Identification et caractérisation des barrières et facilitateurs de la mise en marché des productions agricoles en Mauricie

Solutions logistiques de distribution des producteurs agricoles sur le marché de la restauration en Mauricie.

Mémoire

Laurence Palin

Sous la direction de :

Laure Saulais, directrice de recherche

Résumé

En réponse aux nombreuses externalités négatives associées au système alimentaire mondialisé actuel, certains territoires tentent de développer des systèmes alimentaires territorialisés (SAT). Les SAT répondent à une volonté de produire et consommer les aliments sur un même territoire, dans une même région. Or, la durabilité de ce modèle des SAT se heurte à plusieurs obstacles spécifiques à leurs contextes propres. Le présent travail s'inscrit dans le projet COSAM (une COalition d'acteurs pour accompagner la transition socioécologique du Système Alimentaire en Mauricie), dont les premiers travaux ont permis de documenter les enjeux traversés par le SAT de la Mauricie. Parmi ces derniers, l'organisation de la mise en marché des produits du territoire auprès de la restauration est apparue comme prioritaire. Cette étude explore les réponses à cet enjeu. Plus précisément, ses objectifs sont d'identifier les barrières et leviers à la mise en marché dans la région, d'identifier les critères à prioriser dans la sélection d'un système et de faire émerger les contours d'un système de distribution adapté à la réalité des petits producteurs de la Mauricie vers le marché de la restauration commerciale et institutionnelle. À partir des travaux initiaux du projet COSAM et d'une revue de littérature, un guide d'entretien semi-structuré à visée participative a été développé afin de recueillir l'expérience des acteurs, mais aussi leur vision de l'avenir du système de distribution. Des entretiens individuels ou de groupe ont été conduits à l'automne 2024 auprès de producteurs (N=6), de restaurateurs (N=5) et un distributeur (N=1) de la Mauricie. Les résultats révèlent une vision globalement convergente des acteurs concernant le besoin d'un service centralisé pour garantir les volumes offerts et demandés, et d'un accompagnement administratif et financier pour alléger la charge de travail des producteurs comme des restaurateurs. A contrario, des divergences sont apparues concernant le modèle de gouvernance à privilégier. Il est mis en évidence par le discours des acteurs du SAT de la Mauricie qu'un système de distribution et d'approvisionnement adapté à leur réalité doive répondre aux besoins des producteurs et des restaurateurs, limiter les impacts des différents enjeux mis en lumière, prendre en considération les facteurs en lien avec la relation client, les consommateurs et la communication, dépendre d'une source de financement public ou privé, envisager d'inclure des intermédiaires et être réfléchi en fonction de la vision des acteurs au sujet des systèmes de distribution et d'approvisionnement.

Abstract

In response to the many negative externalities associated with the current globalized food system, some territories are striving to develop territorialized food systems (TFS). TFS reflect a desire to produce and consume food within the same territory or region. However, the sustainability of this model faces several challenges specific to each context. This study is part of the COSAM project (A Coalition of Actors to Support the Socioecological Transition of the Food System in Mauricie), whose preliminary work has documented the obstacles faced by the TFS in Mauricie. Among these, organizing the marketing of local products to restaurants has emerged as a priority. This study explores potential responses to this challenge. More specifically, it aims to identify the barriers and enablers of local marketing, determine the key criteria for selecting a marketing system, and outline a distribution model adapted to the reality of small-scale producers in Mauricie targeting the commercial and institutional food service sector. Based on the COSAM project's initial findings and a literature review, a semi-structured participatory interview guide was developed to collect not only the experiences of stakeholders, but also their vision for the future of the distribution system. Individual and group interviews were conducted in fall 2024 with producers (N=6), restaurant owners (N=5), and a distributor (N=1) in the Mauricie region. The results reveal a generally shared vision among stakeholders regarding the need for a centralized service to ensure consistent supply and demand volumes, as well as administrative and financial support to reduce the burden on both producers and restaurateurs. However, differences emerged regarding the preferred governance model. Stakeholders in the Mauricie TFS emphasize that a distribution and supply system adapted to their reality must meet the needs of both producers and restaurateurs, mitigate the impacts of the identified challenges, consider customer relations, consumers, and communication, rely on public or private funding, potentially include intermediaries, and be co-designed in accordance with their vision of distribution and supply systems.

Table des matières

Résumé ii
Abstract iii
Table des matières iv
Liste des tableaux vi
Liste des figures vii
Liste des abréviations, sigles, acronymes viii
Remerciements x
Introduction 1
Chapitre 1 Problématique 3
1.1. Le contexte changeant des systèmes alimentaires 3
1.2. Le potentiel du marché de la restauration 5
1.3. L'intérêt des consommateurs envers les produits régionaux 7
1.4. Le projet COalition pour le Système Alimentaire en Mauricie [COSAM] 9
1.5. Question et objectifs de recherche 11
Chapitre 2 Cadre théorique 14
2. 1. Les systèmes alimentaires territorialisés et la résilience 14
2. 2. La distribution et l'approvisionnement dans un système alimentaire 16
2. 3. La situation en Mauricie 18
2.4. Modèles recommandés 21
Les pôles logistiques alimentaires (*Food hubs)* 21
Les plateformes numériques 23
2.3. Cadre d'analyse 26
Chapitre 3 Méthodologie 30
3. 1. Méthodes utilisées 30
Description des participants, du recrutement et de l'échantillonnage 30
Développement et structure du guide d'entretien 31
Aperçu de la réalisation de la collecte 33
3. 2. Stratégie d'analyse des données 34
Chapitre 4 Résultats 36

4.1. Enjeux des producteurs et restaurateurs – identification de leurs besoins 37
4.2. Priorisation dans le choix d'un système de distribution et d'approvisionnement 46
4.3. Caractéristiques d'un modèle adapté à la réalité des acteurs 51
Chapitre 5 : Discussion 61
5.1. Situation actuelle et désirée dans le SAT de la Mauricie 61
5.2. Conceptualisation du système de distribution et d'approvisionnement du SAT de la Mauricie 67
5.3. Forces, limites et perspectives 71
Conclusion 74
Bibliographie 76
Annexe A : Guide d'entretien 83

Liste des tableaux

Tableau 1 : Caractéristiques des participants 36

Tableau 2 : Besoins des producteurs et des restaurateurs en Mauricie au niveau de leur système de distribution et d'approvisionnement 39

Tableau 3 : Enjeux identifiés dans la distribution et l'approvisionnement 40

Tableau 4 : Caractéristiques perçues dans les systèmes de distribution et d'approvisionnement 47

Tableau 5 : Caractéristiques perçues de la relation client 48

Tableau 6 : Éléments associés aux consommateurs par les acteurs rencontrés 50

Tableau 7 : Éléments associés à la présence d'un intermédiaire dans le système de distribution et d'approvisionnement 54

Tableau 8 : Sources de financement possible pour le système de distribution et d'approvisionnement 57

Tableau 9 : Caractéristiques désirées dans le système de distribution et d'approvisionnement 59

Tableau 10 : Caractéristiques attendues au niveau de la communication dans le système de distribution et d'approvisionnement 60

Liste des figures

Figure 1 : Localisation de la Mauricie 10

Figure 2 : Carte mentale du système de distribution et d'approvisionnement adapté..... 62

Figure 3 : Critères d'un système de distribution et d'approvisionnement adapté aux acteurs de la Mauricie ... 70

Liste des abréviations, sigles, acronymes

CAPÉ : Coopérative pour l'agriculture de proximité écologique

CER du CHU : Comité d'éthique de la recherche du centre hospitalier universitaire de Québec -Université Laval

CÉRUL : Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval

CIUSSS : Centre intégré universitaire en santé et services sociaux

CISA : Centre d'innovation sociale en agriculture

COSAM : Coalition pour le système alimentaire de la Maurice

FAO : l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

HRI : hôtellerie, restauration et institution

MAPAQ : ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

OCR : observation sur la consommation responsable

PDAAM : Partenaires du développement de l'agriculture et de l'alimentation de la Mauricie

RACJ : Régie des alcools, des courses et des jeux

SAQ : Société des alcools du Québec

SAT : système alimentaire territorialisé

SNAAQ : Stratégie nationale d'achat d'aliments québécois

UPA : Union des producteurs agricoles

Gagner en autonomie alimentaire, c'est moins dépendre des circuits agroalimentaires et donc reprendre un peu de pouvoir ! Mais c'est aussi avoir le plaisir de déguster des produits sains et savoureux issus directement de votre jardin, dans le respect de l'environnement.
L'autosuffisance alimentaire : un rêve à portée de main. - Robert Elger

Remerciements

Un remerciement n'est pas suffisant pour démontrer l'appréciation que je ressens envers les femmes qui m'ont aidée à réaliser ce projet. Premièrement, merci à Laurence Guillaumie qui m'a permis d'embarquer dans un projet aussi intéressant, pertinent et concret qu'est le projet COSAM. Ma directrice de recherche, Laure Saulais, qui a su se montrer patiente, à l'écoute et compréhensive tout au long de mon parcours. Un énorme merci à Coralie Gaudreau pour toute l'aide apportée dans la préparation et la réalisation des entretiens. Sans Mylène Turcotte, je n'aurais jamais réussi à me retrouver dans le monde particulier de la recherche qualitative. Son soutien tout au long de la collecte de données et de l'analyse m'a permis de garder la tête hors de l'eau.

L'objectif de la recherche est d'avant tout d'aider les acteurs du SAT de la Mauricie. Sans eux, le projet n'a aucun sens. Je tiens à remercier les participants aux entretiens pour leur temps, leur partage et leur intérêt pour le milieu de la recherche.

Ce projet a été financé en partie par le Centre Nutrition, santé et société (NUTRISS) de l'Université Laval. NUTRISS est un Centre de recherche soutenu par le Fonds de recherche du Québec – secteur Santé (FRQ).

Introduction

Les courants de pensées autour de l'autonomie alimentaire et de l'autosuffisance alimentaire ont fait beaucoup parler lorsque nos frontières se sont fermées avec la pandémie de COVID-19. Du jour au lendemain, nous avons dû repenser nos manières de faire et nos habitudes d'achat. La poussière est retombée depuis la levée des mesures sanitaires et l'humain a la capacité incroyable d'oublier et de revenir à ses vieilles habitudes. Cependant, le travail qui a été fait autour de l'autonomie alimentaire a continué. La question de la structure de notre système alimentaire et de son fonctionnement fait encore couler beaucoup d'encre. Des événements autour de cette question ont lieu et certaines définitions se peaufinent. Le Québec est un territoire qui s'est développé autour de son agriculture et de ses richesses naturelles. Avec le mouvement vers les villes, de moins en moins de Québécoises et de Québécois produisent eux-mêmes leurs aliments. Nous sommes aujourd'hui dans ce qu'on nomme un système alimentaire mondialisé. Les consommateurs ont l'habitude d'acheter des aliments de partout dans le monde, à tout moment de l'année, et cela facilement dans les supermarchés. Il y a cependant des externalités négatives qui découlent de ce type de système alimentaire. On peut notamment nommer une rupture entre les zones rurales et urbaines sur les plans culturel et géographique, l'augmentation de l'iniquité entre les pays développés et en développement ou la grande proportion des gaz à effet de serre mondiaux qui sont produits par notre système alimentaire mondial (Felici & Mazzocchi, 2022; Roy, 2022). C'est sous cette pression sociale et environnementale qu'ont commencé à apparaitre des systèmes alimentaires plus axés sur le territoire à échelle régionale.

Le chemin que prend l'aliment pour se rendre au consommateur est une partie importante de la réussite du système alimentaire pour nourrir sa population. La manière dont est conçue et mise en œuvre la chaine d'approvisionnement dans un système alimentaire doit donc être cohérente avec cette importance. Le concept « *de la ferme à la table* » tourne autour de l'idée de rapprocher le producteur du consommateur. C'est un concept qu'on a vu apparaitre dans plusieurs restaurants depuis déjà un certain temps. Les restaurants qui suivent le mouvement doivent donc penser leur approvisionnement autour de fournisseurs de produits régionaux. La volonté de s'approvisionner régionalement est présente en restauration commerciale et institutionnelle, bien que les deux milieux ne s'approvisionnent pas nécessairement de la même manière. Il peut être plus facile pour un gros producteur de répondre à la demande pour la restauration, celle-ci demandant de plus gros volumes, et ce de manière plus régulière que les consommateurs individuels. Les plus petits producteurs ne sont pas nécessairement capables de rivaliser face aux plus gros producteurs ou face aux grandes entreprises de distribution. Mais comment les petits producteurs peuvent-ils y arriver ? Quelle serait la meilleure manière de réfléchir au problème ? Dans le cadre du présent projet, c'est justement le sujet qui sera abordé. L'analyse d'un système est un problème complexe et celui-ci doit être abordé de manière logique et par étapes. Les différentes composantes du système doivent être prises en compte. Les acteurs de la production et de la restauration sont

à la base de la réflexion qui sera réalisée. Il sera nécessaire de comprendre leur comportement face au système de distribution et d'approvisionnement qu'ils utilisent actuellement et les éléments qui doivent encore être améliorés selon eux. Chaque système alimentaire régional possède ses propres caractéristiques et celles-ci impactent nécessairement les comportements des acteurs qui y opèrent. La délimitation de la recherche doit donc être précise afin de bien cibler les problèmes des acteurs visés. Dans le cas présent, il s'agira de la région administrative de la Mauricie, au Québec. La présente recherche se positionne dans un projet de plus grande envergure se déroulant de 2022 à 2025 dans cette région. Ce projet porte le nom de COSAM, c'est-à-dire COalition pour le Système Alimentaire en Mauricie. Il sera présenté plus en profondeur dans les prochains chapitres.

La recherche présentée dans ce mémoire se divise en plusieurs étapes afin d'aider de manière précise et valide les producteurs et les restaurateurs de la Mauricie dans leur distribution et leur approvisionnement en produits régionaux. Tout d'abord, une revue de la littérature permettra de mettre les bases théoriques autour de la distribution et de l'approvisionnement en produits régionaux dans un système alimentaire territorialisé. Cela permettra de définir plusieurs concepts et de comprendre ce qui existe à ce sujet dans la littérature. À partir de cette revue de littérature et d'un rapport produit dans les balbutiements du projet COSAM, un guide d'entretien a été conçu afin de rencontrer des acteurs du système alimentaire de la Mauricie dans le but de comprendre leur situation actuelle, leurs enjeux et ce qu'ils perçoivent comme une situation plus adaptée à leur réalité et à leurs besoins. Il s'agit donc de réaliser une analyse exploratoire entièrement qualitative à partir du discours qui est ressorti de ces entretiens semi-dirigés afin de faire émerger les contours d'un système de distribution et d'approvisionnement qui serait adapté à la réalité des petits producteurs et des restaurateurs de la Mauricie. L'ensemble de l'analyse se conclut par la présentation des limites de la recherche, de ses forces et des perspectives qu'elle permet.

Chapitre 1 Problématique

1.1. Le contexte changeant des systèmes alimentaires

À l'intérieur d'un système alimentaire, il y a certains verrouillages qui ralentissent ou freinent les changements dans son organisation. Un de ceux-ci est la demande des consommateurs. Les producteurs et transformateurs doivent répondre à la demande des consommateurs, celle-ci évoluant dans le temps. Une étude du Groupe AGÉCO de 2013 présente une hausse de la demande en produits plus exotiques en réponse à la multiethnicité qui se développe dans la scène culinaire québécoise (Royer, 2020). Ce rapport documente la consommation et les opportunités de développement du secteur de produits exotiques au Québec. Pour assurer les meilleurs débouchés à leur production, les producteurs doivent prendre en considération les tendances de consommation et répondre à cette demande en utilisant différents moyens de commercialisation. Un des moyens de le faire est par la vente directement aux consommateurs par une mise en marché de proximité. Les marchés publics ne sont pas le seul moyen à la disposition des agriculteurs pour utiliser cette mise en marché. De plus en plus de moyens sont mis de l'avant, dont les marchés virtuels, les paniers de saison, l'autocueillette, l'agrotourisme ou la vente directement à des établissements institutionnels, de restauration ou d'hôtellerie (Gouvernement du Québec, 2023e). Une récente étude menée dans le but de documenter les enjeux de commercialisation des fermes de proximité et d'analyser la faisabilité de la mise en place d'outils de mutualisation a mis en lumière un fait intéressant. Cette recherche a été réalisée au moyen d'une revue de littérature et d'une enquête en ligne ciblant les fermes de proximité situées au Québec. Bien que la demande en produits issus des marchés de proximité n'ait pas été comblée encore chez les consommateurs, les fermes sondées précisent qu'il y a beaucoup de difficulté au niveau des ventes directement aux consommateurs (Mundler et al., 2025). Le fait d'acheter des aliments de la région n'est pas synonyme d'acheter par circuits courts, mais ces derniers sont un bon moyen d'acheter régionalement. Les circuits courts sont une mise en marché qui implique au maximum un intermédiaire. Il sera question de circuit direct lorsqu'il y a absence d'intermédiaire et il se qualifiera de circuit indirect s'il y a au maximum un intermédiaire (Gouvernement du Québec, 2023c). Les circuits courts et le fait de limiter les intermédiaires entre l'aliment et son consommateur final apportent plusieurs bénéfices comme le développement économique de la région, une diminution du kilométrage alimentaire et de meilleures connaissances des consommateurs par rapport aux produits régionaux (Équiterre, 2022).

Un rapport d'Azima et Mundler publié en 2020 apporte plusieurs éléments pertinents sur les circuits courts à prendre en considération dans la conceptualisation de la présente recherche. Ce rapport découle d'une enquête nationale réalisée auprès de 904 agricultrices et agriculteurs du Canada. Parmi les répondants utilisant les circuits courts, 72,2 % de ceux-ci disent vendre plus de 75 % de leur production par des circuits courts. Ce

choix est associé à une plus grande satisfaction de la reconnaissance sociale qui en découle, bien qu'il y ait également une satisfaction économique et une satisfaction du travail qui y soient également liées. Cette enquête conclut également que les productrices et producteurs agricoles qui emploient les circuits courts cherchent à nourrir la population et protéger les ressources naturelles. Il s'agirait pour eux du principal rôle de l'agriculture (Azima & Mundler, 2020). Il y aurait cependant une certaine variation entre les provinces. Le Québec se retrouve au centre du classement des provinces avec 77,9 % en part moyenne des ventes en circuits courts dans les ventes totales des entreprises agricoles employant les circuits courts. Sur le territoire québécois, les mises en marché en circuits courts les plus utilisés sont la vente à la ferme avec 26 % des ventes, la vente directe à un détaillant avec 16 % des ventes, les marchés publics avec 15 % et les systèmes de paniers avec 14 % des ventes (Azima & Mundler, 2020). Pour les agriculteurs du territoire québécois, il y a donc une importance attribuée à être proche du consommateur, autant d'un point de vue économique, par la proportion de leur production en circuits courts, mais également d'un point de vue social par le désir de satisfaire les consommateurs et d'y retirer une certaine reconnaissance. Dans le cadre de la recherche, le terme « produit régional » sera préféré à « produit local » pour faire référence aux produits concernés par celle-ci. Parmi les nombreux acteurs du système agroalimentaire québécois, les termes sont parfois employés comme synonymes dans la définition d'un produit provenant du Québec alors qu'ailleurs, ils seront employés respectivement pour caractériser un aliment produit dans une région précise et dans une ville ou municipalité précise. Afin de rendre la lecture moins floue et comme la présente recherche traite d'une région du Québec précise, soit celle de la Mauricie, il sera préféré le qualificatif régional pour la caractérisation des produits mis en marché.

Dans les dernières décennies, plusieurs initiatives ont été développées afin de stimuler la vitalité et la pérennité des systèmes alimentaires. En 2014-2015, une centaine d'initiatives ont été analysées sur le territoire du Québec par des chercheurs de la Chaire de recherche en droit sur la sécurité alimentaire de l'Université Laval [Chaire CCSA]. Cette recherche avait pour but d'apporter une réflexion sur les systèmes alimentaires territorialisés et sur la sécurité alimentaire durable (Parent et al., 2016). Ces initiatives provenaient d'acteurs de la transformation, de la production agricole, de la production de service et de la distribution. Cela met un élément intéressant en lumière ; des acteurs impliqués dans toute la chaine de valeur veulent participer au développement du système alimentaire. Il y avait, dans les organisations responsables, des initiatives des entreprises privées, des organismes à but non lucratif, des coopératives, des associations et des institutions. Il est précisé dans cette recherche que bien qu'il y ait eu 100 initiatives analysées, cela ne représente qu'une partie de ce qui se fait sur le terrain (Parent et al., 2016). Le circuit court et l'achat local ne sont pas de nouveaux sujets. Il s'agit d'une vieille question, mais dans un nouveau contexte. Plusieurs éléments sont venus bousculer une situation qui était déjà fragile dans les systèmes alimentaires. La pandémie de COVID-19 aura su amplifier et mettre en lumière plusieurs problèmes et lacunes au niveau de la chaine d'approvisionnement agroalimentaire et de la manière générale dont nous consommons nos aliments produits ici. Il est également possible de penser

aux différents conflits qui se sont déroulés dans le monde, comme celui en Ukraine depuis mars 2022, qui ont un effet sur les prix mondiaux. La guerre en Ukraine aura également fait monter énormément le prix des marchandises alimentaires sur le marché mondial en raison de la hausse du coût des produits issus de l'industrie pétrolière (Statistique Canada, 2022). Au Québec, entre 2019 et 2023, l'indice de prix à la consommation relatif aux aliments est passé de 149,4 à 185,8, en prenant 2002 comme année de référence (2002=100) (Institut de la statistique du Québec, 2024). Au moment de la rédaction du présent mémoire, un nouvel enjeu au niveau du commerce international émerge, celui de la guerre tarifaire initiée par les États-Unis à l'hiver 2025. La recherche documentaire a été réalisée avant l'émergence de cet enjeu, il est possible de supposer qu'il ne fera que renforcer l'intérêt pour l'approvisionnement en produits régionalisés.

1.2. Le potentiel du marché de la restauration

Une voie intéressante de valorisation des aliments régionaux qui peut être analysée est la restauration. Dans la Politique bioalimentaire 2018-2025, le gouvernement du Québec positionnait d'ailleurs la restauration comme vecteur de changement (Gouvernement du Québec, 2018). Elle a en effet un poids important dans l'économie provinciale. En 2023, les services alimentaires du réseau de l'hôtellerie, de la restauration et de l'institutionnel [HRI] représentaient 22,2 milliards $ en ventes (Gouvernement du Québec, 2024a). En 2018, c'est 34 % de la demande alimentaire qui provient des services alimentaires HRI, soit 27 % en restauration commerciale et 7 % en restauration non commerciale. Il y a 1 % de la demande alimentaire qui provient d'autres circuits de distribution, ceux-ci incluant les marchés publics, les kiosques à la ferme et les paniers maraîchers (Royer, 2020). La restauration commerciale, c'est-à-dire la restauration à service complet, à service rapide, les services de boissons alcoolisées, les services traiteurs, les cantines et les comptoirs mobiles, représentait 81 % des ventes et la restauration institutionnelle, c'est-à-dire les services alimentaires et cafétérias des institutions, par exemple les centres de santé ou les établissements d'enseignement, représentaient 19 % des ventes du secteur HRI (Gouvernement du Québec, 2024a). Dans le cadre de la recherche, lorsqu'il sera question de restauration, cela inclura les concepts de restaurations commerciale et institutionnelle. La pandémie n'aura pas eu d'impact sur la proportion de la restauration commerciale dans les ventes totales du secteur, mais avec l'inflation des dernières années, ces ventes n'ont pas la même importance en valeur d'aujourd'hui. La hausse de 3,33 % des ventes de la restauration commerciale au Québec est en effet inférieure à la variation de 9,35 % de l'indice des prix à la consommation entre 2016 et 2021 (Banque du Canada, 2024). Parmi les enjeux de la restauration commerciale à la suite de la reprise postpandémique, il est important de mettre en évidence la marge bénéficiaire d'exploitation qui est en diminution pour plusieurs types de restauration et les exigences des consommateurs qui ont augmenté en lien avec la provenance des aliments qu'ils consomment (Conseil québécois de commerce au détail, 2022). Les services de restauration commerciale ont cependant une amélioration d'année en année depuis la fin de la pandémie. Entre 2020 et 2021, c'est une augmentation des

ventes de 22 % qui a été observée. Le Québec se démarque vis-à-vis du Canada en général à ce niveau, celui-ci ayant obtenu pour la même période une hausse de 18 % dans ce secteur (Aliments du Québec, 2024; Gouvernement du Québec, 2023b). Au Québec, le nombre de fermes qui vendent aux restaurateurs est malheureusement inconnu, car cette donnée n'est pas recensée par Statistique Canada et n'est pas reconnue au Québec. Une précédente recherche d'Azima et Mundler a cependant présenté un ratio dans leur recensement de 20 % de fermes utilisant la vente indirecte, c'est-à-dire la vente de l'agriculteur à un intermédiaire (Azima & Mundler, 2020). Globalement, d'où proviennent les aliments consommés en général au Québec ? Selon le plus récent Bottin consommation et distribution alimentaires en chiffres, publié en avril 2023, les aliments vendus dans le commerce de détail et dans les services alimentaires HRI proviennent à 51,8 % du Québec, à 26,0 % du reste du Canada et à 22,2 % de l'international (Gouvernement du Québec, 2023a).

Le gouvernement du Québec semble comprendre la nécessité de mieux articuler les actions pour permettre le meilleur développement possible des acteurs du secteur alimentaire. Dans son Plan stratégique 2023-2027, le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec a pris comme orientation de valoriser le territoire et ses entrepreneurs bioalimentaires. Le premier objectif de cette orientation est d'« accroitre la synergie des acteurs des territoires engagés dans la réalisation de priorités et d'initiatives d'intérêts collectifs » (Gouvernement du Québec, 2023f). Il est, entre autres, question d'augmenter à plus de 95 % le taux de couverture des municipalités régionales de comtés qui sont comprises dans une entente sectorielle bioalimentaire, puisqu'il est considéré que ces ententes offrent des opportunités de mise en place d'initiatives prioritaires et propres aux différentes régions et à leur réalité. Une entente sectorielle bioalimentaire est une entente entre différents partenaires (organismes, association, gouvernement, etc.) qui vise le développement du secteur bioalimentaire de la région. Plusieurs initiatives ont vu le jour afin d'encourager le secteur HRI à augmenter son achat d'aliments du Québec. Au niveau du secteur institutionnel, il y a la Stratégie nationale d'achat d'aliments québécois [SNAAQ] lancée par le MAPAQ en 2020 par le MAPAQ et visant toutes les institutions (écoles, universités, hôpitaux, etc.). Cette stratégie implique que les institutions se dotent d'une cible d'achat d'aliments du Québec d'ici 2025 (Gouvernement du Québec, 2020b). Cette initiative gouvernementale présente une volonté provinciale de voir la part des aliments du Québec prendre plus de place dans le réseau institutionnel. Au niveau de la restauration commerciale, mais également institutionnelle, il y a aussi le programme *Aliments du Québec au menu,* qui est en vigueur depuis 2014 et qui vise à reconnaitre les établissements qui valorisent les aliments québécois dans leur menu. En 2024, il y avait 919 restaurants et 697 institutions reconnus par le programme. Ce service gratuit permet d'avoir de la visibilité auprès d'Aliments du Québec, d'obtenir un certificat de reconnaissance ainsi que plusieurs opportunités de maillage entre entreprises (Aliments du Québec, 2024). *Aliments du Québec* est un organisme à but non lucratif créé en 1996 dont l'objectif est de promouvoir le secteur bioalimentaire québécois. Il porte, entre autres, les marques *Aliments du Québec* et *Aliments préparés au Québec* (Aliments du Québec, n.d.). Ces deux exemples ont une portée

provinciale, mais il y a également des initiatives à plus petite échelle. L'une d'entre elles est *Plus d'ici dans nos cafétérias,* qui a lieu dans la MRC d'Arthabaska et qui a pour objectif de rapprocher les acteurs de l'approvisionnement de la restauration institutionnelle publique et privée. Il s'agit d'une initiative du Cégep de Victoriaville et coordonnée par le Centre d'innovation sociale en agriculture [CISA] (Centre d'innovation sociale en agriculture, 2024).

La réalité des systèmes alimentaires territorialisés se différencie entre les différents territoires de la province de Québec. Les systèmes alimentaires représentent de larges réseaux qui comprennent autant les activités que les personnes qui interviennent tout au long de la route que parcourent nos aliments, que ce soit l'entreposage, la transformation, la distribution, la commercialisation, la consommation et l'élimination des déchets (FAO, 2021). Ces différences sont liées à des variables structurelles, organisationnelles, politiques et cognitives (Esnouf C, 2013). Cette différenciation amène le fait qu'une logistique de distribution ne fonctionnera pas nécessairement dans un système alimentaire territorialisé [SAT], même si elle a fonctionné dans un autre. L'évolution d'un système alimentaire qui mène à cette différenciation est influencée par des facteurs qui sont en partie intrinsèques à son territoire. Ceux-ci peuvent être la démographie, les stratégies des firmes qui y opèrent, les normes du travail, les liens villes-campagnes, les habitudes alimentaires, etc. (Ronzon et al., 2011).

1.3. L'intérêt des consommateurs envers les produits régionaux

Bien qu'il vienne d'être présenté le potentiel que représente le marché de la restauration pour les produits régionaux, il ne faut pas négliger les acteurs qui déterminent la demande de la restauration, soit les consommateurs. Il est important de se demander s'il est toujours d'actualité de parler de consommation régionale et d'achat québécois chez les consommateurs. Est-ce qu'il y a encore une demande pour ces produits de leur part ? Le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec [MAPAQ] affiche dans son Initiative ministérielle Proximité 2023-2024 que l'intérêt pour la provenance des aliments et pour l'achat en produits régionaux de la part de la population en général afin de soutenir une économie locale est grandissant (Gouvernement du Québec, 2023d). Cependant, le Baromètre de la confiance des consommateurs québécois à l'égard des aliments du Québec présente, dans son rapport publié en 2023, qu'à la suite de la pandémie de COVID-19, ce serait une tendance différente pour la consommation d'aliments du Québec. Parmi les 1 004 personnes qui ont répondu à leur questionnaire, la proportion de répondants indiquant acheter beaucoup ou énormément en priorité des produits québécois est passée de 43 % à 33 % entre 2019 et 2023. De plus, la proportion indiquant ne pas ou peu considérer l'achat québécois a augmenté en passant de 19 % à 25 % dans les mêmes années (De Marcelles-Warin et al., 2023). Ce rapport amène comme piste d'explication pour cette baisse d'achat de produits alimentaires québécois la situation d'inflation actuelle. Pour appuyer cela, il apporte le fait que 75 % des répondants voient le prix comme un facteur très ou plutôt important au moment de faire un choix d'aliment. Cette conclusion est renforcée par la publication du Baromètre 2021 de la consommation

responsable par l'Observatoire de la consommation responsable [OCR] qui souligne le fait que 72,3 % des Québécois accordaient plus d'importance au coût des produits qu'ils achetaient entre le début de la crise pandémique et 2021 (Durif & Boivin, 2021). L'OCR a publié l'année suivante un constat semblable à celui prépandémique avec une baisse de 59 % à 51 % en matière de consommation locale entre 2021 et 2022 (Durif & Boivin, 2022). Il semblerait donc que bien que l'intérêt soit grandissant pour l'achat d'aliments du Québec, une barrière serait présente pour leur consommation en raison de leur manque d'abordabilité suite à la hausse du coût de la vie, et cela dans tous les secteurs. Une nuance est cependant à apporter. Lors de la pandémie de COVID-19, une forte hausse d'achat d'aliments du Québec s'est opérée et cela peut venir amplifier l'apparente baisse de consommation de ces produits.

Au-delà du prix, il se pose un enjeu d'information sur la provenance des produits. Les consommateurs ont-ils toujours connaissance de la provenance des aliments au restaurant? Il y a plusieurs manières qu'un restaurateur peut utiliser pour rendre visibles les producteurs dans son établissement, que ce soit en nommant ceux-ci dans son menu, sur son site web ou dans ses publicités. Il peut utiliser comme outil de promotion l'origine géographique du produit ou sa particularité. Le restaurateur peut choisir de miser dans sa promotion sur l'utilisation d'aliments particuliers du Québec ou possédant une appellation d'origine contrôlée ou un terme valorisant. Ce choix sera en fonction des aspirations et valeurs du restaurateur, mais qu'est-ce qui motive ses choix d'approvisionnement et ses décisions de mettre tel produit sur son menu ? Lorsqu'il est question de distribution, il est important de se rappeler qu'il s'agit d'acheminer un produit d'en endroit à un autre.. Dans le cas présent, il s'agit des restaurateurs. Ceux-ci effectuent un raisonnement lors de leur processus décisionnel d'achat. Dans le cadre d'une recherche, Marianne Aubertin (2022), étudiante à la maitrise en environnement à l'Université de Sherbrooke, a analysé cette priorisation chez les restaurateurs de la région de l'Estrie. De cette recherche, treize critères ont été établis lors d'entrevues semi-dirigées. L'objectif d'Aubertin était d'identifier les bonnes pratiques qui permettraient aux producteurs agricoles, transformateurs et restaurateurs de créer de bonnes relations d'affaires afin de favoriser l'approvisionnement en circuit court. Il est possible de voir dans la liste produite dans la recherche d'Aubertin, en ordre décroissant de mentions dans les entretiens, les pratiques écoresponsables du producteur, la relation avec le producteur, la facilité de la relation d'affaires, la fidélité dans la relation d'affaires, la fiabilité d'approvisionnement et l'achat en circuit court (Aubertin, 2022). Dans le cadre de cette recherche, il est ressorti l'importance pour les restaurateurs de s'approvisionner localement. Cette tendance avait été remarquée dans une recherche plus ancienne réalisée aux États-Unis. En effet, il avait été remarqué que la provenance locale d'un produit était très importante pour certains restaurateurs et moins pour d'autres, selon leur type d'établissement. La provenance des aliments semble avoir une importance marquée pour les établissements du type « gourmet » (Curtis & Cowee, 2009).

1.4. Le projet COalition pour le Système Alimentaire en Mauricie [COSAM]

C'est dans ce contexte où il y a un intérêt grandissant pour l'achat d'aliments régionaux, mais qu'une difficulté apparait dans leur commercialisation qu'est né le projet COalition pour le Système Alimentaire en Mauricie [COSAM]. Ce projet, qui s'étend de 2022 à 2025, a pour objectif d'identifier les enjeux et les besoins dans le système alimentaire de la Mauricie et est financé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. Le projet vise à accompagner les acteurs dans l'ensemble du système alimentaire de la Mauricie. Des consultations auprès d'acteurs de tout le système alimentaire ont permis la publication d'un rapport en janvier 2024 publié par Laurence Guillaumie. Les diverses entrevues réalisées auront permis de faire ressortir 23 problématiques et 12 priorités (Guillaumie et al., 2024). L'encadré 1 fournit des informations additionnelles sur le projet COSAM. Les étapes du projet comprennent par la suite des études ciblées sur des enjeux plus précis. La présente recherche correspond à l'une de ces études ciblées. Les quatre grands axes présents dans le rapport se présentent comme suit :

- La sécurité alimentaire et l'équité
- Les changements climatiques et les défis environnementaux
- Les petites entreprises agroalimentaires
- La gouvernance du système alimentaire régional

Dans le cadre de la présente recherche, un système alimentaire bien précis est considéré, soit celui de la Mauricie. La région de la Mauricie a une population de 281 163 habitants répartie dans six municipalités régionales de comtés et territoires équivalents ; Trois-Rivières, Shawinigan, La Tuque, Des Chenaux, Mékinac et Maskinongé (Institut de la statistique du Québec, 2023; Tourisme Mauricie, 2024). La *Figure 1* présente la localisation de la région au nord du fleuve Saint-Laurent (Google Map, 2025). La majorité de la population se situe à Trois-Rivières et dans la MRC des Chenaux (Gouvernement du Québec, 2024d). Sur le plan agricole, la

ENCADRÉ 1 : Le projet COSAM

Le projet COSAM s'installe dans la perspective d'instaurer un système alimentaire durable, équitable et résilient. Il a vu le jour avec le soutien de plus d'une dizaine d'organisations de la région à la suite de l'événement de février 2021 « Saine alimentation pour tous et sécurité alimentaire en Mauricie ». Dans les constats de l'événement, celui du besoin de renforcement dans la collaboration entre les différents acteurs du système alimentaire mauricien a souligné le besoin de réaliser une recension des priorités de la région et d'avoir un portrait plus fidèle à la réalité. Le projet est sous la supervision de Laurence Guillaumie, PhD, Professeure agrégée à la Faculté des sciences infirmières de l'Université Laval. Il est financé sur une durée de 3 ans par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH). (Coalition pour le système alimentaire de la Mauricie, n.d.)

Mauricie possède 7 % en zones agricoles et comprend 1 920 emplois directement en lien avec l'agriculture. Il y a plus de 950 fermes avec comme production dominante les productions laitières, les grandes cultures, de volailles, porcines et bovines. Des entreprises acéricoles, sylvicoles et maraîchères s'y trouvent également (Union des producteurs agricoles, n.d.). En 2023, c'est 242 000 hectares de terre agricole que l'on pouvait trouver en Mauricie avec un revenu de 381 millions $ (Gouvernement du Québec, 2023g). En 2021, c'est 306 exploitations agricoles de la région qui déclaraient vendre en circuit court directement aux consommateurs, 147 en circuit court avec un intermédiaire, et 755 en circuit long, donc avec plus d'un intermédiaire (Gouvernement du Québec, 2021). Une entreprise agricole peut utiliser plus d'une méthode de mise en marché parmi les trois mentionnées. Il y a au total 324 fermes qui déclarent utiliser le circuit court (uniquement direct, uniquement indirect ou en employant les deux) comme un de leurs moyens de mise en marché. Les canaux employés sont l'autocueillette et le kiosque à la ferme (148), le kiosque hors ferme (27), les marchés publics (43), l'agriculture soutenue par la communauté (25), le site internet (38) ou autres (158) (Gouvernement du Québec, 2023g).

Figure 1 : Localisation de la Mauricie

En Mauricie, à l'été 2024, c'est un peu plus de 900 permis de restaurateurs qui ont été délivrés par le MAPAQ (Gouvernement du Québec, 2024b). Les différents permis de restaurations sont répartis ; 55 % en service de restauration complète, 34 % en services restreints (rapides), 9 % en services traiteurs et 1 % pour les débits de boissons alcoolisées (Gouvernement du Québec, 2023b). Plusieurs obstacles empêchent un approvisionnement optimal pour les restaurateurs de la région en produits régionaux. Certains ont été mis en lumière dans le rapport de Laurence Guillaumie publié en 2024. On peut y lire les prix attractifs des aliments importés chez les grands distributeurs, l'absence d'un système centralisé d'approvisionnement réservé aux produits de la région, le manque d'appariement entre les produits offerts et les attentes de la part des restaurateurs, le besoin d'un accompagnement pour les acteurs du secteur HRI au niveau de la communication et de la formation ainsi que le besoin d'une plateforme numérique facilitatrice pour la distribution (Guillaumie et al., 2024).

Dans la région de la Mauricie, le système agroalimentaire est très actif et plusieurs initiatives y voient le jour. Cependant, certaines ne survivent pas. Citons entre autres le projet coopératif du marché virtuel Écomarché.ca, où une quarantaine de producteurs mettaient en commun une partie de leur mise en marché sur la plateforme. Certains l'utilisaient plus comme un outil de promotion alors que d'autres y voyaient près de 30 % de leurs produits circuler. Malheureusement, l'Écomarché.ca a fermé en 2013 après 7 ans d'existence (Magny

et al., 2014). Qu'est-ce qui a mené cette coopérative à fermer ses portes alors qu'un travail était fait sur le plan régional pour favoriser sa réussite ? En effet, dans le Bilan des réalisations 2019-2020 pour la direction régionale de la Mauricie, il y a la contribution à la mise sur pied d'une coopérative de transformation de produits régionaux ainsi que la contribution à la hauteur de 29 825 $ pour la promotion des produits régionaux (Gouvernement du Québec, 2020a). Cela apporte un questionnement sur les conditions de réussite au niveau des initiatives du genre.

Dans le cadre de la présente recherche, une attention plus particulière sera portée aux enjeux et défis liés aux petites entreprises agroalimentaires. Il y aura une focalisation au niveau des petites entreprises en production et les entreprises réalisant uniquement de la transformation seront exclues de la présente recherche. Le rapport produit dans le cadre du projet COSAM a fait ressortir 9 enjeux et défis dans cette section. Il se retrouve ainsi dans le rapport les enjeux suivant (Guillaumie et al., 2024) :

- Les fortes menaces qui pèsent sur les fermes agricoles de petite taille.
- Les obstacles rencontrés par le secteur de la restauration pour s'approvisionner en produits régionaux.
- Le manque de partenariats avec les épiceries locales et les dépanneurs.
- Le renforcement des dispositifs de distribution des produits régionaux.
- La situation d'essoufflement des initiatives de vente en circuit court à la collectivité.
- Le manque d'installations de transformation et de mutualisation de proximité.
- Les besoins en accompagnement professionnel et pour l'accès aux financements.
- Les défis de l'emploi dans le secteur agricole et agroalimentaire.
- Le besoin de valoriser les entreprises engagées dans la production locale et l'achat local.

Le projet de recherche présenté dans ce mémoire portera sur deux de ces enjeux, soit les obstacles vécus dans l'approvisionnement en produits régionaux de la part des restaurateurs et le besoin de mettre en place une logistique efficace pour la distribution des produits régionaux (Guillaumie et al., 2024). Il est possible d'y comprendre l'importance d'établir une logistique fonctionnelle au niveau de la distribution, plus particulièrement au niveau des établissements de restauration en raison de leur potentiel de constance au niveau de la demande et dans le rôle d'intermédiaire avec le consommateur.

1.5. Question et objectifs de recherche

Les acteurs qui prennent part à la chaine de valeur des produits alimentaires régionaux sont continuellement à la recherche de manière de rendre fonctionnel et pérenne le système alimentaire où ils opèrent, mais ils sont également à bout de souffle et de ressources. Ils connaissent les problèmes qui les

bloquent, mais sont submergés par les initiatives qui ne durent pas et les pistes de solution données de tous les côtés. Où focaliser son attention ? Comment choisir où prioriser et mettre ses ressources ? Dans le rapport de Laurence Guillaumie publié en janvier 2024, un portrait très large a été dressé sur les enjeux auxquels font face les personnes clés du territoire de la Mauricie dans la transition socioéconomique de leur système alimentaire (Guillaumie et al., 2024). Il est entre autres possible d'y lire quels sont les obstacles qui sont rencontrés au niveau de l'approvisionnement en produits régionaux et locaux en restauration par les différents acteurs. Ces défis ont été mis en lumière à la suite d'entrevues semi-dirigées avec des personnes clés du secteur. Celles-ci sont donc déjà bien au courant de ce qui leur barre la route vers une logistique de distribution fonctionnelle de leurs produits dans le secteur des HRI (Guillaumie et al., 2024). C'est dans ce contexte qu'une question s'est posée : quel serait le système de distribution et d'approvisionnement le plus adapté pour le système alimentaire territorialisé de la Mauricie, considérant les petits producteurs vers le secteur de la restauration ?

Afin de répondre à cette question, trois objectifs sont apportés :

- Identifier les modalités et les enjeux des producteurs et des restaurateurs dans leur sélection d'un système de distribution et d'approvisionnement ;
- Déterminer les critères à prioriser dans le choix d'un système de distribution et d'approvisionnement en fonction des acteurs dans le système alimentaire de la Mauricie ;
- Proposer un modèle de système de distribution et d'approvisionnement adapté à la région de la Mauricie pour les producteurs vers la restauration.

La présente recherche a une pertinence sociale et scientifique. L'agriculture a un caractère multifonctionnel et apporte plusieurs bienfaits et externalités positives à son environnement. Dans le cas des petites fermes dans un système alimentaire territorialisé, elle permet non seulement de produire des biens alimentaires, mais également de participer au dynamisme économique local et de participer à la création d'un tissu social entre les acteurs des circuits courts. Il y a également une transmission de connaissances entre les générations qui y est importante (MRC Mékinac, 2016). L'agriculture apporte également une beauté au paysage et une préservation de la biodiversité, selon le type d'exploitation agricole. Ces externalités sont des biens publics et profitent donc à l'ensemble de la population du territoire (Gouvernement du Québec, n.d.). En fournissant une idée plus précise de la logistique de distribution à adopter, cette recherche pourra permettre de mettre l'énergie et les ressources des petits producteurs, qui sont limitées, aux bons endroits dans une recherche de solution dans les prochaines années au niveau de leur logistique de distribution. Le développement d'un système alimentaire territorialisé en santé est pertinent d'un point de vue social, économique et environnemental. Il y a, entre autres, une rétention financière dans les communautés locales. De plus, un approvisionnement de denrées alimentaires sur de plus petites distances entraine une plus faible

production de gaz à effet de serre (Waris & Kumar, 2022). Une meilleure structure au niveau de la logistique de distribution est également pertinente pour l'accès alimentaire sur le territoire. Les municipalités d'une région de cette grandeur subissent rapidement une distribution inégale en produits alimentaires, tant dans la fréquence des livraisons que dans la variété des produits (Handfield et al., 2021). La littérature actuelle contient principalement de l'information concernant le secteur de la restauration institutionnelle, celle-ci étant plus structurée, réglementée et documentée. Comme il sera présenté dans le prochain chapitre, nous avons des connaissances sur les motivations en approvisionnement régional pour la restauration commerciale, les barrières face à celle-ci ainsi que des indicateurs de performance au niveau de la distribution de produits régionaux, mais cela ne donne pas de renseignements sur la manière d'implanter un système fonctionnel à l'échelle régionale. La littérature sur le sujet est également issue en grande partie de la littérature grise. Il y a déjà eu une recherche en Mauricie afin de commencer une réflexion, mais celle-ci date de 2010 et concerne uniquement la demande d'approvisionnement en fruits et légumes du secteur institutionnel (Équiterre, 2010). L'objectif de la présente recherche est de combler en partie cette absence de littérature scientifique au niveau de la distribution et de l'approvisionnement, sans distinction du secteur agricole, vers la restauration commerciale et institutionnelle.

Chapitre 2 Cadre théorique

2. 1. Les systèmes alimentaires territorialisés et la résilience

Avant d'entrer précisément dans le problème qui sera abordé dans la présente recherche, il est important de comprendre le territoire où il se situe : le système alimentaire territorialisé de la Mauricie. Le concept de système alimentaire est apparu il y a déjà quelques décennies dans la littérature, soit vers les années 80 avec des mentions par Jeffrey Sobral, qui parlait alors de système alimentaire et nutritionnel en 1978, par Brewster Kneen en 1989, et depuis de plus en plus souvent (Béné et al., 2023; Sobal et al., 1998). Celui-ci a cependant pris de l'ampleur avec l'arrivée du concept de sécurité alimentaire et d'autonomie alimentaire (Zurek et al., 2022). Un système alimentaire territorialisé ne correspond pas uniquement au fait de produire localement un aliment, mais également à la vente de celui-ci par le producteur directement à un acheteur, qu'il soit un marché, un transformateur ou une institution. Il s'agit donc de tout ce qui concerne un aliment, de sa production à sa vente et sa consommation sur un même territoire. Il prend en compte jusqu'à la gestion et la valorisation des matières résiduelles (Forum SAT, 2025). Le système alimentaire territorialisé a donc un pouvoir au niveau économique, social et environnemental sur son territoire. Ce système représente l'ensemble des acteurs qui agissent de près ou de loin à l'accès à des produits alimentaires de la région ou du territoire et comprend les représentants des organismes publics, des acteurs du domaine de la transformation, de la distribution, de la commercialisation territoriale et de la consommation de produits agroalimentaires ainsi que des représentants des secteurs communautaires et institutionnels (Billion, 2017; Waris & Kumar, 2022). Il vise à faciliter l'accès pour tous à une alimentation saine et durable, à encourager une gouvernance collaborative, à renforcer l'autonomie alimentaire sur le territoire et à accélérer la transition socioécologique (Forum SAT, 2025). Les systèmes alimentaires territorialisés se caractérisent par une gouvernance intersectorielle et inclusive (Forum SAT, 2022b). Dans le cadre du projet COSAM, c'est l'approche qui a été sélectionnée justement en raison de cette caractéristique. Le projet ne se voulait pas une analyse avec une division par filière, mais avec le système alimentaire de la Mauricie comme un ensemble. En 2022 a eu lieu, à Victoriaville et en vidéoconférence partout au Québec, la première édition du Forum SAT, un grand rassemblement qui a regroupé des représentants d'instances publiques, d'organismes communautaires, d'acteurs locaux, régionaux et provinciaux, des professionnels de recherche, d'organismes œuvrant en économie sociale, d'organismes d'accompagnement et autres. Au total, c'est près de 400 personnes du secteur agroalimentaire québécois qui ont participé aux échanges en lien avec le développement de systèmes alimentaires territorialisés au Québec (Forum SAT, 2022a). Cet événement de deux jours a permis d'éclairer plusieurs constats sur le développement des systèmes alimentaires territoriaux sur le territoire du Québec. Il y a eu entre autres une présentation de M. Patrick Mundler, professeur à la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval, qui a traité des défis des SAT que la pandémie aura mis en lumière. Ces défis sont d'ordres socioéconomique, organisationnel,

politique et environnemental (Forum SAT, 2022a). M. Mundler souligne ainsi l'ampleur de la tâche que doivent relever les SAT, mais le Forum SAT aura également mis en évidence l'importance de relever ces défis et de travailler collectivement afin d'établir des systèmes alimentaires durables et résilients.

Dans l'étude des systèmes alimentaires, un élément y est assez récemment associé, soit celui de la résilience. Celle-ci est importante pour comprendre le comportement des systèmes alimentaires face aux différents changements qui se produisent dans son environnement, qu'il soit direct ou éloigné. Cette résilience est dépendante de tous les éléments qui composent le système alimentaire, c'est-à-dire l'environnement global, les acteurs, les activités, les intrants, les extrants, et plus encore (Béné et al., 2023). Les bouleversements que peut vivre un système alimentaire peuvent être d'un niveau climatique, sociodémographique, géographique, politique et encore plus. Selon Zurek et al. (2022), la résilience pour un système alimentaire est une nécessité pour résister à un choc, un stress ou un risque. Le choc est soudain ; il peut être récurrent ou non et peut avoir différents degrés de gravité. Nous pouvons penser à une catastrophe climatique comme une tempête. Le stress, quant à lui, est un effet à long terme avec des indicateurs facilement détectables, comme la courbe démographique. Les chocs et les stress peuvent être la cause l'un de l'autre ou servir de catalyseur ou inversement, en diminuer les effets. Finalement, le risque correspond à l'incertitude et à la réalité que vivent les acteurs du système alimentaire dans leurs prises de décision en fonction de ce qui pourrait potentiellement arriver (Fan et al., 2021). La résistance d'un système alimentaire lui permet de se maintenir, alors que la résilience d'un système peut lui permettre de se maintenir et de s'améliorer (Roosevelt et al., 2023). Dans le contexte du système alimentaire territorialisé de la Mauricie, plusieurs événements dans les dernières années peuvent être considérés comme des éléments stressants. Il est possible de penser à la pandémie de SARS-CoV-2, à l'inflation, au coût des terres agricoles, au vieillissement de la population ou encore aux différentes guerres qui affectent l'accessibilité à certaines ressources. Il est légitime de vouloir comprendre comment cette résilience se traduit et peut être utilisée afin de bien anticiper les actions à prendre pour mettre en place une logistique de distribution pertinente et pour améliorer l'état du SAT de la Mauricie. Plusieurs de ces facteurs sont des sources de stress, mais le choc de la pandémie qui a débuté en mars 2020 au Québec a amplifié les autres facteurs sur l'ensemble des secteurs, autant régionaux et nationaux que mondiaux. La résilience est un facteur à prendre en considération également dans le système de restauration du territoire. Un élément pertinent pour bâtir un système de restauration résilient est une vision d'ensemble et une compréhension des interconnexions entre les différents sous-éléments qui composent le système, c'est-à-dire la ligne de production, l'entreposage, la distribution, l'approvisionnement, les ressources, etc. (Ribeiro-Barros et al., 2022). Cette recommandation issue d'une recherche qui couvre plusieurs sujets en lien avec le développement durable pourrait également s'appliquer à un système alimentaire de par les ressemblances entre les enjeux des deux systèmes. Le terme durable fait référence au fait de s'assurer que les générations futures puissent subvenir à leurs besoins sans

que cela soit compromis par notre utilisation actuelle. Il y a à cela une vision économique, sociale et environnementale (Organisation des Nations Unies, n.d.).

2. 2. La distribution et l'approvisionnement dans un système alimentaire

Il est important de définir un autre terme employé dans la question de recherche et dans les objectifs, soit celui du système de distribution et d'approvisionnement. Selon l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture [FAO], il représente tout ce qui permet aux aliments de faire le chemin entre le producteur et le consommateur final (Organisation des Nation Unies pour l'alimentation et de l'agriculture, 2024). La recherche actuelle travaillant sur la production, le restaurateur et le chemin entre les deux, c'est le concept qui parait le mieux adapté. Il est cependant important de différencier les deux types de systèmes mentionnés dans le présent document, soit celui de système alimentaire territorialisé et celui de système de distribution et d'approvisionnement. Le deuxième est imbriqué dans le premier. Un système de distribution et d'approvisionnement peut être analysé dans un système alimentaire, qu'il soit mondialisé ou territorialisé. Il y aura des différences au niveau de la distance parcourue par l'aliment et du nombre d'intermédiaires impliqué dans son trajet selon le type de système alimentaire. Il est cependant important de retenir que dans le cadre de la recherche, le système de distribution et d'approvisionnement étudié fait partie du système alimentaire territorialisé de la Mauricie.

Plusieurs initiatives de type Food hub apparaissent à travers les années au Québec et dont le but est entre autres de favoriser la consommation de produits régionaux et leur valorisation. En 2021, répondant à plusieurs objectifs de leur plan de développement de zone agricole [PDZA], un hub agroalimentaire dans la MRC de Roussillon en Montérégie a obtenu une confirmation de sa faisabilité financière (MRC de Roussillon, 2021). Il s'agissait pour eux d'une réponse à leur vulnérabilité en matière d'autonomie alimentaire, démontrée par la pandémie de COVID-19. Ce hub est le résultat d'un travail conjoint entre la MRC de Roussillon et l'Association des producteurs maraîchers du Québec [APMQ] (MRC de Roussillon, 2021). Un autre exemple de Food hub qui est apparu récemment est celui de la MRC de Vaudreuil-Soulanges à la suite de consultations auprès des acteurs du secteur agroalimentaire de son territoire. Plusieurs priorités étaient ressorties de cette étude, dont le regroupement de main-d'œuvre qualifiée et le fait de favoriser l'entraide et le partage entre les producteurs. En 2022, le concept de Food hub alimentaire a été retenu comme outil pour répondre à ces priorités. Celui-ci comprend trois volets, soit un espace boutique, un entrepôt dédié au HRI et une cuisine de transformation disponible en location (Vaudreuil-Soulanges, 2023).

Il est maintenant important de situer ce que nous connaissons des modalités et des enjeux rencontrés au niveau de l'approvisionnement et de la distribution. Une étude réalisée en 2020 par un étudiant à la maitrise

à HEC Montréal, Louis-Simon Frenette, avait pour objectif de mieux comprendre et de fournir des solutions aux enjeux de distribution pour les petits producteurs biologiques faisant partie de la Coopérative pour l'Agriculture de Proximité Écologique [CAPÉ] et son initiative de mise en marché commune (Frenette, 2020). Dans ce contexte, il s'agit d'un modèle collaboratif qui est analysé et dont trois formes possibles ont été présentées. Dans chacune des options, c'est l'implication de la CAPÉ et des producteurs qui varie. C'est-à-dire que la responsabilité du transport est soit la responsabilité de la CAPÉ, partagée entre la CAPÉ et les producteurs ou complètement à la charge des producteurs (Frenette, 2020). Cette étude a apporté comme constat que dans la réalité de la CAPÉ, le modèle le plus avantageux serait un modèle ou la coopérative serait responsable de la distribution, afin de laisser plus de temps aux producteurs pour travailler sur leur ferme ou pour limiter la surcharge de travail. Cela permet également d'apporter une expertise au niveau du transport, les producteurs n'ayant pas nécessairement cette expertise ou les ressources matérielles pour travailler efficacement. Dans le contexte de notre recherche, cette conclusion est intéressante afin de guider les réflexions qui seront réalisées dans les prochaines sections, mais il est cependant important de prendre en compte la portée d'action de la CAPÉ. Celle-ci travaille en effet au niveau du territoire provincial québécois et néo-brunswickois. La coopérative promeut une agriculture de proximité, ce qui est visé dans notre analyse du système alimentaire territorialisé de la Mauricie, mais l'analyse sans distinction des spécificités des régions et de leurs acteurs. Nous reviendrons plus loin avec le mémoire de Frenette et les notions qu'il apporte sur les critères qui influencent la livraison et le choix des trajets. Au niveau des barrières face à l'approvisionnement régional pour les restaurateurs, plusieurs ressortent de la littérature, la première étant les limitations au niveau des disponibilités, en matière de quantité et de saisonnalité. Les petits producteurs ne sont pas toujours en mesure de fournir des volumes suffisants pour les restaurateurs, et ce sur une période qui correspond à leurs besoins. Il y a également la variabilité au niveau des coûts et une distribution qui est parfois inadéquate. Certaines réglementations peuvent également limiter les possibilités dans certains secteurs de production. L'*Encadré 2* donne l'exemple de la réglementation sur la

ENCADRÉ 2 : La législation en matière de distribution viticole au Québec

Les producteurs de vin doivent être titulaires d'un permis délivré par la Régie des alcools, des courses et de jeux [RACJ]. Celui-ci est soit un permis de fabricant industriel ou de production artisanale. Au niveau de la mise en marché des produits, plusieurs différences sont présentes entre les deux permis. Le détenteur de permis de fabricant industriel peut commercialiser ses produits uniquement auprès de la Société des alcools du Québec [SAQ], d'un autre fabricant, d'un brasseur ou d'un distillateur à des fins de mélange ou d'exportation. Il lui est interdit de vendre directement à des établissements de restauration. Sur le territoire québécois, c'est la SAQ qui va se charger de la distribution des produits. Dans le cas du permis de production artisanale, il lui est permis de vendre à des établissements de restauration, des épiceries, des détenteurs de permis de réunion, à la SAQ et en exportation. S'il ne commercialise pas via la SAQ, il doit commercialiser lui-même, sans intermédiaire, à partir de son établissement ou d'un lieu considéré comme une extension de son établissement jusqu'au lieu final de livraison. (Régis des alcools des courses et des jeux, 2024a, 2024b)

distribution des produits viticoles. Au niveau de la restauration institutionnelle, qui est plus réglementée et cadrée, il y a comme barrières additionnelles un manque d'adéquation entre les normes sanitaires appliquées chez les petits producteurs et celles exigées par les institutions. De plus, pour cette catégorie de restaurateurs, le budget est très restreint et ne concorde pas avec les prix offerts par les producteurs (Roy, 2022).

Il faut également définir les connaissances que nous avons au niveau des critères de priorisation des producteurs et restaurateurs. Qu'est-ce qui influence le choix des producteurs dans leur mode de distribution ? Un producteur agricole est limité dans ses ressources et son temps ; il a donc besoin d'un système de distribution qui est performant. Selon Kasilingam, l'un des auteurs repris dans le mémoire de Frenette, les principaux indicateurs qui influencent le processus décisionnel au niveau de la livraison sont le temps de transit, la variabilité du temps de transit, le kilométrage par voyage et le coût de ce voyage (Kasilingam, 1998). Au niveau de l'approvisionnement en restauration, une recherche réalisée à Vancouver au Canada et à Christchurch en Nouvelle-Zélande et publiée en 2022 avait pour but d'identifier les motivations et les défis des restaurateurs face à l'approvisionnement régional. Il en est ressorti des motivations principales qui pousseraient les professionnels de la restauration à s'approvisionner auprès des producteurs de leur région. Cela permettrait tout d'abord la création de bonnes relations publiques. Il est question ici d'amélioration de l'image de l'entreprise, mais également de l'amélioration au niveau des relations avec les producteurs de la région où ils opèrent. La présence d'aliments régionaux permettrait également une plus grande satisfaction de la part des consommateurs en raison de la meilleure qualité, du meilleur goût et de la plus grande fraicheur de ces produits. Finalement, la recherche avance qu'un approvisionnement régional en aliments augmenterait la tolérance des consommateurs à des prix élevés sur les menus (Roy, 2022).

2. 3. La situation en Mauricie

Les éléments apportés par la littérature apportent peu d'information au niveau de l'approvisionnement régional vers la restauration commerciale. Il y a une grande quantité de documentation à propos de la restauration institutionnelle, de son approvisionnement et au niveau de la distribution des petits producteurs agricoles, mais ce n'est pas le cas pour la relation entre les deux entités. La revue de littérature réalisée a permis d'obtenir beaucoup d'informations circonstancielles. La réalité de la présente recherche se situe dans un secteur bien précis et l'objectif du projet COSAM est d'accompagner les acteurs du système alimentaire de la Mauricie dans leur réalité, il est donc important d'analyser leur contexte. Le projet COSAM fournit énormément d'information sur le contexte. Bien que le rapport de janvier 2024 se veut général au niveau du système alimentaire et vise l'ensemble des acteurs de ce système, il fournit trois recommandations qui vont permettre de cadrer la recherche et se baser sur une analyse approfondie déjà réalisée par une équipe de recherche pendant plusieurs mois à partir de 46 entretiens semi-dirigés. Ces trois avenues sont recommandées au niveau

de la logistique de distribution pour les petits producteurs, donc principalement des petits volumes sur petites ou longues distances (Guillaumie et al., 2024) :

- Agir avec les outils déjà présents sur le territoire et augmenter la collaboration ;
- Miser sur les plateformes numériques de distribution et de mutualisation ;
- Développer des pôles logistiques alimentaires, appelés en anglais des Food hubs.

Ces trois possibilités serviront de base pour la réflexion dans la construction du modèle le plus adapté pour la Mauricie et son système alimentaire. Il ne s'agit cependant pas d'un choix à faire entre les recommandations, mais d'une analyse des possibilités et d'une vision de ces recommandations dans leur ensemble. Il est donc important de bien définir ce que comprennent ces concepts. Les travaux répertoriés concernant ces trois modèles ont été utilisés pour développer les outils de collecte de données employés dans le présent travail, notamment des fiches descriptives, que nous présenterons dans le *Chapitre 3*.

En se concentrant sur les outils déjà existants et présents sur le territoire pour la distribution de leurs produits, il s'agit pour les agriculteurs, les distributeurs et les restaurateurs de tirer profit de ce qui est déjà en place. Établir ou améliorer les partenariats entre ces acteurs dans la région ou utiliser les dispositifs déjà instaurés permet de ne pas avoir à tout repenser et tenter de réinventer la roue. Plusieurs avantages peuvent être associés au fait d'exploiter les outils déjà en place sur le territoire. Cela ne nécessite pas l'introduction d'un nouvel acteur dans l'environnement du système alimentaire. Il est possible d'y voir également un besoin moindre en matière d'investissement financier et une possibilité d'utilisation rapide en comparaison à un nouveau service. Il est cependant important de souligner les enjeux que cette recommandation apporte. Si ce qui est déjà en place fonctionnait dans la situation actuelle des choses, il n'y aurait pas d'utilité au projet COSAM et à la présente recherche. Les outils sont-ils inadéquatement employés ? Sont-ils insuffisamment déployés ? Il est donc primordial de comprendre ce qui ne fonctionne pas afin d'indiquer comment mieux utiliser les dispositifs déjà présents. Pour ce faire, il faut identifier les verrouillages et les leviers nécessaires. C'est ce que vise le premier objectif mentionné dans le chapitre précédent en identifiant les modalités et les enjeux au niveau de la sélection d'un système de distribution et d'approvisionnement dans le système alimentaire de la Mauricie. Sur le territoire de la Mauricie, certaines initiatives sont déjà en place afin d'encourager les acteurs à valoriser les produits régionaux et faciliter leur reconnaissance. Il y a entre autres les Partenaires du Développement de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire en Mauricie [PDAAM] qui offrent un accompagnement dans plusieurs secteurs d'activités agroalimentaires, dont la commercialisation de produits agricoles auprès des HRI et des détaillants (Partenaires du Développement de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire en Mauricie, 2022). Le PDAAM a été mis sur pied afin de favoriser la création de nouvelles initiatives dans le secteur agricole et alimentaire sur le secteur de la

Mauricie. Son plan stratégique 2021-2024 comprend 5 axes (Partenaires du Développement de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire en Mauricie, 2021) ;

- La facilitation de l'émergence et du développement de projets
- La mise en valeurs des produits régionaux afin d'augmenter leur consommation
- La gouvernance et le fonctionnement du PDAAM
- Le rayonnement, la visibilité et la notoriété
- Le financement et la pérennité du PDAAM

Les démarches du PDAAM, dans le contexte fragile où se trouve le marché agricole décrit dans le premier chapitre de ce mémoire, ont pour objectif de favoriser la mise en place de meilleures conditions pour la création d'initiatives et de projets collectifs dans le secteur agroalimentaire en Mauricie (Partenaires du Développement de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire en Mauricie, 2021). L'existence de cette organisation est pertinente dans le contexte, mais il serait nécessaire qu'elle soutienne davantage la mise en valeur des produits de la région (Guillaumie et al., 2024). Le PDAAM est sous un comité directeur composé de directeurs régionaux, présidents ou élus municipaux. Il y siège un représentant pour chaque MRC et territoire équivalent de la Mauricie, pour la Fédération de l'Union des producteurs agricoles de la Mauricie, du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec [MAPAQ], du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation et de Services Québec. Il y a également un comité consultatif qui regroupe des représentants différents de l'ensemble de ses entités en plus d'un représentant de la Table des élus de la Mauricie et une personne employée à la coordination (Partenaires du Développement de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire en Mauricie, 2022). À travers cette organisation, l'initiative MIAM Mauricie permet d'identifier les produits qui viennent de la région depuis 2015 (MIAM Mauricie, 2024). Les consommateurs ne voient pas toujours la différence entre les produits directement achetés chez le producteur ou ceux qui sont passés par le distributeur (Anggraeni et al., 2022). Travailler de pair avec les distributeurs est donc une avenue potentiellement intéressante. Au niveau du coût, le fait de miser sur des partenariats avec les acteurs déjà installés sur le territoire n'est pas une option dispendieuse, mais elle demande du temps au quotidien. L'utilisation des composantes déjà installées dans le SAT implique qu'il n'y a pas de charge de travail qui est déléguée à de nouveaux acteurs, mais elle est différemment répartie. Un autre outil pouvant être nommé et provenant de la marque Miam Mauricie est le répertoire régional qui regroupe les entreprises agricoles et agroalimentaires présentes dans la région et qui commercialisent en circuit court. Les informations présentes sur le répertoire répertorient les produits offerts et les endroits où les trouver (MRC Mékinac, 2016). Le répertoire disponible sur le site https://mauriciemiam.ca/ regroupe également les établissements de restauration commerciale et les traiteurs utilisant des produits de la Mauricie.

2.4. Modèles recommandés

Comme présenté précédemment, le rapport COSAM recommande la considération de deux modèles de systèmes de distribution et d'approvisionnement existant hors de la Mauricie. Ceux-ci sont les pôles logistiques agroalimentaires, ou Food hub et les plateformes numériques. Dans les prochaines pages, ces deux modèles seront présentés plus en profondeur.

Les pôles logistiques alimentaires (*Food hubs)*

Pour ce qui est des Food hubs ou, en français, des pôles logistiques agroalimentaires, il s'agit d'une organisation qui a une structure légale séparée de celle des entreprises qu'elle aide (Galarneau & Perreault, 2018). Le Food hub est un espace physique de partage de connaissances, d'expertise et de soutien pour les entreprises agroalimentaires du secteur. Un Food hub permet de regrouper, distribuer et mettre en marché des aliments qui vise tous types de clients finaux, que ce soit des consommateurs individuels, des entreprises ou des institutions (Blay-Palmer et al., 2013). Le concept est apparu dans les années 1970 aux États-Unis et avait pour objectif de connecter les petites entreprises de production et les différents marchés (Azizi Fardkhales & Lincoln, 2021). L'organisation peut prendre plusieurs formes, que ce soit un OBNL, une coopérative, une entreprise à but lucratif ou une organisation détenue par l'état. Les Food hubs peuvent fournir une variété de services tels que le courtage alimentaire, la vente directe aux consommateurs, l'entreposage, l'identification régionale, la vente en gros, le développement de nouveaux marchés, le transport, le regroupement de produits de différents fournisseurs, la promotion et la distribution en général (Desilets, 2018; Riopel & Lacasse, 2022). Les Food hubs varient tant sur les plans de leurs services, de leur forme et de leur grosseur que de leur chiffre d'affaires. Au Québec, ils prennent généralement trois formes, un pôle de producteurs, un pôle de consommateurs ou un hybride. Le pôle logistique alimentaire doit être près de ses utilisateurs, donc son emplacement en fonction de sa forme est très important. Un pôle hybride doit, de préférence, être divisé sur plusieurs sites afin d'être à proximité des entreprises agricoles en zone rurale ou périurbaine et des consommateurs en zone densément peuplée (Galarneau & Perreault, 2018). En 2022, une recherche commandée par le Gouvernement du Québec au Conseil québécois de la coopération et de la mutualisation a peint un portrait des pôles logistiques alimentaire aux Québec. Ont été recensés 46 Food hubs, dont 18 ont répondu au sondage. Du sondage, il ressort que 50 % des Food hubs sont des OBNL et 50 % des coopératives (de producteurs, de consommateurs ou de solidarité) (Riopel & Lacasse, 2022). Il y a un flou au niveau de la mission de ces organisations. Est-ce une mission sociale, économique ou les deux ?

Il y a trois courants de pensée qui expliquent l'apparition des Food hubs (Avetisyan et al., 2023) :

- Le premier est l'objectif de créer une efficience dans les marchés sur les plans local et régional. Il s'agirait du véhicule logique pour connecter les vendeurs et les acheteurs. C'est donc la vision plus « économique » de sa création. Il s'agit de satisfaire le marché.
- Le deuxième courant de pensée est que les Food hubs sont nés afin de permettre une production et une consommation soutenables en produits locaux. Il y a ici une plus grande insistance sur le lien entre les membres de la communauté. Il s'agit d'une initiative commune des membres d'un territoire afin d'apporter un changement social.
- La dernière vision est une fusion des deux précédentes.

Selon Galarneau et Perreault, dans leur fiche thématique qu'ils ont réalisée sur les pôles logistiques alimentaires régionaux avec l'organisme Vivre en ville, les grands principes des Food hubs sont (Galarneau & Perreault, 2018) :

- Miser sur les saines habitudes de vie et l'alimentation locale ;
- Établir une organisation efficace sur le plan économique et qui remet les profits dans la communauté, avec au centre de sa mission les petites fermes et les projets d'agriculture de proximité ;
- Être socialement équitable, accessible et inclusif ;
- Être écologiquement soutenable et respectueux de l'environnement tout en promouvant des pratiques agroalimentaires responsables.

Parmi les pôles recensés, 21 ont moins de cinq ans, sept ont entre cinq et dix ans et 18 ont plus de dix ans (Riopel & Lacasse, 2022). Quant aux coûts associés à la création d'un Food hub, ils peuvent être relativement élevés en raison de la nécessité d'avoir des installations en fonction des services qui sont visés ; il faut prévoir, en plus du bâtiment, au moins un camion, un entrepôt adapté aux denrées alimentaires, une cuisine de transformation, des installations de marché ou de petites épiceries selon l'objectif de la mise en marché et des plateformes web. Au Québec, le nombre d'employés par pôle varie d'un à 12 avec une moyenne de trois à temps partiel et de deux à temps plein. Certains pôles ne comportent cependant aucun employé. Le nombre d'employés le plus récurrent dans l'échantillon du sondage de 2022 est cependant d'un employé à temps plein et d'un employé à temps partiel (Riopel & Lacasse, 2022). Plusieurs avantages sont reliés au fonctionnement avec un Food hub. Le Food hub est adaptable à la réalité du territoire et aux besoins de ses acteurs. Sa mission peut être orientée vers le marché visé, vers les services nécessaires ou vers les produits qui sont à produire ou transformer. Les Food hubs permettent également de dynamiser l'économie régionale (Avetisyan et al., 2023;

Galarneau & Perreault, 2018). Au niveau des inconvénients de cette option pour la distribution, il y a le fait qu'en raison des coûts associés, il n'y ait pas une réelle accessibilité économique qui découle des produits distribués via le pôle logistique. Il y a un défi au niveau des investissements nécessaires pour les infrastructures, dans la concurrence avec les grandes compagnies de distribution et au niveau de l'économie d'échelle qui est difficile en raison des petits volumes qui approvisionnent le pôle (Galarneau & Perreault, 2018). Il y a deux enjeux qui apparaissent pour un Food hub : la rentabilité des opérations et la recherche de financement (Riopel & Lacasse, 2022). Une recension de la littérature concernant les pôles logistiques réalisée en 2021 par des chercheurs de l'Université du Québec à Montréal a identifié les trois dimensions les plus importantes en lien avec la pérennité de ceux-ci. Ces dimensions sont la rentabilité financière, la gouvernance et l'impact social (Rouleau et al., 2020). Pour les Food hubs orientés vers les producteurs, ils doivent se situer en zone rurale ou périurbaine, mais si le pôle vise les consommateurs, il doit se situer dans une zone à forte densité de population. L'endroit doit être visible et facilement accessible. Selon les services de la région, être bien desservi par les transports en commun est un gros avantage. Si le Food hub est de type hybride, il est recommandé d'avoir plusieurs installations, mais cela vient peser au niveau du coût des installations. Les installations doivent également permettre de répondre à la distance à parcours en fonction du consommateur (Galarneau & Perreault, 2018; Morganti & Gonzalez-Feliu, 2013). Il est possible d'obtenir de l'accompagnement dans le démarrage d'un pôle logistique alimentaire de la part d'organismes de développement économique local, de la Coopérative de développement régional du Québec, de fédérations sectorielles, de tables agroalimentaires régionales ou même d'autres pôles logistiques alimentaires (Riopel & Lacasse, 2022). Deux exemples sont intéressants au niveau des pôles logistiques. À Montréal, il y a FOODHUB Montréal qui vise comme utilisateurs les entrepreneurs de l'agroalimentaire et qui veille à la création et à la croissance des initiatives au niveau des entreprises du secteur agroalimentaire. Il s'agit d'un centre qui vise le partage de connaissances et d'expertise (Foodhub Montréal, 2021). Le deuxième exemple est celui de Local Food Hub, présent en Virginie, aux États-Unis, et qui vise le rapprochement entre les producteurs du territoire et des établissements de restauration et des centres hospitaliers (Local Food Hub, 2024). Ce pôle a permis une mutualisation d'espaces d'entreposage et de services de distribution afin de rapprocher des producteurs et un marché précis. Ces deux exemples permettent de voir que les Food hubs peuvent être très différents les uns des autres tout en répondant à un besoin précis du système alimentaire où il se situe. Le rapport de 2024 du projet COSAM recommandait justement la mise en place d'un Food hub en Mauricie pour les opportunités de mutualisation et d'offre de services complémentaires que celui-ci peut permettre.

Les plateformes numériques

La troisième recommandation du rapport COSAM concerne les plateformes numériques de mutualisation, soit des espaces virtuels qui permettent de mettre différents acteurs en relation. La plateforme

numérique sert d'intermédiaire au niveau des activités de marché. Elle a un rôle de régulateur dans l'écosystème où se passent les interactions. La plateforme peut être vue comme une place de marché (El Yahyaoui, 2021b). Les plateformes numériques peuvent avoir plusieurs formes. Il est possible de trouver entre autres des plateformes multifaces, de revendeurs, d'innovation ou de produits. Nous nous concentrons ici sur les plateformes multifaces qui permettent le lien entre plusieurs groupes (Maya Bacache-Beauvallet & Marc Bourreau, 2022b; Beuscart & Flichy, 2018). Les plateformes peuvent offrir différents services, mais ceux recherchés dans le cas présent sont ceux de gestion des ventes/transactions, de création de routes de livraison, de gestion de compte client et, éventuellement, de livraison. Il y a plusieurs motivations qui incitent à utiliser les plateformes de mutualisation. Elles peuvent être financières, environnementales, sociales ou relationnelles (Durif et al., 2017). Il y a plusieurs coûts impliqués dans la création de la plateforme, mais pour les producteurs ou les restaurateurs, il s'agit uniquement des coûts liés à l'utilisation de la plateforme. Les coûts peuvent être un abonnement, un frais par transaction ou un pourcentage des transactions. Pour les coûts associés à la création de la plateforme web, le montant pour la conception initiale est entre 10 000 $ et 30 000 $, mais peut aller jusqu'à 100 000 $ selon les spécificités demandées. L'hébergement du site peut par la suite représenter quelques centaines de dollars par année (Banque du Canada, n. d.). L'avantage de ce type de logistique est qu'elle accroit la résilience des systèmes alimentaire en leur fournissant un outil disponible de n'importe où à condition de posséder un ordinateur (Cimino et al., 2023). Il y a une valeur associée à la facilitation que créent les plateformes dans les échanges. Cette prise de valeur est appelée *économie des plateformes* (El Yahyaoui, 2021a). En fonction des fonctionnalités désirées, les plateformes sont facilement personnalisables pour les utilisateurs en fonction de leurs besoins et de ce qu'ils peuvent réaliser par eux-mêmes. Plusieurs éléments peuvent jouer contre les plateformes. Il peut y avoir un manque de confiance au niveau des transactions sur la plateforme. Il peut y avoir un manque de connaissances de la part des différents acteurs par rapport aux ressources technologiques. Le coût de ces mêmes ressources technologiques peut également faire peur (Durif et al., 2017). Un acteur doit créer et investir des ressources dans la création de la plateforme. Il doit y avoir un porteur du projet. La sécurité numérique, autant pour les agriculteurs que pour les acheteurs sur la plateforme, est un enjeu majeur au niveau des transactions (El Yahyaoui, 2021b). Pour être fonctionnelle, une plateforme numérique doit respecter certains critères. Premièrement, celle-ci doit avoir un nombre suffisant d'utilisateurs. Il doit y avoir un nombre critique de vendeurs et d'acheteurs afin que la plateforme permette de réels échanges. Deuxièmement, il doit y avoir une réduction des coûts de transaction. La plateforme doit permettre d'éviter un coût qui serait survenu si le producteur et le restaurateur s'étaient rencontrés physiquement. Troisièmement, la plateforme doit offrir un prix qui favorise l'adhésion (Arunpreet Singh et al., 2024; Maya Bacache-Beauvallet & Marc Bourreau, 2022a). Au Québec, il y a certains exemples de plateformes de mutualisation dans le milieu agroalimentaire déjà en place. Il y a entre autres la plateforme Arrivage. Elle offre des outils, mais également des services pour faciliter l'approvisionnement local en temps réel en produits provenant des agricultures et

artisans locaux pour les restaurateurs. La plateforme est en conception depuis 2015, mais est en ligne officiellement sous sa forme actuelle depuis 2021. Celle-ci vise les projets régionaux, les agriculteurs et les artisans, et les professionnels susceptibles d'acheter. Il s'agit ici de simplifier le processus sans l'ajout d'intermédiaires entre les maillons de la chaine. Les différents utilisateurs de la plateforme peuvent l'employer de trois manières, soit en tant qu'utilisateurs autonomes avec une plateforme de vente uniquement pour leur entreprise, en tant qu'organismes qui gèrent le territoire comme partenaires avec des comptes liés à leur territoire et selon les besoins de ses acteurs, ou en développant un projet sur mesure pour toutes sortes d'acteurs. Ce qu'il est important de souligner est qu'il s'agit uniquement d'une plateforme numérique et qu'Arrivage ne manipule à aucun moment les marchandises concernées par les transactions sur son site. Les fondateurs de la plateforme, Thibault Renouf et Félix-Étienne Trépanier, précisent lors de leur présentation qu'il s'agit ici de développer collectivement nos systèmes alimentaires territorialisés et non de créer un *Tinder* entre acheteurs et vendeurs. Le but est de faire durer une entente dans le temps. Il y a également un accompagnement possible pour le financement du service. Au niveau de la logistique de distribution, il y a la création d'une route de livraison avec une division par secteur et un soutien afin de limiter la méfiance souvent attribuée aux petits volumes de livraison. L'outil Arrivage peut être adapté à toutes les régions du Québec, mais il ne semble pas sortir de la grande région de Montréal pour le moment (Renouf, T., présentation virtuelle du 19 mars 2024). Un autre exemple présent au Québec est *Colinor*. Il s'agit d'une application de covoiturage de colis. Cette plateforme permet une optimisation des espaces de livraison déjà existants en créant un espace de mise en contact entre des transports qui ont des espaces vacants et des utilisateurs qui ont besoin d'un transport. Initialement créée pour les denrées alimentaires par la Table bioalimentaire de la Côte-Nord, la plateforme est disponible pour tous les types de colis (Colinor, 2023).

Depuis plusieurs années, mais de manière plus accrue depuis la pandémie, les plateformes numériques sont utilisées afin de pallier plusieurs problèmes. Grâce aux mesures établies pour des raisons sanitaires lors des années marquées par la pandémie de COVID-19, les plateformes numériques permettent d'automatiser plusieurs processus. Une notion d'économie des plateformes est présente dans la littérature scientifique. Cette notion fait référence aux impacts du rôle d'intermédiaire que prennent les plateformes dans les relations entre deux entités, qu'elles soient des entreprises ou des clients finaux (El Yahyaoui, 2021b). Certaines plateformes vont offrir plus qu'un simple rôle d'intermédiaire. En effet, certaines vont participer directement à la modulation du marché (El Yahyaoui, 2021b). Il est possible de penser à la plateforme *Uber* ou *AirBnB* qui ont défini le fonctionnement du marché de leur secteur et y jouent un rôle central comme joueurs. Les plateformes numériques font leur place sur le marché et il y a plusieurs raisons qui expliquent leur réussite. Il y a une accessibilité qui vient avec les outils web. Les utilisateurs ont également une plus grande autonomie grâce à celle-ci en raison de l'adaptabilité pour l'entreprise, mais également sur le plan de la navigation pour l'utilisateur (Beuscart & Flichy, 2018). Il y a également des opportunités dues à l'échelle qui change dans les

pratiques grâce aux personnes qui ont accès à la plateforme et à la diminution du besoin en personnel pour la gestion (Beuscart & Flichy, 2018). Trois éléments permettent de justifier l'emploi du terme « économie » des plateformes. Celle-ci offre un prix fixe à l'entrée en raison du coût associé à la création de la plateforme, et cela, peu importe le nombre d'utilisateurs visés par la plateforme. Il y a également une économie d'échelle créée par l'absence de barrière physique dans les échanges. La dernière justification est l'effet de réseau associé aux plateformes numériques. Plus il y a d'utilisateurs sur une plateforme, plus son utilisation devient pertinente (Maya Bacache-Beauvallet & Marc Bourreau, 2022). Le projet COSAM complétait cette recommandation avec le besoin de soutenir la transition numérique des entreprises de la région afin de faciliter la gestion des commandes (Guillaumie et al., 2024).

2.3. Cadre d'analyse

En théorie, un problème peut être de trois niveaux : simple, compliqué ou complexe. Un problème qualifié de simple sera résolu lorsque des étapes simples permettent de le résoudre, exemple : cuire un œuf. Il sera compliqué si un certain degré de connaissances est nécessaire et qu'il y a une certaine certitude dans les résultats obtenus. Les étapes pour obtenir les connaissances pour faire face à un problème compliqué peuvent prendre du temps, comme une formation en enseignement supérieur. Il est possible de présumer le résultat qui sera obtenu. Le problème complexe présente un résultat probable plutôt que certain. Le problème complexe implique des relations qui sont dynamiques et qui dépendent directement de leur environnement. La logistique de distribution dans un système alimentaire territorialisé peut être un exemple de problème complexe (Glouberman & Zimmerman, 2002). Une méthode pour représenter et analyser un problème complexe est la théorie des systèmes souples. Donnadieu et Karsky nous proposent une définition d'un système : « Un système est un ensemble formant une unité cohérente et autonome, d'objets réels ou conceptuels (éléments matériels, individus, actions…) organisé en fonction d'un but (ou d'un ensemble de buts, objectifs, finalités, projets…) au moyen d'un jeu de relations (interrelations mutuelles, interactions dynamiques…) le tout immergé dans un environnement. » (Donnadieu & Karsky, 2002).

Un modèle systémique peut permettre de mieux comprendre et appréhender un problème et le rendre plus cohérent. Dans le présent cas, il s'agit de la logistique de distribution dans un SAT. La méthodologie des systèmes souples est de construire une image du problème et de ses composantes. Elle permet d'identifier les processus, les structures, le climat, le contexte et les motivations des acteurs qui expliquent la problématique (Prévost & Roy, 2015). Les processus représentent les éléments dynamiques du système. Il s'agit de ce qui évolue (exemple : le vieillissement de la population, les initiatives qui naissent et meurent sur le territoire, etc.). Les structures réfèrent aux éléments stables dans le système, ceux qui sont très lents à changer. Il peut s'agir par exemple d'une situation géographique, d'une organisation politique, etc. Le climat pour sa part correspond à l'ambiance qui est dégagée par les relations entre les différents éléments du système. Le contexte réfèrera à

l'environnement dans lequel se manifeste le problème. Le dernier élément mentionné, les motivations, correspondent aux opinions des acteurs, à leur comportement et leur position face au problème (Prévost & Roy, 2015). Ce processus de conceptualisation autour du problème permettra d'identifier et de travailler au niveau des deux premiers objectifs de recherche en identifiant les enjeux et les modalités de sélection d'un système de distribution et d'approvisionnement pour les producteurs et les restaurateurs du système alimentaire territorialisé de la Mauricie et d'identifier les critères à prioriser dans le choix d'un modèle adapté à leur réalité.

Le concept de résilience a été abordé précédemment dans le chapitre 1, mais il est nécessaire de le replacer dans le système alimentaire de la Mauricie. Le choc de la pandémie de COVID-19 a mis à rude épreuve les différentes structures du système. Il y a eu un mouvement de distribution qui s'est déplacé de la restauration vers le commerce de détail en plus de subir des pertes dans plusieurs secteurs alimentaires (Hailu, 2020). Les chaines d'approvisionnement en circuit long sont moins flexibles par rapport aux circuits courts, ce qui est un avantage pour ces derniers. La vulnérabilité et la résilience d'un système alimentaire sont reliées à deux types de changements principaux, soient les changements environnementaux et sociaux. Le niveau de résilience ou de vulnérabilité du système alimentaire dépendra ensuite du niveau d'exposition aux facteurs et à sa capacité à résister ou récupérer par la suite (Ingram et al., 2010). L'une des approches proposées pour l'analyse de la résilience dans un système alimentaire qui subit des chocs socioécologiques est la *Risk governance approach*. Celle-ci inclut la perception des risques par les personnes plus vulnérables du système, la gestion de ces risques et la communication entre les acteurs. Il y a également une conceptualisation des risques et de la gouvernance autour des facteurs de risques dans cette approche. Il y a donc une implication des risques réels, mais également de ceux perçus dans le système (Ingram et al., 2010). Le cadre fourni par cette approche est adaptable à un grand nombre de situations et permet une identification hâtive des risques. La première étape est l'identification et le cadrage des risques. Cette étape implique les acteurs du système afin de saisir les différentes perspectives en lien avec les risques, les opportunités qui y sont reliées afin de prévoir éventuellement des stratégies d'action. La deuxième étape consiste à évaluer les causes et conséquences des risques identifiés. La troisième étape est de comparer les risques et la gouvernance déjà en place ou d'évaluer la nécessité de mettre en place une nouvelle gouvernance. Il s'agit de préparer des recommandations ou un plan d'action afin d'agir face aux risques identifiés. La quatrième et avant-dernière étape de l'approche est de choisir les actions et de les mettre en place. La dernière étape, qui est à réaliser en partie en même temps que la quatrième, est de communiquer avec les parties prenantes en fonction du contexte (International risk governance concil, 2019). Dans le cadre de la présente recherche, cette approche sera utilisée en partie puisque l'objectif n'est pas de mettre en place les initiatives de gestion des risques, mais de réaliser des recommandations. Les limites du projet sont donc dans les 3 premières étapes de ce processus.

En raison de la nature de la recherche actuelle, il est intéressant d'analyser également la théorie ancrée. Il s'agit d'une méthode d'analyse qualitative qui sera pertinente en raison de la nature des données qui seront employées. Celle-ci est pertinente lorsqu'il est recherché de conceptualiser à partir de transcriptions d'entrevues formelles ou informelles et de divers documents (Paillé, 1994; Strauss & Corbin, 1994). Il y a six étapes dans cette démarche :

- *La codification* : donner une étiquette à l'ensemble des éléments issus des entretiens ;
- *La catégorisation* : ressortir les éléments dominants du corpus ;
- *La mise en relation* : commencer l'analyse entre les éléments dominants ;
- *L'intégration* : souligner l'essentiel de ce qui pouvait être mis en lumière ;
- *La modélisation* : faire la lumière sur les interactions et la dynamique du système analysé ;
- *La théorisation* : construire les différentes dimensions et causes du système étudié.

Il est possible de voir que la délimitation entre chaque étape est floue. Il s'agit en effet d'un processus progressif où les étapes se chevauchent (Paillé, 1994). La théorie ancrée se situe dans un cadre inductif qui vise la formulation d'une théorie. Le présent projet cherchant à formuler une délimitation dans la conception d'un système de distribution et d'approvisionnement, ce cadre d'analyse semble adapté à l'atteinte de cet objectif. Si la modélisation et la théorisation n'étaient pas présentes, nous nous serions situés dans une analyse de contenu. Cependant, ce cadre ne permet pas de fournir la réflexion qui est visée dans cette recherche. La dernière étape de la démarche ne sera peut-être pas complète, mais elle sera présente.

Le rapport *Qui fait pencher la balance ?* de l'IPES Food rapporte l'influence des grandes entreprises au niveau de la gouvernance des systèmes alimentaires et présente des solutions afin de renverser la situation. Ce rapport se situe dans un contexte où les grandes entreprises ont une place de plus en plus grande dans les processus décisionnels dans l'industrie alimentaire. Ce fait a été confirmé par la reconnaissance du pouvoir de ces grandes entreprises sur la gouvernance du secteur public lors du Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires de 2021 (IPES-Food, 2023). Plusieurs principes d'actions et recommandations y sont promus en fonction de propositions faites par la société civile et mouvements sociaux et après l'analyse des mécanismes de gouvernance utilisés au sein des Nations Unies. Les principes d'actions se présentent comme suit (IPES-Food, 2023) :

- Faire face à l'influence des entreprises dans les processus et les espaces de gouvernance alimentaire.
- Démocratiser la gouvernance pour servir l'intérêt public
- Créer des processus et des espaces autonomes pour faire entendre les voix, les revendications et les propositions de la société civile et des mouvements sociaux.

Bien que ce rapport vise la gouvernance mondiale des systèmes alimentaires, il est possible de voir une base pour le système alimentaire territorialisé de la Mauricie, les principes de marchés et de concurrence y étant présents, mais à plus petite échelle. Certains points sont particulièrement intéressants pour le cas qui nous intéresse. Les recommandations s'orientent vers l'importance du bien commun et une diminution du pouvoir des grands joueurs, ce qui est recherché au sein du SAT de la Mauricie par l'importance de donner de meilleures conditions aux petites entreprises agroalimentaires.

L'ensemble de ces éléments permet d'émettre une proposition, celle qu'un modèle unique de système de distribution et d'approvisionnement n'est pas une possibilité qui est viable pour les petits producteurs vers le marché de la restauration. Il est possible d'envisager qu'un modèle mixte serait favorable. La manière dont sera vérifiée cette hypothèse est présentée dans le prochain chapitre.

Chapitre 3 Méthodologie

3. 1. Méthodes utilisées

Description des participants, du recrutement et de l'échantillonnage

Le projet qui concerne le présent mémoire est une recherche-action qui tente de trouver une solution adaptée pour les acteurs du système alimentaire territorialisé de la Mauricie. Le principe de recherche-action est le fait qu'il est possible d'extraire des connaissances scientifiques à partir d'actions sur le terrain. Une recherche-action peut être de nature quantitative ou qualitative. Une démarche qualitative a été choisie, car elle permet de travailler avec les expériences personnelles et d'expliquer des phénomènes sociaux, ce qui concorde avec les objectifs de recherche (Kohn & Christiaens, 2015). Afin de trouver la solution au problème ciblé et de répondre aux objectifs de la recherche, les entrevues réalisées dans le cadre du projet COSAM et des entretiens semi-dirigés ont fourni les données qualitatives utilisées. La présente recherche a été entièrement réalisée au moyen de données qualitatives recueillies à travers des entretiens exploratoires qui ont eu lieu dans le cadre du projet COSAM entre l'automne 2022 et le printemps 2023 et lors d'entretiens tenus à l'automne 2024. Les entretiens du projet COSAM comprennent des rencontres individuelles et en groupe et tenues de manière semi-dirigée. Dans cette étape de collecte de données, il s'agit de 46 rencontres (27 en groupe et 19 individuelles) regroupant un total de 137 individus rencontrés. Les acteurs du système alimentaire de la Mauricie rencontrés se divisent dans différents champs d'action : gestion des matières résiduelles, marché public, production, restauration et services traiteurs, transformation et transport. L'équipe de recherche a produit des comptes-rendus de ces rencontres en fonction de plusieurs facteurs, dont leur provenance géographique, leur secteur d'activité et le type d'implication des individus rencontrés. Ce projet ayant une portée plus grande que celle visée par le présent travail, ce n'est pas l'entièreté des données produites qui sont utilisées. Il y a une attention particulière portée aux entretiens réalisés avec des acteurs de la restauration, des services traiteurs, des producteurs et du transport. Dans le cadre du projet COSAM, tous les territoires de la Mauricie sont représentés, à différente échelle. Nous retrouvons en effets des représentants de Trois-Rivières, de Mékinac, de Maskinongé, des Chenaux, de La Tuque et de Shawinigan. Les trois premiers étant les plus représentés.

Pour ce qui est des entretiens de l'automne 2024, ils ont eu lieu entre fin novembre et mi-décembre 2024. Le recrutement s'est fait par courriel au moyen d'envois ciblés aux acteurs de la restauration, de la production et de la distribution qui œuvrent en Mauricie. L'envoi a été réalisé à la fois auprès de personnes qui connaissaient et ne connaissaient pas déjà le projet COSAM. La réalisation de ces entretiens a subi plusieurs complications et il a fallu s'adapter aux réalités des participants. L'objectif initial était de tenir un total de trois groupes de discussion comprenant deux parties. Ces parties étant un atelier de discussion autour des critères de sélection à prioriser par les participants au niveau de leur système de distribution et d'approvisionnement

suivi d'un atelier de co-construction afin d'identifier un modèle qui serait le mieux adapté selon eux. Cependant, la réalité des participants de la restauration et du milieu agricole a forcé une modification à ce plan afin de s'adapter à leur horaire dans cette période avant les fêtes de fin d'année. Des problèmes logistiques dans leurs entreprises respectives ont à plusieurs reprises nécessité de déplacer le moment des entretiens pour plusieurs des participants. Tout au long des semaines où se sont tenus les entretiens, il y a eu des reports, des annulations et des absences les jours d'entretiens. Au lieu des 3 groupes de discussion attendus, ce sont 10 entretiens semi-dirigés comprenant chacun 1 ou 2 participants qui ont eu lieu.

Développement et structure du guide d'entretien

Le guide d'entretien visait des discussions semi-dirigées entre des participants qui ont des objectifs divergents au niveau de leur système de distribution et d'approvisionnement. Les producteurs cherchent à avoir les meilleurs revenus possibles alors que les restaurateurs cherchent à diminuer au maximum leurs dépenses. Une préparation de travail de médiation a donc été réalisée afin de maintenir le contrôle dans l'éventualité de discussions trop animées. Comme précisé plus tôt, les entretiens se sont déroulés finalement de manière individuelle ou en duo. Un travail de médiation n'a donc pas été nécessaire. Cette préparation en amont était toutefois nécessaire dans l'éventualité d'un groupe de discussion et cela a permis un travail de préparation afin de mieux connaitre la réalité des différents types d'acteurs rencontrés. Le choix d'avoir des acteurs de la restauration et de la production agricole, bien que cela puisse créer des conflits dans certains résultats en raison de leur réalité différente, avait pour objectif de trouver le fil conducteur entre les deux extrémités de la chaine de distribution et d'approvisionnement qui permettrait de construire autour de ce fil une solution adaptée à la réalité de ce marché en Mauricie et non de fournir une solution adaptée à un seul type d'acteur. Le choix d'avoir des acteurs de la distribution était initialement d'avoir leur point de vue sur la réalité actuelle du marché de l'approvisionnement en produits régionaux pour la restauration. Toutefois, effectuer plusieurs projets de recherche en même temps dans ce secteur de la région risquait de causer une sursollicitation du peu d'acteurs dans ce champ d'activité. De plus, il est apparu dans le processus que le discours des distributeurs aurait compliqué et biaisé l'analyse en imposant un intermédiaire dans la réflexion d'un système adapté. Un acteur est cependant classé comme distributeur et a participé aux entretiens. Celui-ci opère au niveau des banques alimentaires et ce secteur a été jugé important à inclure dans la réflexion en raison de l'importance sociale de ces acteurs dans la construction d'un système alimentaire durable.

Le guide d'entrevue, présent en Annexe A, a été conçu afin de permettre d'obtenir une discussion semi-dirigée en trois sections distinctes. La première partie permet de combler les vides présents dans les premières collectes de données du projet COSAM. Ces vides étaient causés par le fait que les entretiens déjà réalisés n'étaient pas précisément faits pour répondre à nos objectifs, mais bien pour mettre en lumière les enjeux et proposer des recommandations en lien avec la transition socioécologique du système alimentaire

mauricien. Ces questions plus générales ciblaient donc les situations actuelles vécues par les participants et concernaient également les enjeux qu'ils vivent dans leur système de distribution et d'approvisionnement. Il leur était présenté les enjeux identifiés dans les premières étapes du projet COSAM afin de savoir s'ils les concernaient encore, considérant que ceux-ci sont issus d'entretiens réalisés deux ans auparavant et tout juste vers la fin de la pandémie de COVID-19. Il leur était également demandé d'identifier des enjeux qui seraient peut-être passés inaperçus lors des premiers entretiens. L'objectif de cette section était de répondre au premier objectif du présent projet de recherche, soit l'identification des modalités actuelles et des enjeux des acteurs au niveau de leur système de distribution et d'approvisionnement. La deuxième section de l'entretien leur présentait trois modèles de distribution et d'approvisionnement présents ailleurs au Québec ou dans le monde et qui pourraient servir de piste de solution pour leur situation. La sélection de ces modèles s'est faite à partir des enjeux identifiés par les premiers entretiens et une recherche documentaire. À travers une revue de littérature, une fiche informative a été réalisée pour chaque option. Celles-ci ont permis la construction de cette section du guide d'entretien. Il leur était donc présenté les cas de Colinor, un service de partage d'espace de transport de la Côte-Nord, d'Arrivage, une plateforme numérique qui permet la vente de denrées alimentaires entre entreprises au Québec et de Local Food Hub, un pôle logistique agroalimentaire de la Virginie, aux États-Unis, qui avait comme objectif de rapprocher les producteurs et la restauration. Il était présenté aux participants une description de l'initiative, ce qui fonctionnait bien et moins bien pour chacune d'elles et une description plus technique de leur fonctionnement. Il y avait une période de discussion entre chaque section d'informations. Cela visait à développer la réflexion des participants sur ce qui existait et sur ce qui pourrait s'appliquer à leur réalité en Mauricie. Cette section permettait de dresser les bases d'une réponse au deuxième objectif, soit l'identification des critères de sélection des acteurs dans leur choix de système. L'entretien se terminait en visualisant quel serait, selon le participant, le système de distribution et d'approvisionnement le mieux adapté à leur réalité en Mauricie. Les ateliers ont permis aux acteurs du système alimentaire de la Mauricie de définir ce qui serait selon eux le modèle le mieux adapté de distribution pour les petits producteurs de la région avec comme acheteurs les différents services de restauration. Cette section visait donc le troisième objectif de la recherche. La sélection des répondants s'est effectuée par un contact initial avec un grand nombre d'acteurs de la restauration, de la production, de la distribution et de la gestion du SAT de la Mauricie ayant déjà participé aux premiers entretiens du projet COSAM et parmi des acteurs du système qui ne connaissaient pas le projet. L'approche choisie des participants et dans le choix des questions visait à permettre de valider ou d'invalider

des pistes proposées, mais qui n'existent pas nécessairement encore en Mauricie et de pousser la réflexion des acteurs hors de ce qu'ils connaissaient déjà. L'encadré 3 présente le plan du guide d'entretien utilisé.

ENCADRÉ 3 : Plan du guide d'entretien

Introduction	• Présentation du cadre de recherche • Définition d'un système de distribution
Partie 1	• Discussion de la situation des participants
Partie 2	• Présentation des 4 enjeux issus du projet COSAM • Comparaison avec leur situation actuelle
Partie 3	• Présentation de 3 modèles de système de distribution en 3 étapes o Définition o Points forts et points faibles o Éléments techniques
Conclusion	• Réflexion autour de la construction du modèle le plus adapté à leur situation.

Aperçu de la réalisation de la collecte

Le processus d'entretien a été initié par deux prétests menés par l'étudiante et la directrice de recherche. La qualité de ces deux entretiens et le respect des étapes éthiques dans l'ensemble de leur réalisation ont justifié l'ajout de ces deux entretiens à la base de données pour le projet. Les entretiens suivants ont majoritairement été menés par l'étudiante seule. L'étudiante avait une légère expérience en entretien semi-dirigé. La directrice de recherche avait une expérience beaucoup plus soutenue. Cette dernière a accompagné l'étudiante dans les premiers entretiens afin de s'assurer du processus d'apprentissage et de valider la tenue des entretiens suivants uniquement par l'étudiante. Le support visuel de l'entretien contenant les grands thèmes et les modèles de système présentés a été envoyé avec le rappel de l'entretien afin que les participants désirant en prendre connaissance puissent le faire. Les entretiens, d'une durée entre 45 minutes et 1 heure 30 minutes, sont dénombrés au nombre de dix (10) et regroupent un total de douze (12) participants, dont des producteurs (n=6), des restaurateurs (n=5) et un distributeur (n=1) de la Mauricie.

Au niveau de l'approbation éthique de la recherche, le projet COSAM a obtenu une autorisation de la part du Comité d'éthique de la recherche du centre hospitalier universitaire, le CER du CHU de Québec-Université Laval en 2021. L'étudiante a été considérée dans cette approbation. Le guide d'entretien utilisé dans les entretiens complémentaires en 2024 n'a pas eu besoin de subir de modifications en raison de sa structure respectant ce qui avait été approuvé initialement. Cette approbation a permis une exemption de la part du Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval (CÉRUL) en octobre 2024.

3. 2. Stratégie d'analyse des données

À la suite de la tenue des entretiens, la rédaction des transcriptions des entretiens s'est faite par le logiciel *Teams Transcription* puis a été révisée manuellement. Le choix de l'outil de transcription automatique du logiciel *Teams* s'est fait en raison de l'utilisation de ce logiciel pour la tenue de l'ensemble des entretiens, ceux-ci ayant tous eu lieu à distance. Le choix des entretiens à distance a été fait en raison des contraintes de temps et de distance entre les participants et les personnes qui menaient les entretiens. Cette formule augmentait les chances d'avoir des volontaires pour les entretiens, ceux-ci ayant des horaires très chargés. De plus, une contrainte de temps dans le cadre de la recherche a nécessité une retranscription automatique. Chaque transcription a été vérifiée par l'étudiante ayant réalisé les entretiens. Les verbatims ont par la suite été importés dans le logiciel NVivo 15. La révision a permis d'anonymiser les verbatims et de les adapter au traitement sur le logiciel NVivo 15. L'anonymisation s'est faite en fournissant un code à chaque participant en fonction de son genre, de son secteur d'activité, de sa région et de sa MRC d'appartenance. Toutes les mentions du nom de l'entreprise ou de l'employeur ou d'autres éléments pouvant directement identifier les participants ont été codées ou retirées. Les transcriptions ont par la suite été téléchargées dans le logiciel NVivo 15 afin de procéder à l'analyse de ceux-ci.

Une analyse thématique inductive a été réalisée. Le traitement des données collectées a débuté par la création des tableaux résumés afin de présenter un récapitulatif des propos selon les types d'acteurs, soit les restaurateurs et les producteurs. Un tableau a également été fait pour l'entretien réalisé avec le distributeur, mais il est important de prendre en considération qu'il s'agit de l'avis d'une seule personne. Ces tableaux ont permis d'entamer la réflexion et de fournir les premiers thèmes qui ont servi de base pour l'arbre de code dans le logiciel NVivo 15. Dans le cadre de la théorie ancrée, une codification et une catégorisation sont réalisées et c'est cette analyse thématique qui a rempli cette tâche. Lors de l'analyse des verbatims, l'arbre de code se bonifiait et se développait au fur et à mesure de la codification, la description de chaque thème s'adaptant et se modifiant afin de représenter le plus fidèlement ce qui ressortait des discours des participants. Des rencontres de validation ont été réalisées avec la direction de recherche, soit au début, au milieu et à la fin de la période de codage, et avec une professionnelle de recherche en analyse qualitative tout au long du processus d'analyse afin d'apporter un appui au fait que l'analyse ait été réalisée avec un unique codeur. Une révision périodique était faite auprès d'une professionnelle de recherche en analyse qualitative. Celle-ci défiait les codes, leurs définitions et les références sélectionnées auprès de la personne responsable du codage afin de valider la cohérence de l'analyse. Une relecture des codes, des définitions et des extraits qui les composent a également été réalisée après le codage initial afin de peaufiner l'analyse et de valider la cohérence de l'ensemble. Par la suite, une mise en relation des thèmes qui en sont ressortis a permis de schématiser de manière systémique les différentes relations qui surviennent dans le système alimentaire de la Mauricie afin de mettre en lumière les

enjeux dans la distribution et l'approvisionnement et les modalités dans la sélection d'un modèle de système de distribution et d'approvisionnement pour les petits producteurs vers la restauration. Cette schématisation a permis de faire ressortir les contours du système de distribution et d'approvisionnement le mieux adapté et les critères auxquels il doit répondre. Lors de la revue de littérature, il est apparu que pour qu'un système soit résilient, il est nécessaire de comprendre ce qui le perturbe et de trouver une cohérence entre tous les maillons de la chaine. La théorie ancrée devrait nous permettre d'y arriver au moyen de la schématisation proposée.

Chapitre 4 Résultats

Les entretiens semi-dirigés réalisés entre le 4 novembre et le 16 décembre 2024 ont réuni douze (12) acteurs du SAT de la Mauricie à l'intérieur de dix (10) rencontres d'une durée entre 35 et 94 minutes, totalisant 588 minutes (9 heures 48 minutes) d'entretiens analysés. Parmi les acteurs rencontrés, il y avait cinq restaurateurs (n=5), six producteur (n=6) et un distributeur (n=1). Ce distributeur est relié à une banque alimentaire de la région. L'objectif ici était d'avoir quelqu'un de ce secteur dans les discussions en raison de son importance dans la résilience de l'alimentation durable dans la région. Parmi les producteurs, nous retrouvons des acteurs des secteurs maraîchers, animaux et viticoles. Pour ce qui est des restaurateurs, il y a dans l'échantillon un établissement institutionnel et de la restauration commerciale. Parmi ceux-ci, il y a un restaurant hôtelier et des représentants de la restauration classique. Le *Tableau 1* présente les caractéristiques des acteurs rencontrés.

Tableau 1 : Caractéristiques des participants

CARACTÉRISTIQUES		**n**
Secteurs d'activités		
	Production	6
	Restauration	5
	Distribution	1
Genre déclaré		
	Homme	7
	Femme	5
Municipalité régionale de comté		
	Niveau régional	1
	Maskinongé	2
	Des Chenaux	3
	Mékinac	3
	Trois-Rivières	2
	Hors région	1

Il est à noter l'absence de participants pour les MRC ou territoires équivalents de La Tuque et de Shawinigan. Le participant hors région est situé dans la MRC de Portneuf, territoire qui partage une frontière avec la Mauricie et dont la grande ville la plus proche est tout de même en Mauricie.

Dans les prochaines sections de ce chapitre, les résultats seront présentés en fonction des trois objectifs spécifiques initialement énoncés, soit à titre de rappel :

- Identifier les modalités et les enjeux des producteurs et des restaurateurs dans leur sélection d'un système de distribution et d'approvisionnement ;
- Déterminer les critères à prioriser dans le choix d'un système de distribution et d'approvisionnement en fonction des acteurs dans le système alimentaire de la Mauricie ;
- Proposer un modèle de système de distribution et d'approvisionnement adapté à la région de la Mauricie pour les producteurs vers la restauration.

Les thèmes abordés, formulés en code grâce au logiciel NVivo, par les acteurs du SAT de la Mauricie ont été divisés en fonction de leur lien avec les différents objectifs et présentés dans des tableaux en ordre de saillance. Les thèmes associés à moins de trois (3) références ont été retirés par souci de pertinence. Se trouvent dans chaque tableau le nom du thème (code), le nombre de fichiers (entretiens) dans lequel il est présent, le nombre de références reliées à ce thème dans les entretiens réalisés et un exemple de référence reliée à ce thème.

4.1. Enjeux des producteurs et restaurateurs – identification de leurs besoins

Le premier objectif du présent projet était d'identifier les modalités et les enjeux des producteurs et des restaurateurs dans leur sélection d'un système de distribution et d'approvisionnement. Les thèmes abordés afin de répondre à cet objectif, présents dans les *Tableaux 2 et 3,* abordent les besoins identifiés par les acteurs et les enjeux vécus par ceux-ci. Dans le discours des participants, le choix d'un système de distribution et d'approvisionnement était directement relié à leurs besoins et c'est donc de cette manière qu'il a été décidé de traduire les résultats au niveau de leurs modalités de sélection d'un système. Le nombre total de fichiers maximal possible étant de dix (10), il est intéressant de remarquer le nombre de fichiers ayant mentionné les besoins de producteurs (n=9), est semblable à celui des restaurateurs (n=8). Cela signifie que les besoins de chacun étaient majoritairement discutés lors des entretiens, malgré le fait que cela ne concernait pas directement leur secteur d'activité. Par *besoins*, nous référons à quelque chose de nécessaire pour les acteurs de la production ou de la restauration dans le maintien de leurs activités. Il s'agit d'un critère qui est permanent dans leur choix de système de distribution, mais celui-ci n'est pas nécessairement comblé dans l'immédiat par tous les acteurs rencontrés. Pour les producteurs, le premier besoin à combler dans leur choix est la rentabilité au niveau de mise en marché. C'est un besoin mentionné à 20 reprises au total dans les entretiens. Le besoin suivant en matière d'importance dans les entretiens est le besoin de mutualisation, c'est-à-dire le besoin de partager une partie ou l'entièreté du processus de distribution de leurs produits agricoles vers le secteur de la restauration. Ce besoin était majoritairement non comblé pour les producteurs rencontrés. Le troisième besoin mentionné par les producteurs

l'est aussi par les restaurateurs et c'est celui d'une mise en contact entre eux. Celui-ci est cependant plus présent dans le discours concernant les besoins des producteurs que celui des restaurateurs. Ils ont besoin de soutien dans la création de canaux de communication entre les deux secteurs d'activité.

Au niveau des besoins des restaurateurs, le besoin mentionné le plus grand nombre de fois est celui d'une diminution de la charge de travail. Dans le discours des restaurateurs rencontrés, la charge de travail que représentait le fait de s'approvisionner en produits régionaux a été mentionnée plusieurs fois. Il s'agit d'avoir un grand nombre de commandes, donc plusieurs canaux de discussion ouverts à la fois. Il s'agit également de plusieurs livraisons, donc plusieurs moments où un employé doit arrêter de faire ce qu'il fait pour aller réceptionner la commande. Il peut même s'agir d'aller chercher la commande directement chez les producteurs. L'extrait suivant illustre cet avis : « Les lacunes, c'est juste que ça implique beaucoup, beaucoup de travail. Tu sais, il faut souvent réfléchir, il faut que je commande du bœuf, faut que je commande du porc, je commande du lapin. Mais tout se fait individuellement à chaque fois. Ben faut rouvrir une boîte de discussion, puis tu sais, entreprendre des démarches. Tandis que, avec un grossiste, ben on ouvre une page, puis on a tous nos produits. On a même de la farine, le sucre, le lait, tu sais, la viande, tout est regroupé, les produits, les fruits de mer. » (Extrait de l'entretien avec Rest 04 F M DC). Les besoins sont également en fonction de leur menu. Ce qui veut dire que la quantité ou la variété de produits demandés va changer en fonction de la saison, mais également en fonction de leur menu du jour, de leur menu spécial ou des particularités que le chef voudra sur son menu. L'offre en produits régionaux répond présentement surtout aux menus de courte durée (menu du jour, menu spécial), mais difficilement au menu régulier. Le *Tableau 2* présente les thèmes associés aux différents besoins des producteurs et des restaurateurs.

Tableau 2 : Besoins des producteurs et des restaurateurs en Mauricie au niveau de leur système de distribution et d'approvisionnement

CODES	DESCRIPTION	FICHIERS (n)	RÉFÉRENCES	EXEMPLES
Besoins des producteurs et des restaurateurs	Ce qui est permanent dans la réalité du producteurs ou restaurateurs dans leur sélection d'un système de distribution ou d'approvisionnement.	9	86	Fait qu'il y a cette faible présence des produits régionaux chez les distributeurs, mais c'est lié directement au fait que ben pour qu'ils soient rentables, eux ils ne peuvent pas non plus se mettre à faire du cherry picking en fonction des locations où ils sont, parce qu'à ce compte-là, ils vont me charger un tarif de fou. Je suis aussi bien de m'y mettre moi-même. **Prod 04 M M DC**
Besoins des producteurs	Ce qui concerne les besoins des producteurs dans leur fonctionnement au jour le jour et en fonction de leur situation.	9	66	Tu sais alors qu'il me semble en tout cas que ça irait de soi, que chacune des grandes régions ou que chacun des grands pôles soit muni d'un service comme ça, qui est un endroit physique qui combine la possibilité pour les producteurs d'envoyer leur stock, puis que ce soit redistribué. **Prod 04 M M DC**
Rentabilité	Ce qui concerne la rentabilité des producteurs dans leur vente de produits agricoles.	9	20	Alors je vais donner un exemple, normalement, moi je vendais mes œufs à un restaurateur, parce que j'avais des œufs qui étaient certifiés, donc je les mirais, je les pesais, je les classais et j'arrive à un restaurant qui est dans mon village, là, que j'ai pas 300 km à faire pour livrer mes œufs. Il peut pas les avoir plus frais que ça. Je les ai cueillis dans mon poulailler dans l'avant-midi, puis je livre sur l'heure du dîner. Tu peux pas avoir plus frais que ça et je vendais 3 $ la douzaine et il me dit « Ben, moi mon fournisseur les vend 2,50 $ la douzaine. » Comment je peux arriver moi à concurrencer 2,50 $ la douzaine quand j'ai personne qui me subventionne mes poches de moulée ? **Prod 03 F M TR**
Mutualisation	Lorsqu'il est question d'un besoin de partage de services, d'espaces ou d'outils.	8	19	Puis je pense pas que c'est en gardant chacun nos petites initiatives, puis nos petites façons de faire chacun chez nous, comme producteur, qu'on va aller chercher un marché HRI et qu'on va le structurer de façon pérenne, là qu'on va réussir à approvisionner nos institutions, nos restaurateurs de façon durable. **Prod 01 F M DC**
Mise en contact	Ce qui concerne la mise en relation entre les producteurs et les restaurateurs. Comment le producteur réussit à entrer en contact avec des restaurants pour y valoriser ses produits.	5	12	Et ce qu'on a remarqué, c'est qu'en Mauricie, on a de très, très bons producteurs, mais ils ne sont pas tous des très bons entrepreneurs pour la mise en marché. **Prod 03 F M TR**
Besoins des restaurateurs	Ce qui concerne les besoins des restaurateurs au niveau de leur entreprise et de leur situation au cas par cas.	8	20	Souvent, on a besoin de nos choses-là plus le vendredi. La majorité des restaurateurs, le gros coup-là, c'est, disons le jeudi possiblement, mais c'est ça, ça serait à réfléchir là. Mais à un point, avec une seule livraison, parce qu'il y a aussi le temps des livraisons si on est fermé. S'il livre le lundi, mais que le lundi on est fermé, alors ça, c'est une autre problématique. **Rest 04 F M DC**

Diminution de la charge de travail	Lorsqu'il est question d'une surcharge de travail ou de tâches en trop.	5	9	La gestion reliée à tous ces microfournisseurs, c'est comme infernal là, quand je vous dis on a, tu sais, moi je préfère avoir des grosses factures une fois mensuellement que d'avoir des petites factures de miel ici et là. **Rest 04 F M DC**
En fonction de leur menu	Les éléments liés aux particularités de leur menu qui change leurs besoins en aliments et leurs besoins en produits régionaux.	5	6	Puis tu sais, nous, notre marché de restauration, c'est le menu spécial. Dans le fond, c'est le menu du mois ou le menu de la semaine. Fait qu'on vise vraiment ça parce que ce qu'on veut faire, c'est d'offrir un produit de qualité et pour offrir le produit de qualité que nous on produit, on peut pas y aller à large échelle et nous, on est les seuls en Mauricie. **Prod 04 M M DC**
Mise en contact	Comment ils entrent en contact avec des producteurs afin de s'approvisionner.	3	5	Les lacunes, c'est juste que ça implique beaucoup, beaucoup de travail. Tu sais, il faut souvent réfléchir, il faut que je commande du bœuf, faut que je commande du porc, je commande du lapin. Mais tout se fait individuellement à chaque fois. Ben faut rouvrir une boîte de discussion, puis tu sais, entreprendre des démarches. **Rest 04 F M DC**

Tableau 3 : Enjeux identifiés dans la distribution et l'approvisionnement

CODES	DESCRIPTION	FICHIERS (n)	RÉFÉRENCES	EXEMPLES
Enjeux	Une situation qui est problématique, mais qui peut avoir une solution. Ce qui est ressorti au niveau des enjeux en début d'entretien (enjeux COSAM ou nouveau) et dans la création d'un système adapté à la fin de l'entretien.	10	113	C'est que, évidemment, on parlait de 2022-2023, mais là en 2024-2025 je vais le dire, c'est le coût des aliments qui freine beaucoup. Parce que moi je, le boucher avec qui je fais affaire et qui travaille encore avec les carcasses et tout, ben il me disait qu'il y a beaucoup de restaurants qui ont abandonné lui, sa boucherie. **Rest 06 M M TR**
Contraintes	Ce qui agit comme barrière dans la distribution ou l'approvisionnement des produits régionaux dans la région.	8	36	Ben là, la façon que c'est rendu là. Vendre dans un restaurant, il faut timbrer les bouteilles. C'est ce qui est ridicule là, parce que ça c'est un règlement sur qui est littéralement désuet. **Prod 06 M M Mek**
Zones éloignées	Ce qui concerne la réalité des zones les plus éloignées de la Mauricie.	7	17	C'est les restaurateurs de la Mauricie. Je sais pas, moi, rapidement là je pourrais viser peut-être 15 restaurants qui seraient intéressés à avoir une petite quantité d'un canard de qualité supérieure. Bon ben ces 15 établissements, là il y en a, disons cinq à Trois-Rivières, deux à Shawi, un à La Tuque, un à Saint-Tite, deux à Saint Mathieu puis bon tu sais fait que ça commence à être très étendu pour livrer au final quoi, 5 000 $ de stock, ça fait que c'est pas pour moi. **Prod 04 M M DC**
Enjeux d'accessibilité	Ce qui concerne les éléments compliquant l'accès aux zones éloignées et comment s'y rendre.	5	10	Ben en fait, à la base, nous on est quand même retirés en territoire, là, dans le sens que ça veut dire que les gens, ils doivent venir nous livrer là. **Rest 04 F M DC**

Opportunités	Ce qui concerne les possibilités pour le développement d'un système pour s'y rendre.	4	7	Exemple du transport en Haute-Mauricie sur une base prédéterminée, préfixée avec des ententes avec des pourvoiries là-bas, dans leur période haute de demande ? Je pense qu'il y a des partenariats qui pourraient se développer à partir de ce genre d'initiatives là. **Prod 01 F M DC**
Légale	Lorsque la contrainte est liée à un règlement ou une loi.	2	6	À moment donné, on a de la misère à garder du vin en stock, la clientèle est là, le monde ils boivent de plus en plus de vins québécois. Tu sais, l'industrie, elle est où ce qu'il faudrait qu'elle soit. La réglementation est encore 30 ans en arrière. **Prod 06 M M Mek**
Accompagnement pour les producteurs	Tout ce qui est offert ou devrait être offert aux producteurs dans la commercialisation de leurs produits.	8	19	Je suis un ancien fonctionnaire là, puis de professionnel de recherche, j'ai fait ça, puis je le fais encore pour l'extérieur, puis tu sais, ça fait partie d'une réalité que je maitrise. J'ose pas imaginer comment Serge pis Rollande, qui prennent le courriel sur le iPad, ils arrivent pas. **Prod 04 M M DC**
Absent	Ce qu'il manque au niveau de l'aide pour les producteurs dans leur distribution.	6	9	Là, mon problème, c'est la production, la qualité de travail, le « pas de reconnaissance ». On n'a pas de reconnaissance de la part des gouvernements au niveau financier, puis au niveau de tous les impacts positifs qu'on amène là, au niveau au niveau régional, tout ça là. **Rest 05 M M Mas**
Mal adapté	Ce qui est mal adapté aux besoins au niveau de l'aide pour les producteurs dans leur distribution.	5	9	Moi, j'ai déjà fait un atelier avec eux autres. Quand t'as dit à patati patata, mais après ça écoute, c'est le néant, là tu sais. Il y a plein d'autres organismes comme ça, qu'à un moment donné, ils envoient le coup d'envoi puis après ça on a moins de de nouvelles des autres, voilà. **Rest 06 M M TR**
Coûts des services	Ce qui aborde le coût des services disponibles, des infrastructures ou de tout ce qui concerne les charges financières liées à la distribution.	6	16	Faudrait que les gens ils comprennent ce qui se passe là. Qu'ils comprennent. Qu'ils arrêtent de penser que le 50 ¢ de plus, il va revenir dans tes poches, crois-le. Il va revenir dans tes poches, puis peut-être 0,75 $ plus tard. C'est comme ça que je crois qu'il faut penser quoi. **Rest 06 M M TR**
Provenance des coûts	Lorsqu'il y a une particularité face à la provenance du coût lié à la distribution.	6	10	Fait qu'il y a cette faible présence des produits régionaux chez les distributeurs, mais c'est lié directement au fait que ben pour qu'ils soient rentables, eux ils peuvent pas non plus se mettre à faire du cherry picking en fonction des locations où ils sont, parce qu'à ce compte-là, ils vont me charger un tarif de fou. **Prod 04 M M DC**
Attitudes face aux coûts	Lorsqu'il est question de l'attitude ou du comportement des utilisateurs du service face à aux coûts.	3	6	Donc le prix, oui, ça a un coût. Oui, ça a un coût, mais. Pour voir à la fin, qu'est-ce que ça rapporte et non pas juste voir dans le livre comptable. **Rest 06 M M TR**
Accompagnement pour les HRI	L'accompagnement présent ou nécessaire pour les acteurs des HRI dans la commercialisation des produits régionaux.	6	12	Mais pour que ça, ça se fasse pour éduquer les gens, les restaurateurs, les gens du CIUSS les gens du CPE ou peu importe. Il faudrait qu'ils soient éduqués en amont pour qu'ils puissent arriver à ça. **Rest 06 M M TR**

Absent	Ce qu'il manque au niveau de l'accompagnement pour les HRI dans leur approvisionnement en produits régionaux.	5	7	Faut créer un système de communication qui va mettre en lien autant les consommateurs que les producteurs parce que c'est la communication, c'est la base de tous. **Prod 03 F M TR**
Mal adapté	Ce qui est en place pour aider les HRI dans leur approvisionnement en produits régionaux, mais qui ne répond pas bien aux besoins.	5	6	Est-ce qu'il faut qu'on appelle chacun des transporteurs pour essayer d'avoir un maillage uniforme ? Là, je pense qu'on rentre dans un sujet qui nous concerne plus vraiment, mais qu'en même temps, il y a un impact sur nous, au niveau de l'insuffisance de représentation ou d'accompagnement auprès des services de restauration. **Prod 03 F M TR**
Disponibilités	Ce qui réfère à la disponibilité des produits régionaux.	6	11	Là, c'est la même chose, et surtout pour les institutions. J'avais une rencontre, j'ai participé à un espèce de 5 à 7, justement sur les HRI qui a eu lieu ici à Trois-Rivières à l'Ouvrage. Puis une dame du du CIUSSS Mauricie Centre-du-Québec disait, je pense que c'est 23 établissements, quand elle magasine la nourriture. Ben elle, a magazine pour les 23 établissements. Oui, mais n'y a personne qui peut te fournir ça. **Prod 04 M M DC**
Impacts inflations	Ce qui concerne les impacts de l'inflation sur les coûts, les habitudes de consommation, les prix offerts sur le marché.	7	9	Puis, par rapport à la pandémie, ben c'est qu'en fait, on a été très échaudés les restaurateurs en 2020. Puis ça n'a pas vraiment complètement repris, puis là ben on arrive dans un genre d'inflation en plus qui est chaude aussi. Il y a une diminution d'utilisation de ces produits-là. **Rest 04 F M DC**
Temps	Lorsqu'il est question du facteur temps au niveau de la distribution ou d'une autre initiative.	4	7	C'est juste que tu as, après quelques années là, si je prends toutes les fins de semaine, puis les gens avec des enfants ont pas le temps de passer du temps avec leurs enfants. Ils vont au marché 2 jours puis là tu demandes s'ils se brûlent. Tout ça fait que, tu sais, c'est ça là, ça prend des conditions, des meilleures conditions. **Prod 05 M M Mas**
Disponible	Le temps disponible de la part des producteurs ou restaurateurs à mettre dans leur dispositif de distribution ou d'approvisionnement.	3	3	Et moi personnellement, ainsi que plusieurs restaurateurs que je connais, j'ai pas l'impression que c'est quelque chose dans laquelle on peut mettre du temps et énormément et de l'énergie. On est, je m'inclus, surchargés généralement en tant que restaurateurs dans des longues heures. Est-ce qu'on pourrait s'investir davantage ? Clairement, parce que ça, moi, juste sur nos sandwichs qui est un petit être, on n'est pas un grand restaurant qui offre des produits locaux, mais sur nos sandwichs, j'aurais aimé qu'il y ait des tags, les endroits où c'était de la Mauricie ou Mékinac, mais ça n'a pas été fait. **Rest 04 F M DC**

Dans les entretiens, ils leur étaient présentés les enjeux initialement identifiés dans le cadre du projet COSAM, soit (Guillaumie et al., 2024) :

- Les prix compétitifs proposés par les grands distributeurs ;
- Le manque de présence de produits régionaux chez les grands distributeurs ;
- Le manque d'accompagnement auprès de la restauration dans l'approvisionnement en produits régionaux ;
- Le manque d'infrastructures ou services abordables pour la distribution des produits régionaux.

L'objectif de cette démarche était de vérifier avec les participants s'il s'agissait toujours de leur réalité, considérant que les premiers entretiens du projet COSAM ont été réalisés en 2022, soit tout juste à la fin de la pandémie de COVID-19. Ces enjeux ont permis de bâtir une base pour le guide d'entretien, mais il devait y avoir un questionnement plus précis pour bien répondre à l'objectif de la présente recherche. Les enjeux identifiés comme dominants par les participants aux entretiens sont ceux de l'accompagnement pour les HRI, l'accompagnement pour les producteurs, les différentes contraintes rencontrées, les coûts des services, les effets de l'inflation et finalement la contrainte de temps. Ceux-ci sont présentés au *Tableau 3*.

Les contraintes mentionnées en concernent deux en particulier, soit celle des zones éloignées et des contraintes légales. Il est compris par contraintes ce qui limite les possibilités d'action des acteurs. La Mauricie est une région de 35 447 km^2 avec une population de 277 384 habitants, ce qui donne un ratio de 7,8 habitants par kilomètre^2 (Gouvernement du Québec, 2024c). Le territoire est grand et les distances à parcourir pour les aliments sont donc tout aussi grandes. Dans les discours des acteurs, cela crée un enjeu d'accessibilité en raison de la distance, mais certains acteurs ont mentionné des opportunités que cette distance peut être pour un système qui serait adapté à leur réalité. Les contraintes légales mentionnées dépendent en grande partie du type de production qui est opérée par le producteur. Un producteur de viande bovine a, par exemple, mentionné la restriction que son permis délivré par le MAPAQ lui impose au niveau du pourcentage maximal de sa production qu'il peut vendre à des restaurants. S'il veut augmenter son volume destiné à la restauration, il doit obligatoirement augmenter ses ventes à la ferme. En effet, en fonction du permis, si les produits sont transformés à la ferme, il ne peut pas y avoir plus de 50 % de la production qui est envoyée vers la restauration. Il y a évidemment d'autres critères dans la réglementation au niveau de ses permis, mais ce n'est pas l'objectif d'en discuter plus en profondeur ici (Gouvernement du Québec, 2025). Une autre production qui est très réglementée au niveau de sa vente en restaurant est la production viticole. Un producteur rencontré à préciser par exemple que seul un de ses employés peut transporter et livrer ses produits et cela doit être fait sans pauses, si par exemple la route est trop longue et qu'elle doit s'étirer sur 2 jours, car l'automobile n'est pas considérée

comme un entrepôt réglementaire. Cette tâche ne peut être déléguée à personne d'autre qu'un employé de l'entreprise. Il n'y a donc pas de possibilité à ce niveau pour plusieurs producteurs de se réunir et partager la charge de la livraison vers des zones plus éloignées. Le type d'acheteur que le producteur peut avoir est également régi par son type de permis, car si son permis est de type « industriel », l'unique acheteur est la SAQ sur le territoire québécois. Il ne peut vendre à un restaurant que s'il possède un permis « artisanal », ce qui limite la quantité qu'il peut produire et nécessite tout de même de timbrer ses produits vendus. Le « timbre » est un autocollant numéroté par la Régie des alcools, des courses et des jeux [RACJ], une agence publique qui est sous la responsabilité du ministère de la Sécurité publique, qui autorise le produit à être vendu (Régis des alcools des courses et des jeux, 2024a, 2024b).

Les enjeux concernant l'accompagnement pour les producteurs sont sortis comme deuxième code en importance de mention dans les entretiens. Tout comme le sera l'accompagnement pour les acteurs des HRI plus bas, ce code est divisé en matière d'accompagnement absent et d'accompagnement mal adapté. Un accompagnement adéquat n'a jamais été mentionné par un acteur lors des entretiens. Cela ne veut pas dire qu'il n'y en a pas, mais comme les entretiens étaient dirigés dans l'objectif de savoir ce qui était problématique, les participants n'ont peut-être pas ressenti le besoin de mentionner ce qui était bien au niveau de l'accompagnement, le cas échéant. C'est dans un peu plus de la moitié des entretiens qu'il a été mentionné qu'un accompagnement aux producteurs était absent avec une présence dans 6 fichiers d'entretiens. Il s'agit d'une proportion semblable pour l'accompagnement mal adapté avec 5 fichiers le mentionnant. Leurs présences dans les extraits sont identiques avec 9 extraits chacun. Un accompagnement absent peut se traduire par un besoin qui n'est pas comblé comme l'absence d'une table bioalimentaire ou l'absence de canaux de communication directe avec le secteur de la restauration. L'accompagnement mal adapté a, entre autres, été mentionné au niveau de certains financements qui ne répondent pas aux besoins ou dont la mise en œuvre est problématique. Le secteur agricole a un accompagnement au niveau de la production, mais celui au niveau de la mise en marché est mentionné comme moins bien adapté à leur réalité.

En ordre de saillance, l'enjeu suivant est celui en lien avec les coûts associés au service. Ce thème a été abordé dans 6 entretiens avec 16 mentions. Ce thème a été abordé sous la provenance du coût et de l'attitude face à ce coût par l'utilisateur. Pour les producteurs, il est question du coût causé par la grande distance à parcourir en Mauricie, le fait de ne pas souvent pouvoir partager la charge de la livraison et les charges engendrées par les salaires liés à leur système de distribution. Pour les restaurateurs, il est surtout question de la différence de prix entre les produits régionaux et les produits disponibles dans un grand distributeur. Ils doivent également travailler avec les frais de livraison qui se multiplient s'ils doivent commander chez plusieurs producteurs. Pour les restaurateurs, l'attitude face à ces coûts variait beaucoup selon leur situation. Il a été mention de devoir faire sa part pour l'économie régionale et qu'acheter chez les producteurs régionaux valait le

prix payé, mais également qu'une limite se dessinait au niveau du prix affiché pour les clients, car ils ne peuvent pas payer plus cher leurs intrants sans risquer de charger un prix considéré déraisonnable par les consommateurs.

Il vient par la suite en ordre d'importance dans les enjeux l'accompagnement pour les HRI. Comme mentionné précédemment, cet enjeu est sous-divisé sur les plans d'une absence d'accompagnement et d'une mauvaise adaptation de cet accompagnement auprès des restaurateurs. Les deux sous-thèmes sont présents dans une moitié des entretiens avec leur présence dans respectivement 5 fichiers d'entretien. L'absence d'accompagnement a été abordée à 7 reprises et 6 fois pour l'accompagnement mal adapté. Pour les restaurateurs commerciaux et institutionnels, l'un des services absents mentionnés est le manque d'éducation alimentaire fait auprès de la population afin de les sensibiliser à l'alimentation régionale, ses avantages et ses coûts associés. Le service le plus mentionné par ses acteurs et qui est vu comme mal adapté est celui de maillage sur le territoire. Il a été mentionné plus haut que c'est un besoin pour les producteurs et les restaurateurs, le besoin de mise en contact, mais celle mise en place ne semble pas répondre à ce besoin. Pour expliquer cela, il a été émis comme hypothèse par un participant qu'il s'agit toujours des mêmes acteurs qui se présentaient aux activités de maillage actuelles. Ce fait limite les opportunités qui peuvent découler des activités organisées.

L'enjeu de la disponibilité des produits a été discuté par la suite. Cet enjeu a été discuté principalement par les restaurateurs et sous deux angles. Ceux-ci sont la disponibilité en matière de variété et de quantité chez les producteurs et le format qui est disponible. Ces deux caractéristiques étant plus adaptées à la restauration chez les distributeurs. L'un des participants a apporté l'exemple du Centre intégré universitaire de santé et services sociaux de la Mauricie-et-Centre-du-Québec [CIUSSS] qui magasine pour 23 établissements. C'est pratiquement impossible pour un seul producteur de fournir pour autant d'établissements de manière soutenue et constante. Le type de format disponible chez les producteurs régionaux semble être plus adapté pour les consommateurs individuels. Les produits en vrac tel le miel ou la farine, chez les petits producteurs, sont souvent en petits formats et non en format industriel, ce qui est problématique pour les restaurateurs.

L'avant-dernier enjeu extrait des discours des acteurs rencontrés est celui des impacts causés par l'inflation dans les dernières années. La hausse des coûts de la vie apporte des difficultés pour tous les maillons de la chaine, augmentant le prix à chaque transaction et diminuant le profit de la même manière. Certains restaurateurs ne voulant pas dépasser un certain prix pour leur item en restaurant modifient leur choix d'approvisionnement vers de grands distributeurs qui leur offrent des prix plus compétitifs.

Finalement, le dernier enjeu discuté est celui du temps. Il n'y a qu'un sous-enjeu. Les autres discutés étant présents dans moins de 3 références, ils ont été retirés de l'analyse. Il est donc uniquement question du

temps disponible chez les producteurs et les restaurateurs dans leur système de distribution et d'approvisionnement. Cela fait référence pour les acteurs au temps qu'ils peuvent consacrer à leur système. Les producteurs ont souvent peu d'employés à la ferme, ce qui signifie que lorsque les produits sont livrés à leurs clients, ils perdent une personne sur le terrain, ce qui fait une grande différence sur le travail réalisé. L'un des producteurs rencontrés indique d'ailleurs être seul sur la ferme avec sa conjointe, une livraison signifie être seul à la production pour une demi-journée ou une journée. Dans le cas des restaurateurs, certains prennent le temps d'aller chercher leurs produits à la ferme. Ils aiment pouvoir voir la ferme et cela crée un beau lien avec le producteur, mais il y a un envers à la médaille. Un acteur de la restauration rencontré explique que chaque fois qu'une livraison arrive à son établissement, un cuisinier arrête ce qu'il fait pour s'en occuper. Un approvisionnement en produits régionaux représente souvent plusieurs livraisons de plusieurs fournisseurs en plus petites quantités plusieurs fois par semaine. Cela se traduit par un nombre important d'arrêts pour les cuisiniers afin de s'occuper de traiter les commandes et de les ranger adéquatement d'un point de vue sanitaire chaque jour. Cela représente plusieurs heures dans une semaine. Les acteurs du secteur de la production et de la restauration ont une limite de temps dans leur semaine qui les entrave dans le temps qu'ils peuvent consacrer à des tâches qui sortent du cadre des tâches de base de leur entreprise. Il est difficile pour le restaurateur de faire de porte en porte chez les producteurs pour trouver le produit parfait pour son menu et il est difficile pour le producteur de faire du porte-à-porte chez les restaurants institutionnels et commerciaux pour bien positionner son produit. Cette tâche requiert un temps qui n'est pas toujours disponible.

4.2. Priorisation dans le choix d'un système de distribution et d'approvisionnement

Lors des entretiens réalisés, il était demandé aux participants quel était leur système de distribution et/ou d'approvisionnement actuel et d'en présenter les points forts et les points faibles. Cette section du guide d'entretien permettait de discuter et d'identifier les critères des participants dans leur choix d'un système. Les systèmes actuellement employés par les acteurs rencontrés sont multiples et ce parfois même au sein d'une même entreprise. Ils sont choisis en fonction des ressources disponibles et des besoins immédiats en matière de distribution et d'approvisionnement pour les producteurs et les restaurateurs. Les participants ont abordé cette question généralement en présentant leur fonctionnement sous deux formes, soit comme un parcours long et complexe comprenant des intermédiaires et plusieurs étapes ou en un parcours court et simple, donc en circuit court, direct ou indirect. Dans le *Tableau 4*, il est possible d'observer que 6 fichiers contiennent des mentions d'un système long et complexe et 5 fichiers mentionnent un système court et simple.

Tableau 4 : Caractéristiques perçues dans les systèmes de distribution et d'approvisionnement

CODES	DESCRIPTION	FICHIERS (n)	RÉFÉRENCES	EXEMPLES
Système de distribution alimentaire	Tout ce qui concerne les systèmes utilisés, présents sur le territoire.	10	73	C'est quoi les besoins et comment on peut le faire sans qu'il y ait une chaine a en plus finir ? Tu sais en fin de compte, les premiers, c'est des producteurs agricoles et ceux qui vont acheter qui vont bénéficier de ces produits-là. Donc les restaurateurs vont faire tout ça, peu importe comment on dit l'institution, le privé ou peu importe, c'est deux-là sont bien importants. **Rest 06 M M TR**
Actuel	Ce qui est actuellement utilisé par les participants comme système.	6	12	Moi, j'ai l'avantage d'être diversifié. Ce qui fait que les restos, je leur envoie une liste, il y a peu près 30 affaires là une fois par semaine, là-dessus là, tu sais. Je vais, vous savez, je mets des fleurs aussi de disponibles, ça c'est bon, parce que ça augmente mon revenu. C'est ça, ça justifie encore plus mon déplacement. **Prod 05 M M Mas**
Long et complexe	Lorsque le système utilisé est long et qu'il y a la présence d'intermédiaires.	5	6	On fait affaire avec NOREF. On fait affaire avec le distributeur La Gamme, qui nous approvisionne en loup-marin, en algues, puis tout ça. Sinon, ben en gros, c'est principalement Colabor, le groupe Colabor. On fait partie de GRA, le Groupe Resto Achat. **Rest 04 F M DC**
Simple et direct	Lorsque le système utilisé est court et qu'il n'y a pas de présence d'intermédiaires.	6	7	C'est sûr qu'on a, on a quand même le point fort, c'est la fraicheur. Là, en fait là tu sais, souvent c'est récolte la journée même, puis on le reçoit au restaurant la journée même fait que c'est pas mal. **Rest 05 M M Mas**

Lors des entretiens, il n'est pas ressorti un système supérieur à un autre, chacun ayant des points forts et des points faibles. Les deux types de systèmes répondent à des besoins différents. Certaines productions, comme la production viticole, sont limitées dans leur option en raison des réglementations très strictes. Les producteurs expliquent surtout leur choix par leur situation géographique dans la région et la proximité avec leurs clients. Leurs ressources financières et temporelles disponibles guident également leur choix sur le plan de la longueur de système de distribution. Ces deux ressources teintent également le choix pour les producteurs, comme mentionné plus haut au niveau des enjeux. Dans les propos des participants, la longueur du système est donc un résultat des circonstances et des ressources plutôt qu'un choix. Lorsqu'il y a la possibilité de faire affaire avec des producteurs directement, les restaurateurs rencontrés le font en raison de leurs valeurs et de leurs croyances en l'importance d'encourager l'économie régionale, mais cela ne s'arrime pas toujours avec leurs ressources.

Lors des discussions sur les systèmes de distribution et d'approvisionnement actuels utilisés, la relation que les participants entretenaient avec les clients a semblé importante, que ces clients soient les HRI pour les producteurs ou les consommateurs dans le cas des professionnels des HRI. Le nombre de références à ce thème est présent dans le *Tableau 5*.

Tableau 5 : Caractéristiques perçues de la relation client

CODES	DESCRIPTION	FICHIERS (n)	RÉFÉRENCES	EXEMPLES
Relation client	Ce qui concerne les liens entre les vendeurs et les acheteurs. La manière dont elle est perçue, gérée et considérée dans les décisions.	6	22	C'est ça, encore, ça, c'est au niveau des consommateurs qui vont gagner là-dedans. C'est toujours les consommateurs. Je le martèle, c'est les consommateurs qui vont gagner. Ils ne savent pas encore. Le bienfait de ce que ça peut avoir. **Rest 06 M M TR**
Avec HRI	La relation entre les producteurs et les restaurateurs.	5	13	C'est sûr que nous, notre produit est substantiellement plus cher, disons que le produit que le restaurateur retrouverait chez Myrand par exemple ou chez un distributeur plus classique. Sauf qu'à l'œil, on le voit là, que la qualité de la viande est différente. **Prod 04 M M DC**
Avec consommateur final	Lorsqu'il est question du consommateur final, qu'il soit acheteur auprès du producteur ou du restaurateur.	5	6	Fait qu'avoir ce simple jambon qui est fait ici à 2 km me revient presque 4 fois plus cher. C'est triste, mais je me dis que mon client moyen est pas prêt à payer 15 $ son sandwich au jambon. **Rest 04 F M DC**

Cela exerçait une influence significative dans le choix du système utilisé dans les 6 entretiens ou cette relation a été mentionnée. Autant les restaurateurs que les producteurs qui en ont parlé. Les deux parties qualifiaient de valeur ajoutée le fait de pouvoir parler à l'autre et de pouvoir bâtir une relation. Cette relation permet aux restaurateurs de mieux connaitre les produits qu'ils travaillent, mais également de pouvoir parfois concevoir les menus spéciaux, comme les menus du jour ou les menus de dégustation autour d'un produit précis proposé par le producteur. Cette relation permet de justifier un produit parfois plus cher, mais d'une grande qualité. Il a été mentionné également la possibilité d'adapter une production aux besoins du restaurateur. Un restaurateur a d'ailleurs mentionné : « Les points forts c'est que, étant donné qu'on est vraiment connecté avec le producteur, on le connait personnellement. Puis on a plusieurs occasions de le rencontrer étant donné que souvent c'est le producteur qui va livrer chez nous. Ben, il est en mesure de nous dire les produits et puis on peut parler de nos besoins aussi des fois. » (Extrait de l'entretien avec Rest 04 F M DC).

Cette adaptabilité n'est cependant pas avantageuse pour l'ensemble de la restauration. Pour la restauration institutionnelle, cette relation est moins évidente à bâtir en raison du besoin d'uniformisation et d'homogénéité qu'il leur est nécessaire dans leurs achats pour leur secteur d'activité. Contrairement à la restauration commerciale, qui elle peut s'adapter à un produit, c'est le produit qui doit s'adapter à la restauration institutionnelle. La relation entre les producteurs et les HRI peut avoir cependant un différent degré de solidité.

Ce degré est très variable selon le type de restauration ou de production et les valeurs des acteurs. La relation producteur-restaurateur ne pourra donc pas être prise comme un critère sans faille dans l'analyse.

La relation avec le client final a un impact moins important au niveau du nombre de références dans les fichiers, mais il semblait sortir des discours que cela avait également un moins grand impact sur le choix du système de distribution et d'approvisionnement. Cette relation avait tout de même un impact qui méritait discussion. Le consommateur est prêt à payer un certain prix. Il doit justifier ce prix en fonction de ses connaissances du produit et de son expérience. Ces deux éléments ont un impact différent en fonction du type de restauration et de l'attitude du restaurateur face aux prix du produit. Les deux extraits suivants présentent cette divergence : « Fait qu'avoir ce simple jambon qui est fait ici à 2 km me revient presque 4 fois plus cher. C'est triste, mais je me dis que mon client moyen est pas prêt à payer 15 $ son sandwich au jambon. Ça décrit un peu ce qu'on voit ici. C'est triste parce que ça serait le fun de mentionner que ça vient de chez nous, mais on est comme pris entre 2 enjeux. » (Extrait de l'entretien avec Rest 04 F M DC). « Je pense qu'on est là dans notre créneau là, les gens, c'est qu'ils comprennent ce qu'on fait quand ils nous voient aussi. Tu sais, quand ils voient le maraîcher, qu'ils voient Rest 05 M M Mas qui arrive, puis qui explique de quoi à quelqu'un qui est en train de manger. Les gens sont impressionnés des fois, tu sais parce que des fois, on reste loin du maraîcher, qu'on reste loin du chef de la cuisine. Fait que ça, ça établit un lien de de confiance, ça c'est vraiment des points, des problèmes. » (Extrait de l'entretien avec Prod 05 M M Mas). Le premier extrait provient d'un entretien avec un restaurateur, alors que le second a été tiré d'un entretien avec un producteur.

Il n'y avait pas de question dans le guide d'entretien qui concernait directement les consommateurs, mais certains thèmes les concernant sont ressortis de manière marquée dans le discours des participants. Ces thèmes sont présents dans le *Tableau 6.* Les habitudes des consommateurs, soit la manière dont ils achètent ou réfléchissent leurs achats en lien avec leur alimentation a été mentionnée en fonction de l'impact que cela avait sur les systèmes de distribution ou d'approvisionnement des producteurs et restaurateurs. Il s'agit après tout des consommateurs qui paient la facture finale. Les habitudes qui sont profondément ancrées chez les consommateurs ont d'abord été mentionnées. Il s'agit d'habitudes qui sont difficiles à changer et qui ont un grand impact sur les choix faits par les consommateurs. Les participants parlent du fait que les commandes réalisées par les restaurateurs dépendent directement de ce que demandent les consommateurs.

Tableau 6 : Éléments associés aux consommateurs par les acteurs rencontrés

CODES	DESCRIPTION	FICHIERS (n)	RÉFÉRENCES	EXEMPLES
Consommateurs	Tout ce qui concerne les consommateurs, ses attributs, ses habitudes, ses choix, ses aptitudes.	8	22	Ben nous les gens, ils s'informent comme dans notre menu à l'aveugle, entre autres. Là, ils veulent savoir c'est qui le producteur qui y sont. On voit qu'ils sont conscientisés par ça là, puis ils sont tu sais, je veux dire quand tu présentes des choses comme de l'alpaga, tu sais les gens sont curieux. **Rest 04 F M DC**
Habitudes de consommation	Lorsqu'il est question de la manière dont les consommateurs achètent ou réfléchissent leurs actions en lien avec l'alimentation.	6	14	Ce que je constate c'est qu'il y a beaucoup de gens qui sont restés dans leurs nouvelles habitudes alimentaires. Ils ne sont pas revenus en arrière pour retrouver leurs anciennes habitudes. **Prod 03 F M TR**
Ancrées	Les habitudes qui sont profondément ancrées dans le quotidien des consommateurs.	4	7	Mon point de vue, j'ai toujours été très, je regarde pas les prix, c'est le prix. Si mon fournisseur me fixe, surtout avec les indépendants, là c'est le prix qui me le vend. C'est le prix auquel je vais l'acheter. Genre jamais jamais, jamais je vais quoi que ce soit négocié ou peu importe ou regarder, comparer. C'est comme, si c'est le prix qui veut me le vendre, c'est le prix que je vais l'acheter. Puis c'est là-dessus, je suis assez, je suis assez ferme là-dessus. **Prod 05 M M Mas**
Changées	Les comportements qui ont vu une modification dans les dernières années, peu importe la raison.	4	4	Ouais. Bah, la demande est définitivement différente. Là, je pense que la lune de miel là de tout le monde, achetait québécois, puis les vins québécois. On le voit là, tu sais, on n'est pas un gros vignoble, on tire bien notre épingle du jeu, mais nos ventes sont pas les ventes qu'on avait en 2020, en 2021, tu vois même 2022. **Prod 06 M M Mek**
Intérêts pour les produits régionaux	Tous passages qui concernent l'attrait des consommateurs ou des restaurateurs pour les produits régionaux, que ce soit positif ou négatif.	7	8	Ouais, j'ai l'impression que c'est peut-être moins acquis pour le HRI que ça l'est devenu pour le consommateur final au fil des années. **Prod 01 F M DC**

Ceux-ci sont différemment conscientisés à la réalité saisonnière des aliments, selon le type de restauration visitée. Il est question également d'un certain besoin d'éducation alimentaire. L'extrait suivant illustre cette idée :

> La saisonnalité, y a quand même toute une notion d'incertitude dans l'approvisionnement local qui dépend à 100 % de la saison, puis avec laquelle les gens sont plus ou moins habitués de travailler. J'ai l'impression aujourd'hui, alors qu'on peut retrouver des bananes à l'année, mais

> que si tu veux faire un pain aux bananes au mois de mai, tu te poses pas la question, mais ensuite faire un shortcake aux fraises au mois de janvier ça sera pas la même affaire là fait que y a une notion de se réapproprier ça aussi là que le HRI chéri doit se conscientiser aussi, j'ai l'impression là. (Extrait de l'entretien avec Prod 01 F M DC).

Les acteurs ont tout de même discuté également d'habitudes qui avaient changé chez les consommateurs, surtout en réaction au choc ou au stress, comme la pandémie ou l'inflation. Il y avait un mouvement vers l'achat local et régional lors de la pandémie, mais certains producteurs et restaurateurs mentionnent avoir vu une baisse de cette consommation :« Ouais. Bah, la demande est définitivement différente. Là, je pense que la lune de miel là de tout le monde, achetait québécois, puis les vins québécois. On le voit là, tu sais, on n'est pas un gros vignoble, on tire bien notre épingle du jeu, mais nos ventes sont pas les ventes qu'on avait en 2020, en 2021, tu vois même 2022. » (Extrait de l'entretien avec Prod 06 M M Mek). Ce n'est cependant pas le cas pour tous les consommateurs. Il peut donc être retenu que le niveau d'attractivité des produits régionaux atteint lors de la pandémie de COVID-19 ne sont plus une réalité, mais un certain palier a été conservé dans la modification des habitudes de consommation en Mauricie. L'intérêt pour les produits régionaux chez les consommateurs s'est traduit dans le discours entendu lors d'entretiens semi-dirigés par un sentiment partagé par les acteurs que le caractère régional des produits apporte une valeur ajoutée. Il s'agit d'un argument de vente pour eux, car les consommateurs y réagissent. Il y a cependant une limite à cet argument en fonction du prix du produit.

> Donc quand on a des touristes, ils vont valoriser les produits vraiment plus local, donc on pense à vraiment notre région de Mékinac. Ils vont demander "Est-ce que ça vient de Mékinac ce miel-là ?". Il vient d'ici le miel qu'on utilise dans notre latte avoine et miel. Ben, il vient de notre région. Les ruches sont à 1 km d'ici. Pour eux, ça sonne beaucoup mieux. En fait, on dirait qu'ils consomment différemment. C'est ce qu'on essaie de faire aussi, mais ce n'est pas possible dans tous les produits quand ça vient très localement. C'est à la limite un argument de vente pour nous. Enfin, des fois on va avoir des produits qui ont moins de marge, mais au moins on a le… Les gens sont vraiment davantage intéressés parce qu'ils savent que ça vient d'une famille d'ici, d'un des fermiers locaux. (Extrait de l'entretien avec Rest 04 F M DC)

L'extrait précédent permet de voir plusieurs thèmes abordés regrouper chez un seul restaurateur, mais également l'importance du tourisme dans l'attrait envers les produits régionaux. Les touristes cherchent une expérience qui est possible d'aller chercher en consommant les produits de la région visitée. Cette tendance semble encourager les restaurateurs rencontrés dans l'approvisionnement en produits régionaux.

4.3. Caractéristiques d'un modèle adapté à la réalité des acteurs

L'un des objectifs des entretiens était de discuter avec les participants de leur réalité actuelle, mais également de leur réalité désirée. Il leur était demandé, après la présentation de modèles de distribution et d'approvisionnement existants, présents ailleurs au Québec ou dans le monde, quel serait selon eux et selon leur vision le modèle le plus adapté. Il ne leur était pas demandé de choisir parmi les trois modèles, mais plutôt de déconstruire les modèles afin de reconstruire un modèle qui serait considéré, selon eux, comme adapté à leur réalité. Cet exercice avait pour but de voir, sans limites de ressources, les caractéristiques désirées dans

le système de distribution et d'approvisionnement, et ce pour les producteurs et les restaurateurs. Le *Tableau 7* présente le début de cette réflexion au niveau de la présence d'un intermédiaire et des caractéristiques que pourrait ou devrait avoir cet intermédiaire. En ordre de saillance, le thème le plus abordé à ce niveau est l'intermédiaire numérique. Les plateformes numériques dans le secteur agroalimentaire ont été abordées dans le *Chapitre 2* du présent document. L'utilisation des plateformes numériques a pris de l'ampleur lors de la pandémie et il est ressorti des entretiens que ceux-ci ont gardé la place qu'ils avaient prise dans les habitudes de consommation, autant des consommateurs finaux que des producteurs et restaurateurs. Les participants aux entretiens ont apprécié les opportunités apportées par les plateformes. Un intermédiaire numérique comme une plateforme peut permettre de faire du démarchage de client et de garder un lien avec eux de manière parfois plus facile et rapide que si cela était uniquement fait par courriel ou par téléphone. Il peut également s'agir d'une opportunité pour un petit producteur qui présente un produit de niche si celui-ci est sur une plateforme qui regroupe d'autres produits. La visibilité est donc partagée, comme les coûts associés à la plateforme. Une plateforme est donc une opportunité de regrouper une offre virtuellement alors que celle-ci est géographiquement dispersée sur un grand territoire. Une grande partie des opportunités apportées par la présence d'un intermédiaire numérique chez les petits producteurs sont des éléments déjà présents chez les grands distributeurs. Ceux-ci proposent déjà souvent cette facilité d'utilisation sur leurs plateformes numériques de vente. Il y a des avantages intéressants à utiliser un intermédiaire numérique. Pour les restaurateurs, l'avantage dominant mentionné est le fait de potentiellement pouvoir réaliser des achats de plusieurs producteurs sur une seule plateforme et/ou dans une seule transaction. Il s'agit donc de devenir compétiteur face aux grands distributeurs qui permettent déjà de faire des achats très variés sur un seul site et en une seule transaction. Pour les producteurs, l'avantage mentionné de la plateforme est qu'elle diminue le risque provoqué par le déplacement des produits et du temps associé à ce transfert dans des marchés publics. Il s'agit également pour eux d'une gestion des clients qui peut être plus facile qu'un fonctionnement par courriel, message texte ou téléphone pour les commandes. De manière moins marquée dans les entretiens, il a été mentionné certains inconvénients face à la présence d'un intermédiaire numérique. Ceux-ci sont présents uniquement dans le discours de producteurs dans le cadre des entretiens. Les inconvénients sont le manque de connaissances technologiques parfois présent et la perte de contact humain apporté par l'intermédiaire numérique. Les producteurs présentent dans leur discours une importance dans le fait de pouvoir parler avec les restaurateurs, présenter leurs produits et faire valoir leur savoir-faire. Cela est en partie perdu dans les transactions numériques.

La caractéristique suivante en ordre d'importance au niveau des mentions dans les entretiens est le rôle ou l'importance des organismes régionaux à ce poste. Les acteurs ont mentionné les organismes déjà existants, mais également le rôle souhaité par les acteurs de la part de ses organismes. Comme présenté dans le *Chapitre 2*, il y a une organisation au palier régional en Mauricie au niveau de l'identité alimentaire et de la

promotion des produits régionaux. Il y a également à l'échelle régionale et des MRC des bureaux de l'Union des producteurs agricoles [UPA]. Ceux-ci ont été mentionnés dans plusieurs entretiens et cela de différentes manières, positives et négatives. Il est ressorti des entretiens qu'un manque de communication ou de suivi était présent actuellement avec les organismes en place. Les acteurs avaient leur version individuelle de la cause de cette situation, mais aucun message clair ne peut en être sorti. Il semble cependant y avoir un désir d'un meilleur accompagnement par les organismes régionaux dans la communication des services offerts, dans la création de nouvelles initiatives et dans l'écoute des acteurs sur le terrain. Une version semblable de ce qui serait souhaité des organismes est ressortie de plusieurs entretiens : qu'ils soutiennent un service centralisé régional, quel que soit sa forme et structure, dans son développement, et ce jusqu'au moment où il aurait une certaine pérennité et autonomie. Les acteurs semblent considérer que les organismes régionaux ont une responsabilité dans le maintien d'une initiative qui va plus loin qu'un financement initial. Il sera discuté plus loin dans ce chapitre les thèmes abordés au niveau de la source du financement que devrait avoir l'initiative.

Tableau 7 : Éléments associés à la présence d'un intermédiaire dans le système de distribution et d'approvisionnement

CODES	DESCRIPTION	FICHIERS (n)	RÉFÉRENCES	EXEMPLES
Intermédiaire	Ce qui concerne le fait d'avoir un acteur supplémentaire dans le système. Il peut être un distributeur, transporteur, vendeur, autre producteur.	10	50	Aller chercher directement ça, moi j'ai une chose, j'ai pensé tu sais, moment donné, c'est tellement gratifiant d'aller les voir travailler, de voir ce qu'il est fait. Puis y a pas de trouble, il y a pas d'intermédiaire. Tu sais, les intermédiaires, ça, des fois, c'est le coût qui est plus cher. **Rest 06 M M TR**
Numérique	Ce qui est lié au fait d'avoir une plateforme numérique qui agit comme intermédiaire ou offert chez l'intermédiaire.	7	19	Je ne le connais pas, mais moi, de mon point de vue, ces plateformes-là sont intéressantes parce que je peux souvent acheter plusieurs produits de plusieurs producteurs. Ça, c'est vraiment facilitant parce qu'on en fait souvent, on a des minimums d'achats partout, puis là, ben finalement on se retrouve avec des frais de livraison. **Rest 04 F M DC**
Opportunités	Ce qui pourrait correspondre à une opportunité de mise en place d'une plateforme numérique.	6	10	Je, moi je vois encore un mix de toute tu sais, d'avoir la plateforme numérique où sont affichées les offres, où on peut commander, puis après ça que c'est dirigé dans un local. Dispatcher dans… toutes les produits sont regroupés, puis après ça, ça se rend chez nous **Rest 04 F M DC**
Avantages	Les avantages d'avoir un intermédiaire numérique.	4	5	Mais l'idée de la plateforme numérique, ça, je le vis déjà là. J'ouvre une page, tous mes produits sont là. J'ai même un bottin spécifique de produits que j'utilise. Tu sais si je tape sucre, j'ai pas tout le sucre, tous les formats. **Rest 04 F M DC**
Déjà existant	Ce qui concerne des plateformes déjà en place.	3	4	Mais il y a Pivohub qui est peut-être vraiment pas juste des produits de la Mauricie, mais on retrouve quand même quelques producteurs et transformateurs qu'on ne trouvait pas il y a quelques années. Les plus petits, on trouve beaucoup de grosses de plus grandes entreprises ou des moyennes entreprises, là du Québec quand même. **Rest 04 F M DC**
Inconvénients	Les avantages d'avoir un intermédiaire numérique.	2	4	Moi, mes points faibles c'est le web en fait. Puis tu sais, moi j'ai en même temps, j'ai un verre d'eau à remplir, je le remplis jusqu'au bord à chaque jour. Je peux prendre plus là. C'est comme à un moment donné, c'est moi, c'est, ça serait peut-être d'avoir de l'aide pour quelqu'un qui m'aide un petit peu là. **Prod 05 M M Mas**
Organisme régional	Lorsqu'il est question d'un organisme régional dans la gestion de la centralisation, que ce soit une table, un regroupement ou autre.	7	11	Tu sais là où moi je me pose une question, c'est comment ça se fait que c'est pas l'UPA qui fait ça ? Tu sais, comment ça se fait, que c'est pas la MAPAQ qui fait ça, tu sais comment ça se fait, que c'est obligé encore d'être des entités tierces parapubliques, du monde qui est rempli de bonne volonté, pis qui vont s'asseoir, qui vont bûcher pour trouver des subventions, puis des partenaires, et puis des projets, puis monter. **Prod 04 M M DC**

Existants	Lorsque le segment concerne un organisme déjà existant.	5	6	Puis, comme c'est mentionné, tandis qu'ici là, au niveau de la plateforme, tu sais moi si j'avais un, si j'avais un point négatif par rapport à, mettons qu'on fait affaire avec le PDAAM, c'est ça, ça stagne. C'est toujours un peu la même affaire. Y a pas grand-chose, moi je m'attends, je m'attends à ce qui produise quelque chose de plus énergique, d'être plus ciblés, de quelque chose, mais on les entend pas. **Rest 06 M M TR**
Souhaité	Lorsqu'il est question d'une organisation régionale qui serait voulue par les acteurs.	4	4	Tu sais alors qu'il me semble en tout cas que ça irait de soi, que chacune des grandes régions ou que chacun des grands pôles soit muni d'un service comme ça, qui est un endroit physique qui combine la possibilité pour les producteurs d'envoyer leur stock, puis que ce soient redistribués. **Prod 04 M M DC**
Service de livraison de produits	Ce qui concerne les services de livraison de produits.	3	10	C'est que j'ai un petit peu de difficulté à m'expliquer, c'est que on se fait littéralement bombarder par des services de livraison comme UberEats ou je ne me souviens pas des noms de chacun de… Doordash, oui, c'est ça. Donc, tout ça pour dire que je ne comprends pas comment ces entreprises-là ont pu se débrouiller, seuls probablement à mon avis, sans subvention, sans quoi que ce soit et ont établi un système dont on connait l'efficacité et qu'au niveau, je dirais au niveau plus basique, on soit pas en mesure de le faire. **Prod 03 F M TR**
Enjeux	Ce qui est problématique dans l'instauration d'un service de livraison dans le contexte de la Mauricie.	3	5	Moi, je suis tenu, tu sais, mon permis du MAPAQ m'oblige à m'assurer que, à la livraison de mon produit, la chaine a été respectée. Fait que tu sais, c'est de mettre, moi, dans les mains d'une entreprise que je connais pas, que je pourrais éventuellement connaitre, puis tout ça, mais c'est quand même de mettre dans les mains d'un tiers mon droit de pratique là vous savez. **Prod 04 M M DC**
Inconvénients	Inconvénients d'avoir un intermédiaire.	6	7	Aller chercher directement ça, moi j'ai une chose, j'ai pensé tu sais, moment donné, c'est tellement gratifiant d'aller les voir travailler, de voir ce qu'il est fait. Puis y a pas de trouble, il y a pas d'intermédiaire. Tu sais, les intermédiaires, ça, des fois, c'est le coût qui est plus cher. **Rest 06 M M TR**
Avantages***	Avantages d'avoir un intermédiaire	3	3	La gestion reliée à tous ces microfournisseurs, c'est comme infernal là, quand je vous dis on a, tu sais, moi je préfère avoir des grosses factures une fois mensuellement que d'avoir des petites factures de miel ici et là. **Rest 04 F M DC**

Comme mentionné précédemment, il a également été question de la source de financement nécessaire à l'implantation d'un système de distribution et d'approvisionnement. Ces thèmes sont présentés dans le *Tableau 8.* Cette source de financement pourrait provenir du secteur public ou du secteur privé. Les deux secteurs présentent des avantages et des inconvénients. Un financement public a été plus présent dans les discours, et ce surtout au niveau des avantages y étant associés. Cet avantage est surtout associé à la diminution du risque financier pour les personnes qui démarrent l'initiative. Pour les acteurs du système alimentaire de la Mauricie rencontrés, il est perçu qu'une prise en charge financière, que ce soit de la part de paliers gouvernementaux ou de la part de l'UPA, permettrait un démarrage plus stable, ce qui permettrait d'être résistant au choc par la suite et aurait donc une meilleure pérennité. Certains participants aux entretiens considèrent d'ailleurs qu'il est de la responsabilité des organismes publics ou des grandes organisations telles que l'UPA de fournir un tel financement. Au niveau des inconvénients, il est apporté comme bémol à un financement public une dépendance aux enveloppes gouvernementales qui changent en fonction du gouvernement en place. Il est donc difficile de bâtir une pérennité uniquement sur un tel soutien financier. C'est d'ailleurs sous cet angle qu'a été abordée une source de financement du secteur privé par les acteurs.

Il a été discuté dans les entretiens le sujet des services de livraison de produits. Le sous-thème dominant pour ce type de service est les enjeux qu'il apporte. L'un des systèmes de distribution et d'approvisionnement qui leur étaient présentés dans le guide d'entretien était un service de livraison permettant le partage d'espace de livraison. Les producteurs ont une inquiétude surtout dans le fait de perdre le contact avec leur produit et de ne plus avoir de pouvoir sur la qualité qui sera reçue par le l'acheteur, les conditions de transport n'étant pas garanties. Les producteurs sont fiers de leurs produits et désirent limiter au maximum les risques de perte de valeur de leur produit jusqu'à la prise de possession par le client. Certains avantages en lien avec les services de livraison ont été mentionnés, mais ne permettent pas d'avoir suffisamment de références à ce sujet pour les présenter de manière soutenue. Finalement, il a été mention d'avantages et d'inconvénients dans le fait d'avoir un intermédiaire dans le système de distribution et d'approvisionnement. Dans le discours des participants, les inconvénients ont été plus abordés. Le principal inconvénient pour le producteur est celui de prendre le contact avec son client et avec son produit. Cette perte de contact est également mentionnée par les restaurateurs, ceux-ci appréciant la relation qui peut être bâtie plus personnellement avec les producteurs. Il y a également un coût qui est associé à l'ajout d'un intervenant dans le système de distribution et d'approvisionnement. L'extrait suivant illustre la réflexion associée au prix d'un intermédiaire par un producteur : « Oui, il y a des gros distributeurs, mais en bout de ligne, les distributeurs, ça coûte cher aussi parce qu'il y a plusieurs intervenants dans la chaine alors que souvent, quand on fait affaire directement avec des producteurs, des fois on a l'illusion que c'est plus cher, mais en bout de ligne, ça l'est pas tant que ça, tu sais. » (Extrait de l'entretien avec Prod 02 F HM NA).

Tableau 8 : Sources de financement possible pour le système de distribution et d'approvisionnement

CODES	DESCRIPTION	FICHIERS (n)	RÉFÉRENCES	EXEMPLES
Sources de financement	La nature des financements nécessaires, offerts ou espérés pour les initiatives de projets et système de distribution.	9	20	Tu sais, ça devrait être plutôt que d'être toujours à coups de subventions ici, une subvention là, une subvention ici. Ben les UPA local, puis, le MAPAQ devraient… Je ne suis pas en train de dire qu'ils devraient gérer ça, mais je pense que ça devrait être dans leur mandat d'assurer le financement perrin d'une structure comme ça **Prod 04 M M DC**
Publics	Ce qui concerne un financement de la part d'une instance gouvernementale.	7	14	Qui sont là pour ça et devrait servir à ça, c'est ça. Après, que le privé prenne une part de risque et bien gardé, une partie des bénéfices, j'ai pas de problème. Mais ça, ça peut pas de la pérennité de quelque chose comme ça qui est vital à une communauté, ne peut pas dépendre seulement de la volonté d'une entreprise privée ou d'un milieu communautaire. **Prod 04 M M DC**
Avantages	Les avantages en lien avec le fait d'avoir un financement public pour un système de distribution.	4	8	C'est une MRC qui prend soin de ses producteurs et comment ça se fait ? Mettons que t'arrives avec un projet comme ça, personne ne va me faire croire que la MRC mettra pas d'argent dedans. Que l'UPA mettra pas d'argent dedans. Puis y a pas moyen d'aller chercher une trâlée de subventions super efficaces pour rendre ça pérenne. Mais chacune des MRC qui ont un pourcentage de territoires agricoles suffisant devrait avoir un service comme ça. **Prod 04 M M DC**
Inconvénients	Les inconvénients en lien avec le fait d'avoir un financement public pour un système de distribution.	4	6	Ça, ils peuvent pas, ça peut pas, tu peux pas établir quelque chose de fonctionnel comme ça qui va devenir un phare de développement économique agroalimentaire régional à coups de subventions d'une année à l'autre. **Prod 04 M M DC**
Privés	Ce qui concerne le financement d'une solution qui serait de source privée.	6	9	Moi, je crois beaucoup au privé, je trouve que ça donne plus de pouvoir, ça donne plus de latitude aussi. T'as plus de marge de manœuvre pour prendre tes décisions, tandis que quand c'est public, t'es toujours ralenti par un conseil d'administration, par une réglementation à droite et à gauche. **Prod 03 F M TR**
Inconvénients	Les inconvénients en lien avec le fait d'avoir un financement privé pour un système de distribution.	4	5	Au niveau du privé, c'est parce que quand on tombe dans le privé, on tombe dans, on fait des sous hein ? On fait beaucoup de sous, on veut faire des sous donc. Ça peut causer certains problèmes, puis c'est pas nécessairement là qu'on veut. **Rest 06 M M TR**
Avantages	Les avantages en lien avec le fait d'avoir un financement privé pour un système de distribution.	4	4	Ce qui fait que j'ai l'impression que ce genre d'initiative là sera jamais rentable, à moins d'être porté par un privé malheureusement. Est-ce que y a un ? Ça ce pourrait. Tu sais comme nous, dans la vision qu'on avait, ça pourrait être une entreprise agricole qui porterait ce genre de projet là, mais ça prend quand même une base. **Prod 01 F M DC**

En amenant les participants des entretiens à parler du système de distribution et d'approvisionnement qu'ils considéreraient comme le plus adapté à leur situation, il y a plusieurs mentions de modèles de système

précis. Il y a un modèle en particulier qui a suscité un grand nombre de références, et ce dans un grand nombre d'entretiens. Il s'agit, comme présenté dans le *Tableau 9,* du Food hub. Ce type de système était présent parmi les trois modèles présentés lors des entretiens. La perspective d'un modèle d'un Food hub a apporté des réflexions dans les discussions en lien avec les enjeux d'un tel modèle pour un système de distribution et d'approvisionnement en Mauricie, mais également des opportunités que cela représente pour la région. Les enjeux envisagés concernent la complexité des services nécessaires, tels que la livraison sur de grandes distances, et la faisabilité au niveau du financement. Un Food hub nécessite un espace physique comprenant des espaces adaptés aux denrées alimentaires. Cela représente des coûts importants qui inquiétaient les participants. La rentabilité financière est nécessaire pour la pérennité du système d'approvisionnement et de distribution. Il y a également des inquiétudes au niveau de la lourdeur de gestion qu'un tel service demanderait. Les acteurs du territoire ont vu plusieurs initiatives semblables au Food hub naitre dans leur région, mais qui fermaient rapidement en raison des enjeux mentionnés. Il semble donc qu'ils y voient plus rapidement des enjeux que des opportunités. Il y en a tout de même qui ont été mentionnés. Au niveau des opportunités que présentent les Food hubs, ce service permettrait de regrouper l'offre de plus petits producteurs et d'avoir un plus grand poids sur le marché face aux grands distributeurs. Le Food hub permettrait également de limiter les livraisons pour les producteurs et les restaurateurs. Les producteurs pourraient en effet livrer à un seul endroit les produits pour plusieurs clients et les restaurants pourraient recevoir une seule commande contenant les produits de plusieurs producteurs.

Le dernier thème abordé dans le Tableau 9 est celui des systèmes de distribution et d'approvisionnement alternatifs imaginés par les acteurs du SAT de la Mauricie rencontrés. Ceux-ci se sont permis de rêver et un construit des systèmes. Un élément qui est ressorti de leur discours de manière uniforme est le besoin d'un employé permanent au niveau du système de distribution et d'approvisionnement. Les acteurs ont besoin de savoir qu'il y a quelqu'un qui connait les produits qui sont vendus et qui va répondre au téléphone de manière fiable. Ils ont besoin que le système en place leur enlève une charge de travail des épaules et ne veulent pas avoir à s'inquiéter de la fiabilité de ce système. Les acteurs rapportent avoir eu de mauvaises expériences avec des services entièrement pris en charge par des producteurs ou des restaurateurs qui, bien que dévoués et remplis de bonnes intentions, prenaient la charge d'une coopérative afin de faciliter la relation entre les producteurs et les restaurateurs, mais qui réalisaient les tâches en marge de leurs activités principales. Cela rendait la communication difficile et la fiabilité du service précaire. Un autre élément dominant dans la conception d'un système de distribution et d'approvisionnement alternatif par les participants est le besoin d'une centralisation de ce système. Ce besoin est illustré également dans le besoin de mutualisation présenté à la *section 4.1*.

Tableau 9 : Caractéristiques désirées dans le système de distribution et d'approvisionnement

CODES	DESCRIPTION	FICHIERS (n)	RÉFÉRENCES	EXEMPLES
Système de distribution alimentaire	Tout ce qui concerne les systèmes utilisés lorsqu'on permet aux participants de rêver sur les systèmes qui seraient adaptés.	10	73	Tu sais, on perd tellement, de y a tellement de tu sais, on est 160 vignerons qui se promènent en char pour aller livrer. On parle de sauver la planète, puis je pense à ça. Comment que tout le monde dépense du gaz. **Prod 06 M M Mek**
Food hub	Tout ce qui concerne le concept de Food hub/pôle logistique agroalimentaire.	9	24	Je, moi je vois encore un mix de toute tu sais, d'avoir la plateforme numérique où sont affichées les offres, où on peut commander, puis après ça que c'est dirigé dans un local. Dispatcher dans… tous les produits sont regroupés, puis après ça, ça se rend chez nous. **Rest 04 F M DC**
Enjeux	Ce qui peut limiter ou freiner la mise en place d'un Food hub.	5	9	Fait que c'était un peu notre objectif premier, mais je me suis renseigné, j'ai lu des études sur les hubs ce printemps. Il y a plusieurs informations qui ont été publiées et la rentabilité du concept semble plutôt difficile à atteindre. Donc, ce qui est un peu refroidissant comme entrepreneur quand on se lance là-dedans. **Prod 01 F M DC**
Opportunités	Tous les éléments qui représentent une opportunité vis-à-vis un Food hub dans la région.	6	8	Je pense que vous avez un peu mon ma vision globale avec le pôle là, mais je pense que c'est ça que ce serait ça là vraiment de regrouper une offre régionale en un seul et même lieu. Avoir un staff qui émane d'une entreprise qui puisse gérer la mise en commun de cet inventaire-là et l'offre aux acheteurs. **Prod 01 F M DC**
Alternatif	Lorsqu'on permet aux acteurs rencontrés de rêver à un système adapté.	7	16	Là, maintenant après ça, c'est quoi la chaine pour se rendre, pour que ça soit le plus efficace possible ? Moins d'intermédiaires, plus efficace, plus beau et puis que ça étouffe personne et qui peut habiter ces produits-là pour les vendre et puis les acheter. **Rest 06 M M TR**

Le dernier élément présenté dans cette section est les éléments de communication dans le système de distribution et d'approvisionnement et ils sont énumérés dans le *Tableau 10.* La communication est, pour les acteurs, importante au niveau de la réussite du système de distribution et d'approvisionnement, et ce à deux niveaux. Il y a la promotion du système lui-même afin de promouvoir son utilisation et en augmenter la pertinence, mais également dans la promotion des produits régionaux afin qu'il y soit présente une demande pour ces produits. Pour la promotion au niveau des produits régionaux, l'extrait suivant donne un exemple de son importance :

> Ça prend plus de modèles comme certaines associations où une ferme pourrait être associée avec un centre de la petite enfance ou de personnes âgées pis tout ça. Puis eux font leur menu avec ce que je leur apporte chaque semaine, tu sais. On vit pas assez de la saisonnalité dans les restaurants. La gastronomie, c'est ce que c'est, bon, c'est la saisonnalité. Là, au Québec, on a encore beaucoup de travail à faire par rapport à l'information. (Extrait de l'entretien avec Prod 05 M M Mas)

Tableau 10 : Caractéristiques attendues au niveau de la communication dans le système de distribution et d'approvisionnement

CODES	DESCRIPTION	FICHIERS (n)	RÉFÉRENCES	EXEMPLES
Communications	Impacts des communications dans la promotion, l'information et la sensibilisation.	7	15	En ce qui concerne la communication, ben encore une fois, on n'a pas le choix. Faut créer un système de communication qui va mettre en lien autant les consommateurs que les producteurs parce que c'est la communication, c'est la base de tout. **Prod 03 F M TR**
Promotion du système de distribution et d'approvisionnement	Ce qui concerne la manière dont devrait être promu le système mis en place.	3	6	Là tu sais maintenant comme tu le dis, il va falloir que le système de publicité, il va falloir mettre en place je crois, c'est ça, un programme pis de l'envoyer *at large* puis le vanter. Puis prendre quelqu'un puis lui dire : « Regarde ça, ça fonctionne, ça fonctionne, ça, ça va bien. Pis c'est quoi, ton intérêt ? Je vais te le dire, moi, c'est quoi ton intérêt ? T'as intérêt ça et tu vas avoir des légumes frais, tu vas voir, ça va être beau, ça vient de là. ». Tu sais d'où ça vient, tu le sais, d'où ça vient. **Rest 06 M M TR**
Promotion des produits régionaux	Ce qui concerne la promotion et la publicisation des produits régionaux.	5	5	Ça prend plus de modèles comme certaines associations où une ferme pourrait être associée avec un centre de la petite enfance ou de personnes âgées pis tout ça. Puis eux font leur menu avec ce que je leur apporte chaque semaine, tu sais. On vit pas assez de la saisonnalité dans les restaurants. La gastronomie, c'est ce que, c'est bon, c'est la saisonnalité. Là, au Québec, on a encore beaucoup de travail à faire par rapport à l'information. C'est un mode de vie, mais c'est un mode de vie logique, écologique. Va falloir aller de plus en plus vers là, je crois. **Prod 05 M M Mas**

Pour les participants, une des raisons du besoin de promotion du système est la pertinence au niveau du maillage entre les acteurs que cela permettrait. La promotion du système permet d'augmenter le nombre d'entreprises qui l'utilisent et facilite le maillage entre les producteurs et les restaurateurs. Il doit y avoir un nombre d'adhérents qui justifie l'utilisation du système. Il doit y avoir suffisamment d'utilisateurs producteurs et restaurateurs.

Chapitre 5 : Discussion

5.1. Situation actuelle et désirée dans le SAT de la Mauricie

L'ensemble de résultats donne beaucoup d'information sur la situation actuelle, mais également la situation désirée de la part des acteurs rencontrés. Afin de voir comment s'organisent toutes ces informations, une carte mentale a été réalisée et est présentée en *Figure 2*. Cette carte regroupe l'ensemble des thèmes abordés au *chapitre 4*. Cette figure peut paraitre chargée, mais elle représente la complexité présente dans la conception d'un système de distribution et d'approvisionnement adapté à la réalité des acteurs du SAT de la Mauricie. Une conclusion plus simplifiée de la *Figure 2* est présentée dans la prochaine section avec la *Figure 3*. La mise en relation entre les enjeux, les besoins et les autres thèmes énoncés dans les entretiens et la priorisation qu'ils ont faite dans leur choix de système de distribution et d'approvisionnement permettra de visualiser les contours d'un système qui serait adapté à leur réalité sur le terrain. Au début de la réflexion réalisée dans la présente recherche, il a été discuté d'un besoin de résilience dans les SAT. Il avait été établi dans le *Chapitre 2 : Cadre théorique,* au moyen d'une revue de la littérature, que les systèmes alimentaires doivent développer leur résistance aux chocs et au stress afin d'avoir une certaine pérennité. Ces éléments peuvent avoir autant un caractère environnemental qu'un caractère social. Ils ont besoin également d'être en mesure d'anticiper ces facteurs perturbateurs (Béné et al., 2023; Zurek et al., 2022). Dans le discours des acteurs rencontrés, il y a des besoins et des enjeux qui ont été identifiés. Ces éléments permettent d'identifier où sont les endroits dans la structure du système qui sont plus fragiles et risqueraient de nuire à la résilience du SAT. La réalité actuelle des producteurs de la Mauricie est qu'ils sont hétérogènes dans leur système de distribution. Les modèles sont différents en fonction de leur ressource et de leur contexte. Mais que le système soit long et complexe ou court et simple, les producteurs vont opérer un système qui est en lien avec leur quête de rentabilité. L'augmentation de la résilience du système peut être vue également au niveau du besoin de mutualisation évoqué par les producteurs, les risques étant partagés à plusieurs dans un système de mutualisation plutôt que par une seule entreprise. Un réseau de contacts fort peut également être perçu comme un élément permettant une solidité dans le système de distribution et d'approvisionnement. Le besoin de mise en contact entre les producteurs et les restaurateurs est ressorti clairement des résultats dans le discours des deux types d'acteurs. Ils ont besoin d'aide dans la création de ce réseau de contacts et dans la création d'opportunités d'échanger. Une bonne communication entre les acteurs du SAT permet une circulation de l'information plus uniforme sur le territoire, ce qui permet une meilleure anticipation des changements par une meilleure connaissance de la situation actuelle sur l'ensemble du territoire.

Figure 2 : Carte mentale du système de distribution et d'approvisionnement adapté

Cela peut avoir un impact positif sur plusieurs éléments du système de distribution et d'approvisionnement, dont la relation client entre les producteurs et les restaurateurs et la promotion des produits régionaux auprès de la population, deux facteurs évoqués dans les thèmes. L'enjeu des zones éloignées est également un facteur limitant la résilience du SAT et isolant certains de ses acteurs. Certaines opportunités apparaissent cependant face à cette réalité. Ces opportunités dépendent directement de la relation entre les acteurs et des partenariats qui peuvent être créés entre les producteurs et les restaurations des différentes zones plus éloignées sur le territoire de la Mauricie.

Dans l'étude réalisée par Louis-Simon Frenette et présentée dans le *Chapitre 2,* les conclusions présentaient une priorisation de la part des producteurs agricoles pour une solution de distribution qui les soulagerait d'une charge de travail de leurs épaules (Frenette, 2020). Le discours des producteurs rencontrés concorde avec ce résultat dans la mesure où il est mentionné la limite au niveau du temps disponible. Nous avions également mentionné les critères à évaluer comme principaux indicateurs qui influencent le processus décisionnel pour les producteurs. Ces critères étaient le temps de transit, la variabilité du temps de transit, le kilométrage par voyage ainsi que le coût de ce voyage (Kasilingam, 1998). Dans le contexte de la Mauricie et du discours ressorti des entretiens, l'ensemble de ces critères sont visibles à différents degrés. Le premier besoin identifié par les producteurs étant celui de rentabilité, le critère du coût de voyage au niveau de la distribution prend tout son sens et souligne l'importance de la prise en considération de ce facteur dans la conception d'un modèle régional. Au niveau des deux éléments relatifs au temps dans les critères et celui en lien avec le kilométrage, ceux-ci peuvent être liés à l'enjeu des zones éloignées. La Mauricie a une réalité teintée par sa grande superficie et ses grandes distances à parcourir entre les acteurs. Il s'agit d'éléments limitants dans la situation actuelle. Les critères identifiés comme déterminants au niveau de la priorisation d'un système de distribution pour les producteurs sont donc tous présents dans les discours des participants aux entretiens. Ceux-ci permettent de comprendre pourquoi la situation actuelle n'est pas adéquate pour l'établissement d'un système de distribution et d'approvisionnement optimal. L'importance des critères à prioriser qui ont été identifiés dans la littérature est donc confirmée par leur présence dans le discours des participants. Le système proposé se devra d'agir sur ces critères.

Regardons maintenant le discours des restaurateurs. Au C*hapitre 2,* les éléments qui motivent les restaurateurs à s'approvisionner en produits régionaux à la suite d'une recherche réalisée en 2022 en Nouvelle-Zélande et au Canada sont identifiés (Roy, 2022). Toutes les motivations concernaient directement les consommateurs finaux. Cela prend tout son sens, considérant que l'objectif principal d'un restaurateur est de répondre aux demandes des consommateurs. Cela s'est traduit dans les discours analysés à travers l'importance attribuée à leurs habitudes de consommation et leur intérêt pour la consommation de produits régionaux. L'importance de la communication qui leur est faite au niveau de la promotion des produits régionaux

peut être mise en relation avec les motivations des restaurateurs en lien avec une plus grande satisfaction des consommateurs par une perception d'une plus grande qualité et d'une plus grande tolérance à des prix élevés lorsqu'il y a la présence de produits régionaux sur les menus. Une meilleure promotion des produits régionaux et une éducation alimentaire de la population peuvent avoir une incidence directe sur les perceptions et les demandes des consommateurs, ce qui aura des effets à rebours sur la demande envers les producteurs. La promotion des produits régionaux ne doit pas uniquement valoriser les achats régionaux en épiceries ou en marchés fermiers, mais également présenter les avantages de consommer régionalement en restauration. La recherche de 2022 présentait également une motivation soutenue par un désir de créer de bonnes relations publiques, celle-ci représentant entre autres les relations qui étaient créées avec les producteurs dans le processus d'approvisionnement régional (Roy, 2022). L'importance de la relation client entre les producteurs et les acteurs du secteur HRI a également été présente dans le discours des participants. Cette relation est par conséquent une motivation pour les restaurateurs. Il est donc désiré que cette relation soit valorisée par une meilleure mise en contact entre les acteurs des différents secteurs.

Certaines barrières avaient été identifiées dans l'approvisionnement en produits régionaux de la part des restaurateurs dans le *Chapitre 2*. Parmi celles que nous pouvons associer au discours des acteurs rencontrés en Mauricie, la variation des coûts au niveau des produits régionaux peut être mise en relation avec le coût des services de distribution présenté comme un enjeu (Aubertin, 2022). Pour les acteurs de la région, l'enjeu se situait dans la provenance des différents coûts associés à la distribution pour les petits producteurs, mais également dans l'attitude des acheteurs face à ces coûts. L'attitude vis-à-vis le coût parfois perçu plus élevé pour les produits régionaux n'était pas uniforme chez les acteurs rencontrés et chez leurs clients. La promotion des produits régionaux peut venir avoir un effet positif sur cette perception. La citation présente dans le *Tableau 10* permet d'illustrer cette affirmation :

> Ça prend plus de modèles comme certaines associations où une ferme pourrait être associée avec un centre de la petite enfance ou de personnes âgées pis tout ça. Puis eux font leur menu avec ce que je leur apporte chaque semaine, tu sais. On vit pas assez de la saisonnalité dans les restaurants. La gastronomie, c'est ce que c'est, bon, c'est la saisonnalité. Là, au Québec, on a encore beaucoup de travail à faire par rapport à l'information. C'est un mode de vie, mais c'est un mode de vie logique, écologique. Va falloir aller de plus en plus vers là, je crois. (Extrait de l'entretien avec Prod 05 M M Mas)

La disponibilité limitée est également mentionnée précédemment comme une barrière et est présente dans le discours étudié. Le format disponible chez les petits producteurs régionaux ne répondant pas à la demande des restaurateurs. Ceux-ci désirent et ont besoin de format de taille industrielle, ce fait est encore plus vrai pour la restauration institutionnelle. Le secteur de la restauration a besoin d'un format adapté à ses besoins et à son menu. La recherche d'Aubertin de 2022 présente donc plusieurs similitudes dans ses résultats avec ceux obtenus dans la présente recherche.

Dans le cadre du projet COSAM, certains obstacles avaient été identifiés dans le rapport de 2024 pour le développement d'un système de distribution et d'approvisionnement optimal. Parmi ceux-ci, il avait été identifié un manque d'accompagnement du secteur HRI dans son approvisionnement en produits régionaux (Guillaumie et al., 2024). Ce qui est ressorti du discours des acteurs rencontrés en automne 2024 est qu'il y a un accompagnement présent, mais que certains éléments sont absents et/ou mal adaptés à leur situation. Il est également ressorti que cet accompagnement inadéquat est également présent chez les producteurs. Les participants aux entretiens partageaient l'impression de ne pas être réellement écoutés par les décideurs et les organismes déjà en place et que les ressources n'étaient pas adéquatement mises en place selon leurs besoins.

Tous les éléments qui viennent d'être mentionnés (barrières, critères de priorisation, motivations) étaient déjà connus, mais nous avons validé leur présence en Mauricie. Cependant, plusieurs autres éléments ont été identifiés dans le chapitre précédent dont nous avons appris l'existence par les discussions tenues lors des entretiens viennent enrichir les connaissances disponibles sur la vision des acteurs sur le terrain du système de distribution et d'approvisionnement en place actuellement. Parmi ceux-ci, il y a la vision des acteurs face à la présence d'un intermédiaire dans leur système de distribution et d'approvisionnement. Cette vision donne beaucoup d'informations sur le système actuel des acteurs et celui qu'ils désirent. Dans la littérature, un accent était mis sur les bienfaits des circuits courts et de l'absence d'un intermédiaire. Cependant, le discours des acteurs était plus nuancé à ce niveau. Plusieurs avantages et inconvénients sont associés au fait d'avoir un intermédiaire. Le principal avantage est de retirer une charge de travail et de limiter le temps associé à cette tâche dans la distribution et l'approvisionnement. Il ne faut pas oublier que le besoin de la diminution de charge de travail est le besoin avec la saillance la plus importante chez les restaurateurs. La présence d'un intermédiaire vient cependant limiter la relation entre le producteur et le restaurateur. Cette relation est valorisée par les deux parties. Plusieurs variantes d'un intermédiaire ont été discutées. L'utilisation d'une plateforme numérique comme intermédiaire semblait particulièrement plaire aux acteurs grâce à la facilité que cela peut amener. Certains inconvénients ont été mentionnés, mais ceux-ci étaient inférieurs en importance de mention dans le discours face aux avantages. Des opportunités apparaissaient dans l'utilisation d'un intermédiaire numérique. La présence d'un service de livraison pour les produits présentait cependant plusieurs enjeux dans le discours des producteurs. Ceux-ci étaient craintifs de la perte de contact avec leurs produits et l'absence de certitude vis-à-vis l'état du produit une fois la livraison effectuée.

Ce qui est également ressorti comme un élément important des avis concernant les sources de financement nécessaires à un système de distribution et d'approvisionnement est le besoin d'avoir une pérennité. Il s'agit d'un élément qui s'est peu retrouvé dans la revue de littérature initialement réalisée. Les avis étaient plutôt divergents entre l'importance du public et du privé. Des avantages et des inconvénients ont été apportés pour les deux sources de financement. Il est mentionné qu'un projet qui se veut solide dans le temps

ne peut pas se permettre de dépendre uniquement de financement public. Celui-ci doit régulièrement être renouvelé et dépend directement de la volonté et des orientations du gouvernement en place. Il serait cependant de la responsabilité d'instances publiques d'assurer un fonctionnement durable du système alimentaire afin de fournir une alimentation durable à la population. Pour le privé, il a les avantages reliés aux inconvénients du financement public, mais un projet privé risquerait de se terminer en projet à but lucratif et entrainerait à nouveau l'enjeu du coût des services. Le système en place actuel est conçu des initiatives individuelles de chacun. Cela peut d'expliquer par la taille de la région et la distance physique entre les acteurs. Bien qu'il soit clairement désiré de se regrouper, l'initiative que cela représente ne pourrait pas dépendre de la santé financière d'une seule entreprise privée. Il serait donc indispensable, selon ce qui découle du discours des acteurs rencontrés, de trouver le juste équilibre entre un soutien financier public, qu'il soit uniquement pour le démarrage ou pour une durée indéterminée, et une source de financement privé.

Un besoin et une volonté des acteurs impliqués de se regrouper, de partager et de travailler ensemble plutôt que chacun de leur côté transparaissent dans les entretiens réalisés. Il y a une volonté de mutualisation. En 2022, dans le bilan réalisé suite au premier Forum SAT, il y avait eu le constat lors de la tournée des régions qu'il y avait en général un besoin de créer et mutualiser des entrepôts afin de favoriser la mise en marché de proximité et l'alimentation locale et régionale (Forum SAT, 2022a). En Mauricie, dans le discours des acteurs rencontrés, il ne s'agissait pas uniquement d'un besoin, mais il y avait également une volonté de travailler ensemble pour voir se développer ce type de service. Il y a le besoin d'avoir une entité autour de laquelle ils peuvent se regrouper et qui comprend au moins un employé qui est à temps plein attiré à ce service. L'expérience des acteurs avec les organisations qui ont déjà été mis en place est que trop souvent, il n'y a personne à qui parler. Les initiatives sont mises en place par des personnes dévouées, mais qui n'y sont pas consacrées à temps plein, et pour qui il s'agit d'une tâche additionnelle à l'occupation principale. Un service adapté à la réalité des acteurs de la Mauricie semble devoir leur permettre d'alléger la lourdeur du travail que demande la recherche de maillage entre producteurs et restaurateurs et le temps consacré à la distribution.

Dans le cadre des discussions avec les participants, il a été abordé le sujet des pôles logistiques agroalimentaires. À titre de rappel, c'est une recommandation qui avait été formulée dans le rapport COSAM de 2024 et un modèle de pôle logistique était présent dans le guide d'entretien afin d'alimenter la réflexion (Guillaumie et al., 2024). Plusieurs des inquiétudes face à ce type de modèle sont reliées à des enjeux déjà mentionnés et présents pour l'ensemble du système de distribution et d'approvisionnement, soit les coûts reliés au service et les grandes distances nécessaires pour répondre aux besoins des zones éloignées. Il est cependant important de souligner que le pôle logistique agroalimentaire peut permettre de répondre à plusieurs besoins et enjeux, telle la diminution de la charge de travail associé à l'approvisionnement pour les restaurateurs, le besoin de mutualisation des producteurs, l'enjeu de disponibilité en matière de quantité et

l'accompagnement qu'il peut y avoir pour les producteurs et les restaurateurs. Plusieurs nuances peuvent être apportées au modèle de pôle logistique (ou Food hub) et ont été apportées par les participants. Ceux-ci ont déconstruit et reconstruit les modèles présentés dans les questions des entretiens, mais ce qui était le plus récurrent était un modèle gravitant autour d'un pôle logistique auquel s'ajoutent différentes sections d'autres modèles, par exemple une plateforme numérique pour vendre et promouvoir les services et un système de livraison adapté. Les participants se sont même permis de rêver en imaginant cette structure, non seulement au niveau régional mauricien, mais également aux régions environnantes afin de complémenter les offres en fonction des besoins de chacun. Pour les participants, pour un projet de cette ampleur, la participation des organismes régionaux est nécessaire. Leur participation pourrait leur permettre d'adapter leur soutien actuel qui apparait parfois absent ou mal adapté selon le discours des participants.

En résumé, les acteurs rencontrés du SAT de la Mauricie utilisent actuellement des systèmes de distribution et d'approvisionnement multiples et variés qui répondent à leurs besoins immédiats en fonction de ce qui est disponible. Les restaurateurs ont la volonté de s'approvisionner régionalement, mais la tâche que cela représente et la facilité des services offerts par les grands distributeurs ne facilitent pas cet approvisionnement régional. Il y a également un manque d'éducation alimentaire de la part des consommateurs. Finalement, tout le monde travaille chacun de son côté en silo dans des initiatives individuelles. Les entretiens ont cependant mis en avant-plan la situation qui serait désirée par les acteurs rencontrés de la production et de la restauration sur le territoire. Ce qui serait voulu serait un système de distribution et d'approvisionnement centralisé permettant de regrouper l'offre en produits régionaux. Cette centralisation doit être en mesure de retirer une charge de travail des épaules des producteurs et des restaurateurs en fournissant un accompagnement financier et au niveau de la mise en marché et d'être facile d'utilisation. Il y a cependant l'émergence d'une certaine incertitude au niveau de la définition et la délimitation du territoire du SAT. Il y a des enjeux qui indiquent que la Mauricie est une unité fonctionnelle trop grande avec de trop grandes distances et pas suffisamment de liens entre les acteurs individuels. Il y a également l'enjeu d'avoir une masse critique d'utilisateurs insuffisante. En effet, ne pas avoir assez d'acteurs peut mener à l'impossibilité de répondre à la demande. Cela remet également en question la viabilité des plateformes mises en place. Mais comment être en mesure de passer de la situation initiale actuelle à cette situation désirée ? La prochaine section va développer cette réflexion.

5.2. Conceptualisation du système de distribution et d'approvisionnement du SAT de la Mauricie

La *Figure 1* présentant une carte conceptuelle regroupant l'ensemble des thèmes expliqués dans les sections 4.1, 4.2 et 4.3 a été présentée dans la précédente section. L'objectif de cet exercice est de montrer en quoi chacun des thèmes permet de guider la réflexion au niveau de la conception d'un système de distribution et d'approvisionnement adapté à la réalité des acteurs du SAT de la Mauricie. Les résultats ont permis de

répondre aux deux premiers objectifs du présent projet en fournissant les enjeux et barrières au niveau de la distribution et de l'approvisionnement au niveau régional pour les petits producteurs et les restaurateurs et de déterminer leurs critères de priorisation de ce système. Pour ce qui est du troisième objectif, la *section 5.1* a permis de pousser la réflexion sur ce que doit permettre le système de distribution et d'approvisionnement adapté à la réalité des acteurs du SAT de la Mauricie, mais il y a un besoin de précision. La carte mentale de la *Figure 1* présente six grands embranchements qui permettent d'identifier les critères nécessaires à retrouver dans le système adapté et donc de fournir un contour un peu plus délimité de celui-ci. Si nous commençons par la branche en haut à droite et tournons dans le sens horaire, le système de distribution et d'approvisionnement adapté doit :

- Répondre aux besoins respectifs des producteurs et des restaurateurs ;
- Être réfléchi en fonction de la vision des acteurs au sujet des systèmes de distribution et d'approvisionnement ;
- Limiter les impacts des différents enjeux ;
- Prendre en considération les facteurs en lien avec la relation client, les consommateurs et la communication ;
- Trouver un équilibre au niveau des sources de financement ;
- Envisager les avantages et les inconvénients d'inclure des intermédiaires.

La *Figure 3* reprend donc de manière simplifiée la carte mentale de la *Figure 2* en présentant les six critères élaborés en les associant à des extraits des discours de participants aux entretiens. Le système de distribution et d'approvisionnement adapté doit déroger de la formule de logistique de distribution uniquement, mais doit inclure dans la structure les besoins et la vision des producteurs qui distribuent et des restaurateurs qui s'approvisionnent et voir l'ensemble comme un tout. La définition d'un système de distribution et d'approvisionnement apportée au début du présent document provenant de la FAO indiquait que celui-ci incluant tout ce qui permettait de faire parvenir les aliments du producteur au consommateur final (Organisation des Nation Unies pour l'alimentation et de l'agriculture, 2024). Cependant, la présente recherche apporte l'importance de voir ce concept plus largement dans le cadre du SAT de la Mauricie afin d'être en mesure d'avancer vers la situation désirée et de prendre en considération les spécificités de ce territoire. Les producteurs et les restaurateurs partagent des besoins, mais la majorité de leurs besoins sont propres à la réalité de leur secteur. Il ne faut pas négliger le fait que peu importe que le système de distribution et d'approvisionnement des acteurs soit court et simple ou long et complexe, ils vont faire leur choix en fonction de leurs besoins. Il ne faut donc pas négliger les systèmes utilisés actuellement et les raisons de cette utilisation. Le système doit être réfléchi en prenant en considération la vision des acteurs de ce qu'ils ont actuellement et de ce qu'ils désirent. Ils veulent être écoutés et pris en considération dans la construction d'un système qui pourrait avoir un grand

impact sur leurs activités. Ce système doit également limiter les impacts qu'ils subissent des différents enjeux qui sont propres à leur réalité en Mauricie. Le système peut avoir une incidence sur un grand nombre d'enjeux s'il est réfléchi dans une perspective systémique. Le système de distribution et d'approvisionnement a un rôle important dans la résilience du SAT et sur sa capacité et résister à des chocs et des sources de stress. Le système de distribution et d'approvisionnement a donc une responsabilité dans sa capacité à limiter les impacts des enjeux. Dans un contexte de système alimentaire territorialisé, il est important de prendre en considération tous les acteurs et les interactions entre eux (Forum SAT, 2022c). Il y a donc une importance dans la prise en considération des différents facteurs en lien avec la relation client, que le client soit le restaurateur ou le consommateur final, les habitudes de consommation des clients et leur intérêt pour les produits régionaux et la communication qui sera faite autour du système. Il est important de bien promouvoir le système développé, mais également de promouvoir les produits régionaux et les avantages qui sont reliés à leur consommation. Le système doit être soutenu par une source de financement. Celui-ci doit être bien réfléchi et balancé entre une source publique et une source privée. Les deux ont des avantages et des inconvénients. Finalement, la présence d'intermédiaires dans le système doit être envisagée en fonction de la structure de ceux-ci. Leur présence peut être vue de manière mitigée dans un système alimentaire territorialisé où le circuit court est bien implanté, mais elle permet certaines opportunités qui doivent être analysées.

L'analyse du discours des acteurs produit par les entretiens semi-dirigés n'a pas permis de fournir un modèle unique et précis d'un système de distribution et d'approvisionnement qui serait adapté à la réalité des petits producteurs du SAT de la Mauricie vers le marché de la restauration, mais elle a permis de fournir un cadre de critères qui doivent être respectés par celui-ci. Au début de la réflexion, il avait été proposé comme résultat attendu l'obtention d'un modèle mixte d'un système de distribution et d'approvisionnement à titre de modèle adapté à la réalité des acteurs du SAT de la Mauricie. Cependant, aucun modèle précis, qu'il soit unique ou mixte, n'a été identifié. Bien que le 3e objectif de la recherche n'est donc pas complètement atteint, le cadre obtenu présente la complexité que représente l'implantation d'un système au niveau régional. Ce constat apporte à nouveau la réflexion autour de la délimitation complexe de l'unité territoriale d'un SAT avec la visualisation d'enjeux, de besoins, de visions différentes et du manque d'interactions entre les acteurs. Il est possible d'en tirer un cadre qui peut permettre l'élaboration d'un système adapté. Le cadre de critère possède également l'avantage de pouvoir être appliqué aux initiatives déjà présentes sur le territoire afin de voir où sont les lacunes actuellement.

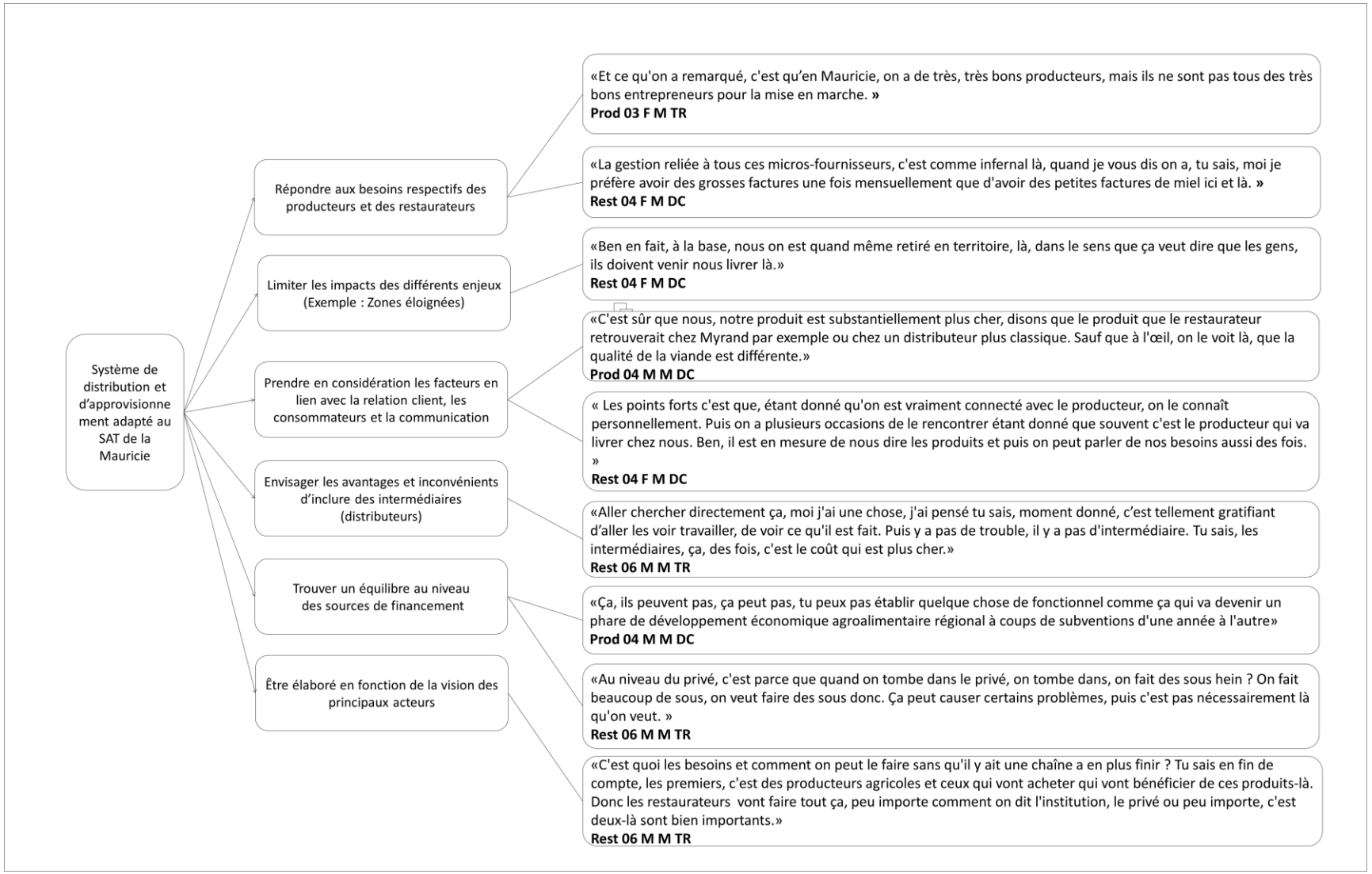

Figure 3 : Critères d'un système de distribution et d'approvisionnement adapté aux acteurs de la Mauricie

5.3. Forces, limites et perspectives

Le présent projet de recherche présente un potentiel de mise en action sur le territoire de la Mauricie afin d'accompagner les acteurs de la production et de la restauration dans leur réalité de distribution et d'approvisionnement afin de leur offrir un système mieux adapté et plus résilient. Cela leur offre les possibilités de mieux diriger leurs ressources humaines, matérielles, financières et temporelles dans leurs efforts et leurs initiatives prises à l'échelle régionale dans la structure de leur système alimentaire territorialisé. C'est une recherche-action qui est allée prendre l'avis des gens sur le terrain afin de mieux comprendre leur réalité. Bien que le but d'avoir des groupes de discussion n'ait pas été atteint, les deux entretiens regroupant un producteur et un restaurateur ont permis d'avoir des échanges intéressants et de pousser ouvertement la discussion sur le lien entre leurs deux univers. Le fait de construire le guide d'entretien autour de modèles de système de distribution et d'approvisionnement déjà existants, modèles parfois inconnus des répondants, a permis aux participants de déconstruire et reconstruire à leur image ce qu'ils désireraient avoir dans leur région. Ce fut donc un projet collectif d'imagination et réflexion. Il ne s'agissait pas uniquement de prendre leur avis sur le sujet ou sur un modèle préconçu, mais bien de travailler ensemble sur un casse-tête avec des pièces interchangeables.

Le projet présente plusieurs limites. La taille de l'échantillon ne permet pas d'avoir une représentativité de l'ensemble du secteur de la production et de la restauration en Mauricie, mais il est important de préciser que cela n'était pas l'objectif initial. Il s'agissait d'une étude exploratoire à petite échelle. La taille de l'échantillon ne permet cependant également pas d'obtenir une saturation complète des données. Bien qu'aucun nouveau code n'apparaisse à la fin de l'analyse, il aurait été nécessaire d'avoir plus d'entretiens pour conclure à une saturation. Les conditions de recrutement et les difficultés rencontrées sont expliquées au *Chapitre 3.* De plus, il était initialement envisagé de réaliser un groupe de validation afin d'avoir une rétroaction des participants initiaux sur ce qui est ressorti des entretiens auxquels ils ont participé, mais une contrainte de temps ne l'a pas permis dans le cadre de la recherche. Cette validation externe est cependant encore désirée afin de pousser plus loin la réflexion autour du système de distribution et d'approvisionnement et le rendre plus concret sur le terrain. Les critères de validation en analyse qualitative font difficilement consensus. Il y a une grande quantité de listes et de grilles selon les auteurs présents dans la littérature. Il y a cependant de plus en plus de littérature qualitative et cela semble se définir. Dans le cadre du présent mémoire, la grille de critères COREQ (COnsolidated criteria for REporting Qualitative research) a été utilisée à titre de *liste de contrôle* afin de s'assurer que tous les éléments nécessaires à la transparence de l'analyse soient indiqués dans le présent document. Cette liste comprend 32 critères qui doivent être répondus dans une analyse qualitative qui emploie des entretiens ou groupes de discussion (Tong et al., 2007). La liste utilisée est tirée de *Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ) : a 32-item checklist for interviews and focus groups*, publié dans le volume 19 de *International Journal for Quality in Health Care (Tong et al., 2007).* Dans la validation du

processus de cette recherche, il a été utilisé une liste conçue par Christine Bruchez, Pauline Roux et Marie Santiago Delefosse à la suite de l'analyse empirique de différentes grilles en sciences de la santé (Bruchez et al., 2017). Dans leur travail, il est apporté une importance sur la clarté de l'échantillon, l'analyse qui doit être faite de manière explicite en lien avec les résultats présentés et les limites de celles-ci. Un point d'honneur est également mis sur la réflexivité, la crédibilité et la transférabilité de l'analyse. C'est-à-dire que la relation entre les personnes responsables des entretiens doit être clairement définie ; il doit y avoir une cohérence entre le cadre théorique, la question de recherche et la collecte et l'analyse des données et le degré de généralisation des données.

La généralisation n'est pas possible en raison de la structure de la recherche en soi qui visait à comprendre et s'adapter à la réalité régionale de la Mauricie. Cependant, le cadre de la recherche est transférable à d'autres régions et acteurs qui vivent des enjeux similaires. Dans le cadre du Forum SAT 2025 qui s'est tenu les 25 et 26 février 2025 au Centre de congrès de Saint-Hyacinthe, des échanges entre des acteurs des SAT de l'ensemble de la province ont eu lieu et ceux-ci partageaient plusieurs enjeux et préoccupations. Parmi les panels tenus lors de l'événement, un a été tenu sur les leviers collectifs à employer pour des SAT plus résilients. Cela montre l'importance et l'actualité de ce besoin. Les interventions des participants au Forum SAT 2025 ont confirmé plusieurs besoins ressortis de l'analyse des résultats tels que le besoin de mutualisation, de rentabilité et de mise en contact. Bien que le rapport de l'événement n'ait pas encore été publié, les discussions semblaient présenter un potentiel de transférabilité entre les régions pour les critères présentés à la *Figure 2* par leurs enjeux et besoins similaires.

Si le projet était refait, il serait intéressant et pertinent d'avoir plus de participants et donc de mieux choisir la période dans l'année où seront réalisés les entretiens. Suite aux discussions avec les participants, les mois de février et mars seraient les plus adaptés en raison du moins fort achalandage dans leurs différents secteurs d'activité. L'objectif de réaliser des groupes de discussion regroupant plusieurs participants de différents secteurs est encore jugé pertinent afin d'avoir des discussions plus animées et pour avoir des débats sur certains sujets. Il pourrait être intéressant également de réunir dans une même discussion différentes régions afin d'augmenter le potentiel généralisable du projet et couvrir de manière plus adéquate les angles morts de la présente recherche, comme le secteur de la transformation qui a été volontairement mis de côté. Dans les répondants de la recherche, un intervenant du secteur des banques alimentaires a pris la parole à titre d'acteur de la distribution. Cela avait pour objectif de couvrir ce secteur de plus en plus important au niveau des besoins de la population en matière de sécurité alimentaire. Dans la perspective d'une reconduction du projet, il serait intéressant de donner une plus grande place de parole au secteur des banques alimentaires et de les inclure plus spécifiquement dans ce rôle auprès de la population.

Si nous regardons l'ensemble de l'information qui vient d'être présentée, décortiquée et discutée, un constat supplémentaire peut être fait. Lorsqu'il est question de la durabilité, il a été indiqué précédemment que les facteurs économiques, sociaux et financiers sont pris en considération. Cependant, dans le discours des acteurs présentés, il y a des considérations sur les plans économiques et sociaux, mais aucune mention du niveau environnemental. La notion même d'un SAT est souvent associée à celle de durabilité, or on observe que cette vision ne se reflète pas spontanément dans les visions individuelles des acteurs rencontrés. Bien que le développement durable ne soit pas le sujet de la présente recherche, cela présente un élément important au niveau de la réflexion réalisée par les acteurs dans le choix de système de distribution et d'approvisionnement. Il serait intéressant de poursuivre la réflexion à ce sujet.

Conclusion

Ce mémoire avait pour raison première d'aider et d'accompagner les petits producteurs et les restaurateurs de la Mauricie dans leur système de distribution et d'approvisionnement. Ceux-ci se situent dans un contexte où les enjeux liés à l'autonomie et à l'autosuffisance alimentaires suscitent de plus en plus d'intérêt. Les systèmes alimentaires territorialisés apparaissent comme une réponse aux impacts négatifs du système alimentaire mondialisé. Ce modèle, basé sur l'importation constante d'aliments, entraine des conséquences environnementales, sociales et culturelles importantes. En réponse, des systèmes alimentaires ancrés dans les territoires émergent, misant sur une production régionale plus durable et résiliente. Le projet COSAM a donc pris comme mandat d'accompagner les acteurs de l'ensemble du système alimentaire de la Mauricie, d'en identifier les enjeux dans le système et de formuler des recommandations. Trois objectifs étaient présents au début du processus de réflexion. Il s'agissait d'identifier les modalités et les enjeux des producteurs et des restaurateurs dans leur sélection d'un système de distribution et d'approvisionnement, de déterminer les critères à prioriser dans le choix d'un système de distribution et d'approvisionnement en fonction des acteurs dans le système alimentaire de la Mauricie et de proposer un modèle de système de distribution et d'approvisionnement adapté à la région de la Mauricie pour les producteurs vers la restauration. Ces objectifs visaient à répondre à la question initiale qui était de savoir quel système de distribution et d'approvisionnement serait le mieux adapté à la réalité des petits producteurs avec comme marché la restauration commerciale et institutionnelle. Pour répondre à tous ces éléments, un guide d'entretien conçu afin de faire travailler les participants à des entretiens semi-dirigés autour de la vision de leur situation désirée en matière de système de distribution et d'approvisionnement. Ces entretiens, qui ont eu lieu à l'automne 2024, ont permis une analyse thématique inductive qui a fait émerger plusieurs thèmes récurrents dans le discours des participants.

Les résultats révèlent une vision globalement convergente des acteurs concernant le besoin d'un service centralisé pour garantir les volumes offerts et demandés, et d'un accompagnement administratif, financier et au niveau de la mise en marché pour alléger la charge de travail des producteurs comme des restaurateurs. Il a été possible de répondre aux deux premiers à la suite de l'analyse thématique des verbatims produits lors des entretiens semi-dirigés qui ont eu lieu à l'automne 2024. Les besoins et les enjeux identifiés sont parfois propres aux secteurs d'activité, soit la production ou la restauration. Certains se sont avérés communs aux deux secteurs. La prise en compte de la réalité respective des deux secteurs est cependant nécessaire dans la construction du système de distribution et d'approvisionnement. Pour les critères à prioriser dans la section d'un système de distribution et d'approvisionnement, les acteurs rencontrés choisissent leur système en fonction de leurs besoins et de leurs ressources, que ce système soit long ou court. Ils ne peuvent se permettre de choisir uniquement en fonction de ce qu'ils voudraient. Ils exploitent avant tout une entreprise qui a pour objectif de fournir un service ; la relation client entre le producteur, le restaurateur et le consommateur

est donc également priorisée dans la sélection du système utilisé. Le consommateur final est celui qui décide ce que le restaurant doit fournir. Ses habitudes de consommation et son intérêt pour les produits régionaux sont donc importants. Pour le troisième objectif, certains éléments se dessinaient dans les thèmes ressortis, mais une analyse plus systémique était nécessaire afin de mieux visualiser la complexité du système. Cette analyse a fourni les contours d'un système de distribution et d'approvisionnement à travers six critères à respecter dans la conception de celui-ci. À titre de rappel, les critères indiquent que le système adapté doit (1) répondre aux besoins respectifs des producteurs et des restaurateurs ; (2) être réfléchi en fonction de la vision des acteurs au sujet des systèmes de distribution et d'approvisionnement ; (3) limiter les impacts des différents enjeux ; (4) prendre en considération les facteurs en lien avec la relation client, les consommateurs et la communication ; (5) trouver un équilibre au niveau des sources de financement et (6) envisager les avantages et les inconvénients d'inclure des intermédiaires.

Cette étude exploratoire dresse les bases pour la construction d'un système de distribution et d'approvisionnement qui répond à la réalité des acteurs du SAT de la Mauricie. Il s'agit de participer à une réflexion commune sur la structure que doivent prendre les systèmes alimentaires territorialisés afin d'augmenter leur résilience et leur pérennité. La présente étude fournit des données permettant une documentation des enjeux de distribution et d'approvisionnement dans le cas d'un SAT. Dans le cas de la Mauricie, le travail réalisé fait ressortir le fait que les barrières et facilitants sont assez similaires par rapport aux travaux réalisés dans d'autres contextes. Néanmoins, au-delà de ce constat, les conclusions soulignent également l'enjeu de la définition même d'un SAT et de leur délimitation ou de leur échelle de réflexion à adopter pour définir ces approches et les opérationnaliser. Comme énoncé précédemment, la définition d'un SAT est fluctuante en fonction des sources et du contexte qu'elle est élaborée. Il est donc intéressant de se questionner dans quelle mesure il est possible de généraliser les conclusions d'une région à une autre alors que même la définition du « T » de SAT est variable. Il y a une réflexion à poursuivre sur la question de délimitation du territoire, entre une masse critique permettant d'être viable sur les marchés et un trop grand étalement. Un autre questionnement apporté par le présent travail est l'adéquation de l'approche SAT et les objectifs de résilience et de durabilité. Bien qu'il a été ressorti plusieurs bénéfices potentiels à cette approche, il a aussi été soulevé plusieurs enjeux critiques à considérer, notamment les aspects sociaux (épuisement professionnel, besoins d'interactions, visions divergentes…), mais également économiques (coûts, valorisation des produits, etc.) et a été identifiée, *a priori,* une très faible prise en compte de l'aspect environnemental. Bien que les résultats ne soient pas généralisables, ils semblent concorder avec les récents échanges qui ont eu lieu dans le cadre du Forum SAT 2025 et permettent de leur attribuer un potentiel de transférabilité aux autres régions qui vivent des enjeux similaires. Une prochaine étape pourrait être de mettre en place un projet-pilote avec des groupes de discussion et de travail sur conception réelle d'un système de distribution et d'approvisionnement en fonction des critères établis avec la participation des acteurs qui œuvrent sur le terrain.

Bibliographie

Aliments du Québec. (2024). *Aliments du Québec au menu; Savourez le Québec, en toute occasion!* https://quebecaumenu.com/?_gl=1*1hsf1ja*_ga*MTY1NTM3OTkzOC4xNzE5MzQxNjM5*_ga_NJRM4Z4VE7*MTcxOTM0MTYzOC4xLjEuMTcxOTM0MjAyNS42MC4wLjA.*_gcl_aw*R0NMLjE3MTkzNDIwMjYuQ2p3S0NBancxZW16QmhCOEVpd0FId1paeFF6eW50NjE1cVJVYWZHb05mMVh1TzAzVF9fYV91dVJXVllxTWVqMFF2Qkk4U3g4ZG5ZX0d4b0NjM0FRQXZEX0J3RQ..*_ga_WYJC0H5KEY*MTcxOTM0MTYzOS4xLjEuMTcxOTM0MjAyNS42MC4wLjIxMjQyNzQ5Nzg.

Aliments du Québec. (n.d.). Notre organisation. https://alimentsduquebec.com/fr/notre-organisation/

Anggraeni, E. W., Handayati, Y., & Novani, S. (2022). Improving Local Food Systems through the Coordination of Agriculture Supply Chain Actors. *Sustainability*, *14*(6), 3281. https://www.mdpi.com/2071-1050/14/6/3281

Arunpreet Singh, S., Jagjit Singh, S., & Tsolakis, N. (2024). The role of digital platforms in e-commerce food supply chain resilience under exogenous disruptions. *Supply Chain Management*, *29*(3), 573-601. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/SCM-02-2023-0064

Aubertin, M. (2022). *Favoriser l'approvisionnment local et les circuits alimentaires courts : Par de meilleures pratiques d'affaires entre producteurs, agrotransformateurs et restaurateurs d'une même région* Université de Sherbrook].

Avetisyan, T., Ross, R. B., & Wright, W. (2023). Social entrepreneurship in agri-food systems: the case of food hubs. *International Food and Agribusiness Management Review*, *26*(4), 641-654. https://doi.org/10.22434/IFAMR2022.0043

Azima, S., & Mundler, P. (2020). Agriculteurs et agricultrices en circuits courts au Canada : principaux résultats d'une enquête nationale. Université Laval.

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

Bacache-Beauvallet, M., & Bourreau, M. (2022). Économie des plateformes. In *Lectures*. https://doi.org/10.4000/lectures.57062

Bacache-Beauvallet, M., & Bourreau, M. (2022a). Économie des plateformes : Conclusion. In (pp. 115-116). La Découverte. https://www.cairn.info/economie-des-plateformes--9782348075353-page-115.htm

https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=DEC_BACAC_2022_01_0115

Bacache-Beauvallet, M., & Bourreau, M. (2022b). I / Définitions et typologies. In *Économie des plateformes* (pp. 13-28). La Découverte. https://www.cairn.info/economie-des-plateformes--9782348075353-page-13.htm

https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=DEC_BACAC_2022_01_0013

Banque du Canada. (2024). *Feuille de calcul de l'inflation*. https://www.banqueducanada.ca/taux/renseignements-complementaires/feuille-de-calcul-de-linflation/

Banque du Canada. (n. d.). *Établir un budget pour votre site web*. https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/blogue/etablir-budget-site-web#:~:text=Fourchette%20de%20prix%20habituelle%20pour%20la%20client%C3%A8le%20de%20BDC&text=En%20ce%20qui%20concerne%20les,site%20et%20d'autres%20variables.

Béné, C., Frankenberger, T. R., Nelson, S., Constas, M. A., Collins, G., Langworthy, M., & Fox, K. (2023). Food system resilience measurement: principles, framework and caveats. *Food Security*, *15*(6), 1437-1458. https://doi.org/10.1007/s12571-023-01407-y

Beuscart, J.-S., & Flichy, P. (2018). Plateformes numériques. *Réseaux*, *212*(6), 9-22. https://doi.org/10.3917/res.212.0009

Billion, C. (2017). La gouvernance alimentaire territoriale au prisme de l'analyse de trois démarches en France. *Géocarrefour - Revue de géographie de Lyon*. https://doi.org/10.4000/geocarrefour.10288

Blay-Palmer, A., Landman, K., Knezevic, I., & Hayhurst, R. (2013). Constructing resilient, transformative communities through sustainable "food hubs". *Local Environment*, *18*(5), 521-528. https://doi.org/10.1080/13549839.2013.797156

Bruchez, C., Roux, P., & Santiago Delefosse, M. (2017). Chapitre 10. Validité et qualité en recherche qualitative : aspects pratiques. In *Les méthodes qualitatives en psychologie et sciences humaines de la santé* (pp. 225-241). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.santi.2017.01.0225

Centre d'innovation sociale en agriculture. (2024). *Plus d'ici dans nos cafétérias : S'engager pour l'approvisionnement en aliments locaux dans la MRC d'Arthabaska*. https://plusdici.ca/#a-propos

Cimino, A., Longo, F., Solina, V., & Verteramo, S. (2023). A multi-actor ICT platform for increasing sustainability and resilience of small-scale farmers after pandemic crisis. *British Food Journal*, *ahead-of-print*(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/BFJ-01-2023-0049

Coalition pour le système alimentaire de la Mauricie. (n.d.). *Ensemble, pour un mouvement nourricier*. https://cosam.ca/#presentation

Colinor. (2023). *L'expédition en mode partage*. https://colinor.com/

Conseil québécois de commerce au détail. (2022). Mettre de l'avant les produits québécois pour favoriser l'achat local. https://www.cqcd.org/blogue/mettre-de-lavant-les-produits-quebecois-pour-favoriser-lachat-local/

Curtis, K. R., & Cowee, M. W. (2009). Direct Marketing Local Food to Chefs: Chef Preferences and Perceived Obstacles. *Journal of Food Distribution Research*, *40*(2009-07), 11.

De Marcelles-Warin, N., Peignier, I., & Gleize, T. (2023). *Baromètre de la confiance des consommateurs québécois à l'égard des aliments*.

Desilets, B. (2018). « Un food quoi ? » Présentation du Food Hub. In A. d. p. m. d. Québec (Ed.).

Donnadieu, G., & Karsky, M. (2002). *La systémique, penser et agir dans la complexité.*

Durif, F., & Boivin, C. (2021). *Baromètre 2021 de la consommation responsable : Édition spéciale Vigie Conso Covid-19*. www.ocresponsable.com/vigie-conso-covid-19

Durif, F., & Boivin, C. (2022). *Baromètre 2022 de la consommation responsable : Édition spéciale Vigie Conso Covid-19*. www.ocresponsable.com/vigie-conso-covid-19

Durif, F., Ertz, M., & Arcand, M. (2017). *L'économie dess plateformes collaboraties au Québec en chiffres*.

El Yahyaoui, Y. (2021a). Chapitre premier. Les plateformes numériques : objet technique ou « place de marché » ? In *Économie des plateformes numériques* (pp. 43-95). L'Harmattan. https://www.cairn.info/economie-des-plateformes-numeriques--9782343231280-page-43.htm

https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=HAR_ELYA_2021_01_0043

El Yahyaoui, Y. (2021b). *Économie des plateformes numériques. Captation de la valeur, pouvoir de marché et communs collaboratifs*. L'Harmattan. https://doi.org/10.3917/har.elya.2021.01

Équiterre. (2010). Le marché institutionnel en circuit court en Mauricie : une opportunité à saisir ! https://archives.equiterre.org/sites/fichiers/etude_complete_mauricie_mars2011.pdf

Équiterre. (2022). *Circuits courts de commercialisation alimentaire*. https://www.equiterre.org/fr/articles/fiche-circuits-courts-de-commercialisation-alimentaire

Esnouf C, R. M., Bricas N. (2013). *Food System Sustainability: Insights From duALIne* (C. Esnouf, M. Russel, & N. Bricas, Eds.). Cambridge University Press. https://doi.org/DOI: 10.1017/CBO9781139567688

Fan, S., Cho, E., Meng, T., & Rue, C. (2021). How to Prevent and Cope with Coincidence of Risks to the Global Food System. *Annual Review of Environment and Resources*, *46*(1), 601-623. https://doi.org/10.1146/annurev-environ-012220-020844

FAO, FIDA, OMS, PAM, UNICEF. (2021). *L'état de la securité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2021 : Transformer les systèmes alimentaires pour que la sécurité alimentaire, une meilleure nutrition et une alimentation saine et abordable soient une réalité pour tous*. Rome, Italie: FAO Retrieved from https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/cb4474fr

Felici, F. B., & Mazzocchi, G. (2022). Territory Matters: A Methodology for Understanding the Role of Territorial Factors in Transforming Local Food Systems. *Land*, *11*(7), 1046. https://www.mdpi.com/2073-445X/11/7/1046

Foodhub Montréal. (2021). *FOODHUB, le premier Hub dédié aux entrepreneurs de l'agroalimentaire*. https://foodhub.coop/

Forum SAT. (2022a). Bilan 2022 : Forum SAT, Systèmes alimentaires térritoriaux. https://forumsat.org/wp-content/uploads/2023/05/Bilan-du-Forum-SAT-2022-VF2.pdf

Forum SAT. (2022b). *Déclaration commune*. https://forumsat.org/#declaration

Forum SAT. (2022c). Déclaration commune 2022. https://forumsat.org/wp-content/uploads/2025/01/Declaration-commune-2022-FR.pdf

Forum SAT. (2025). 2e édition Forum SAT 2025 : Guide de participation.

Frenette, L.-S. (2020). *Conception d'un réseau de distribution pour les producteurs biologiques de petite culture* HEC Montréal].

Galarneau, V., & Perreault, É. (2018). Les pôles logistiques alimentaires régionaux : Fiches thématiques sur les systèmes alimentaires de proximité.

Glouberman, S., & Zimmerman, B. (2002). Complicated and Complex Systems: What Would Successful Reform of Medicare Look Like? *Commission on the Future of Health Care in Canada: Discussion Paper No. 8*, *8*.

Google Map. (2025). *Image Google Map de la Mauricie, Repérée le 20 mai 2025*. https://www.google.com/maps/place/Mauricie,+QC/@48.450625,-78.0499456,5.6z/data=!4m6!3m5!1s0x4cc6456b91273ecd:0xc5027ab1ef230648!8m2!3d47.6875715!4d-73.5291631!16zL20vMDR0eHN0?entry=ttu&g_ep=EgoyMDI1MDUxNS4wIKXMDSoASAFQAw%3D%3D

Gouvernement du Québec. (2018). *Politique bioalimentaire 2018-2025. Alimenter notre monde.* Retrieved from https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/publications-adm/dossier/politique-bioalimentaire/PO_politiquebioalimentaire_MAPAQ.pdf

Gouvernement du Québec. (2020a). *Bilan des réalisation 2019-2020 de la Direction régionale de la Mauricie*.

Gouvernement du Québec. (2020b). *Stratégie nationale d'achat d'aliments québécois*.

Gouvernement du Québec. (2021). Région de la Mauricie.

Gouvernement du Québec. (2023a). Bottin consommation et distribution alimentaires en chiffres édition 2022.

Gouvernement du Québec. (2023b). *Bottin, consommation et distribution alimentaires en chiffre : Édition 2022*.

Gouvernement du Québec. (2023c). *Commercialisation en circuit court*. https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Regions/estrie/commercialisation/Pages/Commercialisationencircuitcourt.aspx

Gouvernement du Québec. (2023d). *Initiative ministérielle; Proximité 2023-2024*.

Gouvernement du Québec. (2023e). *Mise en marché de proximité*. https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Productions/developpementregional/marcheproximite/Pages/Marchedeproximite.aspx

Gouvernement du Québec. (2023f). *Plan stratégique 2023-2027 - Ministère de l'Agriutlture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec*.

Gouvernement du Québec. (2023g). *Portraits régionaux de l'agriculture*. https://www.quebec.ca/agriculture-environnement-et-ressources-naturelles/agriculture/industrie-agricole-au-quebec/portraits-regionaux-agriculture

Gouvernement du Québec. (2024a). *Les services alimentaires*. Retrieved from https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/md/statistiques/Pages/restauration.aspx

Gouvernement du Québec. (2024b). *Liste d'établis-sements sous permis. Restaurateur - Mauricie*. https://web.mapaq.gouv.qc.ca/bh/etablissements-sous-permis

Gouvernement du Québec. (2024c). *Mauricie (Région 04)*. Retrieved from https://www.quebec.ca/gouvernement/portrait-quebec/geographie-territoire/regions-administratives/mauricie

Gouvernement du Québec. (2024d). *Occupation du territoire; Caractéristiques territoriales et municipales*. Retrieved from https://www.economie.gouv.qc.ca/pages-regionales/mauricie/portrait-regional/occupation-du-territoire

Gouvernement du Québec. (2025). *Les éléments essentiels à la commercialisation des produits de viande*. Retrieved from https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Regions/monteregie/articles/commercialisation/pages/commercialisation-produits-viande.aspx

Gouvernement du Québec. (n.d.). La multifonctionnalité de l'agriculture

Guillaumie, L., Harb, E., Gaudreau, C., Lascelles, L., Gaboury Bonhomme, M.-È., Saulais, L., Dupéré, S., Mercille, G., Vivion, M., Boiral, O., Talbot, D., & Giard-Laliberté, C. (2024). *Enjeux et recommandations pour la transition socioécologique du système alimentaire en Mauricie: Résultats d'entretiens avec des personnes clés du territoire*.

Hailu, G. (2020). Economic thoughts on COVID-19 for Canadian food processors. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*, *68*(2), 163-169. https://doi.org/10.1111/cjag.12241

Handfield, M., Devaux, N., Lebel, A., & Laberge, D. (2021). *Transport et distribution des aliments: Portrait de la situation au Bas-Saint-Laurent* Université du Québec à Rimouski].

Ingram, J. S. I., Ericksen, P., & Liverman, D. (2010). *Food security and global environmental change*. Earthscan.

Institut de la statistique du Québec. (2023). *Coup d'œil sur la Mauricie*. Retrieved from https://statistique.quebec.ca/fr/produit/publication/mauricie-panorama

Institut de la statistique du Québec. (2024). *Indice des prix à la consommation (IPC), produits et groupes de produits, Québec, Canada, RMR de Montréal et RMR de Québec, moyennes annuelles*.

International risk governance concil. (2019). *IRGC Risk Governance Framework*. https://irgc.org/risk-governance/irgc-risk-governance-framework/

IPES-Food. (2023). Qui fait pencher la balance ? L'influence croissante des grandes entreprises dans la gouvernance des systèmes alimentaires et comment la contrer.

Kasilingam, R. G. (1998). Logistics performance metrics. In R. G. Kasilingam (Ed.), *Logistics and Transportation: Design and planning* (pp. 214-234). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-5277-2_9

Kohn, L., & Christiaens, W. (2015). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, *Tome LIII*(4), 67-82. https://doi.org/10.3917/rpve.534.0067

Local Food Hub. (2024). *Providing Local Food to Our Community*. https://www.localfoodhub.org/foodaccessprograms

Magny, Y., Tessier, M., Arsenault, L., Claveau, P., & Brien, M. (2014). Plan de développement de la zone agricolede la MRC des Chenaux.

MIAM Mauricie. (2024). *MIAM Mauricie : À propos*. https://mauriciemiam.ca/a-propos/

Morganti, E., & Gonzalez-Feliu, J. (2013). Pôles logistiques alimentaires : un nouveau concept pour l'approvisionnement des villes.

MRC de Roussillon. (2021). *Autonomie alimentaire : vers un hub agroalimentaire dans Roussillon*. https://roussillon.ca/nouvelle/vers-un-hub-agroalimentaire/

MRC Mékinac. (2016). *PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE LA ZONE AGRICOLE (PDZA)*

Mundler, P., Afif, K., Azima, S., Drouin, C., Genest-Richard, P., & Ubertino, S. (2025). Enjeux de rentabilité et besoins des fermes de proximité en matière de commercialisation et distribution de leurs produits.

Organisation des Nation Unies pour l'alimentation et de l'agriculture. (2024). *Plate-forme des Actions Alimentaires Urbaines : Approvisionnement et distribution alimentaires*. Retrieved from https://www.fao.org/urban-food-actions/areas-of-work/food-supply-and-distribution/fr/

Organisation des Nations Unies. (n.d.). *Durabilité*. Retrieved from https://www.un.org/fr/impact-universitaire/durabilit%C3%A9#:~:text=En%201987%2C%20la%20Commission%20Brundtland,%C3%A0%20satisfaire%20leurs%20propres%20besoins%20%22.

Paillé, P. (1994). Cahier de recherche sociologique : L'analyse ppar théorisation ancrée.

Parent, G., Desjardins, M.-C., Laroche, G., Genois, A., Bureau-Blouin, L., & Buist, M.-È. (2016). *Systèmes alimentaires territorialisés au Québec : 100 initiatives locales pour une alimentation responsable et durable*. Recherche et évaluation de solutionsinnovantes et sociales (RESOLIS). https://www.chaire-diversite-alimentaire.ulaval.ca/wp-content/uploads/2016/12/resolis_journal_fevrier_quebec_CS4.pdf

Partenaires du Développement de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire en Mauricie. (2021). Planification stratégique PDAAM 2021-2024.

Partenaires du Développement de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire en Mauricie. (2022). *Acteurs du milieu agroalimentaire de la Mauricie : Services & accompagnement*. https://www.pdaam.ca/

Prévost, P., & Roy, M. (2015). La méthodologie des systèmes souples. In *Les approches qualitatives en gestion* (pp. 81-106). Presses de l'Université de Montréal. http://www.jstor.org.acces.bibl.ulaval.ca/stable/j.ctv69t915.7

Régis des alcools des courses et des jeux. (2024a). *Permis de fabricant de vin (industriel)*. Retrieved from https://www.racj.gouv.qc.ca/secteurs-dactivite/alcool/fabricants/permis-de-fabricant-de-vin-industriel.html#:~:text=Ce%20permis%20autorise%20la%20fabrication,et%20l'embouteillage%20de%20vin.

Régis des alcools des courses et des jeux. (2024b). *Permis de production artisanale*. Retrieved from https://www.racj.gouv.qc.ca/secteurs-dactivite/alcool/fabricants/permis-de-production-artisanale.html

Ribeiro-Barros, A. I., Tevera, D., Goulao, L. F., & Tivana, L. D. (2022). *Food systems resilience*. IntechOpen.

Riopel, O., & Lacasse, M. (2022). *Portrait sommaire des pôles logistiques agroalimentaires en économie sociale*.

Ronzon, T., Paillard, S., Chemineau, P., Bricas, N., Colonna, P., Esnouf, C., Fournier, S., Guyomard, H., Hébel, P., Hirschler, J., Joly, C., Laisney, C., Maire, B., Lambert, J.-L., Le Perchec, S., Pernin, C., Pujol, J.-L., Redlingshöfer, B., Réquillart, V., . . . Vindel, B. (2011). Éléments de réflexion prospective sur l'alimentation durable. In *Pour une alimentation durable* (pp. 183-204). Éditions Quæ. https://doi.org/10.3917/quae.esnou.2011.01.0183

Roosevelt, M., Raile, E. D., & Anderson, J. R. (2023). Resilience in Food Systems: Concepts and Measurement Options in an Expanding Research Agenda. *Agronomy*, *13*(2), 444. https://www.mdpi.com/2073-4395/13/2/444

Rouleau, A.-A., Sage, J., Brisebois, É., & Audet, R. (2020). *Freins et leviers du déploiement des pôles alimentaires : Une synthèse de connaissances* Université du Québec à Montréal].

Roy, H. (2022). Connecting Farmers' Markets to Foodservice Businesses: A Qualitative Exploration of Restaurants' Perceived Benefits and Challenges of Purchasing Food Locally. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, *25*(3), 602-637. https://doi.org/10.1080/15256480.2022.2142994

Royer, A. (2020). Approvisionnement local et coordination des acteurs dans une optique d'autonomie alimentaire, de développement territorial et sectoriel. *CIRANO*.

Sobal, J., Kettel Khan, L., & Bisogni, C. (1998). A conceptual model of the food and nutrition system. *Social Science & Medicine*, *47*(7), 853-863. https://doi.org/10.1016/S0277-9536(98)00104-X

Statistique Canada. (2022). *Derrière les chiffres : ce qui cause la hausse des prix des aliments*. Retrieved from https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/62f0014m/62f0014m2022014-fra.htm

Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded Theory Methodology : An Overview. In S. Publications (Ed.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 273-285). Thousand Oaks.

Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): a 32-item checklist for interviews and focus groups. *INTERNATIONAL JOURNAL FOR QUALITY IN HEALTH CARE*, *19*(6), 349-357.

Tourisme Mauricie. (2024). La Mauricie. https://tourismemauricie.com/la-mauricie

Union des producteurs agricoles. (n.d.). *Portrait agroalimentaire de la Mauricie*. Retrieved from https://www.mauricie.upa.qc.ca/citoyen/apprendre/portrait-agroalimentaire-de-la-mauricie

Vaudreuil-Soulanges, H. (2023). *La grande idée derrière le projet du Hub Alimentaire*. https://www.hubvaudreuilsoulanges.ca/blogue/la-grande-idee-derriere-le-projet-du-hub-alimentaire

Waris, A., & Kumar, S. A. (2022). Local Food Systems and Farmers' Markets-an Exploratory Study. *Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology*, *40*(12), 60-67. https://doi.org/10.9734/ajaees/2022/v40i121765

Zurek, M., Ingram, J., Sanderson Bellamy, A., Goold, C., Lyon, C., Alexander, P., Barnes, A., Bebber, D. P., Breeze, T. D., Bruce, A., & Collins, L. M. (2022). Food System Resilience: Concepts, Issues, and

Challenges. *Annual Review of Environment and Resources*, *47*(1), 511-534. https://doi.org/10.1146/annurev-environ-112320-050744

communs collaboratifs. L'Harmattan. https://doi.org/10.3917/har.elya.2021.01

Annexe A : Guide d'entretien

Guide d'entretien – groupe de discussion

Dans ce document, les grandes questions/thématiques à aborder sont en noir. *Le script est en italique.* Les relances (thèmes à aborder, s'ils ne sont pas spontanément mentionnés) sont en bleu.

1. **Accueil et contexte** (10 min)

- Présentation de l'intervenante et du cadre de la recherche
    - *« Bonjour à toutes et à tous, et merci d'être ici aujourd'hui. Je m'appelle [Laurence Palin], je suis [étudiante à l'Université Laval] et je vais coanimer notre rencontre. Je suis accompagnée de [Laure Saulais] qui est [professeure en économie agroalimentaire à l'Université Laval].*
    - *Nous sommes ici dans le cadre d'un projet visant à explorer des solutions pour mieux connecter les petits producteurs avec le secteur de la restauration (institutionnelle et commerciale) en Mauricie. L'objectif est de vous consulter pour développer une réflexion collective et trouver ensemble des solutions.*
    - *Ce projet fait partie d'un programme plus large, le projet COSAM (COalition pour le Système Alimentaire en Mauricie) qui vise à identifier les besoins du système alimentaire de la Mauricie et à mieux y répondre. Il a débuté il y a deux ans.*
    - Ce dont nous allons parler aujourd'hui ensemble :
    - *Aujourd'hui, nous allons discuter des meilleures façons d'acheminer les aliments des producteurs vers les restaurateurs. Plusieurs initiatives ont déjà été mises en place en Mauricie, et nous aimerions entendre votre expérience et vos idées pour aller de l'avant.*
    - *Tout au long de la rencontre, j'utiliserai l'expression "**système de distribution**". Cela désigne tout ce qui permet aux aliments de passer du producteur au consommateur final. Dans votre métier, vous pouvez utiliser un système de distribution **très simple** (comme la vente directe à la ferme), **ou un système de distribution plus complexe composé de plusieurs circuits complémentaires** (par exemple, en combinant la vente directe, la vente à la distribution et la vente à la restauration).*
    - *Quand nous parlons de **système**, cela inclut tous les éléments qui permettent aux aliments de circuler : les **acteurs** (comme les producteurs, distributeurs, restaurateurs), les **activités** (comme la vente directe), les **flux** (comme les produits, l'argent, et l'information) et les **équipements et infrastructures** (comme les camions, magasins, plateformes en ligne). Je vous en parle, car, pour*

améliorer la distribution des aliments, il est essentiel de comprendre comment tous ces éléments contribuent au bon fonctionnement du système.

- Plan de la séance
  - *La rencontre d'aujourd'hui se déroulera en trois temps.*
    - *Nous allons commencer par un rapide tour de table pour que chacun se présente.*
    - *Ensuite, je vous parlerai des enjeux de la distribution alimentaire en Mauricie, déjà soulevés par des personnes de vos secteurs, et je vous demanderai votre avis sur ces questions.*
    - *Enfin, je vous présenterai trois exemples de systèmes de distribution régionale utilisés ailleurs et nous discuterons de leur pertinence et faisabilité pour la région.*
  - *La rencontre durera environ 90 minutes.*
- Ce que nous allons faire de vos propos :
  - Formulaire de consentement *: Vous avez normalement déjà vu et lu le formulaire de consentement au moment de remplir le formulaire d'inscription.*
  - Utilisations des informations *: Pour rappel, ce projet est une recherche indépendante et les données seront utilisées uniquement à des fins de recherche.*
  - *Les informations collectées aujourd'hui nous aideront à mieux comprendre les enjeux de la distribution alimentaire en Mauricie.*
  - *La finalité est de contribuer à définir un modèle de distribution adapté à votre région.*
  - Enregistrement : *La rencontre sera enregistrée pour que nous puissions transcrire et analyser vos propos. Tout sera anonymisé, donc personne ne saura qui a dit quoi.*
  - Questions *: Avant de démarrer l'enregistrement, avez-vous des questions ?*

— commencer l'enregistrement après une confirmation de tous

2. **Introduction (10 minutes)**

Nous allons commencer par une brève introduction/un bref tour de table. Pourriez-vous nous donner :

- Votre nom
- Votre secteur d'activité
- Votre organisation

- Et depuis quand vous êtes impliqué(e) dans le système alimentaire de la Mauricie

3. **Portrait de votre système de distribution alimentaire**

- Organisation et fonctionnement
  - *Pourriez-vous nous décrire de votre système de distribution à vous ? Comment gérez-vous l'approvisionnement ou la distribution dans votre organisation ?*

Rappel éventuel de ce qu'on entend par système de distribution (+ à l'écran)

Relance : selon vous, est-ce que cette façon de procéder est représentative de ce qui se passe en Mauricie, ou êtes-vous plutôt un cas particulier ?

- Points forts :
  - *Selon vous, quels sont les principaux points forts de votre système ?*
- *Reformulation : Qu'est-ce qui fonctionne bien ? Quelles sont les forces de ce système ?*
- *Reformulation : Qu'est-ce qui vous satisfait dans votre fonctionnement actuel ?*
- Points faibles :
  - *À l'inverse, quels sont les principaux points faibles de votre système ?*
    i. *Reformulation : Quelles sont les limites ? Qu'est-ce qui fonctionne moins bien ? Qu'est-ce que vous changeriez ?*
- *Si je vous demande quel est le principal facteur qui limite l'approvisionnement en produits régionaux par la restauration institutionnelle et commerciale, vous me diriez quoi?* **La distribution alimentaire en Mauricie – Enjeux passés et actuels**

Au début du projet COSAM, en 2022-23, des entretiens avaient eu lieu et 4 principaux enjeux limitant l'approvisionnement en produits régionaux (de façon générale, incluant la restauration) dans la région avaient été identifiés :

I. *Compétition sur les prix : Les produits importés, proposés par les grands distributeurs, sont souvent plus abordables que les produits régionaux. Et il y a peu d'incitatifs pour privilégier l'achat des produits régionaux.*

II. *Faible présence des produits régionaux chez les distributeurs : Cela rend l'accès aux produits régionaux plus compliqué pour les restaurateurs. Et il n'y a pas assez de programmes ou personnes dans la région pour favoriser cette présence.*

III. *Manque d'infrastructures ou services abordables pour la distribution des produits régionaux : Il n'existe pas de plateforme dédiée à la vente en ligne ni de services de livraison associés, pour faciliter cette mise en marché.*

IV. *Manque de représentation ou d'accompagnement auprès des services de restauration : Il manque de soutien pour encourager et faciliter l'approvisionnement en produits régionaux dans les services de restauration.*

Pertinence de ces quatre enjeux en 2024 et pour la relation restauration-production :

- *Ces constats concernent la mise en marché des produits dans leur ensemble, et non uniquement auprès des restaurateurs. Par ailleurs, ces constats datent de 2022-23 et depuis, plusieurs choses ont évolué.*
- *Selon vous, est-ce que ces 4 enjeux reflètent actuellement les principaux défis de l'approvisionnement et de la mise en marché des produits régionaux auprès de la restauration dans votre région ? »*
- *Si oui, comment ces enjeux affectent-ils aujourd'hui votre secteur d'activité ou votre entreprise ?*
- *Si non, pourquoi ? Quelles nuances apporteriez-vous ?*
  - Relance : Lesquels sont moins pertinents ?
- *Est-ce que de nouveaux enjeux sont apparus depuis ? Lesquels selon vous ?*
  - Relance : Crise économique/inflations, événements climatiques ?
- Relance éventuelle sur ces différents points si l'un des enjeux n'a pas été mentionné

4. Imaginons ensemble le futur système de distribution de la Mauricie (45 minutes)

En nous inspirant ce qui se fait dans différentes régions du Québec et à l'extérieur de la province, nous avons identifié trois initiatives qui se démarquent pour soutenir l'approvisionnement en produits régionaux dans le secteur de la restauration.

Je vais commencer par vous présenter brièvement ces trois modèles pour avoir vos impressions. Ne vous inquiétez pas, je vous apporterai plus de détails techniques par la suite. Les trois modèles sont Colinor, Local Food Hub et Arrivage. Ensuite, je vous inviterai à en discuter ensemble.

<u>Caractéristiques générales des trois systèmes</u>

- *(2 min de présentation par exemple) (un PowerPoint servira de soutien visuel pour les exemples avec une page par exemple et un tableau récapitulatif à la fin afin de le garder afficher lors de la discussion qui suit) :*

A) Colinor

- Colinor est une application permettant d'optimiser les espaces de transport par le covoiturage de colis. *Elle met en relation des personnes réalisant déjà des trajets (particuliers ou entreprises) afin de rendre la place disponible pour les transports interurbains. Il est mis en place dans la région de la Côte-Nord. Une sorte de « Uber pour la distribution »*

B) Local Food Hub

- Un Food hub (ou pôle logistique alimentaire) est un espace physique (un lieu) de partage de connaissances, d'expertise et de soutien pour les entreprises agroalimentaires. *LFH offrait de l'entreposage et de la distribution pour les petits producteurs agricoles vers la restauration et les centres hospitaliers en plus de fournir des aliments aux populations vulnérables.* Il est situé en Virginie (US).

C) Arrivage

- *Arrivage est une plateforme numérique qui développe des outils et services pour faciliter l'approvisionnement local. Les outils concernent la logistique de la transaction et la gestion de la distribution sans faire la livraison en soi.* Il est situé dans la région de Montréal. Le modèle est adaptable selon les besoins des clients.

- *En résumé, nous avons 3 modèles qui se chargent à différents niveaux de la distribution. L'un s'occupe uniquement de la logistique sans prendre en charge les aliments, un deuxième qui réalise uniquement le transport et un troisième qui fait de l'entreposage et de la distribution.*
  - Impression générale :
    - *Connaissiez-vous ces modèles ?*
    - *Qu'est-ce que vous pensez de ces trois façons de procéder pour faciliter la mise en relation des producteurs et des distributeurs ?*
      i. Relance : avez-vous déjà eu l'expérience d'utiliser ces types de canaux de mise en marché ?

<u>Atouts et risques associés à ces trois modèles</u>

Je vais maintenant vous présenter ce qui fonctionne bien et moins bien dans chacun des modèles et nous en discuterons après.

A) Colinor

- Ce qui fonctionne bien :
  - *Il permet le transport de petits volumes sur de longues distances avec une diminution des coûts de transport pour celui qui envoie et pour celui qui transporte.* Il permet également une optimisation des trajets et donc de diminuer l'empreinte carbone globale des transports.
- Ce qui fonctionne moins bien, selon les auteurs :
  - *L'application nécessite des mises à jour et doit être davantage promue au public*. Il y a eu plusieurs problèmes techniques dans les derniers mois (version bêta). C'est un opérateur externe qui opère l'application et la Table bioalimentaire de la Côte-Nord a de la difficulté à avoir accès aux données d'utilisation. La Table bioalimentaire n'a plus d'argent de la subvention initiale. Elle est donc pour le moment maintenue en vie par les fonds de la Table bioalimentaire de la Côte-Nord.

B) Local Food Hub

- Ce qui fonctionne bien :
  - *Ils ont réussi à fonctionner pendant 15 ans en fonctionnant en partenariat avec les agriculteurs. Ils ne travaillaient pas en vision « clients ». Local Food Hub s'approvisionne spécifiquement auprès de petites fermes locales afin d'aider ces fermes à augmenter leur part de marché*. Il s'associe à des fournisseurs régionaux pour s'approvisionner auprès de producteurs de toute la Virginie et de la région environnante.
- Ce qui fonctionne moins bien
  - *Après 15 ans d'activités, ils ont fermé en juin 2024 suite des événements divers, mais principalement leur difficulté à s'adapter lors de la pandémie de COVID-19*. Selon leur CA, le modèle opérationnel actuellement en place n'était plus durable. *Ils sont restés dans leur comté autour de Charlottesville plutôt que de s'étendre à toute la région, car ils avaient des difficultés à rejoindre les zones rurales.*

C) Arrivage

- Ce qui fonctionne bien
  - *Il y a une grande adaptabilité du système par le fait de pouvoir mettre les services désirés par le projet ou l'entreprise*. Le site permet de *regrouper les commandes* sur une seule plateforme et de pouvoir y créer la route de livraison.
- Ce qui fonctionne moins bien
  - *Ils ont de la difficulté à sortir de la grande région de Montréal* et sont moins adaptés aux grandes quantités (par exemple les surplus de grandes cultures).

- *Qu'en pensez-vous ? Ces éléments vous surprennent-ils ?*
- *Si vous pensez à ces trois systèmes dans le contexte de la Mauricie, l'un de ces systèmes vous semble-t-il plus adapté ? Moins adapté ? Pourquoi ?*
  - Relance : Est-ce que les problèmes rencontrés par les modèles risqueraient d'être rencontrés aussi en Mauricie ?
  - Relance : Est-ce que les atouts de ces modèles répondent aux grands enjeux discutés tout à l'heure ?
  - Relance : Est-ce que vous y voyez des problèmes que vous rencontrez déjà chez vous ?

<u>Aspects techniques de la mise en œuvre</u>

Je vais maintenant vous présenter les informations plus techniques sur les différents modèles et nous en discuterons après. Pas besoin de prendre de notes, nous allons les résumer à l'écran et vous pouvez aussi les retrouver dans le document que nous avons envoyé avant cette rencontre.

A) Colinor

- Coûts associés
  - Il s'agit d'un projet dont le développement a nécessité une mise initiale de 235 000 $ dollars (la ministre de l'Emploi et ministre responsable de la région de la Côte-Nord avait offert une subvention de 188 330 $). Ce montant correspond à la création de la plateforme et la maintenance des premiers mois. Des demandes de financement/subventions sont faites pour maintenir le service. *La mise en place de la plateforme a nécessité des investissements importants en plus de frais de maintenance.*

- *L'inscription sur la plateforme est gratuite. Le prix du trajet est déterminé par celui qui l'affiche.* Il y a des prix proposés qui vont de 5 à 15 $ pour les petits colis, 10 à 30 $ pour les grands colis et 20 à 60 $ pour les très grands colis, toujours selon le kilométrage.

- Région couverte
  - Le point de départ ou d'arrivée doit être sur la Côte-Nord.
- Gouvernance
  - La gestion est sous la Table bioalimentaire de la Côte-Nord et l'application est sous-contractée à Toucan. Il n'y a pas d'employé pour la gestion unique de la plateforme.
- Qui est vendeur et qui est acheteur
  - Les particuliers et entreprises affichent leurs trajets et leurs prix et l'entreprise agroalimentaire paie pour le transport.

B) Local Food Hub

- Coûts associés
  - *Il n'y a pas de frais d'adhésion à Local Food Hub*. *Il fonctionne avec des contributions de donateurs privés et de subventions gouvernementales fédérales pour couvrir les coûts d'opération et de maintenance*. La mise en place d'un Food hub comprend bien évidemment des investissements. Selon le but du Food hub, il faut prévoir, en plus du bâtiment, au moins un camion, un entrepôt adapté aux denrées alimentaires, une cuisine de transformation, des installations de marché ou de petite épicerie.
- Région couverte
  - Zone autour de Charlottesville, Virginie, É.-U.
- Gouvernance
  - Équipe de gestion composée d'employés du Food hub et un conseil d'administration composé de représentant de la municipalité de Charlottesville, du secteur agricole et de la communauté.
- Qui est vendeur et qui est acheteur

- Local Food Hub achète les produits aux producteurs pour ensuite les mettre en vente auprès des établissements (institutionnels ou de restauration) de son réseau via son site web.

C. Arrivage

- Coûts associés
  - *Pour la mise en place d'une plateforme web, des investissements sont nécessaires pour la création et la maintenance par la suite.* Le montant pour la conception initiale peut être entre 10 000 $ et 30 000 $ en moyenne, mais peut au-delà de 100 000 $ selon les spécificités demandées. L'hébergement du site peut par la suite représenter quelques centaines de dollars par année. *Les coûts d'utilisation dépendent énormément des services sur la plateforme et du type du client (territoire au complet ou entreprise individuelle)*. Cela dépendra si ce qui est désiré est une plateforme pour une entreprise uniquement ou pour une plateforme pour toute une région ou une MRC.
- Région couverte
  - Actuellement, principalement à Montréal, mais officiellement disponible pour l'ensemble du territoire québécois.
- Gouvernance
  - Société par actions sous la gestion des deux entrepreneurs qui ont démarré l'entreprise.
- Qui est vendeur et qui est acheteur
  - Les clients qui peuvent utiliser le service sont des projets régionaux (Coopératives et associations sectorielles, Municipalité, MRC ou organismes de développement économique), des Tables de concertation régionale, des projets citoyens, des agriculteurs ou transformateurs et des acheteurs professionnels (HRI, épiceries, banques alimentaires, événements).

- *Qu'est-ce que vous pensez de ces modèles ?*
- *Selon vous, qu'est-ce qui serait possible dans votre réalité, ici, en Mauricie ?*
- *Relance : Est-ce que vous y voyez des opportunités ?*
- *Relance/reformulation : Quels éléments pourraient être implantés dans la région ?*
- *D'un autre côté, qu'est-ce qui n'est pas réaliste ici, en Mauricie ?*

- *Relance : Pour quelles raisons n'est-ce pas possible ?*
- *Relance/reformulation : Qu'est-ce qui bloque ? Quels sont les bloquants ?*

- *Quels sont les éléments sur lesquels vous pouvez avoir de l'influence/du pouvoir ?*

Question de cristallisation

- *Si on rêve un peu : quel serait le système de distribution idéal, c.-à-d. adapté à votre réalité et votre région, pour approvisionnement localement le secteur de la restauration ? (10 min)*

Conclusion

- En terminant, y a-t-il d'autres idées que vous aimeriez ajouter par rapport à un système de distribution d'aliments locaux aux restaurateurs de la Mauricie ?
- Prochaines étapes :
  - Analyse par l'étudiante
  - Pourrait-être invité.e à une rencontre pour recevoir leurs commentaires sur ce qui ressort des analyses. Libres d'y participer ou non.
- Compensation financière vous sera envoyée dans les prochains jours, à l'adresse de courriel mentionnée dans le formulaire d'inscription. Le mot de passe sera votre prénom.

Merci de votre précieuse participation !