioalimentaire	Regroupement de l'agriculture, des pêches commerciales, de l'aquaculture, de la transformation des aliments, des boissons et du tabac, du commerce de gros et du commerce de détail alimentaires ainsi que des services alimentaires (Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation [MAPAQ] et Institut de la statistique du Québec [ISQ], 2022).

Chaîne d’approvisionnement	Séquence (prise de décision et exécution) de processus (produits, transformation et argent) et de flux (matériels, d’information et d’argent) qui vise à répondre aux besoins des clients finaux à l’intérieur et entre différentes étapes d’un continuum, de la production à la consommation finale (Food and Agriculture Organization [FAO], 2011).
Circuit court	Mode de commercialisation qui fait intervenir au maximum un intermédiaire entre l’entreprise de production ou de transformation et le consommateur. Ce type de commercialisation se caractérise par la relation entre le producteur et la population et se démarque par le dynamisme des échanges commerciaux générés sur le territoire. Il existe deux grands types de commercialisation en circuit court : la vente directe et la vente indirecte. (MAPAQ, 2015a)
Distribution alimentaire	Activités qui concourent à ce que les aliments, frais ou transformés, parviennent aux lieux où les mangeuses et les mangeurs les acquièrent pour les rapporter à la maison ou les consommer sur place. On distingue la distribution marchande et non-marchande. (Boulianne et al., 2019)
Kilomètres alimentaires	Distance parcourue par les denrées agroalimentaires de l’exploitation agricole au consommateur (Smith et al., 2005).
Mise en marché de proximité	Commercialisation axée sur la proximité afin de nouer des relations directes avec les consommateurs. On peut distinguer la proximité relationnelle de la proximité géographique (MAPAQ, 2015b).
Modèle d’affaires	Modèle qui décrit la façon dont une organisation crée, délivre et profite de tout le potentiel de sa propre valeur (Osterwalder et Pigneur, 2010)
Produit de niche	Produits dont la production est généralement faite à petite échelle et qui s’adresse à un segment de marché spécifique. Il possède des attributs distinctifs pouvant être liés au lieu, au territoire ou à la région de production, ou encore au mode de fabrication. (Gouvernement du Québec, 2019a)
Produit du terroir	Produits agroalimentaires ou agroforestiers fabriqués de manière artisanale dans un territoire spécifique (Turgeon, 2010).
Proximité géographique	Distance parcourue par les aliments. On parle d’une mise en marché de proximité lorsque le produit est commercialisé au sein même d’une région ou à moins de 150 km du lieu de production (MAPAQ, 2015b).

Proximité relationnelle	Mise en marché où intervient tout au plus un intermédiaire entre le producteur et le consommateur (MAPAQ, 2015b).
Relation d'affaires	Relation qui est établie entre une entité déclarante et un client en vue d'effectuer des opérations financières ou de fournir des services liés aux opérations financières (Gouvernement du Canada, 2021).
Restaurant indépendant	Établissement de restauration commerciale qui n'est pas affilié à une chaîne de restauration ou à un groupe hôtelier (Chambre de commerce du Montréal métropolitain, 2021)
Services alimentaires de la restauration commerciale	Commerces dont l'activité principale consiste à préparer et à vendre des mets et des boissons. Les établissements sont les restaurants, les brasseries, les tavernes, les bars, les traiteurs sociaux et à forfait. (MAPAQ, 2021a)
Système alimentaire	Système qui implique la production alimentaire, la transformation, la distribution, l'entreposage, la consommation et la gestion des déchets. Il comprend des produits (intrants et extrants), des acteurs et des modes de coordination. Est toujours lié à un contexte biophysique, socio-économique et à un niveau d'intégration technologique. (Mundler et Criner, 2016)
Système alimentaire durable	Système alimentaire qui assure la sécurité alimentaire et la nutrition pour tous de manière à ne pas compromettre les bases économiques, sociales et environnementales de la sécurité alimentaire et de la nutrition des générations futures (High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition, 2014).
Tourisme Gourmand	Découverte par une clientèle touristique, d'un territoire à travers des expériences culinaires distinctives, des activités agrotouristiques ou bioalimentaires mettant en valeur le savoir-faire de ses artisans et permettant d'apprécier les produits ou les plats qui lui sont propres (AATGQ, 2020).
Traçabilité	Capacité à retracer l'historique, l'application ou l'emplacement d'un produit ou d'une activité par le biais d'une identification enregistrée. Elle comporte deux aspects principaux: d'une part, l'identification du produit par marquage et, d'autre part, l'enregistrement des données relatives au produit tout au long de la chaîne de production, transformation et distribution. (FAO, 2016)

INTRODUCTION

Depuis quelques années, l'alimentation locale et les circuits alimentaires courts, aussi appelés circuits courts (CC), connaissent un intérêt marqué au Québec. Leur engouement s'inscrit dans la transition alimentaire, soit une transition vers une alimentation saine, responsable et durable. L'achat de proximité dans un CC permet de rapprocher les acteurs du secteur bioalimentaire québécois, de solidifier les chaînes de valeur et de relocaliser les activités au sein des territoires. Ces derniers se mobilisent donc pour bâtir un système alimentaire durable reposant sur une gouvernance alimentaire territoriale, en accord avec les valeurs de tous. (Vivre en Ville, 2014; Chaire de recherche en droit sur la diversité et la sécurité alimentaires [Chaire DDSA], 2016) Tel est le cas dans la région administrative de l'Estrie qui se caractérise par un secteur bioalimentaire prospère, dominé par l'agriculture et la restauration. À cet effet, l'Estrie regorge d'une diversité d'entreprises de production et de transformation alimentaire. L'offre régionale en produits locaux y compris en produits du terroir et biologiques est donc abondante. (MAPAQ, 2019; Union des producteurs agricoles [UPA] Estrie, 2020) Elle attire les consommateurs, mais aussi les restaurateurs indépendants de la restauration commerciale qui souhaitent adopter des pratiques d'approvisionnement plus responsables.

Ainsi, considérant la proximité géographique et la volonté de créer des liens sociaux, des relations d'affaires se créent entre producteurs agricoles-agrotransformateurs et restaurateurs d'une même région. Malgré les bénéfices potentiels, l'établissement de relations durables s'avère néanmoins difficile pour plusieurs en raison d'obstacles et de défis comme la main-d'œuvre, la rentabilité de l'entreprise et l'adaptation aux besoins des consommateurs (GastronomicQc Lab, 2018). Pour encourager l'approvisionnement local en CC et assurer une meilleure coopération entre les acteurs, il apparaît donc important d'examiner ces relations d'affaires.

Pour ce faire, un projet intervention a été réalisé dans une municipalité régionale de comté (MRC) de l'Estrie qui se démarque par son secteur bioalimentaire dynamique, soit la MRC de Coaticook (Municipalité régionale de comté [MRC] de Coaticook, 2020). L'objectif principal du projet est d'identifier les bonnes pratiques d'affaires qui permettraient à des producteurs agricoles, des agrotransformateurs et des restaurateurs d'une même région de créer des relations d'affaires, et ce, afin de favoriser l'approvisionnement local en circuit court. La démarche s'est réalisée en cinq étapes. En premier lieu, une réunion de démarrage a permis d'établir la relation de partenariat et de collaboration avec la MRC et d'entamer officiellement le projet. En second lieu, une revue de littérature a été effectuée afin de mieux comprendre les concepts clefs (approvisionnement local, mise en marché de proximité, CC, relations

d'affaires, etc.), les enjeux, les causes et les conséquences, les parties prenantes (PP) de la région d'étude, etc.

En troisième lieu, une collecte d'informations primaires au moyen d'entrevues semi-dirigées a été réalisée auprès d'intervenants ciblés dont des producteurs agricoles, des agrotransformateurs et des restaurateurs de la région. Quatrièmement, les résultats ont été analysés au moyen d'une analyse de contenu et des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (FFOM) pour ensuite, être interprétés. Enfin, la dernière étape a été la formulation des recommandations à la lumière des résultats.

Le présent rapport a pour objectif de présenter les résultats et les constats qui ressortent de l'intervention. Il vise aussi à offrir à la MRC de Coaticook des informations, entre autres sur les entreprises agroalimentaires et les restaurants participants ainsi que sur les pistes d'action possibles en vue de les soutenir dans leur démarche. Enfin, il vise à aider d'autres entreprises bioalimentaires qui désireraient se tourner vers un approvisionnement plus local et la commercialisation en CC. Précisément, le rapport comporte cinq chapitres en plus de l'introduction et de la conclusion. Il débute par une mise en contexte de la problématique de travail, soit les enjeux du système alimentaire actuel, les causes et les conséquences de l'approvisionnement local et des CC, principalement. Dans ce même chapitre, les objectifs et la portée du projet ainsi que le tableau des PP seront présentés. Le deuxième chapitre porte sur la démarche méthodologique comprenant les étapes, les intervenants et les limites de l'étude. Le troisième chapitre présente les résultats de l'analyse de contenu qui se dégagent des entrevues avec les producteurs-agrotransformateurs et les restaurateurs. S'ensuit du quatrième chapitre qui expose les résultats de l'analyse FFOM. Le cinquième et dernier chapitre comprend des recommandations adressées à la MRC de Coaticook, aux entreprises agroalimentaires ainsi qu'aux restaurants.

1. MISE EN CONTEXTE

Ces dernières années, une variété d'initiatives de CC et de mise en marché de proximité ont vu le jour dans des régions québécoises. Mises de l'avant par différents intervenants du secteur bioalimentaire et des responsables territoriaux, celles-ci ont comme principal objectif de raccourcir les chaînes d'approvisionnement alimentaire pour rétablir un lien plus direct entre les producteurs agricoles et les consommateurs finaux (Organisation des Nations Unies pour le développement industriel [ONU DI], 2020). En effet, tel que défini par le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ, 2015a), ces CC font intervenir au maximum un intermédiaire entre l'entreprise de production ou de transformation et le consommateur. La figure 1.1 illustre les deux types de vente possibles dans un CC, soit la vente directe (en vert) et la vente indirecte (en bleu).

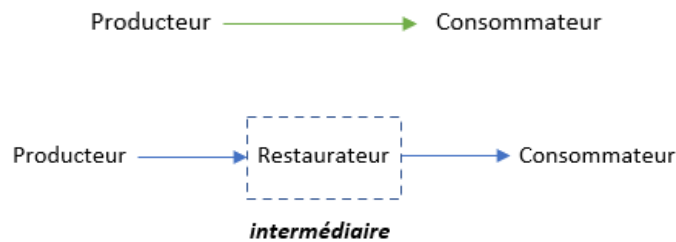


Figure 1.1 Types de vente dans un circuit court

L'engouement pour les CC et la mise en marché de proximité s'inscrit dans la transition alimentaire, c'est-à-dire une transition vers une alimentation saine, responsable et durable au sein des territoires. Inévitablement, celle-ci est intimement liée à la transition écologique. (Chaire DDSA, 2016) Le raccourcissement des chaînes alimentaires peut contribuer à atteindre plusieurs objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. À titre d'exemples, les initiatives de CC favorisent une consommation et une production responsables (ODD12), contribuent à la lutte contre les changements climatiques (ODD13) et aux questions sociales comme la pauvreté et la réduction de la faim (ODD 1 et 2). (UNIDO, 2020)

Les CC sont vus, en particulier par les agriculteurs et les consommateurs, comme une alternative à l'échange marchand standard ainsi qu'au modèle agroindustriel de production et de consommation de masse, spécialisé, globalisé puis structuré par de grandes multinationales, générant d'importantes externalités négatives (Chaire DDSA, 2016; ONU DI, 2020; Mundler et Laughrea, 2015). Aussi, l'engouement s'inscrit dans une réaction contre la délocalisation de la production et la standardisation des produits et des habitudes alimentaires occasionnées par la mondialisation. Dans de telles chaînes

d’approvisionnement mondialisées, les canaux de distribution impliquent plusieurs intermédiaires, ce qui limite le contrôle sur la qualité des produits et leur traçabilité. Aussi, les aliments parcourent de grandes distances avant d’atteindre les assiettes entraînant l’émission de gaz à effet de serre (GES). (Turgeon, 2010) Au Canada, environ 30% des produits agroalimentaires consommés sont importés ce qui correspond à plus de 61 milliards de tonnes-kilomètres (kilomètres alimentaires) et à 3,3 millions de tonnes métriques de CO₂ émis annuellement (Kissinger, 2012). Quant au Québec, la consommation de produits alimentaires s’appuie en majorité sur des sources d’approvisionnement québécoises et canadiennes. L’offre alimentaire québécoise est complétée par les importations internationales, où les trois quarts sont des produits transformés (boissons, bonbons, etc.) et le quart restant concerne les aliments frais comme les fruits et les légumes en particulier durant la saison hivernale. (MAPAQ, 2020b) Or, les fruits et les légumes présentent les émissions de GES liées aux kilomètres alimentaires les plus élevées (Kissinger, 2012). Par conséquent, les circuits de commercialisation sont élaborés, énergivores et coûteux (Turgeon, 2010; MAPAQ, 2008). En plus, ces circuits s’appuient sur une logique linéaire menant à une production industrielle, une surconsommation et un gaspillage des ressources à chaque maillon de la chaîne. La figure 1.2 illustre les étapes de la chaîne linéaire du système alimentaire industriel.

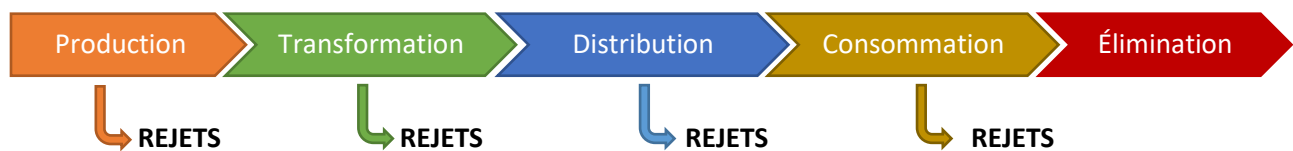


Figure 1.2 Logique linéaire du système alimentaire industriel (inspiré de : RECYC-QUÉBEC, 2018)

Conséquemment, les longues chaînes d’approvisionnement engendrent une rupture entre le lieu de production et de consommation ainsi que des relations impersonnelles et distendues entre producteurs et consommateurs. Cet éloignement spatial et relationnel entre les acteurs témoigne de l’intérêt grandissant pour les CC. De ce fait, les initiatives de CC sont caractérisées par des relations interpersonnelles et sociales entre individus, qui dépassent leur simple fonction économique (de producteur ou de consommateur). (Amemiya et al., 2008)

Certes, les consommateurs sont de plus en plus conscientisés et vigilants quant à la provenance, aux pratiques agricoles puis à la transformation des aliments qu’ils achètent. Ils se préoccupent davantage de l’empreinte environnementale et sociale de leur alimentation. (Deloitte, 2021) Selon le *Baromètre de la confiance 2021*, 66% des Québécois sondés se disent très ou plutôt préoccupés par la provenance des aliments consommés et 71% ont une confiance plus grande (en termes de qualité) envers les aliments

cultivés et produits au Québec que ceux importés (Marcellis-Warin et Peignier, 2021). La qualité des aliments serait associée aux idées de proximité, de traçabilité, de mode de production, de bilan carbone et de valeur nutritive (ONU, 2020; Ruby, 2020, 1^{er} décembre). De ce fait, une grande majorité de Québécois (82%) déclare acheter prioritairement des aliments du Québec (Marcellis-Warin et Peignier, 2021). Cette tendance pour l'achat local et le régime locavore s'accompagne d'une plus grande demande pour les produits alimentaires de qualité, y compris pour les produits du terroir. Les consommateurs recherchent de plus en plus des produits fabriqués de manière artisanale, qui respectent l'environnement et le bien-être animal puis qui contribuent à réduire les risques pour la santé humaine. (Turgeon, 2010; Observatoire de la consommation responsable, 2021)

Lorsque nous regardons le contexte général du Québec, on peut compter à ce jour, qu'une entreprise agricole sur cinq est active dans les CC et la mise en marché de proximité, représentant 5 500 entreprises agricoles. En effet, plus de 5 000 entreprises font de la vente à la ferme, près de 300 fermes vendent des paniers d'aliments frais au travers de l'agriculture soutenue par la communauté et environ 880 producteurs agricoles pratiquent l'agrotourisme. (MAPAQ, 2020a) Si nous portons notre attention de façon plus spécifique sur la région administrative de l'Estrie, celle-ci compterait le plus grand nombre de fermes (24%) ayant adopté ce type de mise en marché. En effet, 658 fermes estriennes s'adonneraient à l'un ou l'autre des modèles de vente en CC, selon les données du recensement 2016 de Statistiques Canada. Cette spécificité s'expliquerait par le nombre important de fermes de petite taille dans la région, 37% en Estrie comparativement à 32% au Québec. (Desautels, 2020, 29 juin; UPA Estrie, 2020) En 2019, se sont près de 1 006 fermes qui ont commercialisé en CC (Gouvernement du Québec, 2019b). Les MRC du Val-St-François et du Haut-St-François comptent le plus grand nombre de fermes utilisant la mise en marché de proximité comme indiqué à la figure 1.3 et au tableau 1.1.

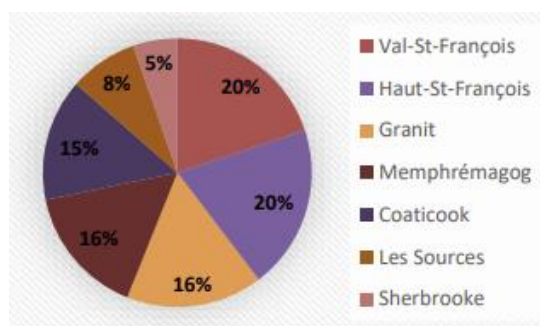


Figure 1.3 Répartition par MRC de l'Estrie des fermes utilisant la mise en marché de proximité en 2016
(tiré de : UPA Estrie, 2020)

En revanche, la région de Sherbrooke ainsi que les MRC de Coaticook et des Sources comptent le moins grand nombre de fermes utilisant ce type de mise en marché. On observe au tableau 1.1 que les fermes peuvent utiliser plus d'un canal de mise en marché.

Tableau 1.1 Répartition des fermes estriennes par MRC selon le type de mise en marché de proximité en 2016 (tiré de : UPA Estrie, 2020)

MRC	Nombre de ferme	Type de mise en marché de proximité		
		Vente à la ferme	Marché public	Agriculture soutenue par la communauté
Val-Saint-François	131	125	19	4
Haut-Saint-François	130	123	15	9
Granit	108	103	11	3
Memphrémagog	103	97	21	7
Coaticook	97	90	24	6
Les Sources	54	50	9	1
Sherbrooke	35	32	4	4
TOTAL	658	620	103	34

Si on se penche uniquement sur la MRC de Coaticook, la vente à la ferme et les marchés publics font partie des canaux de commercialisation les plus utilisés par les 550 entreprises agricoles de la région. Toutefois, la mise en marché collective (systèmes de quotas) pour les produits agricoles comme le lait de vache, le sirop d'érable en vrac, les œufs et les poulets (productions de plus de 100 poulets) demeure le canal le plus utilisé. D'autres canaux sont utilisés par les entreprises agricoles comme indiqué sur la liste à l'annexe 1. Or, la MRC ne détient pas de liste exhaustive ni de données précises pour chaque entreprise. (MRC de Coaticook, 2017)

Il apparaît donc que l'implantation d'initiatives de CC et de mise en marché de proximité représente une tendance générale qui se traduit pour certaines régions, dont celle de l'Estrie par des particularités représentant à la fois des opportunités et des défis. Ces expériences issues du terrain montrent bien un potentiel à exploiter et cela est bien reconnu par les autorités québécoises.

Pour les producteurs agricoles et les transformateurs artisans, cela leur permet de diversifier leurs sources de revenus et leurs canaux de commercialisation favorisant une meilleure résilience face aux perturbations du marché. Aussi, la commercialisation en CC et la mise en marché de proximité leur permettent d'établir

plus facilement une relation directe avec l'acheteur, d'obtenir une rétroaction immédiate sur leurs produits en plus d'augmenter la valeur ajoutée du produit. (MAPAQ, 2021b; ONUDI, 2020) La réduction des intermédiaires leur permet de communiquer leurs méthodes de production et d'informer les acheteurs sur l'effort et le savoir-faire derrière le produit. (Récolte, 2020) Toutefois, ce type de commercialisation s'accompagne de défis, en particulier des défis logistiques. En effet, les producteurs agricoles et les agrotransformateurs doivent exercer plusieurs fonctions comme la gestion de la production, la mise en marché, la distribution et la promotion des produits. La réalisation de celles-ci leur demande du temps et des effectifs supplémentaires qu'ils n'ont pas normalement. (UNIDO, 2020) De plus, leur réalité budgétaire et les coûts de production élevés peuvent freiner le développement de CC et l'établissement de relations de proximité (Récolte, 2020).

Approvisionnement local

Certaines modalités de CC ont été très peu étudiées comme l'approvisionnement local dans les services alimentaires de la restauration commerciale (Prally et al. 2011). Effectivement, il existe peu de données au Québec de ce type d'initiative, malgré la place importante qu'occupe la restauration commerciale dans l'économie de la province. En 2019, 80% des ventes des services alimentaires du réseau HRI (hôtellerie, restauration et institution) ont été générées par la restauration commerciale. Les ventes des services alimentaires HRI étaient estimées à 17,5 milliards de dollars, équivalant à 34% de la demande alimentaire québécoise. (MAPAQ, 2020c) Par ailleurs, le secteur de l'agrotourisme et du tourisme gourmand connaît un essor dans plusieurs régions québécoises, particulièrement en Estrie. Son développement s'inscrit dans plusieurs tendances comme la recherche d'une saine alimentation, le retour aux sources, le désir d'acheter local et l'engouement pour les produits du terroir. (AATGQ, 2020)

Conséquemment, un nombre croissant d'établissements indépendants de la restauration commerciale y voit une opportunité d'affaires et décide d'entamer la transition alimentaire afin de réduire leur empreinte environnementale et de répondre de façon responsable aux besoins des consommateurs. Ils se tournent donc vers un approvisionnement local, responsable et durable. Concrètement, le restaurateur qui est l'acheteur (ici le chef cuisinier ou le propriétaire) (MAPAQ, 2008) intègre graduellement des changements dans ses pratiques d'approvisionnement en vue d'augmenter la part de produits québécois et de qualité dans le menu. Cette initiative lui permet de promouvoir la nourriture locale, y compris les produits du terroir, en mettant l'accent sur la provenance locale et la typicité des aliments préparés. (UNIDO, 2020) Aussi, l'approvisionnement local permet aux restaurateurs de soutenir les entreprises agroalimentaires locales, de séduire les clients et d'assurer une meilleure traçabilité des aliments (Boulianne et al., 2019).

Par ailleurs, certains restaurateurs décident de ne plus faire affaire avec leurs distributeurs-grossistes, tels que Colabor, Sysco et Gordon, mais plutôt de faire affaire directement avec des producteurs agricoles ou des agrotransformateurs de leur région, en particulier pour des produits de niche (Boulianne et al., 2019). En effet, la vente directe est une pratique de plus en plus utilisée en restauration haut de gamme et en cuisine régionale. Cette avenue est à privilégier pour les petites entreprises étant donné la concurrence élevée et la difficulté à rentrer dans les réseaux plus structurés. (MAPAQ, 2008)

Cette association entre chefs cuisiniers et producteurs-agrotransformateurs favorise l'achat de produits régionaux. En outre, ces relations directes permettent aux restaurateurs un meilleur contrôle de la qualité des matières premières et des processus de production (UNIDO,2020). Cela peut même permettre la création d'une offre adaptée aux besoins spécifiques du chef cuisinier ou du propriétaire (MAPAQ, 2008). En plus, l'approvisionnement local en CC et la mise en marché de proximité sont susceptibles d'entraîner les bénéfices suivants (Réseau pour une alimentation durable, s. d.; CPQ, 2018; Vivre en ville, 2014; MAPAQ, 2020a; Centre de Référence en Agriculture et Agroalimentaire du Québec, 2017, 13 avril) :

- Diminution de l'empreinte carbone et énergétique associée au transport des aliments;
- Meilleure transparence de la provenance des aliments et des modes de production;
- Mise en valeur des produits du terroir québécois;
- Renforcement et rétablissement des liens entre producteurs-restaurateurs-consommateurs;
- Dynamisation de l'économie locale et régionale par la création et le maintien d'emplois et d'entreprises bioalimentaires sur le territoire;
- Valorisation de la profession d'agriculteur et d'agrotransformateur et augmentation de l'attractivité d'une relève agricole voulant adopter des pratiques durables;
- Collaboration et partage de ressources entre les acteurs sur le territoire, ce qui stimulerait la créativité et l'innovation dans les pratiques;
- Diminution du gaspillage alimentaire dès le début de la chaîne par l'optimisation des rendements de production et la mise en marché de proximité;
- Solidification de la chaîne d'approvisionnement locale et contrôle collectif de l'approvisionnement;
- Réduction de la dépendance aux chaînes d'approvisionnement mondiales et augmentation de la résilience du système alimentaire régionale.

Malgré les nombreux bénéfices, il demeure que peu d'établissements de la restauration commerciale s'approvisionnent en produits locaux. Selon un sondage réalisé en 2021 auprès de 508 restaurateurs québécois, seulement 25% d'entre eux estiment acheter entre 75% et 100% des produits en provenance du Québec (Pageau, 2022, 9 février). La pénurie et la rétention de la main-d'œuvre ainsi que les exigences élevées des consommateurs quant au menu peuvent être des obstacles pour certains restaurateurs

(MAPAQ, 2020c). En plus, ceux qui optent pour un approvisionnement directement auprès des producteurs-agrotransformateurs locaux peuvent être freinés par des contraintes logistiques comme la multiplication et la coordination d'une multitude de fournisseurs et des modes de communication pour la prise de commandes. Ils peuvent aussi être confrontés à d'autres défis comme la présence d'un réseau de distribution peu adapté au CC, la proximité géographique par rapport aux producteurs-agrotransformateurs et les ressources matérielles et humaines limitées. (Royer, 2020)

Parmi les obstacles, il y a aussi le manque d'infrastructure d'abattage, de débitage, de conditionnement et d'entreposage des produits à proximité, le prix élevé de certains produits surtout hors-saison, la disponibilité des produits et les volumes disponibles. En effet, certains établissements qui doivent s'approvisionner plusieurs fois par semaine ne trouvent simplement pas les volumes nécessaires auprès des producteurs, en particulier chez les petits. (Royer 2020; Récolte, 2020; Boulianne et al., 2019) Ainsi, plusieurs ont recours à un intermédiaire, soit à un distributeur, puisqu'il s'agit d'une solution plus accessible où les prix et la régularité de l'offre sont avantageux (MAPAQ, 2008).

Inévitablement, le raccourcissement de la chaîne d'approvisionnement implique des modifications dans la gestion des fonctions exercées par les acteurs ainsi qu'une révision des pratiques d'affaires de chaque entreprise.

1.1 Objectifs du projet

Comme mentionné dans l'introduction, le projet intervention vise à examiner les relations d'affaires dans un CC, plus particulièrement celles entre les producteurs agricoles et/ou les agrotransformateurs et les services alimentaires de la restauration commerciale. Précisément, il a comme objectif principal d'identifier les bonnes pratiques d'affaires qui permettraient à des producteurs agricoles, des agrotransformateurs et des restaurateurs d'une même région de créer des relations d'affaires, et ce, afin de favoriser un approvisionnement local en CC.

Les objectifs spécifiques permettant d'y arriver sont les suivants :

1. Réaliser un portrait de la situation des producteurs agricoles et des agrotransformateurs ciblés
 - Identifier les forces et faiblesses, les besoins et les préoccupations;
 - Identifier les priorités, les pratiques et les spécifications en matière de mise en marché de proximité et de CC;
 - Identifier les défis et les obstacles à la mise en marché auprès des restaurants locaux;

- Identifier les bénéfices et les facteurs de succès d'une relation d'affaires avec les restaurants locaux.
2. Réaliser un portrait de la situation des restaurateurs locaux ciblés
 - Identifier les besoins et préoccupations;
 - Identifier les priorités, les pratiques et les spécifications en matière d'achat;
 - Identifier les défis et obstacles à l'approvisionnement local;
 - Identifier les bénéfices et les facteurs de succès d'une relation d'affaires avec les producteurs locaux.
 3. Confirmer les enjeux liés à l'approvisionnement local en circuit court spécifique à la région;
 4. Relever les bonnes pratiques en matière d'approvisionnement local en circuit court auprès de restaurateurs déjà engagés;
 5. Analyser les données recueillies au moyen d'une analyse de contenu et FFOM;
 6. Relever les principaux enjeux à partir des résultats de l'analyse FFOM;
 7. Recommander des pistes de solutions pour la région et les intervenants.

1.2 Portée du projet

Le projet intervention s'est déroulé dans la MRC de Coaticook en Estrie et sur une période de 4 mois, soit de janvier à avril 2022. Cette région a été choisie à la lumière des éléments soulevés dans la mise en contexte ainsi que pour son secteur bioalimentaire dynamique et prometteur. D'autre part, le projet vise uniquement le secteur des services alimentaires de la restauration commerciale et les restaurants indépendants. Concernant les entreprises agroalimentaires, celles visées sont des entreprises de production agricole et des entreprises qui combinent les activités de production agricole et de transformation.

1.3 Parties prenantes

Cette sous-section présente sous forme de tableau les PP concernées par le projet intervention. Précisément, le tableau 1.2 présente pour chacune, un court descriptif, les intérêts et les préoccupations, le niveau d'influence (décisionnel) ainsi que le type d'implication.

Tableau 1.2 Parties prenantes concernées par le projet

Partie prenante	Description de la PP	Intérêts / préoccupations	Niveau d'influence	Type d'implication dans le projet
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ)	<p>« Responsable d'exercer une surveillance de toute la chaîne alimentaire aux fins de la protection de la santé publique de même qu'à l'amélioration de la santé et du bien-être des animaux » (Gouvernement du Québec, 2022a).</p> <p>Sa mission est de : « Favoriser une offre alimentaire de qualité et appuyer le développement d'un secteur bioalimentaire prospère et durable contribuant à la vitalité des territoires et à la santé de la population » (Gouvernement du Québec, 2022a).</p>	<p>Intérêts : Accroître l'autonomie alimentaire du Québec, créer des emplois dans le secteur bioalimentaire dans les régions, offrir et rendre disponible des aliments frais et de qualité aux Québécois, valoriser les produits du Québec dans les restaurants (<i>Programme Aliments du Québec au menu</i>).</p> <p>Préoccupations : dépendance au marché extérieur, impacts de la COVID-19 sur le secteur (pénurie de main-d'œuvre).</p> <p>(Gouvernement du Québec, 2022b)</p>	Fort	Implication au niveau de l'accès à l'information.

Tableau 1.2 Parties prenantes concernées par le projet (suite)

Partie prenante	Description de la PP	Intérêts / préoccupations	Niveau d'influence	Type d'implication dans le projet
Synergie Estrie	Alliance des organisations de développement économique des sept MRC de l'Estrie ayant pour objectifs de stimuler et de favoriser le développement du territoire par une approche d'économie circulaire (Synergie Estrie, s. d.).	<p>Intérêts : Accélérer le déploiement de l'économie circulaire sur le territoire estrien, accompagner les entreprises et les acteurs économiques locaux dans la mise en œuvre des stratégies de l'économie circulaire, approvisionnement local, consommation responsable, augmenter la collaboration entre la multitude d'acteurs régionaux, favoriser l'économie locale, créer des synergies (Synergie Estrie, s. d.).</p> <p>Préoccupations : gaspillage des ressources, risques liés à l'approvisionnement alimentaire, crise climatique (Synergie Estrie, s. d.).</p>	Moyen	Implication au niveau de la collaboration avec Cynthia Corbeil de la MRC de Coaticook
Municipalité régionale de comté (MRC) de Coaticook	MRC située dans la région administrative de l'Estrie. Elle a pour rôle de soutenir le développement des entreprises bioalimentaires et du secteur agricole en initiant et participant à différents projets. (MRC de Coaticook, 2022)	<p>Intérêts : Soutenir les entreprises bioalimentaires de la région dans leur développement, soutenir les initiatives de promotion et de mise en marché des produits locaux, accompagner les entreprises dans leurs projets, assurer la pérennité du secteur agricole, diversifier la production agricole et bioalimentaire.</p> <p>Préoccupations : pénurie de main-d'œuvre et rétention du personnel, changements climatiques.</p> <p>(MRC de Coaticook, 2022)</p>	Moyen	Implication en tant que collaborateur dans le projet. Appui et soutien au projet, contacts, informations et données.

Tableau 1.2 Parties prenantes concernées par le projet (suite)

Partie prenante	Description de la PP	Intérêts / préoccupations	Niveau d'influence	Type d'implication dans le projet
Table de concertation agricole et agroalimentaire de la MRC de Coaticook	Comité consultatif de la MRC de Coaticook qui regroupe des producteurs et des transformateurs œuvrant dans l'industrie bioalimentaire de la Vallée de la Coaticook. Mise sur pied de la plateforme <i>Produits de la Ferme</i> afin de promouvoir le savoir-faire des entreprises bioalimentaires de la région. (Produit de la Ferme, 2022)	Intérêts : collaboration et concertation entre les acteurs du milieu agroalimentaire, promouvoir le savoir-faire des entreprises bioalimentaires de la région, favoriser la transformation et l'achat local, développer le potentiel et la promotion du secteur bioalimentaire de la MRC (MRC de Coaticook, 2022). Préoccupations : changements climatiques, pérennité du secteur agricole et des entreprises existantes, gouvernance alimentaire (MRC de Coaticook, 2022).	Moyen	Pas d'implication directe dans le projet. Implication (voir MRC de Coaticook – Martine Lebel).
Conseil de l'industrie bioalimentaire de l'Estrie (CIBLE)	Œuvre depuis 1996 au développement de la région de l'Estrie en reliant les acteurs locaux et régionaux du secteur bioalimentaire et en les mobilisant autour de projets communs. Couvre le territoire des six MRC suivantes : Sources, Coaticook, Granit, Haut-Saint-François, Val-Saint-François, Memphrémagog et la ville de Sherbrooke. Déploie ses actions dans deux MRC de la région administrative de la Montérégie, soit la Haute-Yamaska et Brome-Missisquoi. (Conseil de l'industrie bioalimentaire de l'Estrie [CIBLE], 2019)	Intérêts : Importance de l'économie locale et de la diversité alimentaire, soutenir le développement de la filière bioalimentaire de l'Estrie, supporter les entreprises dans leurs besoins en matière de mise en marché et de commercialisation, mobiliser les acteurs. (CIBLE, 2019) Préoccupations : fragilité des chaînes d'approvisionnement, retombées économiques locales liées à l'alimentation, gouvernance alimentaire, communication entre les acteurs.	Moyen	Implication au niveau de la collecte d'informations primaires.

Tableau 1.2 Parties prenantes concernées par le projet (suite)

Partie prenante	Description de la PP	Intérêts / préoccupations	Niveau d'influence	Type d'implication dans le projet
Producteurs agricoles et agrotransformateurs de la MRC de Coaticook	Producteurs agricoles : agriculteurs, éleveurs Agrotransformateurs : entreprises de production et de transformation alimentaire	Intérêts : autonomie alimentaire, mise en valeur des produits locaux, relation plus directe avec les consommateurs. Préoccupations : rentabilité de leur entreprise, sécurité alimentaire, contraintes logistiques des CC et de la mise en marché de proximité, pénurie de main-d'œuvre, changements climatiques.	Fort	Implication en tant qu'intervenant principal dans le projet. Implication au niveau de la collecte d'informations primaires.
Services alimentaires de la restauration commerciale (restaurants indépendants) de Coaticook	Commerces dont l'activité principale consiste à préparer et à vendre des mets et des boissons. Les établissements sont les restaurants, les brasseries, les tavernes, les bars, les traiteurs sociaux et à forfait. (MAPAQ, 2021a)	Intérêts : participer à l'économie locale, encourager les producteurs locaux, offrir un menu contenant des aliments frais et sains (répondre aux besoins des clients), collaborer avec les producteurs, réduire le transport des aliments sur de longues distances, favoriser la diversité et l'accessibilité des produits, partage de ressources. (Guillet, 2019, 20 novembre; Les Taverniers Réunis, s. d.) Préoccupations : les contraintes logistiques (livraison, espace d'entreposage), financières et humaines (Collecte Récolte, 2020a)	Fort	Implication en tant qu'intervenant principal dans le projet. Implication au niveau de la collecte d'informations primaires.
Consommateurs	Toute personne qui consomme/achète.	Intérêts : consommation locale et responsable, manger des aliments sains et frais, sécurité alimentaire, Préoccupations : changements climatiques, bien-être animal, sécurité alimentaire, empreinte environnementale du système alimentaire conventionnel, prix élevés des aliments	Moyen	Pas d'implication directe dans le projet.

2. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre présente la démarche méthodologique suivie pour atteindre les objectifs du projet. Précisément, les cinq étapes méthodologiques sont détaillées et appuyées par le logigramme puis les limites de l'étude et les intervenants sont présentés.

2.1 Étapes méthodologiques

Cinq grandes étapes méthodologiques et leurs sous-étapes illustrées à la figure 2.1 ont été suivies.

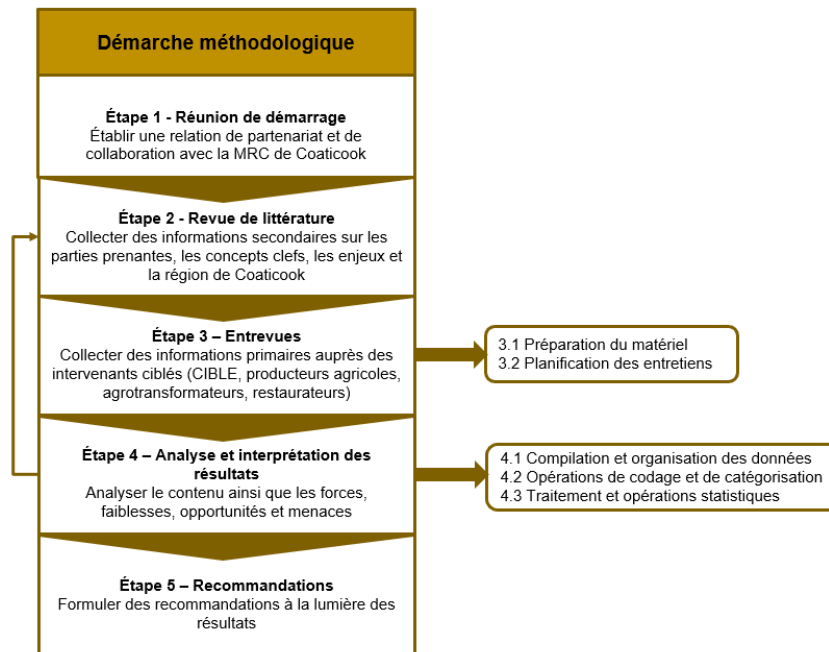


Figure 2.1 Logigramme présentant les étapes méthodologiques du projet

D'abord, pour assurer la réussite du projet et la collaboration avec les intervenants de la région de Coaticook, il fut important de créer dès le début une relation de partenariat et de collaboration avec la MRC de Coaticook. L'obtention du soutien de la MRC avait pour objectif de favoriser le travail collaboratif, notamment en fournissant de l'aide et des informations puis en encourageant l'établissement de nouvelles relations avec les intervenants ciblés. Pour ce faire, une rencontre informelle a été réalisée le 12 janvier 2022 avec Cynthia Corbeil, coordonnatrice de l'économie circulaire, et Martine Lebel, agente de développement régional à la MRC de Coaticook. Cette rencontre a permis de présenter le projet et ses objectifs, de valider le besoin identifié puis de confirmer la participation de la MRC dans le projet. D'autre part, l'entretien a permis de statuer sur le type de participation et les moyens de communication privilégiés en plus d'échanger sur les attentes respectives et les intervenants à contacter. Cette étape fut

déterminante pour assurer la réalisation du projet dans la région. Par conséquent, une fois que la participation de la MRC a été confirmée, le projet a réellement débuté.

L'étape 2 consistait à collecter des informations secondaires au moyen d'une revue de littérature. Cette dernière a permis de trouver et de réunir des informations, notamment sur la MRC de Coaticook, les PP (voir tableau 1.2 à la section 1.3), les enjeux, les initiatives locales, les pratiques et les relations d'affaires entre producteur-consommateur et entre producteur-restaurateur, les liens alimentaires et sur les concepts suivants : système alimentaire durable et territorialisé, approvisionnement local, chaîne d'approvisionnement alimentaire courte, la mise en marché de proximité, les CC, la vente directe, et plus encore. La revue de littérature a permis de bien comprendre la problématique et la dynamique du territoire d'étude face à l'approvisionnement local, les CC et la mise en marché de proximité. Cette étape a permis de répondre aux objectifs spécifiques 1 à 3. Diverses sources ont été consultées : études de cas, articles scientifiques, guides et rapports de projets et gouvernementaux (ex. MAPAQ), documents de planification, sites internet (ex. MRC et Créateurs de saveurs) et articles de périodiques. Des documents internationaux (ex. Nations Unies) ont également été consultés afin d'en apprendre plus sur les initiatives étrangères.

L'étape 3 a été de collecter des informations primaires, via l'entrevue semi-dirigée, auprès des intervenants ciblés, soit le CIBLE, les producteurs agricoles, les agrotransformateurs et les restaurateurs. Cette étape a permis de répondre aux objectifs spécifiques 1 à 4. De plus, elle a permis de vérifier la qualité des informations secondaires recueillies à l'étape 2 en plus de collecter des informations qui n'existaient pas dans la littérature et de bonifier celles disponibles. La première sous-étape a été de préparer le matériel d'entrevue, c'est-à-dire d'établir les objectifs et de monter un guide d'entrevue contenant des questions pour chaque catégorie d'intervenant. Le guide complet associé aux entrevues avec les producteurs-agrotransformateurs et les restaurateurs se trouve à l'annexe 2. Ce dernier a été rempli manuellement pendant chaque entrevue. Or, aucun guide n'a été élaboré pour l'entrevue avec Étienne Frémond, directeur du CIBLE, mais seulement une liste de questions. Ces outils ont permis de structurer chaque entrevue et de ne pas oublier de questions. La deuxième sous-étape a été de planifier les entrevues. D'abord, un courriel générique de présentation du projet et d'invitation à participer a été envoyé aux intervenants ciblés. Ensuite, des appels téléphoniques ont été réalisés auprès des non-répondants.

Précisément, une entrevue par visioconférence a eu lieu le 7 février avec Étienne Frémond, directeur du CIBLE. Cet échange de 45 minutes a permis de mieux comprendre la mission et le rôle du CIBLE dans l'approvisionnement local des restaurants, les CC et la mise en marché de proximité ainsi que les projets en cours et à venir. Aussi, l'entrevue a permis de collecter des informations sur la certification régionale de *Créateurs de saveurs Cantons-de-l'Est* et son rôle pour les producteurs agricoles et les agrotransformateurs de la région.

Par ailleurs, onze entrevues, de 30 à 45 minutes chacune, ont été réalisées sur une période de cinq semaines avec six restaurateurs et cinq producteurs agricoles-agrotransformateurs de la région de Coaticook. Elles se sont déroulées par téléphone ou par visioconférence, selon la convenance du répondant. Les entrevues ont permis d'aller chercher des données, notamment sur les caractéristiques des entreprises, les pratiques et les relations d'affaires, les habitudes d'achat et/ou de vente, les motivations, les enjeux, les besoins et les préoccupations des intervenants ciblés. La section 2.2 présente en détail les 11 participants.

L'étape 4 a été d'analyser et d'interpréter les résultats recueillis lors des entrevues et de la revue de littérature. Cela a rempli les objectifs spécifiques 5 et 6. Deux méthodes d'analyse ont été sélectionnées. La première est l'analyse de contenu. Elle a été choisie compte tenu de l'importante quantité de données qualitatives recueillies lors des entretiens. Précisément, l'analyse s'est déroulée en trois sous-étapes. D'abord, les données ont été compilées et organisées dans un fichier Excel (préanalyse). Ensuite, des opérations de codage et de catégorisation ont été réalisées afin de classer et de simplifier la représentation des données brutes. Les annexes 4 et 5 présentent les données brutes. La dernière étape a été de traiter et d'interpréter les résultats pour en tirer les inférences. Lors de la phase de traitement, des opérations statistiques ont été réalisées pour créer des tableaux et des diagrammes. La deuxième méthode d'analyse choisie est l'analyse stratégique FFOM. Ce type d'analyse est souvent très pertinent pour le développement économique d'une MRC puisqu'elle permet de l'éclairer sur les opportunités et sur les actions à déployer.

Finalement, l'étape 5 a été de formuler des recommandations à la MRC de Coaticook, aux entreprises agroalimentaires et aux restaurants, basées sur les constats des deux analyses. Cette étape a permis de répondre à l'objectif spécifique 7.

2.2 Intervenants

Plusieurs PP de la région de Coaticook et de l’Estrie ont participé au projet en tant qu’intervenant. Ceux-ci sont : la MRC de Coaticook, le CIBLE, les entreprises agroalimentaires (producteurs agricoles et agrotransformateurs) et les services alimentaires de la restauration commerciale. Chaque catégorie d’intervenant est présentée en détail dans les sous-sections suivantes.

2.2.1 Municipalité régionale de comté de Coaticook

Comme mentionné à la section 2.1, la MRC de Coaticook a été le premier intervenant à participer au projet. En plus d’être intervenue en amont, elle est intervenue lors des périodes charnières. Par exemple, elle a aidé à la réflexion et à la sélection des autres intervenants puis à la compréhension et la définition commune de concepts nébuleux comme celui des « pratiques d’affaires ». Précisément, les collaboratrices ont été Martine Lebel, agente de développement régional, et Cynthia Corbeil, coordonnatrice de l’économie circulaire. Mme Corbeil fait également partie de Synergie Estrie. Au total, deux rencontres par visioconférence ont été réalisées. Il y a aussi eu plusieurs échanges de courriel, notamment pour confirmer les listes des entreprises agroalimentaires et des restaurants à contacter ainsi que pour faire un suivi des entrevues.

2.2.2 Conseil de l’industrie bioalimentaire de l’Estrie

Étant donné que le CIBLE est une partie prenante importante du secteur bioalimentaire de la région administrative de l’Estrie et de la région touristique des Cantons-de-l’Est, il était important de l’impliquer dans le projet comme intervenant. Sa participation a été au niveau de la collecte d’informations primaires, soit au moyen d’une entrevue par visioconférence avec Étienne Frémond, directeur du CIBLE (voir section 2.1).

2.2.3 Entreprises agroalimentaires

Afin de répondre aux objectifs du projet, il était primordial d’inclure des entreprises agroalimentaires localisées dans la MRC de Coaticook. Le tableau 2.1 ci-bas détaille les caractéristiques principales de chacune. Parmi les cinq entreprises participantes, trois font de la production agricole alors que deux autres font de la production et de la transformation alimentaire. Toutes sont des entreprises familiales de petite taille et caractérisées par des pratiques agricoles ou d’élevage éthiques et durables. De plus, trois entreprises sont certifiées *Créateurs de saveurs Cantons-de-l’Est*.

Tableau 2.1 Caractéristiques principales des cinq entreprises agroalimentaires participantes

	Municipalité	Production agricole	Types de production	Transformation alimentaire	Type de transformation	Certifié Créateurs de saveurs Cantons-de-l'Est
Ferme de Promelles (Moulin de Promelles)	Coaticook	X	Céréales, fruits et légumes de champs	X	Farine	Non
Ranch St-Hubert	St-Herménégilde	X	Animale (production bovine)	n.a.	n.a.	Oui
Jardin de la Giroflée	Dixville	X	Fruits et légumes de champs	n.a.	n.a.	Non
Vallée des grands potagers	Compton	X	Fruits et légumes de champs, acéricole	n.a.	n.a.	Oui
Flavora	Compton	X	Lait de brebis	X	Produits laitiers (yogourt)	Oui

Les cinq entreprises ont été sélectionnées en consultant le site internet des *Produits de la Ferme* de la Vallée de la Coaticook et de *Créateurs de saveurs Cantons-de-l'Est* puis en discutant avec les collaboratrices de la MRC de Coaticook. Les critères de sélection pour assurer un échantillon représentatif étaient au niveau des caractéristiques de l'entreprise, soit la taille, le type de production, les pratiques agricoles et l'emplacement géographique.

Leur rôle en tant qu'intervenants principaux était de participer à la collecte d'informations primaires (étape 3), notamment en contribuant à l'identification de pratiques d'affaires qui favorisent l'approvisionnement local en CC avec les restaurants et la mise en marché de proximité.

2.2.4 Services alimentaires de la restauration commerciale

Cette catégorie d'intervenant fait référence aux services alimentaires de la restauration commerciale, soit les établissements offrant un service aux tables ou du prêt-à-manger ainsi que les boulangeries et les traiteurs (MAPAQ, 2021a). Dans le cadre de ce projet, les termes génériques « restaurant » et « restaurateur » ont été choisis pour tous les représenter. Comme pour les producteurs-agrotransformateurs, les restaurateurs de la région de Coaticook devaient absolument faire partie des

intervenants. Le tableau 2.2 présente les caractéristiques principales des six restaurants commerciaux participants.

Tableau 2.2 Caractéristiques principales des six restaurants commerciaux participants

	Municipalité	Type de commerce	Année de démarrage	Certifié Terroir et Saveurs du Québec	Certifié Créateurs de saveurs des Cantons-de-l'Est
Le Cinquième Élément	Compton	Restaurant avec service aux tables	n.a.	Oui	Non
Coffret de l'Imagination	Coaticook	Restaurant avec service aux tables	2000	Oui	Non
Boulangerie Ô Terroir	Coaticook	Boulangerie et traiteur	2021	Non	Non
Café Le Maquis & Les pains d'Aurélien	Waterville	Café et boulangerie	2020	Non	Non
Que du Bonheur!	Compton	Traiteur et repas prêt-à-manger	n.a.	Non	Oui
Rituel G	Waterville	Traiteur et repas prêt-à-manger	2018	Non	Non

On dénombre trois établissements avec service aux tables, dont une boulangerie, une boulangerie de type café, puis deux restaurants de type traiteur et repas prêt-à-manger. De plus, les six restaurants sont indépendants. Certains sont de type courant (familial) et d'autres plutôt gastronomique (MAPAQ, 2008). D'autre part, une seule entreprise serait certifiée *Créateurs de saveurs Cantons-de-l'Est* et deux entreprises certifiées Terroir et Saveurs du Québec. Terroir et Saveurs du Québec est une marque promotionnelle de l'Association de l'Agrotourisme et du Tourisme Gourmand (Terroir et Saveurs du Québec, s. d.).

Ces établissements ont été sélectionnés en consultant les sites Internet de *Produits de la Ferme*, de *Créateurs de saveurs des Cantons-de-l'Est* et de Terroir et Saveurs du Québec, puis en discutant avec les collaboratrices de la MRC de Coaticook. Les critères de sélection étaient au niveau du type d'approvisionnement (local ou non), de la taille et du type de commerce puis de son emplacement géographique.

2.3 Limites de l'étude

Cette sous-section porte sur les limites de l'étude. La première limite concerne le nombre de participants. Précisément, l'étude comprend un petit échantillon, soit cinq entreprises agroalimentaires et six restaurants. Au total, 27 entreprises ont été sollicitées dont 17 entreprises agroalimentaires et 10 restaurants (voir annexe 3 pour la liste complète). Certains ont répondu qu'ils n'étaient pas disponibles, alors que d'autres n'ont simplement jamais répondu. En outre, l'échantillon n'est pas représentatif de l'ensemble des entreprises de la MRC de Coaticook, car il compte très peu d'agrotransformateurs et uniquement des restaurants engagés dans l'approvisionnement local. Ainsi, les résultats du projet ne sont pas exhaustifs et les tendances ne peuvent pas être généralisées. En revanche, le taux de réponse est plutôt acceptable puisqu'il se situe à 41%.

La deuxième limite concerne la période dans laquelle s'est déroulé le projet et l'étendue générale de l'étude. À cet effet, le projet a eu lieu dans une période (l'hiver) où les producteurs agricoles réduisent leurs activités et prennent des vacances. Ce constat pourrait expliquer le faible taux de réponse des entreprises de production. De plus, le projet a été réalisé durant la crise sanitaire (COVID-19) et une période de confinement. Ainsi, la démarche a été réalisée entièrement à distance. Aucune visite de fermes, d'entreprises ou de restaurants n'a eu lieu. Enfin, le projet s'est déroulé sur une période de 4 mois seulement, ce qui a restreint les activités possibles et l'ampleur du projet.

La troisième et dernière limite concerne le traitement et l'analyse des données. Bien que ces étapes aient été réalisées avec rigueur, celles-ci peuvent comporter des biais ou des éléments subjectifs. Étant donné que les questions du guide d'entrevue n'ont pas été envoyées aux intervenants, ceux-ci n'ont pas pu se préparer. Ainsi, les réponses obtenues dépendent grandement du degré de clarté des questions ou de leur compréhension. D'autre part, quelques questions n'ont pas pu être répondues par tous étant donné la contrainte temporelle pour certains. De ce fait, il a fallu faire des choix quant aux questions posées. Les constats ne s'appliquent donc pas pour l'ensemble des répondants. Certes, dans l'ensemble, les entretiens ont permis de récolter la plupart des informations et des données importantes.

3. PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Le présent chapitre expose les résultats qui se dégagent de l'ensemble des données amassées lors des entrevues avec les cinq producteurs-agrotransformateurs puis les six restaurateurs. Bien que limité, l'échantillon recueilli a permis de faire ressortir des tendances et des constats permettant d'atteindre les objectifs du projet. À cet effet, les résultats permettent de réaliser un portrait de situation des participants en plus d'identifier les motivations, les défis et les obstacles à l'approvisionnement local en CC et à la mise en marché de proximité. Enfin, ils permettent de mieux comprendre les relations d'affaires entre producteur-agrotransformateur et restaurateur puis de dégager les facteurs de réussite et les pratiques d'affaires gagnantes.

3.1 Portrait de situation des restaurants

Tous les restaurateurs (chefs cuisinier et/ou propriétaires) sondés font de l'approvisionnement local, c'est-à-dire qu'ils achètent des produits québécois et/ou estrien lorsque c'est possible. Précisément, ils achètent majoritairement des produits laitiers, de la viande, des légumes et parfois des fruits, à des entreprises agroalimentaires de la région de Coaticook. Selon le type de restauration, l'acheteur définit ce qui correspond aux besoins de l'établissement. Il se base sur plusieurs paramètres pour déterminer ces besoins, dont : le type de menu offert, la clientèle visée, l'utilisation prévue du produit, etc. (MAPAQ, 2008) Le tableau 3.1 présente pour chaque répondant la composition du menu en aliments locaux ainsi que les entreprises agroalimentaires associées. À titre de rappel, la section 2.2.4 présente les caractéristiques principales des six restaurants participants.

Tableau 3.1 Portrait de l'approvisionnement des six restaurants et de la composition des menus

Restaurant	Menu et entreprises agroalimentaires
Le Cinquième Élément	<i>Menu est composé à 75% de produits et d'aliments provenant d'entreprises locales</i> <ul style="list-style-type: none">○ Produits laitiers : Fromagerie La Station, Fromagerie Saint-Benoît-du-Lac, Laiterie de Coaticook○ Fruits et légumes : Abri Végétal et verger Le Gros Pierre○ Végés-pâtés : Bio-Bon Inc.○ Boissons alcoolisées : Brasserie Dieu du Ciel, Microbrasserie Coaticook, Au vent du Nord, Lion d'Or, Domaine Ives Hill○ Viandes : Ferme Lennon, Salaison Provencher, Stanstead○ Poissons : Ferme piscicole des Bobines○ Boulangerie : Pause Gourmande

Tableau 3.1 Portrait de l’approvisionnement des six restaurants et de la composition des menus (suite)

Restaurant	Menu et entreprises agroalimentaires
Coffret de l’Imagination	<p><i>Menu est composé à 80% de produits du terroir de la Vallée de Coaticook.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Produits laitiers : Fromagerie La Station, Laiterie Coaticook ○ Fruits et légumes : Petit Mas, Marché Légufruits ○ Végés-pâtés : Bio-Bon Inc. ○ Boissons alcoolisées : Domaine Ives Hill ○ Viandes : Salaison Provencher, Charcuterie Scotstown ○ Poissons : Ferme piscicole des Bobines ○ Boulangerie : Pause Gourmande ○ Autres (confits, gelées, sirop d’érable) : Verger Ferland, Le petit chaperon rouge, Érablière Carbonneau
Boulangerie Ô Terroir	<p><i>Menu est composé à 95% de produits de la région de Coaticook et 5% des produits québécois.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Farine : Moulin de Promelles ○ Chocolat : Chocolat Boréal <p><i>Vendent aussi des produits d’entreprises locales dans la boutique.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Produits laitiers : La Pinte, Flavora
Les pains d’Aurélien & Café Le Marquis	<p><i>Menu est composé à environ 80% de produits locaux - périmètre de 30 km.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Farine : Moulin de Promelles ○ Légumes : Abri Végétal ○ Autres (choucroute) : Bucket Fermentation ○ Produits laitiers : Fromagerie La Chaudière
Que du bonheur!	<p><i>Menu est composé à environ 40% de produits de la région de l’Estrie.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Produits laitiers : La Pinte, Fromagerie La Station, Fromagerie du Domaine de Courval, Fromagerie Les Broussailles, Fromagerie Nouvelle-France, Laiterie Coaticook ○ Fruits, légumes et fines herbes : Les Vallons maraîchers, Abri Végétal, verger le Gros Pierre ○ Viandes : Ferme Lennon ○ Poissons : Ferme piscicole des Bobines ○ Boulangerie : Pause Gourmande
Rituel G	<p><i>Menu est composé à 80% de produits de la Vallée de Coaticook</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Produits laitiers : La Pinte, La Chaudière ○ Fruits, légumes et fines herbes : Les Vallons maraîchers, Ferme Sanders, Abri Végétal, Fundus Fungus ○ Viandes : Boucherie Ferme St-Jean, la Bergerie en Herbe ○ Poissons et fruits de mer : Ferme piscicole des Bobines, Ferme Lennon ○ Farine : Moulin de Promelles ○ Autres (thé) : Zerbes Folles

Il ressort de ce portrait que les menus des six établissements sont composés d’une grande variété de produits alimentaires provenant d’entreprises de la région de Coaticook et de l’Estrie. Une faible proportion de produits provient d’entreprises québécoises situées à l’extérieur de l’Estrie. Parmi les pratiques d’approvisionnement, les six restaurants font affaire avec une multitude de fournisseurs locaux situés à une distance moyenne de 15km et tous travaillent en circuit court, c’est-à-dire qu’ils ont une relation directe (sans intermédiaire) avec le producteur ou l’agrotransformateur. Pour des produits plus

spécifiques et non disponibles sur le territoire comme les fruits de mer, certains répondants disent faire affaire avec des distributeurs lesquels assurent l'approvisionnement.

D'autre part, la compilation des éléments dans le tableau 3.1 a permis de soulever que tous les restaurants rendent disponible le menu sur leur site internet. Aussi, la majorité (quatre sur six) affiche la liste des partenaires d'affaires sur leur site, soit les entreprises agroalimentaires locales. En revanche, l'ensemble des participants n'affiche pas le nom des entreprises locales vis-à-vis chaque mets/ingrédients du menu ce qui ne permet pas de garantir aux consommateurs la provenance locale du produit et sa traçabilité.

3.1.1 Critères et priorités d'achat des restaurants

Afin de comprendre les choix en matière d'approvisionnement alimentaire des restaurants, il était important de questionner les participants sur les critères et les priorités d'achat (voir question B1 à l'annexe 2). Treize (13) critères d'achat sont ressortis de la compilation des données qualitatives brutes, qui sont disponibles à l'annexe 4. La figure 3.1 à la page suivante présente sous forme de graphique chaque critère en fonction du nombre de mentions. Il ressort de cette analyse que la qualité et le prix du produit ainsi que les pratiques écoresponsables du producteur sont les critères qui ont été le plus mentionnés. Ils semblent faire partie des principales préoccupations liées à l'approvisionnement pour la majorité des répondants. Concernant le critère de la qualité, les restaurateurs ont été questionnés sur ce que représente cet attribut pour eux et pour la majorité d'entre eux (cinq sur six), la qualité du produit fait référence à sa fraîcheur. En outre, la moitié l'associe à la simplicité du produit (ex. nécessite peu de manipulation en cuisine) et le fait qu'il ait été cultivé sans pesticides ni toxines. Ces résultats concordent avec la littérature qui mentionne que la qualité est le principal critère d'achat et qu'elle fait référence à la fraîcheur, mais aussi à l'uniformité du produit, la durée de conservation, les portions (rendement) et les formats appropriés (MAPAQ, 2008).

La quantité disponible et la relation avec le producteur-agrotransformateur font aussi parties des critères importants. En effet, la moitié des restaurateurs a mentionné tenir compte de ces critères lors des décisions d'achat et de la sélection des produits. Dépendamment du type de menu, la disponibilité du produit variera. Il existe trois types de menus possibles en restauration, soit les menus fixes (menu à la carte), cycliques (menu du jour, table d'hôte) ou ponctuels (menu de banquet). Le produit doit donc être disponible au bon moment ou pour une période déterminée pour garantir l'approvisionnement du restaurant. (MAPAQ, 2008) Enfin, les huit critères restants ont été mentionnés à une ou deux reprises ce qui indique, avec les données disponibles, qu'ils ne sont pas des critères d'importance pour l'ensemble des répondants.

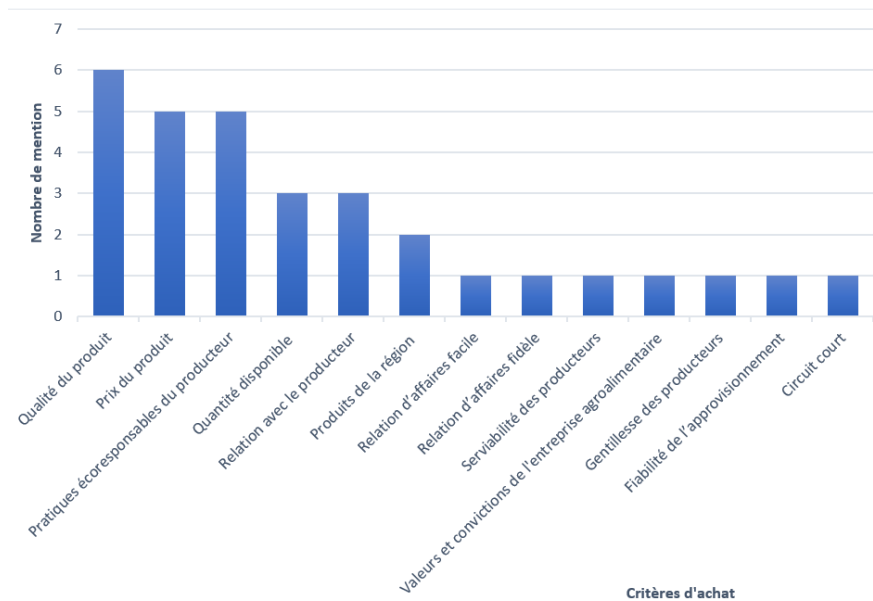


Figure 3.1 Importance relative des critères d'achat des restaurateurs (Présentation graphique des 13 critères d'achat en fonction du nombre de mentions)

À la question B17 liée à l'échelle de Likert du guide d'entrevue (voir annexe 2), les répondants devaient estimer quelle importance sur une échelle de 1 à 5 (1 n'étant pas important et 5 très important dans les décisions d'achat) accorde leur établissement à différents critères concernant l'approvisionnement. La figure 3.2 ci-dessous présente sous forme de graphique la cote moyenne obtenue pour chaque critère.

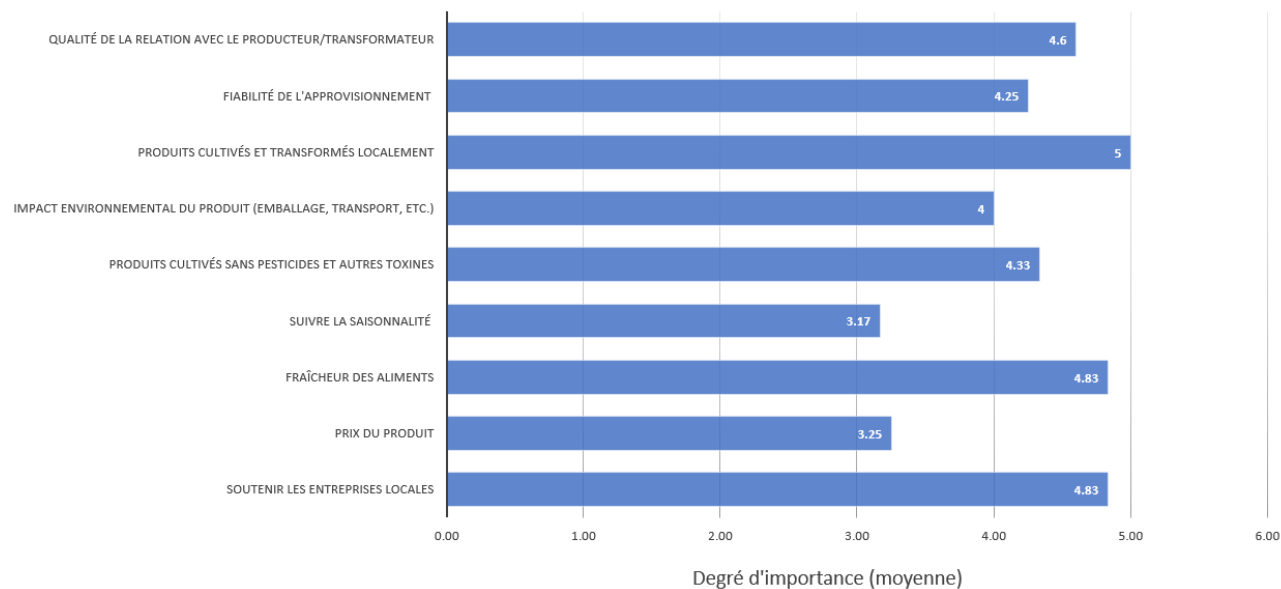


Figure 3.2 Cote moyenne accordée aux priorités d'approvisionnement

Les résultats montrent que tous les répondants considèrent les produits cultivés et transformés localement comme une priorité essentielle dans leur approvisionnement et leurs décisions d'achat. Ils accordent tous une valeur très importante (cote de 5) à ce critère. La fraîcheur des aliments et le soutien aux entreprises locales semblent aussi faire partie des priorités d'achat pour l'ensemble des répondants. En effet, cinq restaurants sur six ont accordé une cote de 5. Ces résultats rejoignent ceux obtenus dans l'étude de Curtis et Cowee, réalisée en 2009, auprès de 289 chefs exécutifs du Nevada puisque ces derniers considèrent aussi comme très importants la qualité, le goût et la fraîcheur des aliments (Curtis et Cowee, 2009).

Suit le critère de la qualité de la relation avec le producteur agricole-agrotransformateur qui détient une cote moyenne de 4.6. Quatre répondants ont accordé une valeur importante (cote de 5), un répondant une valeur moyenne (cote de 3) puis un répondant qui n'a pas pu répondre.

L'achat de produits cultivés sans pesticides et autres toxines, la fiabilité de l'approvisionnement ainsi que l'impact environnemental du produit semblent des critères plutôt mitigés. En moyenne, les répondants accordent une valeur assez importante (cote entre 4 et 4.5).

L'ensemble des répondants ne considèrent pas la saisonnalité et le prix du produit comme étant une priorité d'approvisionnement. Ces critères semblent avoir le moins d'importance dans les décisions d'achat. En effet, la majorité des répondants ont mentionné qu'ils étaient prêts à payer plus cher en échange d'un produit de qualité. Cela concorde avec plusieurs études, en particulier celle réalisée auprès de 94 restaurateurs du Colorado (Starr et al., 2003). Les résultats de cette étude montrent que le prix n'est pas un facteur important dans les décisions d'achat de produits locaux et que les restaurateurs privilégient la qualité comme premier critère d'achat (Starr et al., 2003).

3.1.2 Motivations à l'approvisionnement local

La question B.8 du guide d'entrevue (voir annexe 2) demandait aux restaurateurs d'expliquer pourquoi ils achètent des aliments et des produits locaux. L'annexe 5 présente les 33 (N) données brutes compilées. Celles-ci ont été classées en 13 catégories de motivation (voir tableau 3.2 à la page suivante). Une analyse qualitative fait ressortir que tous les répondants sont motivés par leurs valeurs et leurs convictions personnelles. Les décisions de s'approvisionner localement ou non semblent être guidées à priori par des motivations de chacun. D'autre part, la majorité des répondants (quatre sur six) sont motivés à acheter des aliments et des produits locaux étant donné l'offre abondante dans la région et la proximité géographique de l'offre. Le désir d'encourager les producteurs locaux puis celui de créer des liens avec la communauté locale et régionale sont aussi des motivations rencontrées par la plupart des répondants

(quatre sur six). Le sentiment d'appartenance à la communauté et d'attachement à la région semble être un besoin important pour eux. En référence à la pyramide de Maslow (voir annexe 6), ce sentiment s'insère dans la catégorie des besoins d'appartenance correspondant au niveau 3 sur l'échelle d'importance des besoins.

La moitié des répondants s'approvisionnent localement afin de mettre en valeur les produits de la région, en particulier les produits du terroir et artisanaux. Certains d'entre eux ont mentionné qu'ils étaient fiers de les faire connaître aux clients. En outre, la réduction du transport des aliments est une motivation chez la moitié des répondants. Ceux-ci perçoivent l'approvisionnement local comme une solution pour réduire les émissions de GES associés au transport. Les études montrent que le transport représenterait seulement 11% des émissions de GES sur le cycle de vie des aliments et 4% seraient associés au transport entre le producteur et le détaillant. Bien que la réduction du transport des aliments soit nécessaire, elle apparaît non suffisante pour atteindre un système agroalimentaire durable. En effet, la distance parcourue n'est pas un indicateur représentatif du bilan environnemental global du système agroalimentaire. Les modes de production (ex. biologique) et les choix alimentaires auraient des impacts plus importants sur l'empreinte écologique que le transport de l'aliment. (Weber et Matthews, 2008) Enfin, d'autres motivations comme la qualité du produit et la facilité de la collaboration avec les producteurs locaux ont été mentionnées par une minorité de répondants.

Tableau 3.2 Motivations des restaurants à l'achat de produits locaux

Motivations à l'achat de produits locaux (réponses)	Nombre de mention (N=33)
Suivre ses valeurs et ses convictions personnelles	6
Offre abondante en produits locaux sur le territoire (proximité géographique de l'offre)	4
Créer des liens avec la communauté locale et régionale, y compris avec les producteurs (sentiment de communauté, d'appartenance)	4
Encourager les producteurs locaux	4
Mettre en valeur les produits de la région/du terroir et artisanaux (sentiment de fierté)	3
Réduire le transport des aliments	3
Qualité du produit	2
Facilité de collaboration et de la relation d'affaires avec les producteurs locaux	2
Pour raconter une histoire	1
Travailler à petite échelle	1
Encourager les circuits courts	1
Menu qui le permet (menu fixe)	1
Satisfaire la demande des consommateurs	1

3.1.3 Obstacles et défis à l’approvisionnement local

Les obstacles à l’approvisionnement local mentionnés par les six restaurateurs concernent principalement les aspects économiques et logistiques. D’abord, la quasi-totalité (quatre sur six) a indiqué les coûts élevés de certains produits locaux de qualité, surtout hors saison, comme étant le principal obstacle. Quatre répondants sur six ont aussi indiqué l’obstacle du faible volume disponible des petits producteurs agricoles. À cet effet, les volumes insuffisants ne leur permettent pas de fournir certains restaurants. Il semble donc plus difficile de faire affaire avec les petits producteurs pour cette raison. Par ailleurs, l’achat d’ingrédients et de produits auprès de producteurs-agrotransformateurs locaux demande aux restaurateurs de faire plusieurs commandes de petits volumes, les empêchant d’accéder à des économies d’échelle. Deux répondants ont mentionné que les petits producteurs ne peuvent pas suivre lorsque l’entreprise de restauration grandit. D’autres obstacles comme l’imprévisibilité ou l’incohérence de la disponibilité des produits comme les fruits et les légumes ont été mentionnés par la moitié des répondants. Par exemple, certains produits comme les graines de sésame ne sont tout simplement pas cultivés au Québec.

Quant aux défis rencontrés, les réponses sont plus variées. Certes, la moitié des répondants s’accordent pour dire qu’offrir des repas composés de produits locaux de qualité à prix abordable est l’un des principaux défis. Cela les pousse à trouver des solutions pour éviter que les consommateurs paient trop cher tout en préservant des marges de profit adéquates, car la rentabilité du restaurant demeure prioritaire. Par exemple, un répondant a mentionné qu’il prenait une moins grande cote sur le prix des produits vendus dans la boutique. La charge logistique liée aux commandes est également un défi considérable, car pour la majorité des répondants, s’approvisionner directement auprès de producteurs locaux les amène à faire plusieurs petites commandes. Conséquemment, cette méthode entraîne une multiplication des interlocuteurs avec qui interagir et des modes de communication pour la prise de commandes. La gestion d’un grand nombre de fournisseurs leur demande du temps et s’ajoute aux tâches quotidiennes. Bien que ce soit un défi, l’augmentation de la charge logistique pour l’acheteur (plus d’appels téléphoniques, de comptes et de livraisons à organiser) est aussi considérée comme un obstacle tel que mentionné dans l’étude de Starr et al. réalisée auprès de 94 restaurateurs du Colorado (Starr et al., 2003). Enfin, une minorité de répondants (1 ou 2) ont mentionné les défis suivants : la création des menus en fonction des produits disponibles en saison et la conservation des aliments périssables durant la saison hivernale. Les enjeux de fraîcheur, d’entreposage et de rupture de stock sont relativement fréquents, en raison de la difficulté des fermes de livrer plus d’une fois par semaine au restaurant (Récolte, 2020).

3.2 Portrait de situation des entreprises agroalimentaires

Les cinq entreprises agroalimentaires qui ont participé au projet, commercialisent en CC et utilisent une variété de canaux de mise en marché de proximité pour vendre leur produit. Le tableau 3.3 présente la liste (non exhaustive) des canaux utilisés par les répondants et le nombre de mentions. À titre de rappel, la section 2.2.4 présente les caractéristiques principales des cinq entreprises participantes.

Tableau 3.3 Canaux de mise en marché utilisés par les cinq entreprises agroalimentaires participantes

Canaux de mise en marché	Nombre de mentions
Vente à la ferme	5
Commerces de détail	4
Marchés publics	3
Restauration commerciale	4
Boutique en ligne (site internet)	2
Paniers	2
Garderies	1
Auto-cueillette	2

Les données recueillies montrent que toutes les entreprises font de la vente à la ferme (kiosque ou libre-service). Quatre entreprises sur cinq vendent dans des commerces de détail, soit des marchés et des épiceries locales, alors qu'au moins trois participent régulièrement aux marchés publics régionaux, principalement celui de Compton et de North Hatley. Concernant la restauration commerciale, trois entreprises vendent de façon régulière à des restaurants de la région de Coaticook puis une autre entreprise vend de façon plus ponctuelle, selon les besoins de deux restaurants locaux. De plus, il est à noter qu'une entreprise ne vend plus à des restaurants de la région depuis le début de la pandémie de COVID-19. Pour chaque entreprise de production et/ou de transformation, le tableau 3.4 présente les établissements de restauration desservis. Les données montrent que la plupart font affaire avec des restaurants de petite taille, soit des boulangeries de la région.

Tableau 3.4 Établissements de restauration desservis par les producteurs-agrotransformateurs

Entreprise	Vente à des restaurants	Établissements de restauration commerciale
Ranch St-Hubert	Non	n.a.
Flavora	Oui	Boulangeries et café, Manoir Hovey
Vallée des grands potagers	Vente ponctuelle	Boulangerie de Compton et Wood's Snack Bar
Jardin de la Giroflée	Oui	Boulangerie Ô Terroir et Ripplecove Hôtel & Spa à Ayer's Cliff

Tableau 3.4 Établissements de restauration desservis par les producteurs-agrotransformateurs (suite)

Entreprise	Vente à des restaurants	Établissements de restauration commerciale
Ferme de Promelles (Moulin)	Oui	Boulangeries

3.2.1 Critères de décisions de production et de vente

Les producteurs agricoles et les agrotransformateurs doivent considérer plusieurs critères lorsqu'ils visent la vente en CC et le marché de la restauration. À la question A24 liée à l'échelle de Likert du guide d'entrevue (voir annexe 2), les répondants devaient estimer quelle importance sur une échelle de 1 à 5 (1 n'étant pas important et 5 très important) accorde leur entreprise à cinq critères concernant les décisions de production ou de vente. La figure 3.3 ci-dessous présente sous forme de graphique la cote moyenne obtenue pour chaque critère.

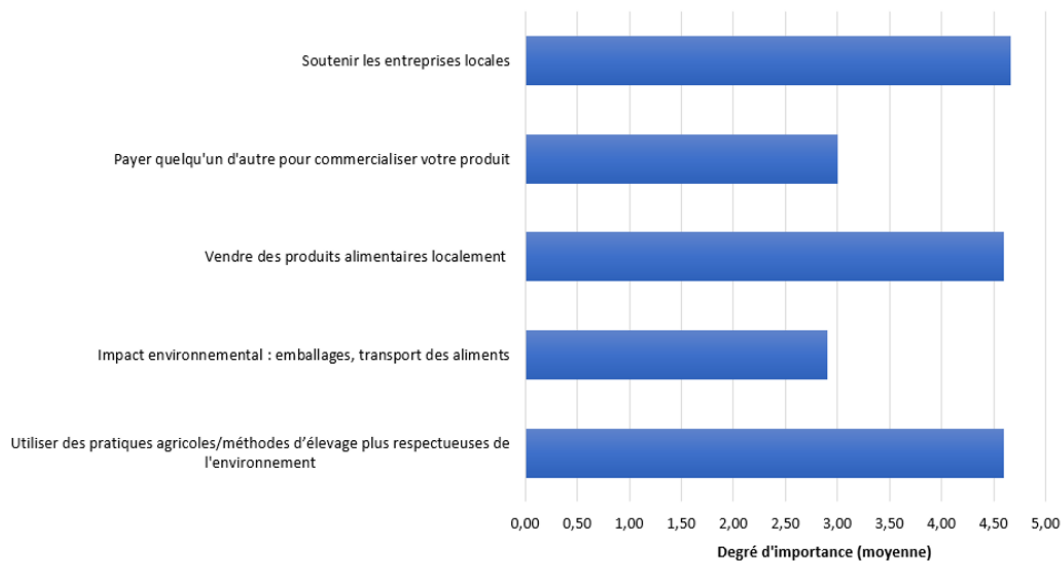


Figure 3.3 Cote moyenne accordée aux critères de décisions de production et de vente

Il apparaît que la majorité des répondants accordent une valeur très importante (cote de 4,6) à la vente locale de leurs produits alimentaires et au soutien aux entreprises locales. Ces deux critères prennent une place importante dans leurs décisions de vente. En outre, tous les répondants accordent une valeur très importante (cote de 4,6) aux pratiques agricoles durables et aux méthodes d'élevage plus responsables. Trois entreprises de production font de l'agriculture raisonnée, c'est-à-dire qu'ils limitent au maximum l'usage de pesticides et d'intrants chimiques. D'autres préconisent des méthodes d'élevage à l'ancienne

et la tradition paysanne. Une entreprise est certifiée biologique (Ecocert Canada). Par conséquent, ce critère semble être le fondement même de leur modèle d'entreprise.

L'ensemble des répondants accordent une valeur moins importante (cote de 3) à l'impact environnemental du produit en matière d'emballages et de transport et à l'utilisation d'un intermédiaire pour commercialiser le produit. Toutefois, une entreprise utilise un distributeur tandis qu'une autre fait partie d'une coopérative qui assure la distribution. Bref, pour la majorité, ces deux critères ne semblent pas dicter les décisions de vente.

3.2.2 Motivations à la mise en marché de proximité et à la commercialisation en CC

Plusieurs motivations à la mise en marché de proximité et à la commercialisation en CC ont été soulevées par les cinq entreprises agroalimentaires. Une des principales motivations est le désir de se rapprocher des acheteurs, dont les consommateurs. En effet, la relation directe apparaît très importante pour tous les répondants. Cette proximité relationnelle permet aux producteurs et aux transformateurs artisans de communiquer directement avec les clients et d'échanger de l'information, notamment sur l'origine, les modes de production, la qualité du produit et les besoins de chacun. Ils peuvent aussi profiter d'une rétroaction immédiate sur leurs produits. La quasi-totalité des entreprises agroalimentaires participantes a mentionné que la commercialisation en CC leur permettait de promouvoir leur type de production, dont l'agriculture biologique. Ainsi, en référence à la littérature, la proximité relationnelle engendrée par la vente directe conduit à la spécification d'une offre correspondant aux demandes des consommateurs locaux. Cela permet aux producteurs de se libérer des normes commerciales. (Praly et al., 2011)

On peut souligner également que deux répondants ont mentionné être motivés à commercialiser en CC, car ils peuvent décider du prix et le justifier au client grâce, entre autres, à la relation qu'ils ont établie ensemble. Cela leur permet d'obtenir des prix plus équitables et une valeur ajoutée, ce qu'ils n'auraient pas sur les circuits conventionnels (Praly et al., 2011). D'autre part, quatre répondants ont mentionné être motivés par leurs valeurs et leurs convictions personnelles. Pour eux, c'est logique de vendre dans la région. D'autant plus que la vente locale leur permet de réduire les dépenses liées au transport, car ce sont davantage les consommateurs qui se déplacent. La présence d'un bassin alimentaire développé dans la région semble aussi faire partie des principales motivations pour la plupart des répondants. En effet, le dynamisme agricole de la région de Coaticook facilite les CC et l'établissement de relations d'affaires directes. Enfin, la majorité des répondants disent être motivés par les CC et à la mise en marché de proximité, car ça leur permet d'encourager d'autres entreprises locales comme les restaurants et de diversifier leurs sources de revenus.

3.2.3 Obstacles et défis à la mise en marché de proximité et à la commercialisation en CC

Les répondants ont soulevé des obstacles et des défis de la commercialisation en CC et de la mise en marché de proximité. D'abord, deux obstacles plus généraux ont été mentionnés. Le premier est le bassin d'acheteurs qui est réduit, car la vente se fait principalement à proximité du lieu de production. Conséquemment, les consommateurs sont principalement ceux situés dans la région. Le second est l'accès aux marchés publics de la région. Un répondant a mentionné que son entreprise était sur la liste d'attente.

Des défis plus spécifiques à la vente directe auprès des restaurants locaux ont aussi été soulevés par les cinq répondants. D'abord, le principal défi est d'assurer toutes les responsabilités de la chaîne comme la promotion des produits, la mise en marché, la distribution ou encore, la préparation des aliments. En plus, les producteurs doivent prendre le temps de créer et d'entretenir la relation avec l'acheteur. Les résultats montrent que pour l'ensemble des répondants ces actions occupent une part importante de leur temps. Ces tâches s'ajoutent à la principale mission de l'entreprise qui est la production. N'ayant pas toutes les ressources nécessaires, par exemple une main-d'œuvre qualifiée, ils doivent tout faire eux-mêmes. Malgré tout, la quasi-totalité des répondants prend plaisir à cette diversification des tâches.

Un second défi est de répondre aux exigences et aux demandes des restaurateurs, notamment en ce qui concerne la quantité et la qualité des produits. Les restaurateurs recherchent toujours la meilleure qualité et des volumes suffisants pouvant répondre à leurs besoins, ce qui peut être difficile pour les petits producteurs. D'autre part, deux producteurs-agrotransformateurs ont mentionné que le prix élevé des produits et des aliments, dont ceux préparés, pouvait restreindre leur achat par les restaurateurs. Le prix semble aussi être un défi important en ce qui a trait à la viande produite de façon artisanale, car les coûts de production sont plus élevés que la viande produite de façon conventionnelle, reconnue comme dominante dans la région (bassin laitier important).

Quant aux obstacles à l'approvisionnement en CC vers la restauration, l'imprévisibilité des commandes due aux changements fréquents d'interlocuteur (de chef) à cause du roulement de personnel en restauration est l'un des principaux obstacles. La totalité des répondants n'a pas de contrat formel avec le partenaire d'affaires (voir section 3.3). Ainsi, si le chef quitte soudainement, la relation se termine. Enfin, plus de la moitié des répondants ont mentionné l'obstacle du manque de connaissance et de conscientisation des restaurants envers les produits locaux de qualité (ex. bio). Cela limite donc la mise en contact et l'établissement de partenariats d'affaires.

3.3 Relations d'affaires

Cette sous-section détaille les relations d'affaires entre producteurs-agrotransformateurs (ici les fournisseurs) et restaurateurs. Il ressort des entrevues que pour la majorité des entreprises agroalimentaires (4 sur 5) ainsi que pour les six restaurants, les relations d'affaires sont basées sur des contrats non formalisés et sur un marketing relationnel plutôt que sur un marketing transactionnel. Cela signifie que les relations s'établissent par les liens sociaux et le degré de proximité interpersonnelle. Conséquemment, elles sont principalement amicales et familiales, puis basées sur une confiance mutuelle permettant la longévité des relations. (Dampérat, 2006; Björn et Ulrike, 2009) En outre, les 11 répondants ont mentionné avoir plusieurs partenaires d'affaires. Les sous-sections qui suivent détailleront les ressources et les stratégies utilisées par les participants pour établir des relations d'affaires ainsi que les facteurs de réussite, les bénéfices et les pratiques d'affaires qui favorisent ses relations.

3.3.1 Établissement de la relation d'affaires

Au niveau de l'établissement de la relation d'affaires, les résultats montrent qu'elle se fait de diverses façons. Plusieurs ressources sont utilisées, notamment le réseau de contacts personnel, le bouche-à-oreille puis les plateformes en ligne de deux organisations qui font la promotion des produits locaux, soit *Créateurs de saveurs Cantons-de-l'Est* (promotion des produits des Cantons) et *Produits de la Ferme* (promotion des produits de la Vallée de la Coaticook). Le tableau 3.5 présente les réponses des 11 répondants à ce sujet.

Tableau 3.5 Stratégies et ressources identifiées par les 11 répondants pour établir leur relation d'affaires

Stratégies et ressources utilisées pour établir la relation d'affaires	
Réponses des restaurants	Réponses des entreprises agroalimentaires
<ul style="list-style-type: none"> • Marchés publics • Réseau de contacts personnel • Recherche sur internet pour trouver de nouveaux produits • Site des <i>Produits de la Ferme</i> • Bouche-à-oreille • Événements organisés dans la région (ex. Les Comptonales) 	<ul style="list-style-type: none"> • Marchés publics • Au travers de <i>Créateurs de saveurs Cantons-de-l'Est</i> • Restaurateurs qui les ont approchés • Réseau de contacts personnel • Porte-à-porte • Bouche-à-oreille

Il apparaît que les deux parties initient les démarches pour bâtir des relations d'affaires. Par ailleurs, deux entreprises agroalimentaires ont mentionné que les restaurateurs les avaient approchés alors que deux autres ont dû faire du porte-à-porte pour se faire connaître auprès d'eux. Du côté des restaurateurs, la majorité a utilisé une variété de ressources pour trouver leurs fournisseurs locaux. En outre, l'ensemble des répondants ont mentionné que la démarche se faisait pas à pas, avec le temps.

3.3.2 Facteurs de réussite d'une relation durable en affaires

Aux questions A16 et B11 du guide d'entrevue (voir annexe 2), les 11 répondants devaient identifier des facteurs qui favorisent la réussite d'une relation d'affaires durable dans un CC. Le tableau 3.6 présente l'ensemble des facteurs de réussite identifiés par les six restaurants ainsi que par les cinq entreprises agroalimentaires (producteurs-agrotransformateurs).

Tableau 3.6 Facteurs de réussite d'une relation d'affaires durable identifiés

Facteurs de réussite identifiés	
Restaurants	Entreprises agroalimentaires
<ul style="list-style-type: none">• Être gentil et sympathique• Confiance réciproque• Approvisionnement fiable• Flexibilité• Prendre le temps d'entretenir la relation• Entraide, échange de services (ex. promotion)• Volonté d'encourager les entreprises locales• Respect pour le travail de l'autre	<ul style="list-style-type: none">• Exprimer ses besoins et ses contraintes• Être à l'écoute des besoins de l'autre• Bonne communication• Ouverture d'esprit• Assurer un approvisionnement fiable• Flexibilité• Confiance réciproque

D'abord, l'ensemble des répondants ont souligné l'importance d'établir un lien de confiance dès le début de la relation. En effet, la majorité des restaurateurs ont mentionné que la confiance réciproque favorisait la pérennité des relations d'affaires avec les producteurs-agrotransformateurs locaux. En effet, la qualité de la relation contribue grandement à l'acte d'achat (Prally et al., 2014). Le partage de valeurs communes et de leur histoire respective contribuerait aussi à la consolidation du lien. Les restaurateurs ont aussi mentionné en grand nombre l'importance de prendre le temps d'entretenir la relation, notamment en allant rencontrer les producteurs sur leurs fermes ou en échangeant des services. En effet, plusieurs ont indiqué que la promotion des produits et de l'entreprise agroalimentaire sur leurs réseaux sociaux consolidait la relation avec leur partenaire d'affaires puisque cela contribuait au rayonnement de l'entreprise.

Chez la majorité des producteurs sondés, il ressort trois principaux facteurs de réussite. Le premier facteur concerne la communication des besoins et des contraintes. Précisément, trois répondants ont mentionné l'importance d'exprimer ses besoins tôt dans la relation d'affaires en plus d'être à l'écoute des besoins de l'autre. Cette manière de faire leur permet de connaître et de comprendre les besoins des restaurateurs. Le deuxième facteur de réussite soulevé par la plupart des répondants concerne la flexibilité. Cela est compatible avec la littérature, car celle-ci fait généralement référence à « une capacité d'adaptation à des situations imprévues, une aptitude à s'accommoder facilement aux circonstances et à répondre aux

perturbations de l'environnement » (Reix, 1999). L'évolution rapide des marchés et l'incertitude du secteur de la restauration poussent les petits producteurs à adapter l'offre de produits et services proposés puis à être flexibles. La flexibilité dans le cadre de marketing relationnel exerce une influence importante sur la satisfaction des exigences de l'acheteur. Elle permet aussi de faciliter l'établissement de relations d'affaires durables. (Björn et Ulrike, 2009)

Le troisième facteur de réussite identifié par la plupart des producteurs-agrotransformateurs concerne la fiabilité de l'approvisionnement. Ils sont conscients de l'importance qu'accordent leurs partenaires d'affaires à ce critère. Cela comprend une garantie en termes de qualité et de quantité demandée, mais aussi au niveau de la qualité des services offerts comme la livraison et la prise des commandes.

En complément, la littérature établie que les clés du succès pour établir un tel lien d'affaires sont (Colombo et Reyt, 2020) :

- Comprendre les réalités et les contraintes spécifiques de chaque milieu;
- Partager des valeurs communes;
- Avoir une confiance réciproque;
- Créer ensemble un modèle d'approvisionnement adapté.

3.3.3 Bénéfices d'une relation d'affaires entre producteur-agrotransformateur et restaurateur

Les questions A13 et B9 du guide d'entrevue (voir annexe 2) ont permis d'identifier plusieurs avantages d'une relation d'affaires entre producteur-agrotransformateur et restaurateur d'une même région, et ce, dans un contexte de CC. La liste suivante présente les bénéfices soulevés :

- Confiance et meilleure collaboration (logistique facilitée – flexibilité et proximité);
- Relation humaine enrichie;
- Possibilité de socialisation puis de tirer fierté et satisfaction de son travail;
- Possibilité de partenariat (événement, visibilité);
- Sentiment d'appartenance à la communauté;
- Création d'histoires;
- Dynamiser l'économie de la région.

D'autres bénéfices plus spécifiques à chaque type d'intervenant ont été identifiés. Ceux-ci sont présentés au tableau 3.7 à la page suivante.

Tableau 3.7 Synthèse des bénéfices spécifiques à chaque catégorie d'intervenant

Bénéfices d'une relation d'affaires	
Restaurateurs	Producteurs agricoles-agrotransformateurs
<ul style="list-style-type: none"> • Approvisionnement fiable (peu de délais); • Accès à certains privilèges (ex : crédits); • Accès à une variété de produits de qualité; • Connaissance sur l'origine du produit et sur les méthodes de production; • Garantie d'authenticité du produit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rétroaction immédiate sur les produits; • Mise en valeur du produit et de l'entreprise dans le menu; • Proximité avec le client; • Possibilité d'augmenter la valeur ajoutée par la transformation, la préparation du produit ou encore, par les services rendus.

L'ensemble des bénéfices concorde avec ceux mentionnés dans la littérature (voir mise en contexte). Ils sont autant économiques, que sociaux et environnementaux. En effet, les relations d'affaires dans un CC sont perçues comme une solution gagnante pour les producteurs-agrotransformateurs et les restaurateurs d'une même région. Or, la réalité n'est pas toujours simple puisque les acteurs sont différents et chacun poursuit ses propres objectifs. Ainsi, ces derniers ne coïncident pas toujours ou sont même contradictoires. La concrétisation des bénéfices pour chacune des deux catégories d'intervenant demande un changement dans les pratiques de l'entreprise et l'attitude entrepreneuriale, en plus des investissements en termes de temps et d'argent. (UNIDO, 2020)

3.4 Pratiques d'affaires

Cette sous-section présente, sous forme de tableaux, les pratiques d'affaires identifiées par les 11 participants. Le premier tableau (tableau 3.8) regroupe les pratiques soulevées par les six restaurants. Les résultats ont été classés en six catégories. Les catégories de la *recherche de fournisseurs locaux et de nouveaux produits* puis de *l'achat et commande* ont eu le plus grand nombre de mentions (24 sur 41 énoncés), s'ensuivent des pratiques d'affaires liées au *réseau et à la relation* (8 mentions). Celles qui sont regroupées dans les catégories suivantes : *promotion, planification* et *choix d'aliments* ont été moins mentionnées (total de 9 mentions). Le deuxième tableau (tableau 3.9) regroupe les pratiques soulevées par les cinq entreprises agroalimentaires. Les résultats ont été classés en sept catégories. La *recherche de partenaires, la vente et commande* puis la *relation* sont les catégories qui ont obtenu le plus de mentions (22 mentions sur 38), s'ensuivent des pratiques d'affaires liées à la *distribution* et à *l'entreprise* (10 mentions sur 38). Une minorité de producteurs-agrotransformateurs a mentionné des pratiques d'affaires en lien avec la *production et la planification* puis la *transformation* (6 mentions sur 38).

Les résultats montrent que les 11 intervenants ont une variété de pratiques d'affaires. Tous ont mentionné ne pas avoir trop réfléchi aux pratiques à adopter avant de les mettre en œuvre. De plus, les éléments soulevés sont similaires avec les pratiques identifiées dans la littérature (Récolte, 2020), notamment pour les pratiques liées à la recherche de partenaires ou encore à la promotion des produits sur les réseaux sociaux et sur les menus.

Tableau 3.8 Pratiques d'affaires soulevées par les six restaurants

Catégorie	Pratiques d'affaires des restaurants
Recherche de fournisseurs locaux et de nouveaux produits	<ul style="list-style-type: none"> • Rechercher des producteurs qui partagent des perspectives similaires et les mêmes valeurs; • Approcher les producteurs pour connaître leurs produits; • Demander des échantillons pour goûter les nouveaux produits, notamment lors de la première rencontre; • Participer aux marchés publics de la région; • Choisir des producteurs qui seront capables de fournir (entreprise de plus grosse taille); • Choisir des producteurs qui ont des pratiques agricoles responsables et durables; • Consulter le site internet des <i>Produits de la Ferme</i> pour trouver de nouveaux fournisseurs locaux et des produits.
Choix d'aliments	<ul style="list-style-type: none"> • Prioriser les aliments biologiques et ceux cultivés dans la région; • Limiter les aliments transformés.
Réseau et relation	<ul style="list-style-type: none"> • Développer un réseau de connaissances dans la région; • Se faire connaître par la communauté en montrant qu'on fait quelque chose de différent et de la qualité; • Entretenir des relations amicales et continues avec les partenaires <ul style="list-style-type: none"> ○ Prendre le temps de parler aux producteurs (ex. lors des livraisons) afin de créer un lien solide et une relation amicale.
Achat et commande	<ul style="list-style-type: none"> • Négocier les prix avec le producteur local; • Commander auprès de chaque entreprise; • Acheter moins, mais plus fréquemment (ex. petites quantités à chaque semaine); • Payer les commandes sur réception; • Crédits de 30 jours avec certains producteurs; • Passer les commandes selon la convenance de l'entreprise (du cas par cas); <ul style="list-style-type: none"> ○ Par téléphone (vive voix ou texto) ○ Par courriel ○ Sur le site internet des entreprises • Prendre une moins grosse cote sur les produits vendus en boutique afin d'éviter que les consommateurs paient trop cher; • Aller chercher les produits à la ferme; • Comprendre le rythme des saisons: faire ses commandes en été puis remplir au maximum ses congélateurs à l'automne.
Planification	<ul style="list-style-type: none"> • Planifier les menus et les quantités requises pour ne rien manquer; • Être flexible dans l'approvisionnement.
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> • Afficher sur le menu les entreprises locales (vis-à-vis chaque ingrédient/aliment); • Promouvoir les produits des entreprises locales sur les réseaux sociaux (ex. Facebook, Instagram).

Tableau 3.9 Pratiques d'affaires soulevées par les cinq entreprises agroalimentaires

Catégorie	Pratiques d'affaires des entreprises agroalimentaires
Recherche de partenaires d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> • Amener des échantillons des produits pour séduire les restaurateurs; • Participer à des événements pour se faire connaître (ex. salon réseautage) • Offrir des produits uniques et de qualité; • Approcher les restaurateurs en faisant du porte-à-porte; • Raconter l'histoire du projet et les valeurs de l'entreprise; • Savoir mettre en valeur les produits et bien communiquer.
Relation	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir une relation directe avec le chef/sous-chef du restaurant; • Établir une entente « non écrite » dès le début et établir les besoins concernant : les modes de communication, la prise de commande, etc. (ex. journées les plus occupées, moment pour faire la livraison, besoins en produits); • Entretenir des relations d'affaires amicales et continues avec les partenaires; • Parler avec les clients lorsqu'ils viennent à la ferme afin de connaître leurs besoins; • Assurer une communication quotidienne avec le partenaire d'affaires.
Production et planification	<ul style="list-style-type: none"> • Chaque année, en période hors-saison, vérifier les besoins (en termes de qualité et quantité) auprès de la clientèle; • Préparer les aliments en fonction des besoins du restaurateur (ex. coupe la courge ou non).
Vente et commande	<ul style="list-style-type: none"> • Diversifier ses canaux de mise en marché; • Rendre disponibles en ligne les produits à l'avance permettant ainsi aux restaurateurs de choisir et de planifier; • Prendre les commandes à l'avance puis les mettre de côté pour les restos; • Ajuster les prix : réduire les prix quand les restos achètent en plus grosses quantités; • Demander un minimum de commande si la livraison est requise; • Préparer une liste avec les produits disponibles et le prix puis envoyer la liste par courriel au partenaire d'affaires; • Appeler le restaurateur pour qu'il passe les commandes; • Encourager une seule grosse commande par semaine, plutôt que planifier plein de petites.
Distribution	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la livraison des produits commandés (pas de distributeur); • Faire affaire avec un abattoir régional (distributeur) pour le transport de produits congelés.
Entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Adopter des pratiques écoresponsables au sein de l'entreprise; • Publier dans le journal local de Coaticook; • Utiliser ses réseaux sociaux pour promouvoir les produits.
Transformation (achat/vente)	<ul style="list-style-type: none"> • Acheter tous les fruits et légumes en saison; • Faire des achats communs avec d'autres entreprises à proximité pour combler les besoins en stockage/congélation; • Diversifier ses produits régulièrement (chaque semaine) pour attirer la clientèle.

4. ANALYSE FFOM

Ce chapitre présente les résultats de l'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces. À la lumière de cette analyse, la MRC de Coaticook pourra mettre en œuvre des actions pouvant aider et outiller les producteurs-agrotransformateurs et les restaurateurs situés sur son territoire.

4.1 Synthèse des forces et des faiblesses

L'analyse stratégique de l'environnement interne des cinq entreprises agroalimentaires et des six établissements de la restauration commerciale participants au projet permet de dégager certaines forces ainsi que certaines faiblesses. Le tableau 4.1 présente la synthèse des forces et des faiblesses identifiées pour les deux catégories d'intervenant. Ces facteurs éclairent sur les atouts qui favorisent une relation d'affaires entre les deux et sur les éléments qui serviront de pistes d'amélioration.

Tableau 4.1 Synthèse des forces et des faiblesses des deux catégories d'intervenant

FORCES	FAIBLESSES
Entreprises agroalimentaires (producteurs agricoles-agrotransformateurs)	
<ul style="list-style-type: none"> • Volonté de se rapprocher des consommateurs finaux • Diversification des canaux de mise en marché • Savoir-faire unique et/ou distinctif • Production de produits de qualité • Grande flexibilité • Offrent des produits locaux (de la région de Coaticook) complémentaires à leur offre existante (dans leur boutique) • Grande volonté de valoriser les produits régionaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources limitées pour réaliser toutes les tâches • Faible disponibilité des producteurs-agrotransformateurs ce qui rend le développement et la coordination de projets collectifs difficile • Prix élevés des produits en raison des coûts de production élevés (pratiques durables, biologique, etc.) • Réalité budgétaire à respecter • Manque de visibilité sur la disponibilité des produits et des producteurs • Volume disponible est limitée • Offre limitée en aliments frais (fruits et légumes), car dépendance aux saisons • Modèle d'affaires +/- défini
Établissements indépendants de la restauration commerciale	
<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle dans les décisions d'achat • Participation à des événements qui font la promotion des produits régionaux et à des événements de maillage • Implication à connaître l'histoire de l'entreprise et du produit (curiosité) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources humaines limitées pour réaliser toutes les tâches • Réalité financière difficile • Méconnaissance des réalités des producteurs-agrotransformateurs, notamment leurs contraintes liées aux coûts de production et au rythme des saisons. • Menu peu rythmé en fonction des saisons • Difficulté à trouver des fournisseurs en produits locaux capables de répondre aux exigences • Modèle d'affaires +/- défini et peu innovant • Notoriété du restaurant auprès de la clientèle (recherche la reconnaissance)

Il apparaît que les deux parties présentent plusieurs faiblesses lesquelles peuvent limiter l'établissement de relations d'affaires durables et la poursuite de leur démarche respective. Malgré leur grand désir de mettre en valeur les produits régionaux, les deux ont des ressources limitées (humaines et monétaires), une réalité financière fragile et des modèles d'affaires plus ou moins bien définis.

4.2 Synthèse des opportunités et des menaces

L'analyse stratégique de l'environnement externe permet de dégager certaines opportunités et menaces pour les cinq entreprises agroalimentaires et les six établissements de la restauration commerciale participants au projet, mais aussi pour l'écosystème en général. Le tableau 4.2 présente la synthèse des opportunités et des menaces identifiées pour les deux catégories d'intervenant. Les opportunités constituent des occasions d'améliorer leurs pratiques d'affaires actuelles ainsi que de favoriser encore plus les relations durables et l'approvisionnement local en CC. Les menaces représentent les éléments sur lesquels il faudra trouver des pistes de solution.

Tableau 4.2 Synthèse des opportunités et des menaces

OPPORTUNITÉS	MENACES
Entreprises agroalimentaires (producteurs agricoles-agrotransformateurs)	
<ul style="list-style-type: none"> • Politique bioalimentaire du Québec et plan d'action 2018-2023 (feuille de route régionale) • Engouement pour l'achat local de produits du terroir et de qualité (ex. biologiques) • Présence d'organismes (MRC de Coaticook, CIBLE) permettant la concertation et du soutien aux entreprises • Banque d'opportunités d'affaires de l'Estrie (BOA) • Présence d'initiatives régionales favorisant la mise en marché de proximité et la promotion des produits (routes et circuits agrotouristiques, marchés publics, Les Comptonales, Défi 100% local) • Développement du commerce en ligne et des plateformes, dont celle de maillage, Arrivage • Programme <i>Proximité</i> du MAPAQ favorisant les initiatives de mise en marché de proximité (MAPAQ, s. d.) • Application <i>Mangeons local plus que jamais</i> de l'UPA • Programme d'appui au développement des appellations réservées et des termes valorisants 2021-2022 du MAPAQ 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de financement et de subventions salariales pour les petites entreprises qui se tournent vers une agriculture plus raisonnée et biologique (Chabot, 2022, 11 avril). • Manque de soutien et d'accompagnement à la commercialisation • Manque de connaissance et d'information chez certains restaurateurs • Roulement fréquent de personnel en restauration et instabilité du secteur • Concurrence avec les entreprises locales de type industrielles • Importation d'aliments frais (fruits et légumes) • Accès difficile à certains CC comme les marchés publics régionaux

Tableau 4.2 Synthèse des opportunités et des menaces (suite)

OPPORTUNITÉS	MENACES
Établissements indépendants de la restauration commerciale	
<ul style="list-style-type: none"> • Présence d’initiatives régionales et d’événements favorisant le tourisme gourmand (routes et circuits agrotouristiques, Les Comptonales) • Présence d’organismes de soutien (MRC de Coaticook, Synergie Estrie, CIBLE) permettant la concertation et du soutien aux entreprises • Engouement et intérêt pour l’alimentation locale et responsable, le tourisme gourmand • Dynamique agricole du territoire et offre importante en produits locaux (proximité géographique) • Développement du commerce en ligne et des plateformes, dont celle de maillage, Arrivage • Agente de promotion et de reconnaissance : Aliments du Québec au menu, Slow Food Canada, Terroir et saveur du Québec, <i>Créateurs de Saveurs Cantons-de-l’Est</i> • Application <i>Mangeons local plus que jamais</i> de l’UPA • Programme d’appui au développement des appellations réservées et des termes valorisants 2021-2022 du MAPAQ • Collectif « La Table Ronde » 	<ul style="list-style-type: none"> • Crise de la COVID-19 et relance lente • Pénurie de main-d’œuvre et difficulté de rétention du personnel • Non-disponibilité de certains produits (ex. graines de sésame) • Coûts élevés de certains aliments et produits de niche • Saisonnalité • Choix et habitudes alimentaires des consommateurs fluctuent • Concurrence et compétition sur le marché • Réseau de distribution peu adapté au CC (prix avantageux et régularité de l’offre avec les distributeurs) • Manque de soutien financier et d’accompagnement collectif • Instabilité du marché de la restauration

À la lumière de l’analyse FFOM, quelques constats ressortent. D’abord, les principaux enjeux pour les restaurants indépendants sont la rentabilité, le recrutement et la rétention de la main-d’œuvre, la concurrence forte et la notoriété. L’instabilité du marché de la restauration et la compétition sont des menaces à considérer pour entamer la transition alimentaire et se tourner vers la commercialisation en CC. Toutefois, les opportunités y sont nombreuses pour les restaurateurs de la région de Coaticook et de l’Estrie. Quant aux entreprises agroalimentaires, les principaux enjeux sont la rentabilité, la gestion des pertes économiques, la main-d’œuvre, l’accès au marché et la concurrence avec les entreprises de production industrielle. Cependant, les opportunités pour les producteurs-agrotransformateurs de la région semblent aussi nombreuses.

5. RECOMMANDATIONS

Ce chapitre présente les recommandations proposées aux divers intervenants situés dans la MRC de Coaticook. Celles-ci se basent sur les résultats des chapitres 3 et 4, y compris sur les faiblesses et les menaces identifiées. Précisément, des recommandations sont adressées à la MRC de Coaticook, aux entreprises agroalimentaires ainsi qu'aux établissements indépendants de la restauration commerciale.

5.1 Recommandations spécifiques à la MRC de Coaticook

Au terme des analyses, il est recommandé à la MRC de Coaticook de mettre en place des mesures pour aider et appuyer les entreprises agroalimentaires et les restaurants dans leur démarche, en vue d'augmenter les relations d'affaires entre eux et les achats de proximité par les restaurateurs.

Recommandation 1 : Élaborer une vision collective et définir un langage alimentaire commun

Étant donné que les relations d'affaires durables entre producteurs-agrotransformateurs et restaurateurs locaux reposent principalement sur le partage de valeurs communes et la proximité relationnelle, il est conseillé d'élaborer avec les PP du territoire, une vision collective et un langage alimentaire commun. Cela permettrait de réfléchir sur l'avenir de l'alimentation locale et durable, de l'achat de proximité et de l'approvisionnement local au sein du territoire. L'idée est de créer une identité territoriale forte et en adéquation avec les valeurs des acteurs locaux. Cette réflexion pourrait aussi permettre une meilleure compréhension du développement durable et de son implication dans les pratiques de tous. Par exemple, la MRC de Coaticook pourrait s'inspirer de la Charte pour une alimentation durable au Saguenay-Lac-Saint-Jean, élaborée par Borée (Borée, 2021).

Recommandation 2 : Partager les bonnes pratiques d'affaires soulevées dans cette étude avec les producteurs-agrotransformateurs et les restaurateurs de la région

Cette recommandation vise à communiquer aux acteurs les bonnes pratiques d'affaires qui favorisent l'établissement de relations d'affaires durables. Le moyen de communication utilisé doit permettre la discussion, l'échange d'idées et la rétroaction. Par exemple, un événement de réseautage pourrait être une bonne occasion pour tous de se rencontrer et de discuter de leurs pratiques d'affaires. En outre, il est recommandé de vulgariser ce que sont de bonnes pratiques et de mettre de l'avant les facteurs de réussite.

Recommandation 3 : Informer les restaurateurs quant à l’approvisionnement local, aux produits régionaux disponibles, aux réalités des producteurs-agrotransformateurs et à la commercialisation en CC

Puisque certains intervenants ont mentionné le manque de connaissance et d’information chez certains restaurateurs, il est recommandé d’informer et de sensibiliser les restaurateurs quant aux bénéfices d’un approvisionnement local, aux produits régionaux disponibles, aux aliments biologiques et artisanaux, à la saisonnalité, aux réalités des producteurs-agrotransformateurs, et plus encore. Une meilleure compréhension des enjeux et réalités des entreprises agroalimentaires assurerait une meilleure collaboration et l’établissement de relations d’affaires. De plus, il est conseillé de les informer sur l’importance d’adapter la demande à l’offre et non l’inverse.

Recommandation 4 : Mettre sur pied des événements de maillage ponctuels pour encourager le maillage et faciliter la mise en contact

Afin d’encourager la mise en contact et la création de liens d’affaires, il est recommandé de mettre sur pied des événements de maillage ponctuels entre les entreprises agroalimentaires et les restaurateurs de la région. Par exemple, ces événements peuvent être des salons réseautage ou encore, des ateliers de travail où les restaurateurs amènent leur menu et les producteurs leurs produits.

Recommandation 5 : Soutenir financièrement les entreprises bioalimentaires dans leurs activités en lien avec les CC et l’approvisionnement local

Il est recommandé au secteur du développement économique de la MRC de Coaticook de soutenir financièrement les entreprises qui décident de s’approvisionner localement ainsi que tout projet entrepreneurial qui touche les circuits courts, les pratiques durables et la mise en marché de proximité. Cela viendrait assurément aider les entreprises dans leur transition et dans la réalisation des opérations.

Recommandation 6 : Accompagner et outiller les entreprises agroalimentaires et les restaurants indépendants dans leur démarche

Que ce soit au niveau du plan d’affaires, des opérations ou de la recherche de partenaires locaux, il est recommandé à la MRC de Coaticook d’accompagner les entreprises du secteur bioalimentaire dans leur démarche et de les outiller. D’abord, la MRC peut accompagner les acteurs dans le développement d’initiatives innovantes. Par exemple, elle peut s’inspirer de l’initiative de la coopérative Le Pré, qui regroupe une trentaine de producteurs et cinq restaurants des régions de Chaudière-Appalaches et de la Capitale-Nationale. La coopérative offre une plateforme numérique permettant de gérer les inventaires, de centraliser les commandes et de fixer les prix. Aussi, des points de chute munis d’une chambre froide ont été installés à une distance raisonnable des fermes afin de simplifier les livraisons des producteurs-agrotransformateurs. (Récolte, 2020) De ce fait, une plateforme commune regroupant à la fois l’offre et

la demande est une avenue pouvant répondre aux enjeux identifiés dans le présent rapport. Aussi, la MRC peut s'inspirer du réseau de distribution *100 km Food* en Ontario afin de répondre aux problèmes de logistique rencontrés par les restaurateurs et les producteurs-agrotransformateurs qui veulent travailler en CC (Récolte, 2020).

Il est recommandé d'accompagner les producteurs-agrotransformateurs et les restaurateurs afin de trouver des solutions locales aux défis logistiques, notamment au niveau de la livraison et du stockage. Pour ce faire, les outils existants comme la Banque d'opportunités d'affaires (BOA) et Arrivage pourraient être davantage communiqués aux entreprises et mis de l'avant. D'autre part, le développement de coopératives et/ou de regroupements peut être des solutions intéressantes pour certaines entreprises agroalimentaires.

Concernant les restaurateurs, il est conseillé de les accompagner dans le changement de leurs pratiques d'approvisionnement afin qu'ils intègrent des pratiques durables et responsables dans leurs opérations. De plus, il est conseillé d'accompagner les restaurants afin qu'ils affichent sur leur menu le nom des entreprises locales vis-à-vis chaque ingrédient (ou mets). Cela offre une vitrine aux entreprises bioalimentaires et permet aux consommateurs de retracer l'origine du produit.

Enfin, un outil numérique pourrait être créé afin que les producteurs-agrotransformateurs puissent afficher les produits et leurs caractéristiques (prix, quantités disponibles, les conditions de livraison, etc.). Toutefois, le présent travail a montré l'importance des liens sociaux et du marketing relationnel dans l'établissement de relation commerciale de proximité entre les acteurs. La mise en place d'un outil numérique ne pourrait donc pas s'avérer la meilleure solution. En revanche, l'implication des intermédiaires existants pourrait être une avenue intéressante. Il est recommandé d'identifier les circuits de distribution dans la région afin de voir quelles sont les possibilités en matière de livraison.

Recommandation 7 : Promouvoir les entreprises agroalimentaires de la région et les produits du terroir

Pour faciliter la recherche de partenaires d'affaires et la découverte de produits nouveaux, il est recommandé de promouvoir les produits du terroir sur les plateformes de la MRC, notamment le site internet des Produits de la Ferme. Il est donc conseillé de le maintenir à jour en y indiquant tous les produits offerts par les producteurs-agrotransformateurs de la région ainsi que leurs partenaires d'affaires qui les vendent ou les servent.

5.2 Recommandations spécifiques aux entreprises agroalimentaires

Les recommandations suivantes sont adressées aux entreprises agroalimentaires.

1. Tenir compte des facteurs de réussite présentés à la section 3.3.2 pour établir des relations d'affaires durables et assurer une bonne collaboration. En plus de celles-ci (Récolte, 2020):
 - a. Clarifier les valeurs et la vision de l'entreprise;
 - b. Comprendre les contraintes et les besoins du partenaire d'affaires et exprimer les siens;
 - c. Communiquer régulièrement et être ouvert d'esprit;
 - d. Établir une procédure pour les changements de dernière minute et les imprévus;
 - e. Déterminer avec le partenaire d'affaires un mode de fonctionnement et des moyens de communication efficaces.
2. Augmenter la visibilité de l'entreprise auprès des restaurateurs (chefs ou propriétaires) :
 - a. Offrir des dégustations lors des visites spontanées;
 - b. S'inscrire dans les vitrines d'information de la région, comme Créateurs de saveurs des Cantons-de-l'Est et Produit de la Ferme;
 - c. Être actif sur les réseaux sociaux;
 - d. Recourir au bouche-à-oreille;
 - e. Participer à des événements gourmands qui font la promotion des produits (ex. Les Comptonales).
3. Repenser le modèle d'affaires afin qu'il soit bien adapté. « Un modèle bien adapté permet de faire un choix plus éclairé des outils de gestion et sert de vecteur pour la prise de décisions » (Laporte et al., 2021).
4. Adopter les bonnes pratiques d'affaires présentées à la section 3.4, en particulier celles-ci (Récolte, 2020) :
 - a. Partager l'histoire de l'entreprise et ses valeurs;
 - b. Planifier avec le partenaire d'affaires le choix des variétés et les quantités en amont de la saison de production selon les besoins préétablis);
 - c. Informer le restaurateur sur les nouveautés à venir ou l'indisponibilité d'un produit;
 - d. Recourir aux agrégateurs comme Arrivage et des regroupements de producteurs;
 - e. Déterminer des moments pour échanger de l'information, notamment pour avoir de la rétroaction sur les produits ainsi que sur le processus de commande et de livraison;
 - f. Diversifier les canaux de mise en marché pour éviter d'être dépendant des commandes d'un petit nombre de clients;

- g. Offrir de la primeur, de la constance et de la transparence dans la disponibilité des produits;
 - Annoncer au restaurateur à l'avance un produit qui approche;
 - Collaborer avec des producteurs-agrotransformateurs à proximité pour pallier les ruptures de stock.
 - h. Opter pour un processus d'amélioration continue.
5. Participer au développement d'activités et/ou d'initiatives pour mutualiser la vente et la distribution. La mutualisation avec d'autres producteurs-agrotransformateurs de la région (Coopérative) permet de partager les coûts et la responsabilité pour la livraison, par exemple.
 6. S'inspirer de modèles inspirants d'ailleurs. Par exemple : La Fermette, une association entre jardiniers maraîchers et des restaurants de la région de Montréal ou encore, la coopérative solidaire Le Pré dans les régions de Chaudière-Appalaches et de la Capitale-Nationale.

5.3 Recommandations spécifiques aux établissements de la restauration commerciale

Les recommandations suivantes s'adressent aux restaurants indépendants de la restauration commerciale qui désirent entamer la transition alimentaire et acheter des produits québécois, notamment des produits de la région de Coaticook, auprès de producteurs-agrotransformateurs locaux.

1. Tenir compte des facteurs de réussite présentés à la section 3.3.2 pour établir des relations d'affaires durables et assurer une bonne collaboration. En plus de celles-ci (Récolte, 2020):
 - a. Clarifier les valeurs et la vision de l'entreprise;
 - b. Comprendre les contraintes et les besoins du partenaire et exprimer les siens;
 - c. Communiquer régulièrement et être ouvert d'esprit;
 - d. Établir une procédure pour les changements de dernière minute et les imprévus;
 - e. Déterminer avec le partenaire d'affaires un mode de fonctionnement et des moyens de communication efficaces.
2. Repenser le modèle d'affaires afin qu'il soit bien adapté. « Un modèle bien adapté permet de faire un choix plus éclairé des outils de gestion et sert de vecteur pour la prise de décisions » (Laporte et al., 2021).
3. Adopter les bonnes pratiques d'affaires présentées à la section 3.4, en particulier celles-ci (Récolte, 2020) :
 - a. S'engager avec des précommandes pour la saison (garantie de volumes d'achat);

- b. Indiquez le nom des partenaires d'affaires et la provenance des produits sur le menu, sur le site internet et dans le restaurant;
 - c. Promouvoir les produits des partenaires d'affaires et l'histoire de l'entreprise sur les réseaux sociaux;
 - d. Adapter le menu en fonction de la disponibilité des produits locaux;
 - e. Prendre le temps de donner une rétroaction sur les produits;
 - f. Adapter les pratiques de conditionnement et de conservation afin de garder la qualité du produit et en discuter avec le fournisseur, au besoin.
 - Exemples : utiliser des contenants adéquats et une température adaptée à la culture, faire une rotation dans la chambre froide, etc.
 - g. Ajuster les attentes en fonction de l'importance de l'engagement auprès des fermes.
4. Mettre en place des solutions pour contourner l'enjeu des prix élevés, notamment les suivantes (Récolte, 2020) :
- a. Entamer une démarche graduelle : ajouter un ou deux plats locaux, de saison ou écoresponsables au menu;
 - b. Opter pour un menu flexible selon les fluctuations de disponibilités dans l'année et adopter les principes de base de la cuisine nordique : simplicité, proximité et saisonnier.
 - c. Informer la clientèle des choix d'approvisionnement;
 - d. Réaliser des ententes d'approvisionnement pour toute la saison se permettra d'obtenir un prix de gros;
 - e. Acheter de grosses quantités durant la saison d'abondance, car les prix sont avantageux à ce moment. Conserver, transformer et entreposer pour la saison froide.
5. Recourir aux agrégateurs comme Arrivage et des regroupements de restaurateurs (ex. Plaisirs Gourmets) pour pallier les défis logistiques
- a. S'inspirer de modèles innovants. Par exemple : les restaurants Dig, la Coopérative solidaire Le Pré.

CONCLUSION

En conclusion, le projet intervention réalisé dans la MRC de Coaticook a permis d'examiner les relations d'affaires entre producteurs-agrotransformateurs et restaurateurs ainsi que leurs pratiques respectives, dans un contexte de CC et d'approvisionnement local. D'abord, une mise en contexte a permis de décrire la problématique entourant, entre autres, les longues chaînes d'approvisionnement du système alimentaire conventionnel et les relations entre les acteurs. Ensuite, un tableau des PP a permis de faire ressortir les intérêts et les préoccupations de chacune ainsi que de distinguer celles concernées et celles impliquées dans le projet.

Cinq grandes étapes méthodologiques ont été suivies pour réaliser le projet. La première étape a été de rencontrer Martine Lebel et Cynthia Corbeil de la MRC de Coaticook. Cette rencontre a permis d'établir les balises de la collaboration en plus de confirmer la réalisation du projet dans la région. La deuxième étape a été de réaliser une revue de littérature, notamment sur les concepts clefs (approvisionnement local, circuit court, relation d'affaires, etc.), la région d'étude et les initiatives existantes. La troisième étape a été de réaliser des entrevues semi-dirigées. De ce fait, une entrevue avec Étienne Frémond, directeur du CIBLE, a permis de mieux comprendre le rôle du CIBLE et les projets régionaux en lien avec l'achat local, la mise en marché de proximité et les CC. De plus, onze entrevues ont été réalisées avec des entreprises bioalimentaires situées dans la MRC de Coaticook, soit avec cinq entreprises agroalimentaires et six restaurants indépendants. Celles-ci ont permis de compléter les informations recueillies lors de la revue de littérature en plus d'obtenir d'autres données, entre autres, sur les pratiques d'achat et de vente, les motivations à la mise en marché de proximité et à l'approvisionnement local, les défis et les obstacles, les relations d'affaires, etc. La quatrième étape a été l'analyse des données et l'interprétation des résultats. D'abord, une analyse de contenu a permis de traiter et de compiler les données amassées lors des onze entrevues.

À la lumière de cette analyse, les résultats montrent que les six restaurants s'approvisionnent en produits de la région de Coaticook et de l'Estrie, et tous priorisent une relation directe avec le producteur ou l'agrotransformateur. En effet, ils considèrent les produits cultivés et transformés localement comme une priorité essentielle dans leurs décisions d'achat. La qualité du produit (fraîcheur), la quantité disponible, les pratiques écoresponsables du producteur et la qualité de la relation sont aussi des critères d'achat importants pour la majorité des répondants. La saisonnalité et le prix du produit sont les critères qui ont le moins d'importance dans les décisions d'achat. La majorité des répondants ont mentionné qu'ils

préféraient payer plus cher en échange d'un produit de qualité. Cependant, le prix des aliments demeure une préoccupation et un enjeu majeur en restauration.

Plusieurs défis et obstacles à l'approvisionnement local ont été soulevés par les restaurateurs, notamment au niveau de la charge logistique (distribution, petites commandes) puis des quantités et des produits disponibles. Malgré ces contraintes, tous sont motivés par leurs valeurs et convictions personnelles ainsi que par leur désir de créer des liens avec la communauté et d'encourager les producteurs-agrotransformateurs locaux. Par ailleurs, l'offre importante en produits de qualité (ex. du terroir, artisanal, biologique) sur le territoire et la proximité géographique contribue grandement à l'établissement de relation d'affaires entre les restaurateurs et les entreprises agroalimentaires.

Concernant les cinq entreprises agroalimentaires participantes, toutes commercialisent en CC et utilisent une variété de canaux de mise en marché de proximité. Trois entreprises vendent de façon régulière à des restaurants de la région de Coaticook puis une autre entreprise vend de façon plus ponctuelle, selon les besoins de deux restaurants locaux. De ce fait, elles accordent toutes une grande importance à la vente de proximité et au soutien aux entreprises de la région. La proximité relationnelle avec l'acheteur est la principale motivation puisque les producteurs-agrotransformateurs en retirent de nombreux bénéfices. Toutefois, la mise en marché de proximité auprès des restaurateurs locaux s'accompagne de défis, notamment en termes de logistique. Les entreprises agroalimentaires prennent la plus grande part de risque puisqu'ils doivent répondre aux exigences élevées et aux demandes des restaurateurs.

Par rapport aux relations d'affaires entre les entreprises agroalimentaires et les restaurants, elles sont basées sur des contrats non formalisés et sur un marketing relationnel plutôt que sur un marketing transactionnel. Effectivement, les relations s'établissent par les liens sociaux et le degré de proximité interpersonnelle. De plus, les deux parties initient les démarches pour bâtir des relations d'affaires et utilisent une variété de ressources (ex. bouche-à-oreille, marchés publics, etc.). Plusieurs facteurs de réussite ont été soulevés, en particulier l'importance de partager des valeurs communes, d'établir une confiance réciproque et de créer un modèle d'approvisionnement adapté aux besoins et réalités de chacun. Aussi, une multitude de pratiques d'affaires ont été identifiées par les onze participants, touchant à la fois la recherche de partenaire, l'achat et la vente, la distribution ou encore, la promotion des produits.

En complément, une analyse FFOM a permis de faire ressortir les principaux enjeux ainsi que les opportunités et les menaces à considérer. En s'appuyant sur l'ensemble des résultats et dans une perspective de favoriser l'approvisionnement local en CC, plusieurs recommandations ont été formulées. Celles qui sont proposées à la MRC de Coaticook visent à aider et à soutenir les entreprises bioalimentaires

dans leur démarche. Quant aux recommandations adressées aux producteurs-agrotransformateurs et aux restaurateurs, elles portent sur les bonnes pratiques à adopter et à suivre afin de faciliter l'établissement de relations d'affaires durables et d'assurer une meilleure coopération. Enfin, l'étude a permis de soulever des constats et des tendances qui toutefois ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble des entreprises de la région de Coaticook. Il serait donc intéressant de réaliser d'autres études auprès d'un plus grand nombre d'entreprises du secteur bioalimentaire. Un portrait des réseaux d'approvisionnement et des circuits de distribution dans la région pourrait également être une avenue intéressante pouvant compléter les résultats du présent rapport.

RÉFÉRENCES

- Amemiya, H., Bénézech, D. et Renault, M. (2008). *Les circuits courts : « un monde de commercialisation » interpersonnel ?*. Les circuits courts alimentaires : Bien manger dans les territoires, chapitre 9. <https://www.cairn.info/les-circuits-courts-alimentaires--9782844447104-page-113.htm>
- Association de l'agrotourisme et du tourisme gourmand du Québec (AATGQ). (2020). *Plan d'action provincial sur l'avenir du tourisme gourmand au Québec 2020-2023*. <https://agrotourismeettourismegourmand.com/wp-content/uploads/2021/02/Plan-daction-provincial-sur-lavenir-du-tourisme-gourmand-2020-23.pdf>
- Bergeron, S. et Vigreux, L. (2020). *Baromètre de l'achat responsable 2020 : la contribution de l'achat responsable aux objectifs de développement durable*. Espace de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable. https://www.ecpar.org/fr/system/files/ecpar-barometreachatresponsable_2020_fr.pdf
- Björn, I. et Ulrike, M. (2009). Les déterminants de la flexibilité dans les relations client-fournisseur. *Revue française de gestion*, n° 192.
- Borée. (2021). *Plan stratégique 2021-2026 visant l'augmentation de l'autonomie alimentaire régionale*. <https://boree.ca/wp-content/uploads/2021/06/Plan-strate%CC%81gique-Autonomie-alimentaire-Bore%CC%81e.pdf>
- Boulianne, M., Bissardon, P. et Bach, R. (2019). *Vers une alimentation territorialisée et durable. Le système alimentaire de la grande région de Québec, de la production agricole à la gestion des résidus : enjeux, questions, portrait*. Rapport de recherche. Québec, Université Laval. https://www.systemealimentairequebec.info/sites/systemealimentairequebec.info/files/RAPPO_RT_REPSAQ_FINAL.pdf
- Centre de Référence en Agriculture et Agroalimentaire du Québec (CRAAQ). (2017, 13 avril). *Innovation en mise en marché de proximité au Québec*. [Vidéo en ligne]. <https://www.youtube.com/watch?v=5cwnDCsd8-E>
- Chabot, S. (2022, 11 avril). Des petits agriculteurs réclament un soutien « massif ». *La Presse.ca*. <https://www.lapresse.ca/actualites/2022-04-11/des-petits-agriculteurs-reclament-un-soutien-massif.php>
- Chaire de recherche en droit sur la diversité et la sécurité alimentaires (Chaire DDSA). (2016). *Systèmes alimentaires territorialisés au Québec - 100 initiatives locales pour une alimentation responsable et durable*. Université Laval. *Journal RESOLIS*, 7. https://www.chaire-diversite-alimentaire.ulaval.ca/sites/chaire-diversite-alimentaire.ulaval.ca/files/2020-03/resolis_journal_fevrier_quebec_CS4.pdf
- Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CMM). (2021). *Chefs et restaurateurs indépendants de la gastronomie québécoise - Un levier pour la relance économique de Montréal et du Québec Étude d'impact et feuille de route pour l'essor du secteur*. <https://www.cmm.ca/fr/publications/chefs-et-restaurateurs-independants-de-la-gastronomie-quebecoise-un-levier-pour-la-relance-economique-de-montreal-et-du-quebec/>
- Colombo, C. et Reyt, G. (2020). *Établir des relations durables en affaires : avantages, obstacles et bonnes pratiques*. Fiche thématique. Collectif Récolte. https://recolte.ca/wp-content/uploads/2020/10/Fiche_Relation_durable_vf.pdf

- Curtis, K. R. et Cowee, M. W. (2009). Direct marketing local food to chefs: Chef preferences and perceived obstacles. *Journal of food distribution research*, 40, 26-36.
- Dampérat, M. (2006). Vers un renforcement de la proximité des relations client. *Revue française de gestion*. Volume 6, no 162.
- Deloitte. (2021). *The future of food : a canadian perspective*.
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/consumer-business/ca_futureoffood_pov_en_AODA.pdf?fbclid=IwAR0YMIN3fRGE6AhpFduOZ4ELgyHLd1xel m87QhVmUEDGGT6al9EajZ9_y1A
- Desautels, D. (2020, 29 juin). Les défis de la mise en marché de proximité à l'heure de la COVID-19. *L'Étincelle*. <https://www.letincelle.qc.ca/actualites/agriculture/397189/les-defis-de-la-mise-en-marche-de-proximite-a-lheure-de-la-covid-19>
- Équiterre. (2011). *Rapport sur l'intérêt des producteurs maraîchers de la région de Montréal quant aux modèles associatifs de mise en marché en circuits courts*.
https://www.equiterre.org/sites/fichiers/rapport_regroupements_producteurs_-_version_finale-finale_5dec.pdf
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2011). *Gestion de la chaîne d'approvisionnement agro-industrielle : concepts et applications*.
<https://www.fao.org/3/a1369f/a1369f.pdf>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2012). *Pertes et gaspillages alimentaires dans le monde : ampleur, causes et prévention*. <https://www.fao.org/3/i2697f/i2697f.pdf>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2016). *Traceability: a management tool for business and governments*. <https://www.fao.org/3/i6134e/i6134e.pdf>
- GastronomicQc Lab. (2018). *Principaux enjeux et défis des secteurs liés à la gastronomie au Québec*.
https://gastronomiqclab.ca/actualites?tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Bnews%5D=13&cHash=2a563b38f6faa28c1f60b7fafc086c88
- Gouvernement du Canada. (2021). Exigences en matière de relations d'affaires. <https://www.fintrac-canafe.gc.ca/guidance-directives/client-clientele/brr-fra#s1>
- Gouvernement du Québec. (2019a). Fiche du terme « produit de niche ». *Thésaurus de l'activité gouvernementale*. <https://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=10112>
- Gouvernement du Québec. (2019b). *Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec – Estimations pour l'année 2019*. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/agriculture/industrie-agricole/regions/FS_profilregionalbioalimentaire_complet_MAPAQ.pdf?1606235983
- High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition (HLPE). (2014). *Food losses and waste in the context of sustainable food systems*.
- Kissinger, M. (2012). International trade related food miles—The case of Canada. *Food policy*, 37(2), 171-178.
- Laporte, R., Marin, J-C., Théberge, N. et Veilleux, S. (2021). *L'activité de la restauration indépendante au Québec : gérer dans la turbulence – pratiques et modèle d'affaires*. GastronomiQcLab.

https://gastronomiqclab.ca/fileadmin/user_upload/Article_Modeles_d_affaires_innovants_resultats_preliminaires_vf.pdf

- Marcellis-Warin, N et Peignier, I. (2021). *Baromètre de la confiance des consommateurs québécois à l'égard des aliments*. Rapport de projet du Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO). <https://cirano.qc.ca/files/publications/2021RP-08.pdf>
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). (s. d.). Programme Proximité 2018-2022. <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Formulaires/Programmeproximite.pdf>
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). (2008). *Guide d'accès au marché de la restauration et de l'hôtellerie*. <https://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs1926921>
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). (2015a). Commercialisation en circuit court. <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Regions/estrie/Profil/commercialisation/Pages/Commercialisationencircuitcourt.aspx>
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). (2015b). *La mise en marché de proximité : une occasion d'affaires pour diversifier ses revenus*. <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Regions/mauricie/infolettreMAPAQMauricie/commercialisationcircuitscourts/Pages/miseenmarcheproximiteoccasionaffaires.aspx>
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). (2019). *Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec – Estrie*. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/agriculture/industrie-agricole/regions/FS_profilregionalbioalimentaire_Estrie_MAPAQ.pdf?1606249899
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). (2020a). Mise en marché de proximité. <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Productions/developpementregional/marcheproximite/Pages/Marchedeproximite.aspx>
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). (2020b). L'approvisionnement alimentaire au Québec. BioClips, volume 28, no 11. https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Bioclips/BioClips2020/Volume_28_no_11.pdf
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). (2020c). *Le Bottin : Consommation et distribution alimentaire en chiffres*. https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Bottin_consommation_distribution.pdf
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). (2021a). Les services alimentaires. <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/md/statistiques/Pages/restauration.aspx>
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). (2021b). Occasions d'affaires. <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Productions/developpementregional/marcheproximite/Pages/Occasionaffaires.aspx>
- Mundler, P. et Laughrea, S. (2015). *Circuits alimentaires de proximité : Quels bénéfices pour le développement des territoires? Étude de cas dans trois territoires québécois*. Rapport de recherche

- remis au Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), Université Laval, Québec. <https://cirano.qc.ca/files/publications/2015RP-21.pdf>
- Mundler P. et Criner G. (2016). *Food System - Food Miles*. 77-82 in Caballero B., Finglas P., Toldra F., (Dir.) Encyclopedia of Food and Health. Elsevier.
- Municipalité régionale de comté (MRC) de Coaticook. (2017). *Plan de développement de la zone agricole*. https://www.mrcdecoaticook.qc.ca/upload_images/PDZA%20final.pdf
- Municipalité régionale de comté (MRC) de Coaticook. (2020). *Portraits des secteurs bioalimentaires et touristique 2020*. [https://www.mrcdecoaticook.qc.ca/dev-economique/Portrait%20des%20secteurs%20bioalimentaire%20et%20touristique%20du%20territoire%20de%20la%20MRC%20de%20Coaticook%20\(1\).pdf](https://www.mrcdecoaticook.qc.ca/dev-economique/Portrait%20des%20secteurs%20bioalimentaire%20et%20touristique%20du%20territoire%20de%20la%20MRC%20de%20Coaticook%20(1).pdf)
- Municipalité régionale de comté (MRC) de Coaticook. (2022). Développement économique. <https://www.mrcdecoaticook.qc.ca/dev-economique/agricole-bioalimentaire.php>
- Observatoire de la consommation responsable (OCR). (2021). *Baromètre de la consommation responsable*. Édition spéciale 2021 vigie conso covid-19. https://ocresponsable.com/wp-content/uploads/2021/11/BCR_202116630.pdf
- Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI). (2020). *Les circuits courts pour la valorisation des produits agroalimentaires sur les marchés locaux*. https://www.unido.org/sites/default/files/files/2021-01/SHORT_FOOD_SUPPLY_CHAINS_FR.pdf
- Osterwalder, A. et Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Pageau, F. (2022, 9 février). La restauration en mode survie. *HRIImag*. <https://www.hrimag.com/La-restauration-en-mode-survie>
- Praly, C., Chazoule, C., Delfosse, C. Bon, N. et Cornée, M. (2011). La notion de proximité pour analyser les circuits courts. *XLVIe colloque de l'ASRDLF*. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00617164/document>
- Praly, C., Chazoule, C., Delfosse, C. et Mundler, P. (2014). Les circuits de proximité, cadre d'analyse de la relocalisation des circuits alimentaires. *Géographie, économie, société*. Volume 16.
- RECYC-QUÉBEC. (2018). L'économie linéaire et l'économie circulaire. <https://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/feuilleton-economie-lineaire-circulaire.pdf>
- Récolte. (2020). *Portrait des pratiques d'approvisionnement en circuits de proximité vers la restauration dans la CMM*. https://recolte.ca/wp-content/uploads/2020/10/Ferme-a-lardoise_portrait_final.pdf
- Reix, R. (1999). Les technologies de l'information, facteurs de flexibilité ? ». *Revue française de gestion*, n° 123, p. 111-119.
- Royer, A. (2020). *Approvisionnement local et coordination des acteurs dans une optique d'autonomie alimentaire, de développement territorial et sectoriel*. Rapport de projet du Centre universitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO). <https://cirano.qc.ca/files/uploads/files/2020RP-35.pdf>

- Ruby, F. (2020, 1^{er} décembre). Enjeux alimentaires contemporains : deux nouveaux programmes à l'UQAM en 2021. *Cent degrés*. <https://centdegres.ca/ressources/enjeux-alimentaires-contemporains-deux-nouveaux-programmes-a-l-uqam-en-2021>
- Smith, A. Watkiss, P., Tewddle, G., Mckinnon, A., Browne, M., Hunt, A., Trevelen, C. Nash, C., Cross, S. (2005). *The validity of food miles as an indicator of sustainable development*. https://library.uniteddiversity.coop/Food/DEFRA_Food_Miles_Report.pdf
- Starr, A., Card, A., Benepe, C., Auld, G., Lamm, D., Smith, K., & Wilken, K. (2003). Sustaining local agriculture barriers and opportunities to direct marketing between farms and restaurants in Colorado. *Agriculture and human values*, 20(3), 301-321.
- Synergie Estrie. (s. d.). Site internet. <https://synergieestrie.com/>
- Terroir et Saveurs du Québec. (s. d.). À propos. <https://www.terroiretsaveurs.com/fr/a-propos>
- The Conversation. (s. d.). Pyramide de Maslow. <https://images.theconversation.com/files/318052/original/file-20200302-18279-1xhgbim.png?ixlib=rb-1.1.0&q=45&auto=format&w=754&fit=clip>
- Turgeon, L. (2010). Les produits du terroir, version Québec. *Ethnologie française*, Vol. 40.
- Union des producteurs agricoles (UPA) Estrie. (2020). Solidarité agricole, volume 33, no 3. <https://www.estrie.upa.qc.ca/wp-content/uploads/filebase/solidarite-agricole/Solidarite-agricole-2020-06.pdf>
- Vivre en Ville. (s. d.a). Définition de Alimentation de proximité. <https://collectivitesviables.org/articles/alimentation-de-proximite.aspx#:~:text=L'alimentation%20de%20proximit%C3%A9%20r%C3%A9%20C3%A8re,mar%20du%20lieu%20de%20r%C3%A9sidence>
- Vivre en Ville. (s. d.b). Bassin alimentaire. <https://collectivitesviables.org/articles/bassin-alimentaire.aspx>
- Vivre en Ville. (2014). *Villes nourricières : mettre l'alimentation au cœur des collectivités*. 141 p.
- Weber, C et Matthews, H. S. (2008). Food-Miles and the Relative Climate Impacts of Food Choices in the United States. *Environmental Science & Technology*, volume 42, p.3508–3513.

ANNEXE 1 – LISTE NON EXHAUSTIVE DES CANAUX DE MISE EN MARCHÉ UTILISÉS EN 2016 PAR LES ENTREPRISES BIOALIMENTAIRES DE LA MRC DE COATICOOK

(Tiré de : MRC de Coaticook, 2017)

Type de mise en marché	Nombre de répondants
Mise en marché collective (lait, œufs, sirop, etc.)	95
Marché du vrac (ex.: grains)*	40
Kiosque ou boutique à la ferme	25
Marché public de Compton	14
Circuit conventionnel (supermarchés, épiceries, fruiteries, etc.)	14
Site Internet	13
Autocueillette	11
Marché de solidarité	7
Contrat avec un intégrateur	5
Marché public d'Ayer's Cliff	4
Marché Locavore de Racine	3
Marché public de North Hatley	3
Marché public de Coaticook	2
Panier équitable/fermier de famille (agriculture soutenue par la communauté ASC)	2
Marché public de Stanstead	1
<i>Nombre de répondants à la section</i>	145

ANNEXE 2 – GUIDE D'ENTREVUE

(Inspiré de Starr et al., 2003; Équiterre, 2011)

A. Entrevues auprès des producteurs et agrotransformateurs

Bloc 1 - Caractéristiques sur l'exploitation agricole

1. Faites-vous partie d'une coopérative de producteurs?
2. Quelle est la durée de la saison?
3. Est-ce que la ferme utilise une méthode de production alternative et respectueuse de l'env.? Certifiée bio?

Bloc 2 - Habitudes de vente et pratiques d'affaires

4. Comment faites-vous la vente de vos produits?
 - a) Participez-vous aux marchés publics?
 - b) Participez-vous à des activités organisées par la MRC pour vendre vos produits?
5. Quelles difficultés rencontrez-vous dans la mise en marché (en circuit court)?
6. Pourquoi avez-vous choisi de vous diriger vers les circuits courts? Quels sont les avantages et les inconvénients?
7. Quel type d'acheteur convient le mieux à votre production actuellement?
8. Comment définissez-vous la qualité de vos produits?
9. Est-ce que vous vendez à des restaurants situés à proximité de chez vous? Faites-vous affaire avec des restaurants locaux?

Si oui,

10. Lesquelles?
11. Utilisez-vous un intermédiaire (ex. un distributeur)?
12. Quel(s) service(s) offrez-vous?
13. Quels sont les facteurs qui expliquent que vous vendez localement? En quoi la vente aux restaurants locaux vous est-elle profitable?
14. Comment s'est établie la relation d'affaires avec les restaurants? Y a-t-il eu des obstacles au début dans l'établissement de la relation d'affaires?
15. Quelles sont vos pratiques d'affaires actuelles avec les restaurants locaux?
16. Quels sont les facteurs de succès d'une bonne relation d'affaires avec les restaurants locaux?

Si non,

17. Qu'est-ce qui vous empêche de vendre à des restaurants locaux? Quels sont les obstacles et vos préoccupations?
18. Avez-vous déjà essayé de vendre directement à un/des restaurants de la région? Si oui, quels obstacles avez-vous rencontrés?
19. Dans quelle mesure souhaiteriez-vous vendre à des restaurants locaux? Cherchez-vous activement à élargir vos marchés ou êtes-vous à pleine capacité?

Bloc 3 - **Que pour les agrotransformateurs**

20. Quelles sont vos priorités d'achat?
21. En tant qu'acheteur de produits locaux, pourquoi achetez-vous localement? Quels sont les facteurs qui ont influencé votre décision d'acheter localement?

22. Pour vous, qu'est-ce que représente la qualité dans un produit/aliment?
23. Qu'est-ce qui fonctionne actuellement dans les relations d'affaires?

Bloc 4 - Échelle de Likert

24. Je vais lire une liste de facteurs qui sont importants pour certains producteurs. Veuillez les classer de 1 à 5 (1 n'étant pas important pour les décisions de production et 5 étant extrêmement important).
 - Utiliser des pratiques agricoles plus respectueuses de l'environnement
 - Réduire les coûts de transport
 - Vendre des produits alimentaires localement
 - Payer quelqu'un d'autre pour commercialiser votre produit
 - Soutenir les entreprises locales

Bloc 5 - L'avenir

25. Avez-vous des besoins actuellement?
26. Quels sont vos plans pour le futur en ce qui concerne la mise en marché de proximité?
27. 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?
28. Cherchez-vous activement à élargir vos marchés ou êtes-vous à pleine capacité ?

B. Entrevues auprès des restaurateurs

Bloc 1 - Habitudes d'achat et relation d'affaires

1. Quelles sont vos habitudes d'achat? Avez-vous des critères et priorités d'achat? Si oui, lesquelles?
2. Votre menu reflète-t-il la saisonnalité/la disponibilité des ingrédients?
3. Pour vous, que représente la qualité dans un produit/aliment?
4. Achetez-vous des aliments auprès de producteurs locaux?

Si oui,

5. Qu'est-ce que vous achetez?
6. Votre menu est composé à combien % d'aliments locaux?
7. Comment trouvez-vous de nouveaux produits/aliments locaux? Y a-t-il des ressources qui vous ont aidé dans votre démarche vers l'achat local?
8. Pourquoi achetez-vous des produits de la région? Quels ont été les facteurs qui ont influencé votre décision d'acheter localement?
9. Quels bénéfices retirez-vous de l'achat local et/ou d'une relation d'affaires directe avec les producteurs de la région?
10. Quelles sont vos pratiques d'affaires actuellement ou celles que vous avez mises en place pour atteindre vos objectifs?
11. Quels sont les facteurs de réussite d'une bonne relation d'affaires entre vous et les producteurs locaux?
12. Quels sont les principaux défis/obstacles à l'achat local?

Si non,

13. Qu'est-ce qui vous empêche d'acheter des aliments auprès de producteurs locaux?

14. Avez-vous des spécifications d'achat qui interdisent ou encouragent l'achat local?
15. Avez-vous déjà essayé de vous approvisionner localement et ça n'a pas fonctionné?
16. Qu'est-ce qui vous empêche d'établir des relations d'affaires avec des producteurs de la région?

Bloc 2 – Échelle de Likert

17. Je vais lire une liste de facteurs qui sont importants pour certaines entreprises alimentaires. Veuillez les classer de 1 à 5 (1 n'étant pas important pour la prise de décision d'achat et 5 étant extrêmement important lors de la prise de décision d'achat).
- Soutenir les entreprises locales
 - Le prix du produit
 - La fraîcheur des produits
 - Suivre la saisonnalité
 - Utilisation d'ingrédients sans pesticides et autres toxines
 - Impact environnemental du produit : quantité d'emballages (emballage recyclable), coûts pour le transport des ingrédients
 - Choix d'aliments cultivés et transformés localement
 - Fiabilité de l'approvisionnement
 - La qualité de la relation avec le producteur/transformateur

Bloc 3 – L'avenir

18. Avez-vous des besoins actuellement qui ne sont pas comblés?
19. 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?

ANNEXE 3 – LISTE DES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES ET DES RESTAURANTS CONTACTÉS

Entreprises agroalimentaires contactées	Restaurants contactés
<ul style="list-style-type: none"> • Ferme de Promelles • Ferme les Broussailles • Fromagerie La Station Inc. (Ferme Pierre Bolduc) • L'Abri végétal • Ô Chouette Jardin • Ferme Lennon • Ranch St-Hubert • Ferme piscicole des Bobines • Jardin de la Giroflée • Fundus Fungus champignons gourmets • Ferme Diane R. & V. Blais • Vallée des grands potagers • Laiterie de Coaticook • Flavora • Salaison Provencher • Le petit Chaperon Rouge • Bio-Bon Inc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le Cinquième Élément • Coffret de l'Imagination • Boulangerie Ô Terroir • Les pains d'Aurélien + Café Le Marquis • Microbrasserie Coaticook • Taverne 1855 • Auguste • Que du bonheur! • Rituel G • Les casseroles du café

ANNEXE 4 – CRITÈRES D’ACHAT DES RESTAURANTS, DONNÉES BRUTES

No de l'entrée	Réponses
1	Quantité disponible
2	Pratiques écoresponsables du fournisseur
3	Valeurs et convictions de l'entreprise agroalimentaire
4	Qualité du produit
5	Prix du produit
6	Qualité du produit
7	Serviabilité des producteurs
8	Gentillesse des producteurs
9	Quantité disponible
10	Prix du produit
11	Fiabilité de l'approvisionnement
12	Qualité du produit
13	Relation avec le producteur
14	Pratiques écoresponsables du fournisseur
15	Prix du produit
16	Relation avec le producteur
17	Qualité du produit
18	Produits de la région
19	Pratiques écoresponsables du fournisseur
20	Prix du produit
21	Relation avec le producteur
22	Quantité disponible
23	Relation d'affaires facile
24	Qualité du produit
25	Relation d'affaires fidèle
26	Prix du produit
27	Produits de la région
28	Circuit court
29	Pratiques écoresponsables du fournisseur
30	Qualité du produit
31	Pratiques écoresponsables du fournisseur

ANNEXE 5 – MOTIVATIONS À L'APPROVISIONNEMENT LOCAL, DONNÉES BRUTES

No de l'entrée	Réponses
1	Répondre à la demande des consommateurs
2	Offre en produits alimentaires locaux est grande
3	Proximité avec les producteurs de la région
4	Facilité de l'approvisionnement/relation
5	Pour avoir une relation amicale avec les producteurs
6	Fierté de présenter les produits de la région
7	Faire connaître les produits du terroir
8	Encourager les producteurs locaux
9	Pour la qualité du produit
10	Offre abondante et accessible sur le territoire
11	Facilité de collaboration avec les producteurs
12	S'engager dans la communauté
13	Mettre en valeur des produits artisanaux
14	Suivre ses valeurs et convictions personnelles
15	Encourager les entreprises locales
16	Réduire l'impact environnemental : réduire le transport
17	Pour raconter une histoire
18	Suivre ses valeurs et convictions personnelles
19	Recherche de sens
20	Créer un lien avec la communauté locale et régionale
21	Retour au territoire, aux sources
22	Travailler à petite échelle
23	Encourager l'économie locale
24	Suivre ses valeurs et convictions personnelles
25	Proximité avec les producteurs et produits
26	Menus qui ne sont pas dépendants des saisons (menu fixe)
27	Suivre ses valeurs et convictions personnelles
28	Encourager les circuits courts
29	Limiter le transport des produits
30	Encourager les producteurs de la région
31	Créer un lien avec chaque producteur
32	Pour la qualité du produit
33	Pour avoir des produits cultivés localement

ANNEXE 6 – PYRAMIDE DE MASLOW

(Tiré de : The Conversation, s. d.)

