



## RÉSULTATS D'ENTRETIENS AVEC LES PARTIES PRENANTES

# LES CONDITIONS DE DÉPLOIEMENT DES INITIATIVES D'APPROVISIONNEMENT ALIMENTAIRE RÉGIONAL AU QUÉBEC

**SAMUEL ÉRIC KAMGANG**, Étudiant au doctorat

Faculté des sciences de l'administration, Université Laval

**OLIVIER BOIRAL**, Chaire de recherche du Canada en internalisation  
du développement durable et responsabilisation des organisations

Faculté des sciences de l'administration, Université Laval

**LAURENCE GUILLAUMIE**, Programmes de santé publique et communautaire

Faculté des sciences infirmières, Université Laval;

Centre de recherche NUTRISS et Pôle bioalimentaire de l'INAF

MARS 2026

**Financement.** Ce rapport a été rédigé dans le cadre des études doctorales de S.E Kamgang, et s'inscrit dans le projet de recherche COSAM-Coalition pour le système alimentaire de la Mauricie, financé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (Subvention de développement de partenariat, 2022-2025).

**Pour citer ce document.** Kamgang, S. E., Boiral, O., et Guillaumie, L. (2026). *Les conditions de déploiement des initiatives d'approvisionnement alimentaire régional au Québec : Résultats d'entretiens avec les parties prenantes*. Rapport de recherche, Programmes de santé publique et communautaire, Faculté des sciences infirmières, Université Laval.

---

## Table des matières

<b>Sommaire exécutif .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Introduction.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Objectifs de la recherche.....</b>	<b>10</b>
<b>3. Méthodologie .....</b>	<b>10</b>
3.1. Devis .....	10
3.2. Sélection des participants et collecte des données .....	10
3.3. Analyse des données .....	11
3.4. Considérations éthiques .....	12
<b>4. Résultats .....</b>	<b>13</b>
4.1. Les modèles expérimentés pour renforcer l’approvisionnement en produits régionaux .	13
4.2. Les conditions de structuration et de pérennisation des initiatives d’approvisionnement régional .....	17
4.3. Les fragilités des initiatives d’approvisionnement en produits régionaux.....	20
4.4. Les recommandations pour renforcer les initiatives d’approvisionnement régional .....	24
<b>5. Discussion .....</b>	<b>28</b>
5.1. Leçons tirées des résultats de l’étude .....	28
5.2. Contributions de la recherche .....	30
5.3. Implications pratiques .....	31
5.4. Limites de l’étude et pistes de recherche futures .....	32
<b>6. Conclusion .....</b>	<b>33</b>
<b>7. Références.....</b>	<b>34</b>
<b>8. Annexes .....</b>	<b>38</b>
Annexe 1. Grille d’entretien.....	38
Annexe 2. Guide de codage final .....	48

## Sommaire exécutif

**Introduction.** L'approvisionnement en produits alimentaires régionaux au Québec suscite un intérêt croissant, tant chez les entreprises bioalimentaires que chez les institutions publiques et les organisations impliquées dans l'achat et la distribution de denrées alimentaires. Malgré cet engouement, les circuits d'approvisionnement conventionnels, largement structurés par les grandes institutions (p. ex. hôpitaux, institutions scolaires, etc.) et les bannières d'épiceries, imposent des exigences élevées en matière de volumes, de régularité des livraisons et de standardisation des produits, limitant l'accès des petites entreprises à ces marchés. Dans ce contexte, des initiatives visant à renforcer l'approvisionnement en produits alimentaires régionaux et à améliorer l'intégration des petites entreprises aux marchés ont émergé au Québec. Ces initiatives prennent des formes variées, telles que des plateformes numériques facilitant la mise en relation entre acheteurs et producteurs, des services de transport mutualisé, des infrastructures logistiques régionales ou des distributeurs dédiés aux produits locaux. Malgré leur pertinence, ces initiatives ne parviennent pas toujours à produire les effets initialement escomptés.

**Objectifs.** Cette étude vise à analyser les modalités de fonctionnement ainsi que les conditions de déploiement et de pérennisation des initiatives d'approvisionnement alimentaire régional au Québec. Elle contribue à identifier les principaux modèles adoptés au Québec, leurs conditions de réussite et leurs fragilités, ainsi que les recommandations formulées par les personnes impliquées.

**Méthodologie.** Cette étude repose sur un devis qualitatif descriptif à visée exploratoire, basé sur des entretiens semi-directifs conduits auprès de 36 personnes impliquées dans des initiatives d'approvisionnement alimentaire régional (producteurs, acheteurs professionnels, distributeurs, opérateurs de dispositifs et organisations d'appui), dont 15 en Mauricie. Cette approche méthodologique a permis d'examiner les pratiques, les contraintes et les représentations des parties prenantes concernées. Les données ont été analysées de manière inductive par codage thématique afin d'identifier les principaux enjeux et dynamiques structurant ces initiatives.

**Résultats.** Trois principaux résultats se dégagent (Tableau 1). Tout d'abord, trois grands modèles d'initiatives d'approvisionnement alimentaire régional se distinguent par les fonctions qu'ils prennent en charge et par leur capacité à répondre aux exigences des marchés professionnels.

1. Les modèles identifiés comme les plus robustes et complets assurent une prise en charge intégrée de la coordination, de l'intermédiation et de la logistique. Ces initiatives centralisent la planification des volumes, la gestion des commandes, la facturation et l'organisation des livraisons. Elles réduisent la charge organisationnelle des producteurs et offrent aux acheteurs une plus grande régularité, ainsi qu'un approvisionnement plus fiable.
2. Les modèles intermédiaires répondent à certaines fonctions clés, comme le transport mutualisé, la mise en relation commerciale ou la distribution intégrée, mais n'assurent pas une coordination territoriale et institutionnelle complète. La planification concertée des volumes et la structuration des engagements demeurent limitées. Ils facilitent des maillons du processus, mais leur capacité à structurer durablement l'approvisionnement régional reste partielle.
3. Les modèles perçus comme peu contributifs ou à compatibilité limitée renvoient à des initiatives dont les fonctions apparaissent insuffisantes pour structurer les flux d'approvisionnement régional, ou qui répondent à d'autres finalités ou logiques de marché. Bien que ces initiatives puissent offrir un appui ponctuel ou répondre à des besoins spécifiques, elles ne visent pas la coordination territoriale des volumes ni la consolidation des engagements

entre producteurs et acheteurs. Leur contribution à l'intégration durable des produits régionaux dans les marchés professionnels demeure indirecte ou limitée.

Les résultats ont permis de dégager les conditions rapportées comme contribuant au bon fonctionnement des initiatives. Cela inclut, entre autres, une coordination structurée, un ancrage territorial fort et des mécanismes de mutualisation des ressources. Ces conditions facilitent la mobilisation des parties prenantes, la planification des flux et l'atteinte d'une masse critique. À l'inverse, les fragilités récurrentes concernent le manque de viabilité économique des initiatives, l'instabilité des volumes et le poids des coûts logistiques, souvent accentués par une dépendance à des financements temporaires. Enfin, les recommandations formulées par les acteurs convergent vers la nécessité d'un soutien public plus structurant (p. ex. financements pluriannuels, adaptation des règles d'achat public) et de mécanismes de coordination plus pérennes (p. ex. intermédiation dédiée, animation territoriale, mutualisation logistique) afin de consolider l'approvisionnement régional.

**Leçons tirées de l'étude.** Les résultats de l'étude permettent de dégager plusieurs leçons :

1. La volonté de s'approvisionner en produits alimentaires régionaux demeure insuffisante en l'absence d'une structure organisationnelle capable d'absorber la complexité liée à la coordination des producteurs, à la gestion des volumes et aux exigences logistiques des marchés professionnels;
2. La robustesse des initiatives dépend du degré d'intégration des fonctions clés (planification, agrégation des volumes, facturation, logistique). Lorsque ces fonctions sont fragmentées, incomplètes ou peu coordonnées, les dispositifs peinent à structurer durablement l'approvisionnement régional;
3. Les faibles marges, l'instabilité des volumes et la dépendance à des financements temporaires fragilisent la consolidation des initiatives et réduisent leur capacité d'investissement, de planification et d'engagement à long terme;
4. La pérennisation des initiatives suppose un cadre de politiques publiques plus cohérent et plus stable, incluant des soutiens pluriannuels, une adaptation des règles d'approvisionnement public et une meilleure coordination à l'échelle provinciale.

**Contributions de l'étude et implications pratiques.** Cette étude apporte un éclairage sur les conditions organisationnelles nécessaires au développement de l'approvisionnement alimentaire régional :

1. Elle montre que la performance des initiatives dépend avant tout de la prise en charge de fonctions organisationnelles clés, souvent sous-estimées dans la littérature sur les circuits courts;
2. Elle met en évidence le caractère systémique des fragilités observées, qui résultent de la combinaison de contraintes économiques, logistiques et institutionnelles;
3. Elle souligne l'importance de soutenir les capacités d'intermédiation et de coordination territoriale, notamment par des règles d'approvisionnement public adaptées et des mécanismes de soutien plus stables.

**Tableau 1. Synthèse des résultats de l'étude**

<b>Les trois principaux modèles d'approvisionnement alimentaire régional au Québec</b>			
<i>Modèles</i>	<i>Fonctions</i>	<i>Forces</i>	<i>Limites</i>
<b>Modèles les plus robustes</b> (p. ex. pôles logistiques, projets territoriaux)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluent la coordination, la mise en marché, la logistique, la facturation et la planification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutualisation forte</li> <li>• Réduction de la complexité pour les acheteurs</li> <li>• Sécurisation des débouchés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts élevés</li> <li>• Dépendance aux subventions</li> </ul>
<b>Modèles intermédiaires</b> (p. ex. services régionaux de transport mutualisé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinent plus d'une de ces fonctions : commande, transport, accompagnement ou distribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réponse ciblée à des besoins précis</li> <li>• Accessibilité facilitée pour certains producteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonctions manquantes</li> <li>• Fragilité financière et en ressources</li> </ul>
<b>Modèles à contribution indirecte</b> (p. ex. plateformes numériques, grands distributeurs centralisés)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonction unique et isolée, sans coordination avec les autres étapes de l'approvisionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation organisationnelle ou technologique</li> <li>• Complémentarité avec les dispositifs territoriaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de coordination</li> <li>• Charge sur les producteurs</li> </ul>
<b>Les sept conditions pour un fonctionnement satisfaisant des initiatives d'approvisionnement régional</b>			
<b>Coordination et intermédiation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralisation des commandes, de la facturation et de la logistique, réduction de la charge pour les producteurs et les acheteurs</li> </ul>		
<b>Ancrage territorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Légitimité locale, confiance, adoption facilitée via les réseaux existants</li> </ul>		
<b>Alignement des valeurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement durable des acteurs malgré des compromis économiques</li> </ul>		
<b>Mutualisation des services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction des coûts, optimisation des flux, accès au marché pour les petites entreprises</li> </ul>		
<b>Création de valeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traçabilité, réduction des pertes, différenciation territoriale</li> </ul>		
<b>Soutien public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démarrage, stabilisation et capacité d'expérimentation</li> </ul>		
<b>Adaptation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sécurisation des volumes et apprentissage progressif</li> </ul>		
<b>Les huit fragilités qui affaiblissent le déploiement et la pérennisation des initiatives</b>			
<b>Fragilité économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marges faibles, rentabilité difficile à atteindre, dépendance aux subventions</li> </ul>		
<b>Instabilité des volumes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demande irrégulière, saisonnalité, écart entre les volumes demandés et disponibles</li> </ul>		
<b>Poids logistique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts de transport/entreposage et charges administratives disproportionnés</li> </ul>		
<b>Contraintes institutionnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Règles d'achat public, exigences de volumes et de standardisation favorisant les circuits dominants</li> </ul>		
<b>Essoufflement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surcharge de travail, dépendance à quelques personnes, désengagement</li> </ul>		
<b>Fragilités des liens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tensions entre les acteurs, incompréhensions des réalités professionnelles</li> </ul>		
<b>Dépendance aux aides</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projets temporaires, instabilité des ressources humaines</li> </ul>		
<b>Problèmes avec les outils numériques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible appropriation, surcharge de travail, animation constante requise</li> </ul>		
<b>Les neuf recommandations des parties prenantes impliquées dans les initiatives</b>			
<b>Vision à long terme du gouvernement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement pluriannuel, cohérence des politiques publiques, sortie de la logique de projets ponctuels</li> </ul>		
<b>Accompagnement humain et formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien de proximité, développement des compétences des acheteurs et des producteurs</li> </ul>		
<b>Outils numériques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outils intégrés aux pratiques existantes, animés par des humains</li> </ul>		
<b>Concertation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaces de dialogue structurés, coordination interacteurs, confiance</li> </ul>		
<b>Clarté du « local »</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définitions opérationnelles de la notion de « local », critères clairs et progressifs</li> </ul>		
<b>Bâtir l'expérience</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprentissage collectif, diffusion des pratiques éprouvées</li> </ul>		
<b>Modèles viables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversification des revenus, réduction de la dépendance aux subventions</li> </ul>		
<b>Adaptation locale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modèles flexibles selon les volumes, les distances et les marchés</li> </ul>		
<b>Reconnaissance des intermédiaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration explicite des distributeurs et des opérateurs logistiques</li> </ul>		

## 1. Introduction

Le dynamisme du secteur agroalimentaire est au cœur des enjeux contemporains de sécurité alimentaire, de développement territorial et de soutenabilité. À l'échelle mondiale, près de 1,23 milliard de personnes y travaillent, dont 857 millions dans la production agricole primaire (FAO, 2023). Au Québec, ce secteur occupe une place centrale dans l'économie. En 2021, il a généré environ 255 000 emplois en équivalents temps complet et contribué à hauteur de 30,2 milliards de dollars au produit intérieur brut, soit 6 % du total provincial (Sanscartier, 2023). En 2023, l'industrie bioalimentaire soutenait plus de 530 000 emplois, représentant près de 12 % de l'ensemble des emplois (MAPAQ, 2024). Bien que le Québec ne comprenne qu'environ 5 % du territoire agricole canadien, il génère près de 15 % des revenus agricoles du pays (Union des producteurs agricoles, n.d.). On y recensait 29 380 entreprises agricoles en 2021, comptant 42 265 agriculteurs. Plus de la moitié (51 %) de ces exploitations affichaient un revenu annuel inférieur à 100 000 \$ (Statistique Canada, 2022; Union des producteurs agricoles, n.d.).

Malgré le poids économique important du secteur, de nombreux petits producteurs (p. ex. agriculteurs, éleveurs, horticulteurs, maraîchers) peinent à écouler leurs produits de manière rentable. Ils font face à des contraintes liées à l'accès aux marchés, à l'insuffisance des infrastructures de distribution et à des coûts logistiques élevés (Bayir et al., 2022; Krejci et al., 2025; Labrecque et al., 2016). Ces difficultés sont renforcées par un faible pouvoir de négociation et par une forte dépendance à l'égard de chaînes de valeur dominées par de puissants intermédiaires (Chaudhary et Suri, 2022; Michelson, 2016; Ronad et Madgi, 2021). L'accès limité à des services de mise en marché adaptés complique la commercialisation directe. Il restreint la capacité des producteurs à structurer leur offre et à sécuriser des débouchés stables, notamment sur les marchés professionnels (Abate-Kassa et Peterson, 2011; Dimitri et Gardner, 2018; Labrecque et al., 2016). Le recours à de multiples intermédiaires réduit les marges et affaiblit la compétitivité des exploitations (Bayir et al., 2022; Feenstra et Hardesty, 2016; Gaudreau et Guillaumie, 2021; Ronad et Madgi, 2021). Ce déséquilibre structurel limite leur autonomie économique et leur capacité à maintenir des pratiques agricoles durables (Chaudhary et Suri, 2022).

Du côté de la demande, plusieurs entreprises et institutions rencontrent également des difficultés à s'approvisionner en produits alimentaires régionaux, malgré un intérêt pour leur intégration dans l'offre alimentaire. Ces acheteurs professionnels (p. ex. restaurants, services alimentaires, commerces de détail, établissements de santé, centres de la petite enfance (CPE)) se caractérisent par des besoins réguliers, des volumes prévisibles et des exigences élevées en matière de formats, de qualité et de conformité (Abate-Kassa et Peterson, 2011; Michelson, 2016). L'irrégularité de l'offre et les volumes insuffisants compliquent la planification des achats, en particulier pour les institutions publiques et les chaînes d'hôtellerie, qui requièrent des quantités constantes et des formats standardisés (Berti et Mulligan, 2016; Labrecque et al., 2016; Stein et Santini, 2022). À cela s'ajoutent des coûts souvent plus élevés que ceux des grands distributeurs, ce qui limite la compétitivité des produits régionaux dans un contexte marqué par des arbitrages constants entre qualité et rentabilité (Hitayezu et al., 2008; Labrecque et al., 2016; Michelson, 2016; Stein et Santini, 2022).

Ces difficultés tiennent principalement à des contraintes logistiques et réglementaires persistantes. Les circuits d'approvisionnement régional sont fragmentés et reposent sur de multiples points de commande, ce qui allonge les délais de livraison et complique la gestion des approvisionnements

par rapport aux circuits conventionnels plus centralisés (Hitayezu et al., 2008; Nakandala et Lau, 2019; Oliveira et Távora, 2025). Cette fragmentation accroît les coûts de coordination, multiplie les interfaces entre acteurs et rend plus difficile la stabilisation des volumes et des calendriers. Elle expose également les producteurs à une variabilité accrue de la demande et à des ajustements fréquents de dernière minute. Des exigences administratives et sanitaires, en particulier dans les marchés institutionnels, limitent également l'accès des producteurs régionaux à ces débouchés (Feenstra et Hardesty, 2016; Gaudreau et Guillaumie, 2021; MAPAQ, 2024). Les procédures d'appel d'offres, les seuils de conformité et les exigences de traçabilité nécessitent des capacités administratives et logistiques que toutes les exploitations ne possèdent pas, ce qui tend à avantager les acteurs déjà structurés.

C'est dans ce contexte que se sont développées plusieurs initiatives alternatives, visant à mieux articuler l'offre régionale et la demande professionnelle. Il s'agit notamment de plateformes numériques de mise en relation, de *hubs* agroalimentaires territoriaux, de systèmes de transport collaboratif, de marchés de producteurs ou de coopératives logistiques (Abao et al., 2020; Berti et Mulligan, 2016; Guillot et al., 2023; Oliveira et Távora, 2025). Ces initiatives répondent aux limites des chaînes d'approvisionnement conventionnelles, souvent centralisées et dominées par de grands distributeurs. Elles mutualisent certaines fonctions logistiques, comme la collecte, le transport ou la gestion des commandes. Elles peuvent aussi faciliter l'adaptation de l'offre aux besoins des acheteurs professionnels (Klein et al., 2023; Renkema-Singh et Hilletoft, 2025). Par exemple, les *agrohubs* peuvent intégrer des fonctions de tri, de transformation légère, d'emballage ou d'entreposage, permettant aux producteurs d'atteindre des segments de marché auparavant inaccessibles (Belletti et al., 2025; Klein et al., 2023). De leur côté, certaines plateformes numériques intègrent des outils de gestion des commandes, de paiement centralisé ou de traçabilité, contribuant à professionnaliser les circuits courts (Renkema-Singh et Hilletoft, 2025; Vassalos et Lim, 2016; Zapata et al., 2016).

Malgré leur potentiel, les initiatives d'approvisionnement régional ont du mal à s'ancrer durablement dans les territoires. Leur déploiement demeure inégal, leurs performances varient selon les configurations locales et leur viabilité financière reste souvent fragile. Plusieurs travaux montrent que leur réussite dépend d'un ensemble de facteurs rarement réunis, tels que la capacité des producteurs à se coordonner, un engagement soutenu des acteurs publics, une reconnaissance institutionnelle, la disponibilité d'outils de gestion adaptés ou encore un environnement réglementaire favorable (Bayir et al., 2022; Begimkulov et al., 2023; Feenstra et Hardesty, 2016).

En parallèle, la littérature scientifique sur les initiatives d'approvisionnement alimentaire local ou régional est bien développée. Elle aborde principalement ces initiatives sous l'angle de leurs dimensions techniques et économiques. De nombreux travaux analysent les enjeux logistiques, tels que le transport, l'entreposage, l'optimisation des tournées, ainsi que le rôle des technologies numériques dans la mise en relation des producteurs avec les acheteurs (Abate-Kassa et Peterson, 2011; Krejci et al., 2025; Nakandala et Lau, 2019). D'autres études examinent les conditions d'accès au marché, les coûts de transaction et les performances économiques des circuits courts (Berti et Mulligan, 2016; Feenstra et Hardesty, 2016; Stein et Santini, 2022). Dans cette perspective, ces initiatives sont souvent analysées comme des réponses opérationnelles à des contraintes logistiques, financières ou informationnelles bien identifiées ou comme des instruments d'optimisation des flux.

Cependant, la littérature accorde une attention limitée à la manière dont les initiatives sont organisées, coordonnées et structurées dans le temps (Bayir et al., 2022; Lamine et al., 2019). Lorsque des dimensions sociales ou organisationnelles sont abordées, elles le sont généralement sous l'angle de la coordination ponctuelle entre acteurs ou de la gouvernance locale (Feenstra et Hardesty, 2016; Klein et al., 2023). Plus précisément, les travaux examinent rarement de façon systématique les formes organisationnelles, les fonctions assumées, les modalités de coordination et les fragilités internes de ces initiatives. Les processus par lesquels certaines parviennent à se stabiliser, à se consolider ou à gagner en légitimité, tandis que d'autres restent fragiles ou disparaissent, demeurent peu documentés (Begimkulov et al., 2023; Berti et Mulligan, 2016; Chiffolleau et Dourian, 2020).

Dans ce contexte, il apparaît pertinent de dresser le portrait des initiatives d'approvisionnement régional existantes au Québec, de mettre en évidence leurs formes de structuration et leurs modalités de fonctionnement, et d'accorder une place centrale aux recommandations formulées par les personnes rencontrées sur le terrain afin d'améliorer l'accès des producteurs régionaux aux marchés professionnels. Cette analyse est d'autant plus pertinente que le Québec constitue un terrain d'observation particulièrement riche, en raison de la diversité des initiatives territoriales visant à renforcer l'approvisionnement régional et des appuis institutionnels qui les soutiennent (Forum SAT, 2025; MAPAQ, 2024; Mundler, 2023).

## 2. Objectifs de la recherche

Cette étude vise à analyser les modalités de fonctionnement ainsi que les conditions de déploiement et de pérennisation des initiatives d'approvisionnement alimentaire régional au Québec. Plus spécifiquement, elle vise d'abord à caractériser la diversité des initiatives étudiées, en identifiant leurs formes organisationnelles, les fonctions assumées et les modalités de coordination mises en œuvre. Elle cherche ensuite à analyser les conditions associées à leur bon fonctionnement, ainsi que les fragilités et les limites récurrentes qui freinent leur consolidation. Enfin, elle examine les recommandations formulées par les personnes rencontrées sur le terrain afin d'identifier les plus pertinentes pour renforcer le déploiement et la pérennisation de ces initiatives, et ultimement améliorer l'accès des entreprises agricoles de petite taille aux marchés professionnels.

## 3. Méthodologie

### 3.1. Devis

Cette étude s'inscrit dans un devis qualitatif descriptif à visée exploratoire, fondé principalement sur des entretiens semi-directifs individuels, certains ayant toutefois été menés auprès de deux personnes participantes. Ce choix méthodologique vise à comprendre les significations que les personnes interrogées attribuent aux initiatives d'approvisionnement alimentaire régional, ainsi que les dynamiques organisationnelles qui les structurent dans des contextes variés (Maxwell, 2012). Ce type d'approche est particulièrement pertinent pour analyser des initiatives d'approvisionnement régional caractérisées par l'imbrication d'enjeux institutionnels, humains et techniques.

### 3.2. Sélection des participants et collecte des données

La sélection des personnes participantes a été réalisée en trois étapes afin de cibler les personnes clés du secteur agroalimentaire impliquées dans les initiatives d'approvisionnement régional au Québec. Une première étape a consisté à établir une liste des organisations et des personnes influentes dans ce domaine. Cette recension s'est appuyée sur une réflexion collaborative avec l'équipe de projet et a permis d'identifier une trentaine de personnes appartenant à différents profils, incluant des producteurs (maraîchers, éleveurs, vigneron, transformateurs), des entreprises acheteuses (restaurants, hôpitaux, épiceries, CPE), des opérateurs d'initiatives d'approvisionnement (pôles logistiques, plateformes numériques, transport mutualisé, distributeurs régionaux et nationaux), et des facilitateurs d'initiatives (concertation et accompagnement, palier gouvernemental, intermédiation opérationnelle, formation et expertise).

Par la suite, des recherches en ligne ont permis d'affiner cette liste en ciblant les personnes les plus susceptibles de contribuer aux objectifs de l'étude. Cette étape a permis de garantir que l'échantillon initial représentait la diversité des perspectives et des expériences au sein du secteur. Les personnes sélectionnées ont été contactées par courriel, avec une présentation de l'étude et une invitation à participer. Par ailleurs, le recrutement a également utilisé la méthode de l'échantillonnage en boule de neige, permettant d'élargir l'échantillon au fur et à mesure des recommandations des premières personnes participantes et d'identifier ainsi d'autres personnes pertinentes pour l'étude (Biernacki et Waldorf, 1981).

Les entretiens, d'une durée de 60 à 90 minutes, ont eu lieu entre novembre 2024 et février 2025, et ont été réalisés sur la plateforme *Teams* afin de respecter les contraintes logistiques des personnes

participantes et de permettre un enregistrement optimal des échanges. Une compensation financière a été versée à certaines personnes participantes en reconnaissance de leur contribution à l'étude. Le Tableau 2 dresse la répartition des personnes participantes à l'étude selon les différents profils représentés dans l'échantillon.

Les entretiens ont été réalisés à l'aide d'un guide semi-structuré articulé autour de sept thématiques, inspirées par l'objectif de la recherche (voir l'Annexe 1) : 1) motivations des acteurs; 2) fonctionnement des initiatives; 3) coûts et accompagnement; 4) défis rencontrés; 5) rôle des outils numériques; 6) modèles inspirants; 7) recommandations et perspectives. Ces thématiques ont permis de structurer les entretiens tout en laissant aux personnes participantes une liberté d'expression, afin de saisir en profondeur leurs perceptions des initiatives d'approvisionnement alimentaire régional et des conditions favorables à leur mise en œuvre.

**Tableau 2. Répartition des personnes participantes à l'étude selon les différents profils**

Catégorie	Sous-catégorie	Nombre	Pourcentage
<b>Genre</b>	Femme	22	61 %
	Homme	14	39 %
<b>Région</b>	Mauricie <i>Trois-Rivières (4), Des Chenaux (3), Mékinac (3), Maskinongé (2), Organisme régional (3)</i>	15	42 %
	Autres régions du Québec <i>Montréal (7), Capitale-Nationale (5), Montérégie (3), Centre-du- Québec (3), Saguenay–Lac-Saint-Jean (2), Bas-Saint-Laurent (1)</i>	21	58 %
<b>Catégorie d'acteurs</b>	Facilitateurs d'initiatives <i>Concertation et accompagnement (4), Palier gouvernemental (3), Intermédiation opérationnelle (2), Formation et expertise (1)</i>	10	28 %
	Distributeurs/opérateurs <i>Pôles logistiques (5), Plateformes numériques (2), Transport mutualisé (1), Distributeur régional (1), Distributeur national (1)</i>	10	28 %
	Acheteurs professionnels <i>Hôpitaux (3), Restaurants (3), Épiceries (2), CPE (1)</i>	9	25 %
	Producteurs <i>Maraîchers (3), Éleveurs (2), Vignerons (1), Transformateurs (1)</i>	7	19 %
<b>Taille de l'organisation (nombre d'employés)</b>	Micro (moins de 10) : <i>Pôles logistiques (4), Restaurants (3), Maraîchers (3), Éleveurs (2), Épicerie (1), Plateforme numérique (1), Transport mutualisé (1), Palier gouvernemental (1), Concertation et accompagnement (1), Formation et expertise (1), Vigneron (1)</i>	19	53 %
	Petite (10 à 49) : <i>Intermédiation opérationnelle (2), Concertation et accompagnement (2), CPE (1), Épicerie (1), Plateforme numérique (1), Distributeur régional (1), Palier gouvernemental (1)</i>	9	25 %
	Moyenne (50 à 249) : <i>Pôle logistique (1), Transformateur (1)</i>	2	5 %
	Grande (250 et plus) : <i>Hôpitaux (3), Palier gouvernemental (2), Distributeur national (1)</i>	6	17 %

### 3.3. Analyse des données

Les transcriptions automatiques des entretiens générées par *Teams* ont été vérifiées et corrigées, puis importées dans le logiciel NVivo afin de soutenir l'analyse qualitative. L'analyse des données repose sur une démarche inductive, inspirée de la théorie ancrée, dans laquelle les catégories sont élaborées à partir des données empiriques recueillies. Cette approche vise à laisser émerger les

thèmes et les sous-thèmes à partir des discours des personnes participantes, plutôt qu'à appliquer une grille théorique prédéfinie (Glaser et Strauss, 2017). Un guide de codage initial, issu des thématiques du guide d'entretien et des objectifs de la recherche, a servi de point de départ au codage. Ce guide a été ajusté tout au long de l'analyse, au fur et à mesure de la lecture des transcriptions. Certaines catégories ont été précisées ou subdivisées et d'autres ont été regroupées, afin de mieux rendre compte de la diversité des situations, des pratiques et des points de vue exprimés par les personnes interrogées.

Le guide de codage initial comprenait 56 catégories. Au fil du codage, de nouvelles catégories ont été ajoutées et certaines ont été reformulées, en fonction des éléments récurrents ou saillants observés dans les entretiens. Le guide de codage final (voir l'Annexe 2) comprend ainsi 85 catégories, résultant des ajustements successifs apportés au cours de l'analyse. Afin de faciliter la synthèse des données et la rédaction des résultats, ces catégories ont ensuite été regroupées en 24 sous-thèmes, correspondant aux principales tendances dégagées à partir des discours recueillis. Ces sous-thèmes, présentés dans les Tableaux 4 à 6 de la section « Résultats », servent de base à l'interprétation des données.

Chaque sous-thème est illustré par des extraits de verbatim, sélectionnés pour leur capacité à éclairer les enjeux et les mécanismes observés. Chaque citation est accompagnée d'un identifiant précisant le type d'acteur et le profil de la personne interrogée, dans un souci de rigueur et de traçabilité. Afin de clarifier la lecture, un système de codification a été défini : le numéro attribué au participant, le genre (F = femme, H = homme), le type d'acteur (Ach = acheteur, Dist = distributeur, Fac = facilitateur, Prod = producteur), la région (M = Mauricie, HM = hors Mauricie). Enfin, lorsque pertinent, certaines fréquences ont été calculées (p. ex. pourcentages de personnes participantes ayant mentionné une sous-thématique donnée), afin de mieux mettre en évidence les tendances dominantes, sans objectif de généralisation statistique.

### 3.4. Considérations éthiques

Les participants ont rempli un formulaire de consentement, les informant des objectifs de la recherche, de la confidentialité des informations recueillies et des implications de leur participation. Ce projet a reçu l'approbation du comité d'éthique de la recherche du CHU de Québec-Université Laval, sous le numéro 2022-5963.

## 4. Résultats

Pour les personnes rencontrées, les principaux circuits d'approvisionnement alimentaire au Québec (p. ex. par la restauration collective ou par les chaînes de distribution alimentaire) posent d'importantes contraintes largement reconnues par les producteurs, les acheteurs, les distributeurs ou les organisations d'appui. Les entretiens mettent en évidence un environnement dominé par des règles institutionnelles (p. ex. appels d'offres publics, centralisation des achats et exigences de conformité), des contraintes économiques (p. ex. pression sur les prix, marges limitées) et des exigences logistiques (p. ex. volumes importants et réguliers) peu compatibles avec les réalités de la production régionale et des marchés de proximité. Ces facteurs limitent donc l'accès des petites entreprises à ces marchés structurés. C'est dans ce contexte que les personnes rencontrées en viennent à expérimenter des initiatives contribuant à l'approvisionnement en produits régionaux. Ces initiatives sont perçues comme des alternatives aux circuits d'approvisionnement conventionnels, permettant de mieux articuler l'offre régionale avec les exigences des marchés professionnels.

Quatre principaux thèmes se dégagent des entretiens :

1. Les modèles expérimentés pour renforcer l'approvisionnement en produits régionaux;
2. Les conditions de bon fonctionnement des initiatives d'approvisionnement en produits régionaux;
3. Les fragilités persistantes des initiatives d'approvisionnement en produits régionaux;
4. Les recommandations formulées par les personnes rencontrées pour renforcer l'approvisionnement en produits régionaux.

### 4.1. Les modèles expérimentés pour renforcer l'approvisionnement en produits régionaux

Les entretiens ont permis d'identifier dix principaux modèles d'approvisionnement en produits régionaux au Québec. Chaque modèle se distingue par son niveau de structuration, les fonctions qu'il assume et sa capacité à répondre aux exigences et aux contraintes des parties impliquées. Ces modèles sont présentés dans le Tableau 3, incluant la description de leurs modes de fonctionnement respectifs, leurs forces et leurs limites. Ultimement, ces modèles sont classés en trois catégories par les personnes rencontrées : 1) les modèles rapportés comme les plus robustes, 2) les modèles rapportés comme intermédiaires ou partiellement fonctionnels et 3) les modèles peu contributifs ou à compatibilité limitée avec l'approvisionnement des marchés professionnels en produits régionaux.

***Les modèles rapportés comme les plus robustes (voir les initiatives 1 à 3, dans le Tableau 3).*** Ces initiatives assurent une prise en charge intégrée de plusieurs fonctions clés. L'initiative 1 illustre bien cette configuration. Elle repose sur une logistique mutualisée, une coordination centralisée et une planification structurée. Les producteurs livrent leurs produits à un point d'agrégation, les commandes sont préparées et facturées de manière centralisée, et la livraison vers les institutions est organisée de façon régulière. Ce fonctionnement réduit la complexité pour les acheteurs et sécurise les débouchés pour les producteurs. Un acteur impliqué dans cette initiative explique : « Oui, on a un point d'agrégation des commandes avec des chambres froides. Les fermes y livrent leurs produits et le responsable des opérations monte les commandes pour les différentes institutions. Ensuite, tout part en livraison selon les commandes passées » (02\_F\_Dist\_HM). Malgré des coûts élevés et une dépendance partielle aux subventions, ce modèle fonctionne

relativement bien, car il répond directement aux exigences de volumes, de régularité et de conformité des marchés institutionnels.

***Les initiatives perçues comme contributives, mais à structuration territoriale limitée (voir les initiatives 4 à 6, dans le Tableau 3).*** Ces modèles remplissent certaines fonctions essentielles, mais laissent d'autres enjeux non couverts, notamment en matière de coordination territoriale et de planification institutionnelle structurée. L'initiative 4 permet d'illustrer cette situation. Elle se concentre principalement sur le transport mutualisé. Le camion partagé facilite l'accès au marché pour des producteurs situés dans des zones éloignées. Toutefois, ce modèle n'intègre ni la mise en marché, ni la facturation, ni la coordination commerciale. Son fonctionnement repose davantage sur une personne pivot et sur un financement fragile. Comme l'exprime une personne rencontrée : « En fait, c'est le vendeur, donc généralement le producteur, qui fait la demande de transport. C'est lui qui vend les caisses, donc c'est lui qui paie et qui entre les informations dans la plateforme » (08\_F\_Dist\_HM). Ce fonctionnement illustre le fait que, malgré l'utilité du service de transport, les autres dimensions de l'approvisionnement demeurent à la charge des producteurs. Il répond donc à un besoin précis, mais reste dépendant d'initiatives complémentaires pour assurer une réelle structuration de l'approvisionnement régional.

***Les initiatives perçues comme peu contributives ou à compatibilité limitée avec l'approvisionnement des marchés professionnels en produits régionaux (voir les initiatives 7 à 10, dans le Tableau 3).*** Ces initiatives ne prennent en charge qu'un nombre limité de fonctions logistiques ou organisationnelles, ou, bien qu'intégrées, sont orientées vers d'autres finalités que la structuration régionale de l'approvisionnement professionnel ou vers d'autres logiques de marché (p. ex. marchés conventionnels). L'initiative 7 constitue un bon exemple. Elle repose sur un outil numérique de prise de commandes et de facturation, sans intégrer la logistique. Les producteurs doivent ainsi assumer eux-mêmes la livraison, la gestion des volumes et la disponibilité des produits. Cette limite est clairement exprimée par un producteur, pour qui l'absence de transport et de coordination constitue un frein majeur : « si tu me mets un site web en ligne pour vendre du vin, je n'ai pas besoin de toi. C'est toi qui as besoin de moi... peu importe le modèle, moi ce que je veux, c'est plus livrer. Ce qui fait que, dès que le modèle demande que ce soit moi qui livre, ben je ne suis pas intéressé » (06\_H\_Prod\_M). En l'absence d'un projet territorial ou d'un mécanisme de coordination associé, ce type de modèle peine à répondre aux exigences des acheteurs professionnels. Son utilité est reconnue comme complémentaire, mais demeure insuffisante lorsqu'il est déployé seul.

Ultimement, malgré les défis de financement que pose le déploiement des modèles les plus robustes combinant plusieurs fonctions essentielles, ces modèles sont consensuellement recommandés. Les modèles d'envergure intermédiaire et ciblée, assumant seulement une ou deux fonctions, peinent, sur le long terme, à assurer la structuration durable des initiatives d'approvisionnement régional.

**Tableau 3. Caractérisation des modèles d'initiatives d'approvisionnement**

Type d'initiative	Statut / Gouvernance	Fonctionnement opérationnel	Logiques d'action / Forces clés	Faiblesses / Limites	Impacts probables	Conditions de succès	Coûts des initiatives
<i>Les initiatives regroupant plusieurs fonctions clés – rapportées les plus aptes à contribuer à l'approvisionnement régional</i>							
1. Pôle logistique mutualisé de producteurs (p. ex. L'Aube pôle nourricier)	OBNL collectif de fermes	Agrégation des volumes → Préparation des commandes → Livraison institutionnelle → Facturation centralisée → Planification	Mutualisation complète : livraison, chambres froides, mise en marché collective, accès aux institutions	Volumes modestes; dépendance aux aides publiques; gouvernance jeune	Forte hausse du local institutionnel; stabilité des revenus; réduction des pertes	Masse critique de fermes; financement récurrent; équipe stable	Camions; laveuses industrielles; location de chambres froides; salaires; opérations logistiques (p. ex. plateforme Arrivage)
2. Plateforme régionale + logistique mutualisée + animation (p. ex. Saveurs Bas-Saint-Laurent)	Organisme régional multi-MRC	Mutualisation des trajets → Coordination territoriale → Accompagnement des entreprises → Mise en relation institutionnelle	Structuration du marché régional; mutualisation des trajets; plateforme interne; maillage inter-MRC	Masse critique requise; adoption variable; financement annuel	Structuration durable du circuit local; baisse des GES; diversification des débouchés	Animation territoriale; soutien des MRC; financement stable	Coordination; développement de la plateforme; mutualisation des trajets; animation
3. Projet inter-MRC de mise en marché institutionnelle (p. ex. Projets mutualisés de Montérégie)	MRC + partenaires logistiques	Recrutement des producteurs → Mise en marché → Transport délégué (p. ex. Coop du Suroît) → Suivi des commandes	Développement de l'achat local; démarchage; logistique intégrée; intermédiation humaine	Mobilisation lente; volumes en croissance; dépendances technologiques	Autonomie alimentaire; gouvernance locale; structuration inter-MRC	Agent dédié; gouvernance forte; financement structurant	Ressources humaines; transport; plateforme (p. ex. Arrivage); communication
<i>Les initiatives assumant certaines fonctions clés – rapportées contributives, mais à structuration territoriale limitée</i>							
4. Service régional de transport mutualisé (p. ex. Transport Agro 02 SLSJ)	Coop/OBNL logistique	Transport mutualisé uniquement; tournée coordonnée par un pivot	Camions partagés; desserte des zones isolées	Pas de mise en marché; dépendance à une personne pivot; finances fragiles	Déblocage de l'accès local; cohésion territoriale; gains sociaux	Financement stable; coordination robuste	Camions; chauffeurs; coordination; temps de tournée (longues distances)
5. Service public de	MRC/municipal	Diagnostic des entreprises; appui administratif;	Professionnalisation des PME; soutien technique;	Pas de logistique ni intermédiation	Montée en capacités; tissu renforcé	Ressources humaines stables;	Ressources publiques;

**RESULTATS D'ENTRETIENS AVEC LES PARTIES PRENANTES**

LES CONDITIONS DE DEPLOIEMENT DES INITIATIVES D'APPROVISIONNEMENT ALIMENTAIRE REGIONAL AU QUEBEC

soutien des MRC (p. ex. Agroa Desjardins)		orientation vers des programmes; cuisines partagées; réseautage	développement local	B2B; impact indirect		communication efficace	cuisines; formations
6. Distributeur régional de produits frais (p. ex. Distamax)	PME régionale	Achats mixtes (producteurs locaux/grossistes) → Préparation des commandes → Livraison → Facturation	Intégration logistique; proximité; service personnalisé; écoulement rapide des surplus	Absence de structuration territoriale; logique marchande conventionnelle	Débouché régional partiel; soutien ponctuel au local; structuration limitée	Masse critique de clients; optimisation des tournées; compétitivité des prix	Achats des produits; salaires; transport; entreposage; plateforme web
<b><i>Les initiatives perçues peu contributives ou à compatibilité limitée avec l'approvisionnement des marchés professionnels en produits régionaux</i></b>							
7. Plateforme numérique B2B territoriale (p. ex. Arrivage)	Entreprise privée + OBNL	Commandes + Facturation; sans logistique intégrée	Mutualisation virtuelle; formation et accompagnement des producteurs	Pas de transport; faible adoption; inventaires instables	Impact faible seule; utile surtout si enchâssée	Intégration dans un projet territorial	Développement des TI; salaires (animation territoriale)
8. Marketplace locale B2C et B2B (p. ex. Maturin)	Entreprise privée	Commandes → Assemblage → Livraison domiciliaire	Modèle commercial stabilisé; logistique centralisée	Peu adaptée aux institutions; coûts élevés	Circuits courts domestiques, pas institutionnels	Demande des consommateurs; logistique fiable	Développement des TI; logistique; main-d'œuvre
9. Pôle agroalimentaire intégré et incubateur d'entreprises (p. ex. District Lupel)	OBNL à financement privé	Accompagnement des PME; équipements mutualisés; transformation sur place; logistique interne	Écosystème intégré; innovation; incubation	Impact indirect sur l'institutionnel; coûts élevés	Croissance des PME; création d'emplois, dynamisation économique locale	Gouvernance solide; financement des infrastructures; partenariats multiples	Infrastructures; énergie; équipements
10. Distributeur institutionnel centralisé (p. ex. Gordon Food Services)	Grande entreprise nationale	Collecte nationale → entrepôts centraux → livraison dans les institutions	Logistique puissante; inventaire large	Intégration difficile du local; rigidité; volumes exigés	Impact local faible; dépendance aux chaînes longues	Ajustements réglementaires; volonté institutionnelle	Infrastructures et logistiques lourdes

## 4.2. Les conditions de structuration et de pérennisation des initiatives d'approvisionnement régional

Les entretiens ont permis de dégager sept conditions essentielles pour assurer le succès des initiatives d'approvisionnement régional, qui reviennent de façon récurrente dans les propos des personnes rencontrées. Le Tableau 4 synthétise ces sept conditions, accompagnées de leurs enjeux respectifs et de citations des personnes rencontrées : (1) une coordination et une intermédiation structurantes; (2) l'ancrage territorial et les réseaux de proximité; (3) l'alignement des valeurs et l'engagement collectif des acteurs; (4) la mutualisation des ressources et la collaboration interentreprises; (5) la création de valeur économique, sociale et symbolique; (6) le soutien public et les facteurs contextuels favorables; et (7) la capacité d'adaptation et d'hybridation des canaux.

**Tableau 4. Conditions associées au bon fonctionnement des initiatives d'approvisionnement régional**

Conditions (pourcentage des entretiens)	Enjeux mis en évidence dans les entretiens	Extraits illustratifs
<b>Coordination et intermédiation structurantes (97 %)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction de la charge administrative et transactionnelle (regroupement des commandes, facturation et paiements centralisés)</li> <li>• Prise en charge de la mise en marché et de la logistique (planification des volumes, consolidation des offres, organisation du transport)</li> <li>• Facilitation de l'accès aux marchés institutionnels et professionnels (réponse aux exigences administratives, volumes requis, pratiques d'achat centralisées)</li> <li>• Médiation humaine et animation des relations entre acteurs (mise en relation, ajustement entre l'offre et la demande)</li> </ul>	<p>« Les fermiers nous donnent leur offre. On l'affiche, puis on fait un travail de planification avec eux [...], mais sinon, toute la logistique de mise en marché, c'est nous qui la gérons. » (02_F_Dist_HM)</p> <p>« Il faut quelqu'un qui connaisse bien le milieu, qui soit capable de faire le lien entre les besoins des acheteurs et la réalité des producteurs. » (10_H_Dist_HM)</p>
<b>Ancrage territorial et réseaux de proximité (97 %)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement de la légitimité et de la crédibilité des initiatives (soutien des tables agroalimentaires, des organismes territoriaux ou des services de développement économique)</li> <li>• Reconnaissance locale et effet des attestations territoriales (attestations de provenance, identification régionale, mise en marché collective)</li> <li>• Facilitation de l'adoption par les acheteurs et partenaires locaux (relations préexistantes, confiance interpersonnelle, connaissance mutuelle des acteurs)</li> <li>• Accélération de l'implantation et de la diffusion des initiatives (mobilisation de réseaux existants, relais locaux, porteurs reconnus sur le territoire)</li> </ul>	<p>« L'introduction se fait mieux quand elle passe par les porteurs du projet, qui sont souvent rattachés aux services de développement économique de la MRC. Ce sont des personnes comme moi, qui connaissent bien les entreprises locales. » (10_H_Dist_HM)</p> <p>« On ne travaille pas seuls. On s'appuie sur les tables agroalimentaires, les organismes locaux, les gens qui connaissent déjà les producteurs et les acheteurs sur le territoire. » (02_F_Dist_HM)</p>

<p><b>Alignement des valeurs et engagement collectif (85 %)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement de l'adhésion des acteurs autour d'une mission partagée (soutien aux producteurs, responsabilité territoriale, vision collective à long terme)</li> <li>• Acceptation de compromis économiques temporaires (marges réduites, risques financiers assumés, efforts organisationnels supplémentaires)</li> <li>• Mobilisation et engagement durable au-delà des logiques strictement marchandes (priorité donnée à l'impact territorial et social plutôt qu'à la rentabilité immédiate)</li> </ul>	<p>« On n'est pas dans une logique de maximisation des profits. L'objectif, c'est d'aider les producteurs à avoir accès à des marchés qu'ils n'auraient pas autrement. » (02_F_Dist_HM)</p> <p>« On ne cherche pas à remplacer qui que ce soit [...]. Ce qu'on veut, c'est offrir un espace commun où toutes les offres et demandes peuvent se rencontrer » (09_F_Dist_HM)</p>
<p><b>Mutualisation des ressources et collaboration interentreprises (85 %)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction des coûts unitaires et des investissements individuels (partage des livraisons et des ressources humaines)</li> <li>• Optimisation de la gestion des volumes et des flux logistiques (regroupement des commandes, points d'agrégation, rationalisation des tournées)</li> <li>• Amélioration de l'accès au marché pour les petites entreprises (grâce à des infrastructures et à des services partagés)</li> <li>• Structuration progressive de collectifs interentreprises (coopérations opérationnelles, groupes de producteurs, territoires de livraison partagés)</li> </ul>	<p>« Une OBNL et une coopérative, nous ont fourni les services de transport. L'OBNL [nom] ont partagé leur camion et leur chauffeur. La Coop [nom] a fourni son camion avec sa chauffeuse. Chaque organisation avait son territoire de livraison attribué. » (10_H_Dist_HM)</p> <p>« Au lieu d'avoir cinq camions sur la route, il n'y en a qu'un seul. » (09_F_Dist_HM)</p>
<p><b>Création de valeur économique, sociale et symbolique (85 %)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement de la valeur économique au-delà du prix affiché (meilleure conservation, moins de pertes, coût final comparable)</li> <li>• Création de valeur par la traçabilité et la conformité (identification des fermes, accès aux certifications, facilitation des audits)</li> <li>• Différenciation par le récit territorial et la proximité symbolique (visage des producteurs, lien direct, distinction vis-à-vis des grands distributeurs)</li> <li>• Génération de valeur collective et d'économies d'échelle progressives (seuil critique d'usagers, mutualisation accrue, réduction des coûts à mesure de l'adoption)</li> </ul>	<p>« Même si nos légumes coûtent plus cher, ils compensent par des pertes moindres... ce qui rend le coût final comparable. » (02_F_Dist_HM)</p> <p>« Plus la plateforme est utilisée, au-delà du Bas-Saint-Laurent, plus on pourra atteindre un nombre critique d'usagers. [...] Plus on est nombreux, moins ça coûte cher à chacun. » (09_F_Dist_HM)</p>
<p><b>Soutien public et facteurs contextuels favorables (79 %)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôle structurant des financements publics dans le démarrage et la stabilisation (subventions de lancement, soutien aux salaires, investissements initiaux des collectivités)</li> <li>• Effet catalyseur des politiques publiques d'approvisionnement régional (programmes ministériels, cadres incitatifs, alignement avec les stratégies institutionnelles)</li> <li>• Création de marges de manœuvre temporaires pour l'expérimentation et l'apprentissage (projets pilotes,</li> </ul>	<p>« Nous avons eu des subventions de proximité du MAPAQ, des subventions pour le salaire du livreur, des subventions Emploi-Québec pour les employés saisonniers. Jusqu'à présent, le salaire de la direction a été assumé par l'organisation [nom]. » (02_H_Dist_HM)</p> <p>« Nous aussi, on dépend encore du financement, mais l'objectif à</p>

	financement transitoire, trajectoires vers l'autonomie financière)	long terme, c'est de s'en détacher. » (09 F Dist HM)
<b>Capacité d'adaptation et d'hybridation des canaux (79 %)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sécurisation des débouchés par la combinaison de plusieurs canaux (vente directe, plateformes, distributeurs, institutions, organismes communautaires)</li> <li>• Ajustement progressif de l'offre aux besoins des acheteurs (formats, volumes, produits ciblés, pratiques logistiques adaptées)</li> <li>• Apprentissage par l'expérimentation et les projets pilotes (tests à petite échelle, ajustements incrémentaux, montée en charge graduelle)</li> </ul>	<p>« Nous avons donc misé sur des produits où nous sommes compétitifs [...] livrés en vrac dans des bacs réutilisables [...] Une fois intégrées, les institutions commencent souvent à commander d'autres produits. » (02_F_Dist_HM)</p> <p>« On découvre de nouvelles applications au fur et à mesure, parce que c'est la première fois qu'un tel outil est implanté au Québec. » (09 F Dist HM)</p>

Parmi ces sept conditions, trois étaient présentées comme indispensables par la plupart des personnes ayant participé à l'étude et sont détaillées ci-dessous.

**Coordination et intermédiation structurantes.** La présence d'un acteur pivot est apparue comme une condition organisationnelle centrale pour le bon fonctionnement des initiatives. Cet acteur met en relation les producteurs et les acheteurs et prend en charge plusieurs tâches clés, telles que le regroupement des commandes, la planification des volumes, la centralisation de la facturation, l'organisation des livraisons et le suivi des paiements. Il intervient également lorsque des ajustements sont nécessaires entre l'offre et la demande. Cette fonction devient essentielle lorsque plusieurs petites fermes approvisionnent une même institution. En l'absence d'un tel intermédiaire, la charge de coordination retombe sur chacune des parties et devient difficile à gérer. Les acheteurs doivent alors traiter avec de nombreux fournisseurs, multiplier les factures et assumer eux-mêmes la coordination des échanges. Cette surcharge administrative freine l'intégration des produits régionaux. Comme le résume un acheteur : « La gestion reliée à tous ces micro-fournisseurs, c'est infernal [...] moi, je préfère avoir des grosses factures une fois par mois que des petites factures ici et là » (02\_H\_Ach\_M). Les personnes rencontrées décrivent l'intermédiaire comme un point d'appui organisationnel. Connaissant à la fois les contraintes des producteurs et les exigences des marchés professionnels, il facilite les échanges, réduit les tensions et rend l'approvisionnement régional plus simple à gérer.

**Mutualisation des ressources et collaboration interentreprises.** Sur le plan opérationnel, la mise en commun de certaines ressources rend l'approvisionnement régional viable. Elle concerne principalement les livraisons, les infrastructures d'entreposage, les équipements et, dans certains cas, les ressources humaines. Elle permet de répartir les coûts, d'optimiser les trajets et de consolider les volumes. Cette organisation collective devient déterminante lorsque les producteurs disposent de petites quantités et de moyens limités. Pris individuellement, ils ne peuvent pas toujours absorber les coûts liés au transport ou à l'entreposage. La mutualisation repose sur le partage concret des moyens logistiques. Elle transforme une offre fragmentée en une proposition plus structurée. Concrètement, certaines initiatives ont mis en place des lieux de regroupement où les produits sont centralisés avant d'être redistribués vers les marchés professionnels. Comme l'explique

une répondante : « On a un point d'agrégation des commandes avec des chambres froides. Les fermes y livrent leurs produits, et notre responsable des opérations monte les commandes pour les différentes institutions. Ensuite, tout part en livraison selon les commandes passées » (02\_F\_Dist\_HM). Ce fonctionnement améliore la gestion des volumes, réduit les coûts de transport et renforce la fiabilité des livraisons. Il permet aussi aux plus petites entreprises d'accéder à des marchés qu'elles ne pourraient pas desservir seules.

**Soutien public et facteurs contextuels favorables.** Au niveau institutionnel, la stabilité des initiatives dépend du cadre dans lequel elles évoluent. Les financements publics jouent un rôle déterminant, surtout au démarrage. Ils permettent de soutenir la coordination, d'investir dans les infrastructures et de couvrir les premières phases de mise en place. Plusieurs personnes rencontrées rappellent que leur initiative n'aurait pas été possible sans ces appuis. Dans certains cas, le financement provient d'ententes sectorielles ou de contributions directes des MRC. Comme l'explique un distributeur : « Mais pour l'instant, c'est financé par l'entente sectorielle bioalimentaire. [...] il fallait montrer que les MRC investissaient elles-mêmes dans le projet. Chaque MRC a investi environ 13 000 \$ sur les deux années du projet » (10\_H\_Dist\_HM). Ces soutiens donnent les moyens de structurer l'organisation, d'ajuster les pratiques et de consolider les partenariats. Ils envoient aussi un signal clair aux acteurs du territoire. Lorsque les politiques publiques encouragent l'achat de produits régionaux, elles renforcent la légitimité des initiatives et facilitent leur intégration dans les marchés professionnels. En l'absence d'un cadre stable et cohérent, même des initiatives bien coordonnées et mutualisées restent fragiles.

### 4.3. Les fragilités des initiatives d'approvisionnement en produits régionaux

De nombreuses initiatives d'approvisionnement régional peinent à se maintenir dans le temps. À partir des entretiens, huit fragilités ont été identifiées et synthétisées dans le Tableau 5.

**Tableau 5. Fragilités des initiatives d'approvisionnement régional**

Catégories (pourcentage des entretiens)	Enjeux empiriques mis en évidence par les entretiens	Extraits illustratifs
<b>Fragilité économique et marges limitées (97 %)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marges faibles et seuils de rentabilité difficiles à atteindre (pour couvrir les coûts fixes, rémunérer le travail et absorber les risques)</li> <li>Hausse des coûts et faible capacité des marchés à absorber des prix plus élevés (production, logistique, main-d'œuvre, résistance des acheteurs et des consommateurs)</li> <li>Dépendance à des volumes élevés peu compatibles avec les marchés régionaux (densité de population limitée, dispersion territoriale, fragmentation de la demande)</li> </ul>	<p>« On a moins d'économies d'échelle, [...] on est content quand on arrive à couvrir nos frais, et ensuite à se sortir un salaire. » (02_F_Prod_HM)</p> <p>« Clairement, le seuil de rentabilité n'est pas atteint avec notre niveau actuel de ventes et notre marge de 15 %. » (02_F_Dist_HM)</p>

<p><b>Instabilité des volumes et de la demande (97 %)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demande irrégulière et difficilement prévisible (variations dans le temps, achats ponctuels, dépendance à quelques clients)</li> <li>• Saisonnalité et discontinuité de l'offre régionale (productions concentrées sur certaines périodes, interruptions d'approvisionnement)</li> <li>• Inadéquation entre les volumes requis par les acheteurs et les capacités des petits producteurs (volumes insuffisants, difficulté à répondre à des contrats regroupés ou standardisés)</li> </ul>	<p>« C'est un peu un cercle vicieux : si tu n'as pas les prix, tu n'as pas les volumes, et sans les volumes, tu n'as pas l'effet d'échelle. Ça se tient tout ensemble. » (07_H_Prod_07_HM)</p> <p>« Nous achetons environ 1,2 million d'oignons par an. Demander une telle quantité à un seul producteur serait irréaliste et demanderait une énorme capacité. » (07_F_Ach_M)</p>
<p><b>Poids des coûts logistiques et organisationnels (97 %)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts élevés liés au transport, à l'entreposage et à la distribution (chauffeurs, camions, carburant, chambres froides, distances à parcourir)</li> <li>• Complexité logistique liée à la multiplication des fournisseurs et des livraisons (petites commandes, minimums d'achat, facturations multiples, coordination accrue)</li> <li>• Charge administrative et organisationnelle disproportionnée pour de petites structures (gestion des contrats, suivi, reddition de comptes, animation des outils numériques)</li> </ul>	<p>« Aller livrer un restaurant avec une petite commande peut être économiquement peu viable. » (04_F_Fac_HM)</p> <p>« Si, par exemple, j'ai cinq fournisseurs différents, j'ai cinq factures, cinq frais de livraison, et cinq minimums de commandes [...] je me retrouve avec un inventaire très important, ce qui peut entraîner des pertes. Et les frais de livraison s'accumulent. » (02_H_Ach_M)</p>
<p><b>Contraintes institutionnelles et règles de marché dominantes (94 %)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Règles d'approvisionnement public favorisant le plus bas prix et les gros volumes (appels d'offres, Loi sur les contrats des organismes publics (LCOP), seuils, regroupement des achats)</li> <li>• Exigences de volumes, de standardisation et de conformité difficiles à atteindre (formats, constance, conditionnement, diversité de produits)</li> <li>• Poids des habitudes d'achat et des circuits conventionnels déjà en place (contrats existants, fournisseurs établis, inertie organisationnelle)</li> </ul>	<p>« Même si nous avons toute la volonté du monde, nous sommes souvent limités par les règles contractuelles et la LCOP. » (07_F_Ach_M)</p> <p>« Même si on pouvait favoriser les produits québécois via des critères, les volumes énormes excluent les plus petits producteurs. » (03_F_Fac_HM)</p>
<p><b>Charge organisationnelle et essoufflement des porteurs de projet (88 %)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surcharge de travail liée à des équipes réduites ou au bénévolat (multiplication des rôles, absence de relève, concentration des tâches)</li> <li>• Difficulté à maintenir l'engagement et l'implication dans la durée (fatigue, découragement, abandon progressif des projets collectifs)</li> <li>• Complexité des initiatives et exigences organisationnelles élevées (outils numériques, concertations, gestion des micro-fournisseurs)</li> </ul>	<p>« On travaille avec des petits producteurs, donc certains décident d'arrêter pour diverses raisons : maladie, fatigue, changement de carrière. » (08_F_Ach_HM)</p> <p>« Ce sont toujours les mêmes personnes qui s'impliquent. Finalement, ça finit par s'essouffler. » (01_F_Fac_M)</p>

<p><b>Fragilités relationnelles et culturelles de la coordination (82 %)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible appropriation des dispositifs collectifs et engagement inégal des acteurs (méconnaissance des ressources, participation variable, manque de temps, essoufflement)</li> <li>• Incompréhensions, tensions et fragilité de la confiance entre les acteurs (logiques professionnelles différentes, conflits, soupçons)</li> </ul>	<p>« Il y avait beaucoup de tensions entre les partenaires [...] cela a entraîné une perte de confiance. » (08_F_Dist_HM)</p> <p>« Les détaillants ne comprennent souvent pas les réalités agricoles, et inversement. » (05_F_Fac_HM)</p>
<p><b>Dépendance aux financements publics et aux projets temporaires (76 %)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépendance à des subventions limitées dans le temps (financements ponctuels, projets pilotes, difficulté à assurer la continuité)</li> <li>• Faible capacité d'autofinancement des initiatives (recours à l'endettement, apports personnels, équilibre financier fragile)</li> <li>• Instabilité des ressources humaines liées aux financements temporaires (postes à durée déterminée, roulement du personnel, perte de continuité)</li> </ul>	<p>« On n'arrivait pas à l'autofinancer comme on l'aurait souhaité. On était toujours dans l'obligation de subventionner. » (09_F_Dist_HM)</p> <p>« Les aides financières, la plupart du temps, sont à court terme. » (02_F_Fac_HM)</p>
<p><b>Fragilités des outils numériques et de la professionnalisation des échanges (67 %)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charge de travail supplémentaire et appropriation limitée des outils numériques (saisie des données, mises à jour fréquentes, double travail, manque de temps)</li> <li>• Dépendance à des plateformes coûteuses et difficiles à pérenniser (frais élevés, animation nécessaire, dépendance technologique)</li> </ul>	<p>« Prenons l'exemple d'un maraîcher : il met ses produits à jour chaque semaine [<i>sur son site</i>]. Mais là, avec [<i>nom de la plateforme</i>], il faudrait qu'il refasse tout ce travail une deuxième fois. » (01_F_Fac_M)</p> <p>« Le plus difficile, c'est de garder la plateforme vivante. » (09_F_Dist_HM)</p>

Parmi ces fragilités, les plus importantes selon les personnes rencontrées sont analysées ci-dessous. Elles peuvent être regroupées en quatre niveaux complémentaires : économique, transactionnel, organisationnel et institutionnel.

**Fragilités économiques.** Les initiatives peinent à atteindre un seuil de rentabilité stable. Les coûts liés au transport, à l'entreposage, à la coordination et à la distribution absorbent une part importante de la valeur générée. Il reste alors peu de marge pour rémunérer le travail, absorber les risques ou investir dans les infrastructures. Cette pression est accentuée par la structure même des marchés régionaux. Les volumes sont souvent limités et les territoires parfois étendus, ce qui implique de longues distances à parcourir. Dans ces conditions, les coûts fixes demeurent élevés. Une distributrice explique : « Prenons l'exemple d'une tomate. [...] le transport coûte 25 sous, le revendeur prend une marge. [...]. Au final, cette tomate n'a presque plus de valeur réelle pour le producteur » (07\_F\_Dist\_M). Même lorsque la volonté d'acheter « local » est présente, les acheteurs restent sensibles au prix. Les producteurs et les intermédiaires doivent alors composer avec des marges bénéficiaires faibles, où le moindre imprévu (hausse du carburant, baisse des commandes ou perte d'un client) peut fragiliser l'ensemble de l'initiative. Dans ce contexte, ils doivent ajuster leurs volumes, revoir leurs coûts ou compter sur des appuis externes pour maintenir leurs activités.

**Fragilités transactionnelles.** Plusieurs initiatives font face à une forte instabilité dans les volumes échangés. La demande varie dans le temps et dépend souvent de quelques clients majeurs ou d'achats ponctuels. À cela s'ajoute la saisonnalité des productions régionales, qui concentre l'offre sur certaines périodes et crée des creux à d'autres moments de l'année. Les producteurs doivent ainsi composer avec des commandes irrégulières et difficiles à prévoir. Cette instabilité complique la planification et accroît les risques liés aux décisions de production. Certains producteurs ont augmenté leur production en anticipant une demande qui ne s'est finalement pas confirmée. Ce phénomène a été particulièrement visible après la pandémie de COVID-19, lorsque la demande a brusquement changé : « Certaines fermes, qui avaient augmenté leur production, se sont retrouvées avec un surplus de produits et pas assez de clients » (02\_F\_Fac\_HM). À l'inverse, les acheteurs institutionnels peuvent exiger des volumes que les producteurs régionaux ne sont pas en mesure de fournir seuls. Les quantités requises sont parfois élevées et doivent être livrées de manière constante. Cette inadéquation entre l'offre et la demande limite la stabilité des relations commerciales.

**Fragilités organisationnelles.** De nombreuses initiatives reposent sur des équipes réduites et des ressources limitées. La coordination des producteurs, la gestion des commandes, le suivi administratif et l'organisation des livraisons exigent du temps et une présence constante. Ces tâches s'ajoutent souvent aux responsabilités déjà assumées par les porteurs de projet ou par les producteurs eux-mêmes. Dans certains cas, la charge de travail se concentre sur quelques personnes, ce qui crée une pression continue et un risque d'essoufflement. Une acheteuse résume bien cette réalité : « C'est très dur de maintenir un rythme aussi intense que celui exigé au lancement. C'est épuisant » (08\_F\_Ach\_HM). Les outils numériques, souvent présentés comme une solution pour simplifier les échanges, peuvent également générer du travail supplémentaire. La saisie des produits, la mise à jour des disponibilités, la gestion des commandes en ligne et l'animation des plateformes nécessitent un suivi régulier. Comme l'explique une répondante : « Entrer ses produits dans une plateforme, ça peut lui sembler être une surcharge » (08\_F\_Dist\_HM). Lorsque ces tâches ne sont pas suffisamment soutenues, la fatigue s'installe, l'engagement diminue et la continuité des initiatives devient plus difficile à assurer.

**Fragilités institutionnelles.** L'approvisionnement en produits régionaux se heurte aux règles dominantes des marchés publics et aux pratiques d'achat déjà en place. Les procédures d'appel d'offres privilégient souvent le plus bas prix et exigent des volumes importants. Ces critères limitent la capacité des producteurs régionaux à accéder aux marchés institutionnels. Les exigences de standardisation, de régularité dans l'approvisionnement et de conformité administrative représentent également un obstacle. Les petits producteurs peinent parfois à répondre seuls à ces attentes, car les volumes demandés dépassent leurs capacités individuelles, même lorsque la qualité des produits est reconnue. Un acheteur institutionnel l'exprime clairement : « Comme nous sommes tenus de choisir le soumissionnaire le plus bas, cela limite les chances des produits locaux d'être sélectionnés » (07\_F\_Ach\_M). À ces contraintes formelles s'ajoutent des habitudes d'achat bien établies. Les institutions travaillent souvent avec des fournisseurs conventionnels liés par des contrats existants. Modifier ces pratiques demande du temps, des ajustements internes et une volonté politique.

#### 4.4. Les recommandations pour renforcer les initiatives d'approvisionnement régional

Au-delà des fragilités observées, les entretiens font émerger plusieurs recommandations jugées importantes pour renforcer la viabilité des initiatives d'approvisionnement régional. Le Tableau 6 en présente une synthèse, organisée autour de neuf catégories regroupant différents leviers humains, organisationnels, économiques et institutionnels : affirmer le rôle moteur de l'État et une vision systémique à long terme; renforcer l'accompagnement et la formation; mobiliser les outils numériques comme supports; structurer la concertation; clarifier les règles et les critères du « local »; mettre à profit les expériences passées; repenser les modèles économiques; adapter les modèles aux réalités territoriales; reconnaître le rôle des distributeurs.

**Tableau 6. Leviers structurants identifiés par les acteurs pour renforcer l'approvisionnement alimentaire régional**

Catégories (pourcentage des entretiens)	Enjeux empiriques récurrents mis en évidence dans les entretiens	Extraits illustratifs
<b>Affirmer le rôle moteur de l'État et une vision systémique à long terme (97 %)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement public structurant et financement pluriannuel des initiatives régionales (soutiens pérennes, appui à la phase de consolidation, réduction de la logique de projets ponctuels)</li> <li>Vision systémique et cohérence des politiques publiques en matière d'approvisionnement régional (alignement intersectoriel, règles d'achat public adaptées, cibles d'approvisionnement régional, sécurité alimentaire)</li> </ul>	<p>« Il va falloir obliger quasiment [...] à acheter local ou régional [...]. Imposer une cible, un pourcentage [...]. On est rendu là. » (06_H_Ach_M)</p> <p>« Il faudrait aussi qu'il y ait une pérennisation des financements. Actuellement, les projets sont souvent limités à une durée d'un an, ce qui empêche une véritable réflexion sur le long terme. » (07_F_Fac_HM)</p>
<b>Renforcer l'accompagnement humain la formation incluse dans les initiatives (79 %)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin d'un accompagnement humain concret et de proximité (présence sur le terrain, aide à l'inscription, soutien opérationnel, suivi dans le temps)</li> <li>Développement des connaissances et des capacités des acteurs (savoir comment s'approvisionner, commander, cuisiner, comprendre les règles et les critères)</li> </ul>	<p>« Pour que ça se fasse, faut éduquer les gens - les restaurateurs, les gens du CIUSSS, les gens du CPE. » (06_H_Ach_M)</p> <p>« Ce n'est pas un manque d'intérêt, mais parfois un manque de savoir-faire. » (08_F_Fac_HM)</p>
<b>Déployer des outils numériques et logistiques comme supports, et non comme solutions autonomes (67 %)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration des outils numériques et logistiques aux pratiques existantes (complémentarité avec l'organisation du travail, simplification des ventes, articulation avec la logistique)</li> <li>Gouvernance, animation et coordination des outils dans le temps (gestion humaine, mutualisation, contrôle régional ou partagé, financement de l'animation)</li> </ul>	<p>« Moi, je vois encore un mix de tout. Tu sais, d'avoir la plateforme numérique où sont affichées les offres, où on peut commander, puis qu'après ça ce soit dirigé vers un local, <i>dispatché</i>. Tous les produits sont regroupés, puis ensuite, ça se rend chez nous. » (04_F_Ach_M)</p> <p>« Automatiser cette partie du processus, qui est très lourde et</p>

		<p>chronophage pour les établissements, serait un vrai gain. Cela libérerait du temps pour se concentrer sur des actions plus stratégiques. » (03_F_Fac_HM)</p>
<p><b>Structurer la concertation et les relations de confiance entre les acteurs (67 %)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Espaces structurés de concertation et d'échanges entre les acteurs (rencontres régulières, mise en relation directe des producteurs, des acheteurs et des intermédiaires, coordination des initiatives)</li> <li>Relations de confiance et interconnaissance au sein des filières régionales (compréhension mutuelle des réalités, collaboration interentreprises, partenariats durables)</li> </ul>	<p>« Qu'on assoie les producteurs et transformateurs autour de la table [...] comment peut-on vous soutenir concrètement? » (09_F_Dist_HM)</p> <p>« Ce n'est pas en gardant chacun nos petites initiatives [...] qu'on va structurer le marché de façon pérenne. » (01_F_Prod_M)</p>
<p><b>Clarifier les règles, les standards et les critères du local (61 %)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition partagée et opérationnelle du « local » (périmètre géographique, produits visés, niveaux d'exigence, langage commun entre les acteurs)</li> <li>Standards clairs et dispositifs de reconnaissance facilitant l'intégration du local (critères de conformité, rédaction des appels d'offres, gradation et valorisation des efforts)</li> </ul>	<p>« Comment définit-on réellement le local? [...] Est-ce que c'est notre région, le Québec ou le Canada? » (03_F_Ach_HM)</p> <p>« Là-bas, les institutions ont une gradation : si une institution atteint 40 %, 60 %, 80 % ou 90 % d'approvisionnement en produits biologiques, elle reçoit une certification. C'est un système qui valorise la progression et reconnaît les efforts. » (07_H_Prod_HM)</p>
<p><b>Mettre à profit les expériences passées et favoriser l'apprentissage collectif (55 %)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capitalisation collective des expériences passées (analyse des réussites et des échecs, formalisation des apprentissages)</li> <li>Apprentissage collectif et transfert des connaissances existantes (partage des pratiques éprouvées, diffusion des leçons, inspiration de modèles déjà testés)</li> </ul>	<p>« Il faut s'inspirer de ce qui a fonctionné et de ce qui n'a pas marché, pour ne pas refaire les mêmes erreurs. » (04_F_Fac_HM)</p> <p>« L'expertise existe déjà [...] ne pas réinventer la roue, mais s'inspirer des pratiques existantes. » (05_F_Fac_HM)</p>
<p><b>Repenser les modèles économiques pour assurer la viabilité des initiatives (55 %)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomie financière accrue des initiatives (diversification des sources de revenus, tarification adaptée, réduction de la dépendance aux subventions ponctuelles)</li> <li>Modèles d'affaires stables et adaptés aux réalités régionales (mutualisation, pôles d'achat-revente, soutien aux entreprises à forte utilité territoriale)</li> </ul>	<p>« Si c'est financé par des subventions, c'est certain que ça peut être ébranlé rapidement. » (02_H_Ach_M)</p> <p>« Je reviendrais avec l'idée du pôle. D'avoir un seul et même lieu de distribution, mais vraiment sous forme d'achat-revente, géré par un privé, ou géré par un privé supporté par un regroupement d'entreprises peut-être, pour aller chercher du financement pour la création. » (01_F_Prod_M)</p>

<p><b>Adapter les modèles aux réalités territoriales et sectorielles (48 %)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nécessité d'adapter les modèles aux contraintes régionales (volumes disponibles, distances, saisonnalité, dispersion géographique, équipements existants)</li> <li>• Besoin de flexibilité et d'ajustements mutuels entre les producteurs et les acheteurs (types d'acheteurs, formats, produits ciblés, capacité d'adaptation)</li> </ul>	<p>« Chaque contexte est différent, mais l'idée principale est de s'en inspirer pour tracer une voie adaptée à notre réalité. » (08_F_Fac_HM)</p> <p>« On vise les restaurants qui ont peu de tables, parce qu'évidemment, on n'a pas une immense production. » (04_H_Prod_M)</p>
<p><b>Reconnaître et clarifier le rôle structurant des distributeurs et des intermédiaires (42 %)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôle structurant des distributeurs et des intermédiaires dans les initiatives régionales (logistique, volumes, facturation, coordination entre les producteurs et les acheteurs)</li> <li>• Articulation claire et intégrée des intermédiaires au sein des circuits courts territoriaux (positionnement régional, centres de distribution régionaux, complémentarité avec les acteurs existants)</li> </ul>	<p>« Si on veut faire de la distribution avec tout ce beau monde-là, ça prendrait un local pour entreposer les stocks et une personne pour gérer ça. [...] avec un distributeur positionné directement en Mauricie. » (01_F_Fac_M)</p> <p>« Regrouper une offre régionale en un seul et même lieu [...] comme un centre névralgique de distribution régionale. » (01_F_Prod_M)</p>

Parmi ces recommandations, quatre sont apparues comme particulièrement déterminantes et sont présentées plus en détail ci-dessous.

***Affirmer le rôle moteur de l'État et une vision systémique à long terme.*** Les acteurs insistent sur la nécessité d'un engagement public plus structurant. Les initiatives régionales ne peuvent pas reposer uniquement sur des projets ponctuels ou des financements à court terme. Elles nécessitent du temps pour se consolider, stabiliser les partenariats et ajuster les pratiques. Des soutiens pluriannuels sont ainsi perçus comme essentiels pour sécuriser les postes de coordination et investir dans les infrastructures. Une répondante l'exprime clairement : « Des financements sur une plus longue période, ça aiderait clairement. Les projets ont besoin de temps pour se consolider » (02\_F\_Fac\_HM). Au-delà du financement, plusieurs acteurs soulignent également le besoin d'une meilleure cohérence entre les politiques publiques. L'approvisionnement en produits régionaux touche à l'agriculture, à la santé, à l'environnement et au développement régional. Lorsque ces politiques ne sont pas alignées, les initiatives avancent plus lentement. Comme le souligne un producteur : « Si les politiques étaient mieux alignées avec les objectifs de santé et d'environnement, on pourrait aller beaucoup plus vite » (07\_H\_Prod\_HM).

***Repenser les modèles économiques pour assurer la viabilité des initiatives.*** Plusieurs initiatives fonctionnent encore avec des montages financiers fragiles. Pour assurer leur pérennité, elles doivent clarifier leurs sources de revenus et la répartition des coûts. Cela implique de diversifier les sources de financement, d'ajuster la tarification et de reconnaître que la coordination, la logistique et l'animation représentent des coûts réels. Une répondante le dit sans détour : « Il faudra peut-être accepter certaines concessions, comme la fin de la gratuité complète » (08\_F\_Dist\_HM). Plusieurs acteurs soulignent également

la nécessité de mieux répartir les charges entre les producteurs, les intermédiaires et les acheteurs, notamment pour la logistique, les plateformes et la coordination. Tant que ces responsabilités restent floues, l'équilibre financier des initiatives demeure fragile.

***Reconnaître et clarifier le rôle structurant des distributeurs et des intermédiaires.*** Les distributeurs et les intermédiaires assument une fonction clé dans les initiatives d'approvisionnement régional. Ils peuvent regrouper les volumes, organiser les tournées, centraliser la facturation et assurer le lien entre les producteurs et les acheteurs. En coordonnant ces flux, ils réduisent la complexité des échanges et facilitent le respect des exigences de régularité, de conformité et de volumes attendues par les marchés professionnels. Cette contribution devient particulièrement importante lorsque les producteurs sont nombreux et de petite taille, car les exigences contractuelles et logistiques dépassent souvent leurs capacités individuelles. Un répondant le formule ainsi : « Les distributeurs jouent un rôle clé [...] comprendre les réalités des deux parties et optimiser la logistique entre elles » (05\_F\_Fac\_HM). Clarifier leur rôle implique de leur donner une place explicite dans l'organisation des circuits régionaux, en reconnaissant leur fonction de coordination et en assurant un financement adapté à ces services. Une telle reconnaissance contribue à stabiliser les échanges entre les producteurs et les acheteurs.

***Déployer des outils numériques et logistiques comme supports, et non comme solutions autonomes.*** Dans des initiatives impliquant plusieurs producteurs et acheteurs, les outils numériques facilitent la mise en relation et la gestion des commandes, en permettant d'afficher l'offre, de centraliser les achats et de suivre les livraisons. Comme le souligne un producteur : « La plateforme en ligne, c'est un peu incontournable, ne serait-ce que pour la prise de commande. Nous, en ce moment, on fonctionne par courriel [...], mais c'est vraiment le bordel » (01\_F\_Prod\_M). Cependant, les répondants rappellent que ces outils ne remplacent pas la coordination humaine. Leur fonctionnement suppose du temps pour alimenter la plateforme, mettre à jour les produits et ajuster la logistique. Comme le précise le même producteur : « Ce n'est pas un coup que c'est lancé que ça marche seul. Ça prend quand même quelqu'un de l'autre côté qui gère ça » (01\_F\_Prod\_M). Ils doivent également être intégrés aux circuits de livraison et au travail des intermédiaires. Utilisés comme supports, ces outils renforcent la coordination; utilisés seuls, ils demeurent insuffisants pour soutenir l'approvisionnement alimentaire en produits régionaux.

## 5. Discussion

### 5.1. Leçons tirées des résultats de l'étude

Cette étude a analysé les initiatives d'approvisionnement alimentaire régional au Québec, afin de mieux comprendre leur fonctionnement, leurs conditions de réussite et leurs limites. Quatre leçons principales peuvent être tirées.

*Tout d'abord, on observe un décalage entre la volonté affichée d'acheter des produits régionaux et la complexité organisationnelle qui freine la mise en œuvre.* Plusieurs personnes interrogées ont exprimé une ouverture réelle envers l'approvisionnement régional. Toutefois, sa réalisation concrète se heurte à des contraintes logistiques, administratives et contractuelles très importantes. La coordination des volumes, des livraisons et des exigences de conformité complique l'opérationnalisation. Ce décalage est également documenté dans la littérature. Boys et Fraser (2019) montrent que l'achat direct auprès des agriculteurs est perçu comme un levier de développement local, sans pour autant se généraliser. Reynolds et Hunter (2019) soulignent que les réussites observées reposent souvent sur des individus engagés ou des contextes particuliers. Dans le secteur hospitalier, 90 % des gestionnaires se disent favorables à l'achat local si celui-ci passe par leurs fournisseurs habituels (Klein, 2015). Ainsi, l'ouverture existe, mais elle demeure conditionnelle. La difficulté apparaît au moment de l'opérationnalisation. Acheter des produits régionaux implique de coordonner plusieurs fournisseurs, des volumes variables et des contraintes saisonnières. Cela multiplie les livraisons, la facturation et les ajustements logistiques (Krejci et al., 2025; Perline et al., 2015). Dans certains hôpitaux étudiés par Perline et al. (2015), l'intégration de produits fermiers a exigé une réorganisation interne importante, notamment pour adapter la planification des menus et la gestion des approvisionnements. Les exigences de traçabilité et de standardisation compliquent aussi l'accès des petites fermes (Abate-Kassa et Peterson, 2011). Sans dispositifs capables d'absorber cette charge organisationnelle, l'approvisionnement en produits alimentaires régionaux reste difficile à intégrer dans les routines des organisations à l'échelle d'un territoire.

*L'étude a aussi montré que les initiatives les plus efficaces sont celles qui prennent en charge plusieurs fonctions clés,* plutôt que de laisser les entreprises impliquées dans la chaîne d'approvisionnement les assumer individuellement. Lorsque la coordination et la logistique sont centralisées, l'approvisionnement en produits régionaux devient plus facilement réalisable. À ce titre, plusieurs recherches décrivent le rôle structurant des intermédiaires territoriaux, souvent appelés *food hubs* ou centrales d'achat régionales (Berti et Mulligan, 2016; Klein et al., 2023). Ces organisations regroupent les produits de plusieurs entreprises agricoles, assurent le tri, le conditionnement, le respect des normes sanitaires et la livraison vers les institutions. Elles réduisent ainsi le nombre de transactions à gérer pour les acheteurs publics et simplifient l'accès au marché pour les producteurs. L'exemple du *Farm Fresh Healthcare Project* en Californie illustre bien ce modèle. Dans ce cas, un distributeur régional agit comme agrégateur pour des hôpitaux. Il achète auprès de plusieurs fermes, contrôle la qualité, assure la conformité réglementaire et livre les produits selon les besoins des établissements (Klein et Michas, 2014). Pour l'hôpital, le fonctionnement se rapproche d'un circuit conventionnel avec un point de contact unique.

Pour les producteurs, l'intermédiaire ouvre l'accès à un marché institutionnel autrement difficile à pénétrer. La littérature souligne cependant que ces modèles exigent des compétences organisationnelles solides et une masse critique suffisante pour être viables (Berti et Mulligan, 2016; Renkema-Singh et Hilletoft, 2025). Les défis ne disparaissent pas, mais ils sont plutôt concentrés au niveau de l'intermédiaire. Malgré ces contraintes, les études convergent sur la présence nécessaire d'une organisation capable d'intégrer les fonctions clés de la chaîne pour structurer durablement l'approvisionnement en produits régionaux (Berti et Mulligan, 2016; Klein et al., 2023).

***Ensuite, l'étude souligne la nécessité d'un ancrage institutionnel durable pour stabiliser les initiatives d'approvisionnement régional.*** Même bien organisées, ces initiatives restent fragiles. Leur maintien dépend des conditions économiques et réglementaires dans lesquelles elles évoluent. La littérature met en évidence la faiblesse des marges des circuits courts. Enthoven et Van den Broeck (2021) montrent que les coûts logistiques réduisent fortement la rentabilité. Au Québec, Mundler (2023) observe que plusieurs fermes peinent à assurer leur viabilité sans soutien externe. Les revenus couvrent souvent les coûts, mais la marge demeure limitée. L'instabilité des volumes accentue cette fragilité. Raison et Scheer (2015) rapportent que des producteurs hésitent à investir pour répondre aux exigences institutionnelles sans garantie de commandes durables. À l'inverse, des gestionnaires interrogés par Linton et al. (2018) expliquent qu'ils hésitent à s'engager davantage sans assurance d'un approvisionnement régulier. Cette incertitude réciproque freine les engagements à long terme. De plus, plusieurs initiatives reposent sur des financements de démarrage. Lorsque ces aides prennent fin, les activités doivent être absorbées par les équipes existantes, ce qui conduit souvent à un ralentissement ou à l'arrêt des projets (Feenstra et Hardesty, 2016; Forum SAT, 2025; Linton et al., 2018).

***Enfin, l'absence d'une vision provinciale cohérente sur l'approvisionnement en produits régionaux contribue à la fragmentation des initiatives.*** Plusieurs initiatives se développent de manière indépendante, avec des fonctions partielles et des outils technologiques hétérogènes. Cette dispersion entraîne des duplications entre régions, des coûts élevés et une efficacité limitée à l'échelle du système. Sans coordination structurante, les efforts demeurent localisés et difficiles à consolider. Dans ce contexte, la pérennisation suppose un cadre institutionnel plus stable. Plusieurs travaux recommandent un soutien public durable pour financer les fonctions de coordination et d'infrastructure, au moins jusqu'à l'atteinte d'une taille critique (Bayir et al., 2022; Mundler, 2023). Boys et Fraser (2019) soulignent aussi le rôle d'accompagnement que peuvent jouer les gouvernements, les universités et les organisations intermédiaires. Reynolds et Hunter (2019) insistent sur l'importance d'un appui cohérent à long terme pour éviter que les réussites restent isolées. Enfin, cette institutionnalisation doit rester adaptée au contexte. Enthoven et Van den Broeck (2021) rappellent qu'une recherche excessive d'efficacité peut conduire à une standardisation trop poussée, rapprochant ces circuits des modèles industriels qu'ils cherchent précisément à ne pas reproduire. Les conditions institutionnelles doivent donc être stables, flexibles et proportionnées. L'enjeu est de soutenir l'approvisionnement en produits régionaux sans rendre les initiatives trop rigides ni compromettre leur capacité d'adaptation au contexte.

## 5.2. Contributions de la recherche

***Cette étude contribue à la littérature en mettant l'accent sur la prise en charge des fonctions organisationnelles dans les circuits courts et l'approvisionnement alimentaire régional.*** Les travaux existants analysent davantage les initiatives d'approvisionnement alimentaire régional à partir de la proximité géographique ou du nombre d'intermédiaires (Aubry et Kebir, 2013; Renting et al., 2003), ou en lien avec les enjeux de gouvernance territoriale et de relocalisation (Lamine et al., 2019; Sonnino et Marsden, 2006). Ils s'intéressent moins systématiquement à la prise en charge des fonctions organisationnelles concrètes. Pourtant, plusieurs travaux suggèrent que cette dimension est décisive. Berti et Mulligan (2016) observent que les *food hubs* les plus durables sont ceux qui assurent l'agrégation, l'entreposage et la distribution, plutôt que de se limiter à des activités de courtage. De même, Klein et Michas (2014) montrent que le succès du *Farm Fresh Healthcare Project* repose sur un intermédiaire capable d'assumer le contrôle qualité, la conformité réglementaire et la logistique pour plusieurs hôpitaux. En distinguant les initiatives selon le degré réel d'intégration des fonctions clés (logistique, facturation, planification, mise en marché), l'étude prolonge ces observations et en propose une lecture plus systématique. Elle souligne que la robustesse des initiatives dépend de leur capacité à prendre en charge et à structurer des fonctions clés de manière stable et professionnelle. Cette perspective permet également d'éclairer les écarts de performance entre les différentes initiatives.

***L'étude met aussi en évidence l'enchevêtrement des vulnérabilités qui freinent la consolidation des initiatives d'approvisionnement régional.*** La littérature documente plusieurs fragilités, mais le plus souvent de manière isolée : faibles marges bénéficiaires (Enthoven et Van den Broeck, 2021), coûts organisationnels élevés (Michelson, 2016), difficulté à atteindre une taille critique pour les *food hubs* (Berti et Mulligan, 2016), ou encore vulnérabilité économique des fermes en circuits courts au Québec (Mundler, 2023). En rapprochant ces travaux, l'étude montre comment ces fragilités se combinent dans la pratique. Une surcharge organisationnelle peut, par exemple, fragiliser l'offre et accroître la dépendance à des financements temporaires. Ces vulnérabilités ont tendance à s'alimenter mutuellement et à fragiliser les trajectoires de consolidation. Ce résultat rejoint les analyses sur les tensions entre les valeurs sociales et la viabilité économique (Belletti et al., 2025), et apporte une lecture plus systémique des risques qui pèsent sur ces initiatives.

***L'étude traduit également des constats empiriques en pistes d'action concrètes.*** De nombreuses recherches appellent à renforcer les circuits courts ou la gouvernance territoriale (Hebinck et al., 2021; Kaviya et Giri, 2022; Reynolds et Hunter, 2019), mais formulent des recommandations souvent générales. Ici, neuf recommandations sont proposées à partir des besoins exprimés par les personnes interrogées, en distinguant des dimensions humaines, organisationnelles, économiques et institutionnelles. Cette mise en forme rend les pistes d'action plus compréhensibles et plus directement mobilisables. Ces propositions prolongent les appels au maillage territorial (Forum SAT, 2025), précisent les conditions concrètes de la mutualisation logistique (Krejci et al., 2025) et rappellent que les outils numériques ne sont efficaces que s'ils s'inscrivent dans une organisation logistique structurée (Abao et al., 2020; Tripoli et Schmidhuber, 2018). Elles confirment

également qu'un soutien institutionnel stable, accompagné d'ajustements réglementaires adaptés, reste déterminant pour la pérennité des initiatives (Mundler, 2023; Stein et Santini, 2022).

### 5.3. Implications pratiques

***Les résultats invitent à concentrer l'action sur le renforcement des fonctions d'intermédiation des initiatives d'approvisionnement régional.*** En effet, les initiatives les plus robustes s'appuient sur des compétences dédiées en coordination logistique, en planification des volumes et en gestion des relations contractuelles. La présence d'une personne coordinatrice ou animatrice du réseau améliore la fiabilité des flux et renforce la confiance entre les parties prenantes. Les travaux de Renkema-Singh et Hilletoft (2025) vont dans le même sens en soulignant que les intermédiaires les plus performants dans les circuits courts sont ceux qui disposent de capacités opérationnelles solides, notamment en logistique et en gestion partenariale. Cela suppose un soutien financier plus stable, permettant de pérenniser certains postes et de sortir d'une logique de projets ponctuels. Sans ressources prévisibles, les initiatives peinent à consolider leurs fonctions clés et à planifier leur développement.

***L'intégration des produits régionaux dans les marchés professionnels suppose l'adaptation des règles d'approvisionnement et des modalités contractuelles plus prévisibles et stables.*** Les appels d'offres exigeant des volumes élevés et attribués principalement sur la base du plus bas prix limitent l'accès des producteurs régionaux aux marchés institutionnels. La division des marchés en lots, l'introduction de critères de provenance dans l'évaluation des soumissions et la planification conjointe des volumes permettent de réduire cet écart entre capacités locales et exigences institutionnelles. L'incertitude liée au périmètre géographique, aux produits admissibles ou aux seuils de conformité complique également les engagements à moyen terme. L'établissement de critères clairs et progressifs rend les appels d'offres plus prévisibles pour les producteurs et facilite l'ajustement de leur offre. De même, des dispositifs formalisés de planification, incluant des calendriers de production partagés, des engagements minimaux sur les volumes, et des rencontres régulières entre les producteurs et les acheteurs, diminuent les variations imprévues et renforcent la stabilité des relations commerciales. Ces résultats rejoignent ceux de Reynolds et Hunter (2019), qui montrent que l'ajustement des règles d'achat public, notamment par l'intégration de critères de durabilité et la fragmentation des marchés, constitue un levier déterminant pour soutenir les systèmes alimentaires locaux. De même, la sécurisation des débouchés passe par des engagements contractuels à moyen terme, comme le soulignent Klein et Michas (2014) et Raison et Scheer (2015).

***La mise en œuvre d'initiatives d'approvisionnement régional nécessite aussi une montée en compétences des personnes impliquées.*** Les producteurs doivent respecter des calendriers de livraison plus stricts, garantir une régularité des volumes et se conformer à des exigences administratives et sanitaires plus formalisées. Les acheteurs, de leur côté, doivent intégrer la saisonnalité dans leurs menus, ajuster leurs prévisions et accepter une plus grande variabilité de l'offre. À ce titre, Raton (2023) montre que la logistique des circuits courts transfère vers les producteurs des tâches supplémentaires de coordination, de planification et de livraison. Bayir et al. (2022) soulignent que ces contraintes exigent

des capacités accrues de coordination interne et de gestion collective. Dans ce contexte, des dispositifs de formation continue, de mentorat ou d'accompagnement technique ciblé sont requis pour soutenir cette transition et réduire les tensions opérationnelles.

***Enfin, les résultats soulignent l'importance d'une meilleure cohérence systémique à l'échelle provinciale. La dispersion des initiatives et le développement en parallèle d'outils par les différentes régions entraînent des coûts élevés et limitent l'efficacité globale.*** Une coordination accrue, appuyée par des financements structurants et une vision à moyen terme, pourrait renforcer l'interopérabilité des dispositifs et favoriser la capitalisation des apprentissages. Comme le rappellent Enthoven et Van den Broeck (2021), en l'absence de coordination stratégique et d'un cadre commun et structurant, ces initiatives locales peinent à se consolider durablement.

#### 5.4. Limites de l'étude et pistes de recherche futures

Cette étude présente certaines limites. ***Premièrement, elle se concentre sur le Québec***, un contexte marqué par une forte tradition coopérative et par un soutien institutionnel structuré (MAPAQ, 2024; Mundler, 2023). Ces caractéristiques influencent la forme et la trajectoire des initiatives observées. La littérature souligne que les circuits d'approvisionnement régional sont fortement dépendants de leur environnement institutionnel et territorial (Aubry et Kebir, 2013; Hebinck et al., 2021). Des comparaisons menées avec d'autres contextes, plus marchands ou reposant moins sur un soutien institutionnel, permettraient d'examiner si la typologie proposée reste pertinente au-delà du cas étudié.

***Deuxièmement, l'analyse repose sur un nombre limité d'entretiens***, cohérent avec une démarche qualitative inductive, mais qui ne permet pas de couvrir l'ensemble des parties prenantes impliquées. Certains groupes, comme les grands distributeurs, les transformateurs ou les consommateurs finaux, sont peu représentés. De plus, l'étude porte principalement sur des initiatives existantes, ce qui peut sous-estimer les facteurs d'échec. La littérature appelle à croiser les approches qualitatives avec des analyses quantitatives pour mieux documenter les pratiques d'achat, les coûts logistiques et les contraintes perçues (Krejci et al., 2025; Nakandala et Lau, 2019).

***Troisièmement, l'étude repose sur des données recueillies à un moment donné***, alors que plusieurs initiatives sont encore en cours de consolidation. Or, la question de la pérennité occupe une place centrale dans les travaux sur les circuits alternatifs (El Bilali, 2018; Hebinck et al., 2021). Des recherches longitudinales seraient nécessaires pour examiner leurs trajectoires, les ajustements organisationnels mis en œuvre au fil du temps et les effets différés des politiques publiques.

***Enfin, l'approche inductive a permis de dégager des catégories empiriques***, sans les relier de manière systématique à un cadre théorique particulier. Des travaux ultérieurs pourraient mobiliser des cadres comme la gouvernance collaborative ou le néo-institutionnalisme pour analyser plus précisément les mécanismes de coordination, les enjeux de légitimation et les tensions entre les logiques organisationnelles au sein des initiatives d'approvisionnement régional.

## 6. Conclusion

Cette recherche a analysé les initiatives d'approvisionnement alimentaire régional au Québec afin de mieux comprendre leur fonctionnement, leurs fragilités et les conditions de leur consolidation. Les résultats mettent en évidence une grande diversité d'initiatives, mais révèlent également des contraintes communes qui limitent leur stabilisation à long terme. Malgré une volonté croissante d'intégrer des produits régionaux dans les marchés professionnels, la mise en œuvre de ces initiatives demeure complexe en raison des exigences logistiques, organisationnelles et institutionnelles qui structurent ces marchés.

L'étude montre que la pérennité de ces initiatives dépend largement de leur capacité à assumer collectivement certaines fonctions clés, notamment la coordination logistique, la mutualisation des ressources et l'organisation des relations commerciales entre les producteurs, les intermédiaires et les acheteurs. Lorsque ces fonctions sont prises en charge de manière structurée, l'approvisionnement régional devient plus accessible et plus fiable pour l'ensemble des acteurs. À l'inverse, lorsque ces responsabilités reposent uniquement sur les entreprises individuelles, les initiatives demeurent fragiles et difficiles à pérenniser.

Les propositions formulées par les acteurs soulignent également l'importance d'un environnement institutionnel favorable. Un appui public plus structurant, un accompagnement de proximité et des mécanismes organisationnels et logistiques adaptés aux réalités territoriales apparaissent comme des conditions importantes pour soutenir le développement de ces initiatives. Plus largement, les résultats montrent que le renforcement de l'approvisionnement alimentaire régional dépend de la capacité à structurer des organisations intermédiaires capables d'articuler les contraintes économiques, logistiques et institutionnelles qui caractérisent ces marchés.



## 7. Références

- Abao, J. S. T., Alburo, J. K., Ecuasion, J. M. C., Gamolo, J. H. H., Flores, W. C., Villanueva, L. M., et Kumar, A. S. (2020). Peer-to-peer electronic buy and sell platform for agricultural products. *International Journal*, 9(3).  
<https://doi.org/10.30534/ijatcse/2020/163932020>
- Abate-Kassa, G., et Peterson, H. C. (2011). Market access for local food through the conventional food supply chain. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14(1), 63-82. <https://doi.org/10.22004/AG.ECON.100876>
- Aubry, C., et Kebir, L. (2013). Shortening food supply chains: A means for maintaining agriculture close to urban areas? The case of the French metropolitan area of Paris. *Food Policy*, 41, 85-93. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2013.04.006>
- Bayir, B., Charles, A., Sekhari, A., et Ouzrout, Y. (2022). Issues and challenges in short food supply chains: A systematic literature review. *Sustainability*, 14(5), 3029. <https://doi.org/10.3390/su14053029>
- Begimkulov, A., Shamsuzzoha, A., et Helo, P. (2023). Scaling strategies and mechanisms in small and medium enterprises in the agri-food sector: A systematic literature review. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 7, 1169948. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2023.1169948>
- Belletti, G., Mengoni, M., et Marescotti, A. (2025). Assessing the economic, social and environmental impact of collaborative short food supply chains: a producers' perspective. *Agricultural and Food Economics*, 13(59). <https://doi.org/10.1186/s40100-025-00397-z>
- Berti, G., et Mulligan, C. (2016). Competitiveness of small farms and innovative food supply chains: The role of food hubs in creating sustainable regional and local food systems. *Sustainability*, 8(7). <https://doi.org/10.3390/su8070616>
- Biernacki, P., et Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological methods & research*, 10(2), 141-163. <https://doi.org/10.1177/004912418101000205>
- Boys, K. A., et Fraser, A. M. (2019). Linking small fruit and vegetable farmers and institutional foodservice operations: Marketing challenges and considerations. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 34(3), 226-238. <https://doi.org/10.1017/S1742170518000030>
- Chaudhary, S., et Suri, P. K. (2022). The impact of digitalisation on the agricultural wholesale prices to aid agrarian income. *Agricultural Economics (Zemědělská ekonomika)*, 68(10), 361-370. <https://doi.org/10.17221/113/2022-agricecon>
- Chiffolleau, Y., & Dourian, T. (2020). Sustainable food supply chains: is shortening the answer? A literature review for a research and innovation agenda. *Sustainability*, 12(23), 9831. <https://doi.org/10.3390/su12239831>
- Dimitri, C., et Gardner, K. (2018). Farmer use of intermediated market channels: a review. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 34(03), 181-197. <https://doi.org/10.1017/s1742170518000182>
- El Bilali, H. (2018). Relation between innovation and sustainability in the agro-food system. *Italian Journal of Food Science*, 30(2). <https://doi.org/10.14674/IJFS-1096>
- Enthoven, L., et Van den Broeck, G. (2021). Local food systems: Reviewing two decades of research. *Agricultural Systems*, 193, 103226. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2021.103226>

- FAO. (2023). *The status of women in agrifood systems*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations.  
<https://www.fao.org/documents/card/en/c/cc5343en>
- Feenstra, G., et Hardesty, S. (2016). Values-based supply chains as a strategy for supporting small and mid-scale producers in the United States. *Agriculture*, 6(3).  
<https://doi.org/10.3390/agriculture6030039>
- Forum SAT (2025). *Tissés serrés : Le maillage pour renforcer les systèmes alimentaires territoriaux*. Forum Systèmes alimentaires territoriaux. <https://forumsat.org/wp-content/uploads/2025/07/Tisses-serres-Le-maillage-pour-renforcer-les-systemes-alimentaire-territoriaux-Forum-SAT-2025.pdf>
- Gaudreau, C. et Guillaumie, L. (2021). *Facteurs de réussite et de fragilité des marchés en ligne de produits alimentaires locaux : Résultats d'entretiens avec des informateurs-clés*. Rapport de recherche, Faculté des sciences infirmières, Programmes de santé publique/communautaire, Université Laval.  
[https://www.fsi.ulaval.ca/system/files/public/recherche/laurence-guillaumie/rapport\\_marche\\_en\\_ligne\\_2021.pdf](https://www.fsi.ulaval.ca/system/files/public/recherche/laurence-guillaumie/rapport_marche_en_ligne_2021.pdf)
- Glaser, B., et Strauss, A. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge, New York.
- Guillot, R., Mione, A., et Aubert, M. (2023). Résilience des plateformes alimentaires : analyse du rôle clé des stratégies d'intermédiation. *Logistique & Management*, 31(1), 3-16. <https://doi.org/10.1080/12507970.2023.2169780>
- Hebinck, A., Klerkx, L., Elzen, B., Kok, K. P. W., König, B., Schiller, K., Tschersich, J., van Mierlo, B., et von Wirth, T. (2021). Beyond food for thought – Directing sustainability transitions research to address fundamental change in agri-food systems. *Environmental Innovation and Societal Transitions* 41, 81-85.  
<https://doi.org/10.1016/j.eist.2021.10.003>
- Hitayezu, F., Ntibashoboye, B., et Robitaille, J. (2008). L'approvisionnement dans le secteur HRI : quelle est la place des PME?. *BioClips+*, 11(2),  
[https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Bioclips/BioClipsPlus\\_Vol\\_11\\_no2\\_sept%202008.pdf](https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Bioclips/BioClipsPlus_Vol_11_no2_sept%202008.pdf)
- Kaviya, V., et Giri, R. (2022). E-Commerce application for farm fresh trading. *International Journal of Advanced Trends in Engineering and Management (IJATEM)*, 6(2), 494-502.  
<https://doi.org/10.59544/RAQQ9272/NGCESI23P56>
- Klein, A. D., Klein, C. R. d. M., et Schultz, G. (2023). The role of "Food Hubs" in the relationship construction between organic farm producers through short chain supply in Porto Alegre (RS). *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 9(3), 1603-1620. <https://doi.org/10.55905/ijsmtv9n3-018>
- Klein, K. (2015). Values-based food procurement in hospitals: The role of health care group purchasing organizations. *Agriculture and Human Values*, 32(4), 635-648.  
<https://doi.org/10.1007/s10460-015-9586-y>
- Klein, K., et Michas, A. (2014). The Farm Fresh Healthcare Project: Analysis of a hybrid values-based supply chain. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 5(1), 57-74. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2014.051.003>

- Krejci, C., Marusak, A., Mittal, A., Sadeghiamirshahidi, N., et Beckwith, S. (2025). Transportation barriers in local and regional food supply chains. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 14(1), 141-168. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2024.141.018>
- Lamine, C., Magda, D., et Amiot, M. J. (2019). Crossing sociological, ecological, and nutritional perspectives on agrifood systems transitions: Towards a transdisciplinary territorial approach. *Sustainability*, 11(5), 1284. <https://doi:10.3390/su11051284>
- Labrecque, J., Doyon, M., et Beaulieu, M. (2016). *Approvisionnement du marché alimentaire québécois : Des stratégies gagnantes* (Rapport de recherche CIRANO 2016RP-06). Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO). <https://cirano.qc.ca/files/publications/2016RP-06.pdf>
- Linton, E., Keller, H., et Duizer L. (2018). Ingredients for success: Strategies to support local food use in health care institutions. *Canadian Journal of Dietetic Practice and Research*, 79(3), 113-117. <https://doi.org/10.3148/cjdpr-2018-008>
- MAPAQ (2024). *Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec : estimations pour l'année 2023*. Gouvernement du Québec, 100. [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/agriculture/industrieagricole/regions/FS\\_profilregionalbioalimentaire\\_complet\\_MAPAQ.pdf](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/agriculture/industrieagricole/regions/FS_profilregionalbioalimentaire_complet_MAPAQ.pdf)
- Maxwell, J. A. (2012). The importance of qualitative research for causal explanation in education. *Qualitative Inquiry*, 18(8), 655-661. <https://doi.org/10.1177/1077800412452856>
- Michelson, H. (2016). Small farmers, big retailers: Are new sourcing strategies a path to inclusion. *The Chicago Council on Global Affairs*, 1(1), 1-15. [https://globalaffairs.org/sites/default/files/2021-11/report\\_small\\_farmers-big\\_retailers\\_feb2016.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://globalaffairs.org/sites/default/files/2021-11/report_small_farmers-big_retailers_feb2016.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- Mundler, P. (2023). *Les fermes en circuits courts alimentaires au Québec : diversité, fonctionnement, soutenabilité*. Université Laval – Chaire de recherche en économie écologique. [https://agriculture-et-territoires.fsaa.ulaval.ca/fileadmin/Fichiers/Publications/Patrick/Mundler\\_2023\\_Les\\_fermes\\_en\\_circuits\\_courts\\_alimentaires\\_au\\_Quebec.pdf](https://agriculture-et-territoires.fsaa.ulaval.ca/fileadmin/Fichiers/Publications/Patrick/Mundler_2023_Les_fermes_en_circuits_courts_alimentaires_au_Quebec.pdf)
- Nakandala, D., et Lau, H. C. W. (2019). Innovative adoption of hybrid supply chain strategies in urban local fresh food supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(2), 241-255. <https://doi.org/10.1108/scm-09-2017-0287>
- Oliveira, R., et Távora, G. S. G. (2025). Mapping the potential to establish multifunctional agrofood parks to foster the food transition at a regional level. *Land*, 14(4), 772. <https://doi.org/10.3390/land14040772>
- Perline, A., Heuscher, A., Sondag, A., et Brown, B. (2015). Perceptions of local hospitals and food producers on opportunities for and barriers to implementing farm-to-hospital programs. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 6(1), 147-160. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2015.061.015>
- Raison, B., et Scheer, S. D. (2015). Potential of local food use in the Ohio health care industry: An exploratory study. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 5(3), 131-147. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2015.053.011>

- Raton, G. (2023). Les circuits courts alimentaires : De la complexité à la coopération logistiques. *Multitudes*, (92), 79–85. <https://doi.org/10.3917/mult.092.0079>
- Renkema-Singh, M., et Hilletoft, P. (2025). Investigating capabilities of intermediaries in short food supply chains: A resource-based view. *Agricultural and Food Economics*, 13(79). <https://doi.org/10.1186/s40100-025-00432-z>
- Renting, H., Marsden, T. K., et Banks, J. (2003). Understanding alternative food networks: Exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment and Planning A*, 35(3), 393-411. <https://doi.org/10.1068/a3510>
- Reynolds, J., et Hunter, B. (2019). From contracts to culture: Exploring how to leverage local, sustainable food purchasing by institutions for food systems change. *Canadian Food Studies/La revue canadienne des études sur l'alimentation*, 6(1), 8-21. <https://doi.org/10.15353/cfs-rcea.v6i1.285>
- Ronad, A., et Madgi, M. (2021). Online platform for agricultural produce livestock marketing. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 9(12), 12-18. <https://doi.org/10.17762/ijritcc.v9i12.5494>
- Sanscartier, R. (2023). *Les retombées économiques de l'industrie agroalimentaire québécoise en 2021*. Direction recherches et politiques agricoles Union des producteurs agricoles, 16. [https://www.upa.qc.ca/fileadmin/01\\_UPA\\_provincial/Centre\\_communications/Etudes/UPA\\_Retombees\\_2023\\_final.pdf](https://www.upa.qc.ca/fileadmin/01_UPA_provincial/Centre_communications/Etudes/UPA_Retombees_2023_final.pdf)
- Sonnino, R., et Marsden, T. (2006). Beyond the divide: rethinking relationships between alternative and conventional food networks in Europe. *Journal of Economic Geography*, 6(2), 181-199. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbi006>
- Statistique Canada. (2022, mai). *Approvisionnement alimentaire local au Canada : ce que nous disent les données du Recensement de l'agriculture de 2021* (No. dq220511a-fra). <https://www.statcan.gc.ca/fr/sujets/developpementdurable/agriculture/article/2022005>
- Stein, A. J., et Santini, F. (2022). The sustainability of "local" food: a review for policy-makers. *Review of Agricultural, Food and Environmental Studies*, 103(1), 77-89. <https://doi.org/10.1007/s41130-021-00148-w>
- Tripoli, M., et Schmidhuber, J. (2018). *Emerging opportunities for the application of blockchain in the agri-food industry*. FAO and ICTSD: Rome and Geneva.
- Union des producteurs agricoles. (n.d.). *L'agriculture au Québec*, <https://www.upa.qc.ca/citoyen/apprendre/lagriculture-au-quebec>
- Vassalos, M., et Lim, K. H. (2016). Farmers' willingness to pay for various features of electronic food marketing platforms. *International Food and Agribusiness Management Review*, 19(2), 131-149. <https://www.ifama.org/resources/Documents/v19i2/620150043.pdf>
- Zapata, S. D., Isengildina-Massa, O., Carpio, C. E., et Lamie, R. D. (2016). Does E-commerce help farmers' markets? Measuring the impact of MarketMaker. *Journal of Food Distribution Research*, 47(2), 1-18. [https://www.fdrsinc.org/newsletters/2016-07/1\\_Massa.pdf](https://www.fdrsinc.org/newsletters/2016-07/1_Massa.pdf)

## 8. Annexes

### Annexe 1. Grille d'entretien

#### Documents envoyés par courriel avant l'entretien

- Formulaire de consentement

#### Préambule

- Merci de m'accorder du temps aujourd'hui.
- Je suis auxiliaire de recherche et étudiant au doctorat à l'Université Laval, à la Faculté des sciences de l'administration, Département de management
- Le présent projet vise à examiner les canaux d'approvisionnement régionaux (*agro hubs*, distributeurs, plateformes numériques, systèmes de transport collectif) dans le secteur agroalimentaire québécois, en vue d'évaluer leur efficacité, les défis rencontrés et les opportunités de transformation, afin d'améliorer l'accès aux marchés et d'optimiser l'écoulement des produits.
- C'est dans ce contexte que je mène des entretiens individuels auprès de personnes impliquées dans ces initiatives pour recueillir leurs expériences et perspectives. Cela inclut les producteurs agroalimentaires, les distributeurs, les intermédiaires, les porteurs d'initiative d'approvisionnement local et les acheteurs du milieu institutionnel ou commercial, ainsi que les partenaires stratégiques (services d'accompagnement).
- Les résultats seront utilisés pour formuler des recommandations pratiques afin d'améliorer l'accès aux marchés locaux pour les entreprises agroalimentaires et de promouvoir l'approvisionnement local et responsable auprès des institutions et des commerces dans les régions du Québec.
- Durée : entre 60 et 90 minutes
- Formulaire de consentement
- Guide d'entretien
- Enregistrement
- Questions?

#### A. Questions destinées aux entreprises : HRI (Hôtels, Restaurants, Institutions) et commerces de détail (épiceries, dépanneurs, etc.)

##### 1. Contexte général

- Pouvez-vous présenter brièvement votre organisation :
  - Taille (nombre d'employés), secteur d'activité, produits/services principaux
  - Votre formation initiale et votre rôle dans l'organisation
  - Chiffre d'affaires annuel
- Quels sont les principaux canaux d'approvisionnement que vous utilisez actuellement (traditionnels et alternatifs)?
  - Exemples : distributeurs, plateformes numériques, *agro hubs*, achats directs auprès de producteurs.
- Quels changements avez-vous observés récemment dans vos pratiques d'approvisionnement?

- Exemples : adoption de nouvelles technologies, nouveaux partenariats, évolutions dans les attentes des clients.
- Votre organisation s'est-elle dotée d'une politique d'approvisionnement local ou responsable? Si oui, quels critères prioritaires y figurent (p. ex. produits biologiques, certifications locales, soutenabilité)?

## 2. Motivations pour utiliser des canaux alternatifs

- Pourquoi utilisez-vous des canaux d'approvisionnement alternatifs?
  - Est-ce pour répondre à des besoins que les canaux traditionnels ne satisfont pas (p. ex. produits locaux, flexibilité, traçabilité)?
  - Y a-t-il d'autres motivations, comme des considérations normatives, sociales, économiques ou environnementales?
- Les émotions et les valeurs, comme la fierté de soutenir des producteurs locaux ou la confiance dans ces circuits, jouent-elles un rôle dans vos décisions?
- Vous approvisionnez-vous exclusivement via des canaux locaux ou combinez-vous cela avec d'autres sources (p. ex. grandes surfaces, grossistes)? Pourquoi?

## 3. Fonctionnement concret des canaux locaux

- Quels canaux d'approvisionnement locaux utilisez-vous principalement?
  - Exemples : plateformes numériques, *agrohub*s, achats directs auprès de producteurs.
- Pouvez-vous décrire concrètement comment se déroule l'approvisionnement à travers ces canaux?
  - Étapes clés : passation de commandes, suivi des commandes, gestion des inventaires, livraison.
  - Modalités spécifiques selon les canaux (p. ex. fréquence des livraisons, collaboration logistique).

## 4. Coûts, soutien et accompagnement

- Quels coûts sont associés à l'utilisation de ces canaux d'approvisionnement?
  - Exemples : frais d'abonnement, coûts logistiques, investissements en formation ou en technologie.
  - Selon vous, ces coûts sont-ils raisonnables ou faudrait-il les ajuster?
- Avez-vous besoin d'accompagnement ou de soutien pour optimiser vos pratiques?
  - Quel type d'appui serait utile (p. ex. soutien financier, logistique, formation)?
  - Comment cet accompagnement pourrait-il être déployé concrètement?

## 5. Défis, obstacles et leviers de succès

- Êtes-vous satisfait des services ou des outils proposés par ces canaux?
  - Quels aspects fonctionnent bien (p. ex. qualité des produits, fiabilité, simplicité des outils numériques)?
  - Quelles sont les principales failles ou limites?
- Quels défis rencontrez-vous dans l'utilisation de ces canaux locaux?
  - Du côté des acheteurs (restaurants, commerces), des producteurs et des promoteurs des canaux.

- Selon vous, que faudrait-il améliorer pour combler ces failles ou renforcer l'efficacité de ces canaux?
  - Exemples : gestion des commandes, interface numérique, flexibilité logistique.

## 6. Impact du numérique et innovations

- Selon vous, quel est l'impact des outils numériques sur vos pratiques d'approvisionnement local?
  - Exemples : simplification des commandes, visibilité accrue des produits, meilleure traçabilité.
- Y a-t-il des innovations numériques ou technologiques spécifiques qui pourraient transformer vos pratiques?
  - Exemples : algorithmes pour optimiser les commandes, automatisation des livraisons, nouvelles interfaces.

## 7. Modèles inspirants et adaptabilité locale

- Connaissez-vous des modèles, des initiatives ou des canaux d'approvisionnement développés ailleurs qui pourraient vous être utiles et adaptables à des régions du Québec comme la vôtre?
  - Exemples : *food hubs*, plateformes collaboratives, coopératives d'achat.
- Quelles adaptations spécifiques seraient nécessaires pour que ces modèles fonctionnent dans votre contexte?
  - Exemples : ajustements logistiques, incitatifs financiers, sensibilisation des parties prenantes.

## 8. Vision d'avenir et recommandations

- Comment imaginez-vous l'avenir de l'approvisionnement local via ces canaux alternatifs?
  - Quels changements ou évolutions souhaiteriez-vous voir dans les dix prochaines années?
- Quelles recommandations donneriez-vous pour améliorer ces systèmes et renforcer l'approvisionnement local?
  - Exemples : collaboration entre les acteurs, politiques publiques, innovations numériques.

## Conclusion

- Avez-vous des questions ou des commentaires?
- Quelles autres personnes recommanderiez-vous de rencontrer pour approfondir cette réflexion?

## B. Questions destinées aux producteurs

### 1. Contexte général

- Pouvez-vous présenter brièvement votre exploitation ou organisation?
  - Taille (superficie, nombre d'employés)
  - Types de produits cultivés ou fabriqués
  - Votre formation initiale et votre rôle dans l'organisation

- Chiffre d'affaires annuel
- Quels principaux canaux de mise en marché utilisez-vous pour vendre vos produits et approvisionner des acheteurs professionnels, comme les HRI et les commerces de détail?
  - Exemples : plateformes numériques, *agrohubs*, ventes directes, partenariats avec des distributeurs spécialisés.
- Quels changements avez-vous observés récemment dans vos pratiques de mise en marché ou celles de vos clients?
  - Exemples : nouvelles demandes pour des produits locaux, adoption de technologies numériques, volume croissant des commandes.
- Votre exploitation suit-elle une politique ou des pratiques spécifiques favorisant la mise en marché locale ou durable?
  - Exemples : certifications locales ou biologiques, circuits courts, réduction des emballages.
- Adaptez-vous vos produits ou votre logistique pour répondre aux besoins spécifiques des HRI et des commerces de détail (p. ex. conditionnement, traçabilité, certifications)?

## 2. Motivations pour utiliser des canaux alternatifs

- Pourquoi avez-vous choisi de vendre vos produits via des canaux alternatifs (p. ex. plateformes numériques, *agrohubs*)?
  - Était-ce pour pallier des limites des circuits traditionnels (p. ex. prix bas imposés par les grands distributeurs, visibilité limitée)?
  - D'autres motivations, comme des considérations sociales, économiques, environnementales ou normatives, ont-elles influencé cette décision?
- Certaines valeurs, comme la fierté de soutenir les circuits locaux ou la confiance des clients, jouent-elles un rôle dans votre stratégie de mise en marché?
- Vendez-vous uniquement via des circuits locaux ou combinez-vous cela avec d'autres canaux (p. ex. grossistes, exportations)? Pourquoi?

## 3. Fonctionnement concret des canaux locaux

- Quels canaux de mise en marché utilisez-vous principalement pour approvisionner les HRI et les commerces de détail?
  - Exemples : plateformes numériques, *agrohubs*, ventes directes, partenariats avec des distributeurs.
- Pouvez-vous décrire concrètement comment fonctionne la vente via ces canaux?
  - Étapes clés : passation de commandes, communication avec les acheteurs, logistique de livraison.
  - Modalités spécifiques selon les canaux (p. ex. fréquence des livraisons, gestion des volumes, flexibilité des commandes).

## 4. Coûts, soutien et accompagnement

- Quels coûts sont associés à ces canaux de mise en marché?
  - Exemples : frais de plateforme, coûts de transport, investissements en emballages ou en formation.
  - Ces coûts sont-ils raisonnables, selon vous? Que faudrait-il ajuster?

- Avez-vous besoin d'accompagnement ou de soutien pour mieux utiliser ces canaux?
  - Quel type de soutien serait utile (p. ex. financement, formation technique, accès à des infrastructures)?
  - Comment cet accompagnement pourrait-il être mis en œuvre?

### 5. Défis, obstacles et leviers de succès

- Êtes-vous satisfait des services ou des outils proposés par ces canaux?
  - Quels aspects fonctionnent bien (p. ex. facilité d'utilisation, visibilité accrue, relations avec les acheteurs)?
  - Quelles sont les principales failles ou limites?
- Quels défis majeurs rencontrez-vous dans l'utilisation de ces canaux?
  - Exemples : adoption limitée des outils numériques, logistique complexe, concurrence des grands distributeurs.
- Quelles améliorations pourraient être apportées pour renforcer l'efficacité de ces canaux de mise en marché?
  - Exemples : simplification des interfaces numériques, réduction des coûts logistiques, augmentation de la visibilité des produits.

### 6. Impact du numérique et innovations

- Quel rôle jouent les outils numériques dans vos pratiques de mise en marché?
  - Exemples : visibilité accrue auprès des acheteurs, gestion des commandes, simplification des paiements.
- Y a-t-il des innovations numériques ou technologiques spécifiques qui pourraient transformer vos pratiques?
  - Exemples : plateformes collaboratives, algorithmes d'optimisation logistique, systèmes de traçabilité des produits.
- Quels obstacles empêchent une adoption plus large des outils numériques par les producteurs locaux?

### 7. Modèles inspirants et adaptabilité locale

- Connaissez-vous des modèles ou des initiatives de mise en marché développés ailleurs qui pourraient être adaptés à votre contexte?
  - Exemples : *food hubs*, plateformes collaboratives, coopératives d'achat.
- Quelles adaptations seraient nécessaires pour que ces modèles fonctionnent efficacement dans votre contexte?
  - Exemples : incitatifs financiers, sensibilisation des parties prenantes, ajustements logistiques.

### 8. Vision d'avenir et recommandations

- Comment imaginez-vous l'avenir de la mise en marché locale via ces canaux alternatifs?
  - Quels changements ou évolutions souhaiteriez-vous voir dans les dix prochaines années?
- Quelles recommandations donneriez-vous pour améliorer ces systèmes et renforcer la mise en marché locale?

- Exemples : collaboration entre les producteurs, soutien public, innovations numériques.

### Conclusion

- Avez-vous des questions ou des commentaires?
- Quelles autres personnes recommanderiez-vous de rencontrer pour approfondir cette réflexion?

## C. Questions destinées aux opérateurs de canaux d'approvisionnement

### 1. Contexte général

- Pourriez-vous présenter brièvement votre organisation (taille, étendue, nombre d'employés, chiffre d'affaires), votre formation initiale et votre rôle actuel?
- Quels types de produits ou de services offrez-vous principalement? (p. ex. produits agroalimentaires, services logistiques, services numériques, solutions de transport collectif)
- Quels types de clients servez-vous actuellement? (p. ex. producteurs locaux, PME, détaillants, institutions publiques)
- Comment décririez-vous le rôle de votre organisation dans l'écosystème agroalimentaire régional? (p. ex. facilitation des échanges entre les producteurs et les acheteurs, optimisation des flux logistiques)

### 2. Motivations et but

- Qu'est-ce qui vous a motivé à développer ce canal d'approvisionnement?
  - Était-ce pour répondre à des besoins non satisfaits par les canaux traditionnels (grands circuits de distribution)? Si oui, lesquels?
  - Quels facteurs internes (p. ex. vision organisationnelle) et/ou externes (p. ex. attentes des producteurs ou des acheteurs, pressions économiques ou environnementales) ont influencé votre décision?
  - Quelle est la place des émotions, comme la confiance ou le sentiment d'appartenance, dans le développement de votre canal?
- Pensez-vous que votre canal d'approvisionnement parvient actuellement à combler ce besoin? Pourquoi ou pourquoi pas?
  - Quels éléments ou observations soutiennent votre réponse?

### 3. Fonctionnement concret du canal d'approvisionnement

- Comment fonctionne concrètement votre canal d'approvisionnement?
  - Quels services offrez-vous?
  - Pouvez-vous décrire les principales fonctionnalités de votre interface numérique (s'il y en a) et la technologie utilisée?
  - Quelles parties prenantes sont impliquées (producteurs, acheteurs professionnels, autres) et comment interagissent-elles?
- Comment se déroule une transaction ou une opération typique sur votre canal d'approvisionnement?
  - Exemples : gestion des commandes, organisation logistique, fréquence des livraisons.

- Quels sont les points forts de votre fonctionnement actuel?
  - Quels aspects différencient votre canal d'approvisionnement de celui des autres?

#### 4. Coûts, soutien et accompagnement

- Quels investissements ont été nécessaires pour développer ou implanter ce canal d'approvisionnement?
  - En matière d'infrastructure, de technologie, d'expertise, ou de main-d'œuvre?
- Quels sont les coûts récurrents pour maintenir et améliorer ce canal d'approvisionnement?
  - Exemples : frais technologiques, maintenance, marketing, coordination logistique.
- Quels sont les coûts supportés par les utilisateurs finaux (producteurs, acheteurs) pour accéder à votre canal d'approvisionnement?
  - Exemples : frais d'abonnement, commissions, coûts logistiques.
- Est-ce que les utilisateurs finaux (producteurs, acheteurs) sont prêts à payer?
  - Quels défis et enjeux sont rencontrés?
- Quels retombées économiques ou avantages financiers avez-vous constatés pour les différentes parties prenantes impliquées?
  - Exemples : réduction des coûts logistiques, augmentation des revenus pour les producteurs, optimisation des inventaires pour les acheteurs.
- Selon vous, comment ces coûts (développement, utilisation) influencent-ils l'adhésion ou l'engagement des parties prenantes?
  - Quelles stratégies avez-vous mises en place pour rendre votre canal d'approvisionnement accessible financièrement?
- Recevez-vous un soutien ou un accompagnement d'autres acteurs (gouvernements, partenaires financiers, institutions locales)?
  - De quelle nature est ce soutien (subventions, formation, partenariats)?
- Ce soutien est-il suffisant?
  - Quels autres types de soutien seraient nécessaires pour améliorer ou étendre votre initiative?
- Quelles recommandations feriez-vous pour mieux orienter les efforts de soutien (financier et technique)?

#### 5. Défis, obstacles et leviers de succès

- Votre canal d'approvisionnement répond-il aux attentes des producteurs et des acheteurs professionnels?
  - Quels sont les retours positifs ou critiques?
- Quelles attentes spécifiques expriment vos principaux utilisateurs (producteurs, acheteurs)?
  - Avez-vous identifié des attentes financières particulières (p. ex. réduction des coûts, tarification plus accessible)?
- Quels sont les principaux défis ou obstacles rencontrés dans le déploiement et la gestion de votre canal d'approvisionnement?
  - Exemples : coûts élevés, adoption limitée, manque de soutien financier, technologies complexes.

- Quelles solutions ou actions avez-vous envisagées ou mises en œuvre pour surmonter ces défis?
- Quels facteurs clés contribuent au succès de votre canal d'approvisionnement?
  - Exemples : collaborations stratégiques, innovations technologiques, optimisation des coûts.
- Quelles conditions (politiques, financières, organisationnelles) seraient nécessaires pour stimuler votre initiative et favoriser une plus large adhésion?

## 6. Impact du numérique et innovations

- Quel rôle jouent les outils numériques dans vos pratiques quotidiennes?
  - Exemples : visibilité accrue auprès des acheteurs, gestion des commandes, simplification des paiements.
- Y a-t-il des innovations numériques ou technologiques spécifiques qui pourraient transformer vos pratiques?
  - Exemples : plateformes collaboratives, algorithmes d'optimisation logistique, systèmes de traçabilité des produits.
- Quels obstacles empêchent une adoption plus large des outils numériques dans le secteur?

## 7. Modèles inspirants et adaptabilité locale

- Pensez-vous que votre initiative pourrait être adaptée à une région comme la Mauricie? Pourquoi ou pourquoi pas?
  - Quelles adaptations spécifiques seraient nécessaires (logistiques, technologiques, organisationnelles)?
- Connaissez-vous d'autres modèles de canaux d'approvisionnement déployés au Québec ou ailleurs?
  - Quelles caractéristiques de ces modèles seraient intéressantes à intégrer pour favoriser l'approvisionnement local?

## 8. Vision d'avenir et recommandations

- Comment voyez-vous l'évolution de votre canal d'approvisionnement dans les prochaines années?
  - Quels changements ou innovations aimeriez-vous y apporter?
- Quels conseils donneriez-vous pour renforcer l'efficacité des initiatives d'approvisionnement local dans les régions rurales?

## Conclusion

- Avez-vous des questions ou des commentaires?
- Quelles autres personnes recommanderiez-vous de rencontrer pour approfondir cette réflexion?

## D. Questions destinées aux services de soutien

### 1. Contexte général

- Présenter brièvement votre organisation (taille, nombre d'employés, services proposés, chiffre d'affaires annuel).

- Préciser votre formation initiale ainsi que votre rôle actuel dans votre organisation.

## **2. Les principaux projets soutenus sur les canaux d'approvisionnement et de mise en marché**

- Quels sont les principaux projets que vous soutenez et qui visent à renforcer l'approvisionnement local auprès de producteurs régionaux par les acheteurs de type HRI ou commerces de détail?
- Parmi ces projets, lesquels sont les plus pertinents et nécessitent le plus que nous nous y attardions?

## **3. Fonctionnement des projets (pour chaque projet soutenu)**

- Pouvez-vous décrire comment fonctionne ce projet?
- Quelle particularité du projet le rend novateur?
- Comment avez-vous soutenu les porteurs de ce projet (financièrement, techniquement, logistiquement, etc.)?
- Comment ce soutien a-t-il contribué à la mise en œuvre ou au succès du projet?
- Quels sont les principaux défis ou obstacles que votre service a rencontrés dans le cadre de ce projet?
- Quels défis vous ont été rapportés par les porteurs du projet ou ses bénéficiaires?
- Quelles ont été les réussites majeures de ce projet?
- Selon vous, quels sont les éléments qui ont favorisé ces succès?
- Êtes-vous familier avec la réalité de la Mauricie? Si non, passer à la prochaine question. Si oui, parmi les initiatives que vous soutenez, lesquelles pensez-vous seraient les plus adaptées à une région comme la Mauricie?

## **4. Facteurs externes encourageants**

- Selon vous, quels sont les facteurs externes (politiques, sociaux, économiques, environnementaux) qui favorisent ou pourraient favoriser l'adoption et le succès de ces initiatives?
- Quels changements dans l'environnement externe (p. ex. politiques publiques ou tendances économiques) auraient un impact positif sur vos projets?

## **5. Solutions pour assurer la pérennité des projets existants**

- Quelles stratégies ou solutions vous semblent pertinentes pour garantir la pérennité des initiatives d'approvisionnement local que vous soutenez?
- Quels sont les principaux enjeux de soutenabilité de ces projets, et comment pourraient-ils être bonifiés?

## **6. Connaissance d'autres initiatives**

- Connaissez-vous des modèles ou des initiatives développés ailleurs qui pourraient être adaptés et appliqués avec succès en Mauricie/dans votre région ou à l'échelle du Québec pour renforcer l'approvisionnement local?
- Quelles adaptations seraient nécessaires pour que ces modèles fonctionnent dans votre contexte?

## 7. Rôle des émotions

- Quel rôle les émotions, telles que la confiance ou l'attachement à la communauté, jouent-elles dans le développement et la pérennité des initiatives d'approvisionnement que vous soutenez?
- Avez-vous observé que les émotions influencent la manière dont les porteurs de projets ou les bénéficiaires s'engagent dans ces initiatives?

## Conclusion

- Avez-vous des questions ou des commentaires?
- Quelles autres personnes recommanderiez-vous de rencontrer pour approfondir cette réflexion?

## Annexe 2. Guide de codage final

Catégorie	Description
<b>0. CONTEXTE ORGANISATIONNEL : Permet de situer l'organisation et les participants (entrepreneurs, fonctionnaires)</b>	
Parcours personnel, formation ou expériences passées	Référence à la trajectoire académique, professionnelle ou familiale des répondants, qui a façonné leur rôle actuel dans le système alimentaire régional : diplômes, réorientations de carrière, expériences pratiques ou transmissions intergénérationnelles (p. ex. reprise d'une entreprise familiale, changement de secteur).
Politiques internes	Approvisionnement régional, certifications, soutenabilité.
Rôle dans la chaîne	Fournisseur, intermédiaire, acheteur, coordinateur régional.
Spécificités régionales	Ancrage territorial, contraintes liées à la taille ou au marché régional.
Taille de l'organisation	Données sur la dimension de l'organisation en matière d'effectifs ou d'échelle (micro, petite, moyenne, grande).
Types d'organisation	Forme juridique ou statut de l'entité (p. ex. OBNL, coopérative, entreprise privée, municipalité, regroupement).
<b>1. MOTIVATIONS : Comprendre le « pourquoi » des canaux d'approvisionnement régionaux, malgré la prédominance des grands distributeurs et des circuits traditionnels; leitmotiv</b>	
Accès et avantage de marché	Désir des acteurs d'élargir ou de faciliter l'accès au marché pour leurs produits (diversifier les débouchés, atteindre de nouveaux acheteurs, renforcer la présence locale ou réduire les intermédiaires, mutualiser les livraisons, réduire les coûts, obtenir un avantage concurrentiel (proximité, authenticité, image, stabilité des ventes)).
Investissement personnel	Efforts individuels et sacrifices nécessaires pour faire vivre les initiatives régionales : temps, argent, énergie, risques financiers et charge émotionnelle assumés pour maintenir le projet ou défendre des convictions (persévérance, engagement personnel, arbitrages entre la vie professionnelle et personnelle).
Émotions positives et appartenance	Motivations ancrées dans les émotions positives et le sentiment d'appartenance : fierté, confiance, attachement aux producteurs, plaisir de contribuer à un projet porteur de sens. Ces émotions créent des liens durables entre les producteurs, les institutions et les consommateurs (fierté de consommer régional, reconnaissance mutuelle, relation de proximité).
Engagements collectifs et responsabilité territoriale	Motivations orientées vers le bien commun et la responsabilité partagée envers le territoire et les producteurs. Elles se traduisent par des engagements concrets : accepter des marges plus faibles, multiplier les démarches, soutenir des partenaires régionaux, créer des dynamiques collectives ou des réseaux coopératifs.
Opportunités et besoins perçus	Constat d'un vide ou d'un besoin non satisfait dans le système alimentaire régional, perçu comme une occasion d'entreprendre, d'innover ou d'améliorer l'accès aux produits régionaux : lacunes de marché (offre locale peu visible, circuits inefficaces, habitudes à changer), opportunités de développement (nouveaux canaux, outils numériques, certifications, restauration régionale).
Pression citoyenne et médiatique	Critiques du public ou des médias sur l'achat de produits d'importation, ainsi que l'ensemble des attentes, des réactions ou des tendances sociales qui incitent les organisations à privilégier les produits régionaux.
Valeurs sociales et symboliques	Motivations ancrées dans la fierté, l'attachement identitaire et la reconnaissance symbolique du « local » : proximité, provenance, culture régionale, valorisation publique, recherche de sens.
<b>2. DÉFIS ET OBSTACLES : Comprendre les difficultés rencontrées dans le développement des canaux d'approvisionnement régionaux</b>	
Pressions sur les coûts et la rentabilité	Contraintes économiques directes qui pèsent sur la viabilité des initiatives régionales : hausse des intrants, coûts de transport, énergie, main-d'œuvre, inflation, marges réduites, investissements initiaux, instabilité de la demande.

Concurrence et asymétrie de marché	Obstacles économiques liés à la domination structurelle des grands acteurs (p. ex. Colabor, GFS, Metro) et aux économies d'échelle : prix plus bas, centralisation des achats, normes imposées, manque de place pour les petits fournisseurs.
Contraintes budgétaires institutionnelles et publiques	Limites économiques propres au secteur public ou institutionnel : appels d'offres au plus bas prix, budgets figés, absence de flexibilité pour payer plus cher les produits locaux, financement de projets trop court ou instable.
Perception du prix et valeur des produits locaux	Représentations sociales et culturelles du coût des produits locaux : produits perçus comme trop chers, manque de reconnaissance de leur valeur, difficulté à convaincre les acheteurs ou les consommateurs.
Habitudes, représentations et résistances aux changements	Obstacles culturels liés aux habitudes d'achat, aux représentations sociales et aux perceptions du local (prix, qualité, saisonnalité), aux résistances individuelles ou organisationnelles face aux changements de pratiques et à l'adoption de nouveaux modes d'approvisionnement.
Relations interpersonnelles, confiance et dynamiques humaines	Enjeux relationnels associés à la construction de la confiance, aux interactions entre les acteurs, aux tensions, aux incompréhensions, aux dépendances à des individus clés et aux dynamiques humaines influençant la collaboration et la pérennité des initiatives.
Diversité des réalités locales	Différences importantes entre les territoires, les marchés et les acteurs : éloignement géographique, densité de population, volumes de production inégaux, habitudes régionales ou contraintes logistiques propres à chaque milieu (rural, urbain, nordique, périphérique) qui rend difficile la reproduction d'un modèle unique ou transférable ailleurs.
Contraintes institutionnelles et réglementaires	Contraintes liées aux lois, aux règles et aux procédures qui encadrent les achats et la mise en marché : appels d'offres, accords commerciaux, centralisation des achats, normes sanitaires et de traçabilité, certifications, financements publics à court terme (exigences de volumes, formats, conformité).
Cadres juridiques et règles d'approvisionnement public (structurel)	Contraintes légales formelles encadrant l'approvisionnement institutionnel, incluant les lois sur les contrats publics, les appels d'offres obligatoires, les seuils monétaires et les accords commerciaux limitant la préférence pour l'achat local.
Gouvernance institutionnelle et centralisation des décisions (organisationnel)	Contraintes liées aux modes de gouvernance des organisations publiques et parapubliques, notamment la centralisation des achats, la faible autonomie locale et les décisions prises à l'échelle provinciale.
Normes, exigences de conformité et lourdeur administrative (opérationnel)	Contraintes associées aux normes sanitaires, aux exigences de traçabilité, aux certifications et aux procédures administratives, ainsi qu'à la rigidité et à la lourdeur des programmes publics, particulièrement difficiles à assumer pour les petites structures.
Contraintes logistiques et organisationnelles	Fragmentation des livraisons, volumes irréguliers, absence d'infrastructures (p. ex. chambres froides).
Charges organisationnelles	Temps, efforts et complexité liés à la gestion des achats, des commandes et de la logistique : multiplication des fournisseurs, factures, frais de livraison, coordination des volumes, planification des inventaires et reddition de comptes (gestion administrative, prévision, coordination interne).
Formats et emballages	Contraintes liées à la taille, au conditionnement et à la présentation des produits : formats inadéquats pour la restauration, suremballage, coût des contenants, manque d'options en vrac ou prêtes à l'usage, qui influencent la rentabilité, la logistique et l'accessibilité des produits locaux pour les acheteurs professionnels.

Logistique physique	Contraintes liées au transport, à la livraison et à la circulation physique des produits : manque d'infrastructures, coûts élevés, coordination complexe entre les producteurs, horaires de livraison non alignés, dispersion territoriale. Ces difficultés freinent la fluidité et la rentabilité des circuits alimentaires de proximité (transport, distance, fréquence, livraison, chambres froides).
Marchés en mutation	Changements structurels du marché alimentaire : évolution des comportements des consommateurs, désengagement vis-à-vis de certains modèles (paniers bio, circuits directs), montée du commerce en ligne et concentration des distributeurs accélérées par la pandémie et l'inflation, modifications des volumes, des canaux et de la valeur accordée aux produits locaux (baisse des paniers bio, recherche de commodité, formats « one-stop shop »).
Qualité et conformité	Normes, critères et attentes qui conditionnent l'intégration des produits locaux : exigences d'uniformité, de salubrité et de traçabilité, conformité aux standards des institutions, adéquation des formats ou des ingrédients (réduction du sel, produits réfrigérés, procédés de coupe). Ces contraintes influencent la perception de fiabilité et la capacité des producteurs à accéder aux marchés professionnels.
Saisonnalité et incertitude de l'offre	Fluctuations liées au cycle naturel des productions et aux aléas climatiques : disponibilité variable selon les saisons, volumes imprévisibles, ruptures d'approvisionnement, effets du climat et méconnaissance des contraintes agricoles par les acheteurs (p. ex. fraises absentes hors saison, pertes liées aux pluies, surplus ou pénuries imprévus).
Contraintes structurelles des modèles collectifs	Difficultés liées à la viabilité ou à la gouvernance des modèles collectifs (coops, hubs, associations) : fragmentation des acteurs, dépendance à quelques individus, à des plateformes ou à des projets temporaires, absence de modèle d'affaires solide, essoufflement des structures, exigences de livraison et de volumes difficiles à tenir (p. ex. portage de coopératives, horaires non alignés, manque de relais logistiques).
Contraintes technologiques et numériques	Usages et limites des outils numériques pour vendre, commander et suivre les produits locaux : plateformes d'intermédiation, prise de commandes, traçabilité, ergonomie et intégration logistique (p. ex. comptes à créer, listes trop longues, absence de livraison intégrée, double saisie des inventaires, coûts de gestion d'une boutique en ligne).
Visibilité et marketing	Enjeux liés à la promotion et à la reconnaissance des plateformes et des produits locaux : faible notoriété des initiatives régionales, visibilité limitée des logos ou des certifications, communication peu coordonnée entre les acteurs, manque de mise en marché adaptée (p. ex. campagnes locales absentes, faible présence numérique, confusion entre les logos et les certifications, efforts individuels non mutualisés).
<b>3. FONCTIONNEMENT CONCRET DES CANAUX : Permet de mieux comprendre ce que font concrètement les modèles régionaux étudiés</b>	
Mise en relation commerciale et représentation	Activités de prospection, de représentation, de démarchage et de mise en relation entre les producteurs, les distributeurs et les acheteurs, incluant la négociation des volumes, des prix et l'identification de débouchés.
Coordination opérationnelle et logistique	Activités de coordination liées à la prise de commandes, à la planification, à la livraison, à la facturation et à l'organisation concrète des flux de produits entre les producteurs et les acheteurs.
Intermédiation via des plateformes et des structures collectives	Rôle joué par des plateformes numériques, des hubs ou des organisations intermédiaires qui centralisent l'offre, simplifient les échanges et prennent en charge une partie de la coordination commerciale et logistique.
Facturation et suivi administratif	Démarches liées à la gestion financière et documentaire des ventes (p. ex. factures consolidées, paiements aux producteurs, suivi des livraisons, commissions, systèmes informatiques comme la Gestion des ressources matérielles – GRM). Ce code inclut aussi la simplification des processus pour les acheteurs (facture unique, rapports de vente, gestion automatisée).

Livraison et transport	Organisation concrète du déplacement des produits, du producteur jusqu'au client (p. ex. tournées avec un camion, enlèvement sur place, mutualisation des routes, livraison réfrigérée). Cela couvre les choix d'acteurs et de coûts (p. ex. représentant + camion, frais et seuils de livraison), les points d'agrégation et la gestion du froid (p. ex. chambres froides, camions réfrigérés).
Planification et commandes	Organisation des besoins et des achats, du calendrier jusqu'à la livraison (p. ex. fenêtres de commande liées aux récoltes, minimums par commande, « bottin » de produits personnalisés, commandes directes vs via un distributeur, appels d'offres périodiques par le Centre d'acquisitions gouvernementales – CAG –, intégration dans un système de gestion des ressources matérielles – GRM – comme Logibec).
Gouvernance et structure interne	Manière dont les organisations sont dirigées et encadrées (composition du conseil d'administration, rôles et responsabilités, règles de transparence, mode de décision, gestion des conflits ou des partenariats). Cela inclut la distinction entre les structures privées et collectives (p. ex. OBNL, coopératives), la formalisation des relations internes (contrats, mandats), et la place accordée aux acteurs externes pour renforcer la légitimité.
Infrastructures logistiques	Équipements, lieux et moyens matériels utilisés pour entreposer, transformer et transporter les produits (p. ex. chambres froides, entrepôts, cuisines centrales, camions, hubs alimentaires, plateformes de regroupement). Ce code inclut aussi les initiatives de mutualisation et d'optimisation des trajets (camions partagés, circuits de livraison coordonnés).
Innovations logistiques	Nouvelles pratiques ou solutions qui améliorent la circulation, la livraison ou la gestion des produits (p. ex. bacs réutilisables pour réduire les déchets, outils numériques pour planifier les commandes, coordination des livraisons selon les récoltes, protocoles de réutilisation pour limiter le gaspillage) et qui visent à rendre la logistique plus efficace, durable et adaptée aux réalités territoriales.
Innovations managériales	Nouvelles façons de gérer les activités, les relations et la mise en marché (p. ex. diversification des circuits de vente, gestion numérique des contrats, plateformes de commande personnalisées, collaboration avec des organismes d'insertion, coordination entre les producteurs). Ces innovations permettent d'améliorer l'organisation interne, la planification et la communication entre les acteurs du réseau.
Services additionnels ou complémentaires	Activités offertes en plus de la vente ou de la distribution de produits (p. ex. rotation de produits en magasin, livraison mutualisée, personnalisation d'emballage, campagnes promotionnelles, accompagnement des producteurs). Ces services visent à renforcer la relation client, à soutenir les producteurs et à ajouter de la valeur au-delà de la simple transaction commerciale.
<b>4. LEVIERS ET FACTEURS DE SUCCÈS ACTUELS : Facteurs facilitants, par exemple la concertation des acteurs mise en place actuellement (présent)</b>	
Diversification des canaux et des débouchés	Stratégies visant la multiplication et la combinaison de différents canaux de mise en marché (vente directe, marchés, paniers, restauration, institutions, distributeurs, plateformes, marques privées) afin de sécuriser les débouchés, répartir les risques et adapter l'offre aux différents segments de marché.
Agilité opérationnelle et adaptation des pratiques	Capacité des acteurs à ajuster leurs pratiques opérationnelles et commerciales en fonction des contraintes et des opportunités (saisonnalité, volumes, menus, formats, fréquences de livraison, imprévus logistiques) afin de maintenir la continuité des approvisionnements et la viabilité des canaux.
Création de valeur et différenciation	Façons dont les acteurs rendent leur offre locale plus attractive et distincte. Cela passe par une origine traçable et visible (affiches, étiquetage, menu balisé), des certifications (p. ex. Aliments du Québec, Fourchette bleue), des attributs de produits supérieurs (fraîcheur, procédés, bien-être animal) et des services qui « ajoutent » au produit (rotation en rayon, livraison, cocréation d'offres). La différenciation peut aussi venir d'innovations de mise en marché ou de gains économiques démontrés.

Innovations numériques et technologiques	Usages d'outils numériques qui simplifient l'offre, la commande et le suivi de produits régionaux : sites transactionnels, plateformes B2B, vitrines en ligne, traçabilité et données certifiées, outils de paiement et de facturation, dispositifs connectés (frigos intelligents, écrans, systèmes de commande).
Innovations organisationnelles	Nouvelles manières d'organiser le travail, de collaborer et de structurer l'offre pour faire avancer les produits locaux. Cela inclut des montages hybrides (p. ex. association de producteurs + <i>food hub</i> ), des routines « zéro déchet » (bacs réutilisables, reprise d'emballages), la spécialisation des rôles entre partenaires et la cocréation avec les institutions (formats adaptés, protocoles internes).
Mutualisation opérationnelle des ressources et des infrastructures	Mise en commun des ressources matérielles, logistiques et humaines entre entreprises, incluant le partage des transports, des équipements, des espaces, de la main-d'œuvre et des infrastructures, afin de réduire les coûts, d'optimiser les opérations et de réaliser des économies d'échelle.
Collaboration stratégique et mise en marché collective	Formes de collaboration interentreprises visant le regroupement de l'offre, le développement de projets collectifs, le maillage entre les acteurs et la création d'alliances stratégiques pour accéder à de nouveaux marchés ou renforcer le pouvoir collectif.
Pérennisation et transfert	Capacité des initiatives régionales à se maintenir dans le temps et à reproduire leur modèle ailleurs. Ce code englobe la recherche de stabilité financière (p. ex. passage en OBNL, diversification des revenus, acquisition d'actifs), la consolidation d'expérimentations pilotes et la possibilité de transférer ou répliquer des modèles réussis dans d'autres territoires.
Renforcement des compétences et sensibilisation	Actions visant à accroître les connaissances, la compréhension et les capacités des acteurs du système alimentaire autour de l'achat local, de la saisonnalité et des pratiques responsables. Cela comprend la formation, l'accompagnement, les webinaires, les programmes éducatifs (enfants, chefs, acheteurs) et les campagnes de communication.
Réseaux commerciaux et partenariats de mise en marché	Relations et partenariats orientés vers l'accès aux marchés et la mise en marché des produits locaux, incluant les alliances producteurs–restaurateurs, les ententes avec des distributeurs, les réseaux commerciaux existants et les événements de maillage facilitant l'écoulement des produits.
Partenariats institutionnels, territoriaux et de crédibilisation	Alliances avec des organismes institutionnels, territoriaux ou sectoriels (p. ex. tables agroalimentaires, MRC, organismes de soutien, universités, marques territoriales) visant à renforcer la légitimité, la crédibilité, l'accompagnement et la structuration des initiatives d'approvisionnement régional.
Facteurs contextuels et dynamiques de marché	Éléments contextuels et socioéconomiques qui influencent l'approvisionnement local, tels que les habitudes de consommation, les dynamiques de marché (épiceries, restauration, chaînes), les effets conjoncturels (p. ex. pandémie), la visibilité des initiatives et les opportunités liées aux volumes et à la sécurité des débouchés.
Soutien public, parapublic et dispositifs d'accompagnement	Interventions publiques et parapubliques visant à soutenir l'approvisionnement régional, incluant les subventions, les programmes gouvernementaux, les politiques alimentaires, les accompagnements, les mécanismes de concertation et les dispositifs de financement.
<b>5. VISION ET RECOMMANDATIONS : Ce qui vous aiderait à vous améliorer, à faire mieux pour l'avenir (futur)</b>	
Accompagnement et formation	Ensemble de mesures et de soutiens visant à renforcer les compétences des acteurs du système alimentaire régional et à structurer leur évolution : accompagnement technique, formation continue, outils pédagogiques (guides, banques de recettes, boîtes à outils) et éducation citoyenne favorisant une culture alimentaire durable.
Adaptation et flexibilité organisationnelle	Recommandations relatives à la souplesse du système d'approvisionnement : revoir les modèles d'affaires, diversifier les canaux de vente, adapter les menus et les formats aux différents marchés, mutualiser les ressources, et planifier

	collectivement pour anticiper les variations économiques, logistiques et saisonnières.
Normalisation et standardisation des pratiques et des critères	Recommandations relatives à la mise en cohérence et à la formalisation des pratiques d'approvisionnement régional : définition commune du « local », critères mesurables et harmonisés, uniformisation des formats et des standards de production, indicateurs de suivi partagés, et politiques internes alignées. L'objectif est de renforcer la crédibilité, la comparabilité et la stabilité du système alimentaire local à long terme.
Plateformes numériques, visibilité et mutualisation logistique	Recommandations relatives au développement de plateformes numériques partagées pour regrouper les produits régionaux et faciliter les commandes et les livraisons : création d'un outil commun, comparateur de prix, affichage du nom du producteur, mutualisation du transport et points de distribution régionaux.
Professionnalisation, outils numériques et suivi de la provenance	Recommandations relatives à la montée en compétence et à la modernisation des pratiques : développement d'outils numériques simples pour la gestion des commandes, la traçabilité des produits et la reddition de comptes, amélioration du format des produits (format restaurateur, emballage adapté), et structuration des équipes et des rôles pour plus d'efficacité collective.
Promotion de la concertation, de la coopération et de la reconnaissance mutuelle	Recommandations relatives à l'organisation collective et à la coopération territoriale : rencontres régulières, offres communes producteurs-restaurateurs, comités multipartites, alignement entre les ministères et les tables régionales, événements d'appariement, et outils de communication partagés.
Rôle des distributeurs	Recommandations relatives à la redéfinition du rôle des distributeurs dans le système alimentaire régional : création ou renforcement de distributeurs régionaux, de <i>hubs</i> ou de pôles de distribution, capables de regrouper les produits, de mutualiser la logistique et de simplifier la relation entre les producteurs et les acheteurs (facturation, commandes, entreposage).
Rôle moteur du gouvernement et réformes institutionnelles	Recommandations relatives à l'action publique pour structurer l'approvisionnement régional : financement pluriannuel, infrastructures de distribution régionales, ajustements des appels d'offres (marges préférentielles, critères de soutenabilité), alignement des programmes (MRC, ministères) et appui aux solutions déjà opérationnelles.
Soutien à la recherche et au développement	Recommandations relatives à l'investissement dans la recherche, l'innovation et les infrastructures pour renforcer l'autonomie et la performance du système alimentaire régional : financement d'études comparatives, appui à la modernisation des producteurs (serres, équipements durables) et soutien à la R&D sur les modèles et les politiques favorisant l'achat local.
Renforcement de la fierté, de la motivation, de la reconnaissance et de la sensibilisation des intervenants	Recommandations relatives à la valorisation des acteurs du système alimentaire régional : renforcer le sentiment d'appartenance, la reconnaissance publique et la motivation au travail (campagnes de promotion, programmes de reconnaissance, valorisation du producteur sur les menus, initiatives éducatives et ancrage des valeurs collectives).
Soutien aux initiatives vertueuses	Recommandations relatives à la reconnaissance et au financement des initiatives exemplaires en matière de soutenabilité, d'innovation et d'approvisionnement régional : appui aux projets déjà fonctionnels, valorisation des pratiques écologiques (zéro déchet, menus durables), soutien logistique et financier aux entreprises et aux producteurs qui s'engagent dans des démarches responsables.
Vision systémique et prospective du système alimentaire	Propositions orientées vers une compréhension intégrée et à long terme du système alimentaire : développement territorial durable, articulation entre les dimensions sociales, économiques et environnementales, coordination des politiques publiques, et mise en réseau des initiatives régionales dans une logique de soutenabilité et d'autonomie alimentaire.

<b>6. DIVERSITÉ DES EXPÉRIMENTATIONS ET ABSENCE DE MODÈLE UNIQUE : Citations qui découlent de l'opinion globale du répondant sur les expérimentations</b>	
Soutenabilité, adaptabilité et transférabilité des modèles	Capacité des initiatives régionales à être reproduites ou adaptées dans d'autres contextes territoriaux : répliquabilité partielle des modèles (OBNL, coopératives, <i>hubs</i> alimentaires, plateformes), ajustements aux réalités régionales (densité, infrastructures, culture), et limites liées aux différences de marché entre les milieux urbains et ruraux.
Apprentissage collectif et diffusion	Processus d'échanges, de rétroaction et de coconstruction entre les acteurs du système alimentaire régional favorisant l'amélioration continue des pratiques : expérimentation, partage d'expériences, mutualisation des outils, gouvernance élargie et diffusion des apprentissages vers d'autres territoires ou organisations.
Leçons tirées	Enseignements et constats issus des expériences passées, qu'elles soient réussies ou non : compréhension des facteurs de succès ou d'échec, réajustement des pratiques, reconnaissance des limites structurelles et apprentissage collectif permettant d'améliorer les futurs modèles d'approvisionnement régional.
Pluralité des approches et contextes régionaux	Diversité des modèles, des outils et des stratégies d'approvisionnement selon les réalités territoriales et les capacités des acteurs : coexistence de multiples systèmes (plateformes, coopératives, <i>hubs</i> , marchés solidaires) adaptés à des contextes économiques, géographiques et organisationnels distincts.
<b>7. EXPÉRIMENTATIONS ET ALTERNATIVES RÉGIONALES : Essentielles pour souligner la diversité des expériences et pouvoir ensuite en faire une synthèse</b>	
<i>Hubs</i> et intermédiaires régionaux	Structures mutualisées visant à regrouper, transformer ou distribuer les produits régionaux : lieux physiques ou plateformes hybrides favorisant la logistique partagée, la mise en marché et la concertation territoriale (p. ex. District Lupel, Pôle nourricier, CIBIM, L'Ouvrage).
Expériences d'ailleurs et inspirations externes	Références à des modèles étrangers ou à d'autres provinces servant d'exemples pour structurer les circuits alimentaires régionaux : politiques publiques, coopératives, plateformes numériques ou systèmes de paniers collectifs (p. ex. loi Égalim en France, Local Line en Ontario, initiatives nordiques).
Plateformes numériques et logistiques mutualisées	Initiatives combinant des outils numériques et une logistique partagée pour relier les producteurs et les acheteurs : plateformes transactionnelles, <i>hubs</i> virtuels ou réseaux de livraison collective (p. ex. Arrivage, Colinor, Panier Mauricie, Écomarché). Ces systèmes permettent la prise de commandes en ligne, le regroupement des produits et leur distribution vers différents points de chute.
Projets pilotes et initiatives expérimentales	Expérimentations locales visant à tester de nouveaux modèles d'approvisionnement, de transformation ou de distribution alimentaire : projets temporaires, soutenus par des subventions ou des partenariats (p. ex. Légumier de l'Est, Nutrinor, Tracés Éco, Farm to School, Cultivé le Partage).
Autres alternatives régionales émergentes	Initiatives régionales innovantes qui ne s'inscrivent pas dans les modèles traditionnels d'approvisionnement : mutuelles d'achat, projets de dons alimentaires, coopérations interorganismes ou ententes de distribution de niche (p. ex. Mutuelle d'approvisionnement des marchés solidaires, Colinor, bios locaux).
<b>8. LOGIQUES INSTITUTIONNELLES DOMINANTES : Ensemble de pratiques, de valeurs et de cadres culturels ou normatifs sous-jacents; sorte de « logiciel collectif » qui oriente les comportements, les pratiques, les décisions d'un groupe d'acteurs, qui définissent ce qui est perçu comme approprié ou légitime à leurs yeux (les acteurs cherchent à légitimer leurs pratiques d'une façon ou d'une autre; c'est la base de l'approche institutionnaliste)</b>	
Logique civique, culturelle et/ou communautaire	Références au bien commun, à l'attachement territorial et à la solidarité qui motivent l'achat local et structurent les relations de proximité : fierté régionale, mise en valeur des producteurs, entraide et éducation alimentaire.
Logique économique et marchande	Raisonnement centré sur la rentabilité, les coûts, la compétitivité et la viabilité des modèles économiques : équilibre entre les marges et les volumes, rapport qualité-prix, économies d'échelle, coûts logistiques, positionnement face aux

	grands distributeurs (p. ex. prix planchers, seuils de livraison, mutualisation, stratégies de niche).
Logique environnementale et/ou écologique	Justifications et pratiques axées sur la réduction des impacts environnementaux dans l'approvisionnement régional : prise en compte de la saisonnalité, des émissions liées au transport, des emballages et des modes de production (p. ex. analyse du cycle de vie, logistique optimisée, critères bio/écoresponsables, lutte au gaspillage).
Logique étatique et/ou politique	Rôle des politiques publiques et des choix gouvernementaux dans l'organisation des marchés et des circuits régionaux : subventions, appels d'offres et centralisation (p. ex. Centre d'acquisitions gouvernementales), stratégies et programmes (p. ex. Stratégie nationale d'achat d'aliments québécois), accords commerciaux et cibles.
Logique professionnelle et/ou technique	Références à l'expertise, aux standards et aux outils qui structurent l'achat et la distribution professionnels : formats « restaurateur », traçabilité et codes-barres, plateformes de commandes, planification fine des flux et contrôle qualité (p. ex. GRM, uniformisation des spécifications, courtiers, calendriers d'abattage/livraison).
Logique réglementaire, bureaucratique et normative	Cadres juridiques, procédures administratives et normes techniques qui encadrent l'achat et la distribution alimentaires : règles de marchés publics, accords commerciaux, exigences sanitaires et de traçabilité, certifications et seuils d'appels d'offres (p. ex. Loi sur les contrats des organismes publics – LCOP, Accord de libre-échange canadien, exigences de chaîne du froid, audits de certification).