Cultivons l'avenir 2
Une initiative fédérale-provinciale-territoriale

Canada

Québec

PROGRAMME INNOV'ACTION AGROALIMENTAIRE

Rapport final

No projet : IA113022

Titre : Action collective et compétitivité des exploitations agricoles engagées dans les circuits de proximité

Responsable scientifique : Patrick Mundler

Établissement : Université Laval

Date de remise : 12 décembre 2016

Pour citer ce rapport :

Mundler P., Laughrea S., Jean-Gagnon J., Royer A. (2016). *Action collective et compétitivité des exploitations agricoles engagées dans les circuits de proximité*. Rapport final remis au MAPAQ dans le cadre des projets Innov'action. Québec, Université Laval, 142 p. + annexes.

Section 1 - Chercheurs impliqués et responsable autorisé de l'établissement (ces personnes doivent également faire parvenir un courriel pour attester qu'ils ont lu et approuvent le rapport.)

Patrick Mundler, chercheur responsable
Annie Royer, co-chercheur
Janice L. Bailey, responsable autorisée de l'établissement

Section 2 - Partenaires
10 regroupements de producteurs organisés sous forme coopérative
66 producteurs agricoles rencontrés dans le cadre des deux volets de la recherche
8 intervenants locaux (MAPAQ, CLD, MRC, CÉTAB+).

Section 3 – Fiche de transfert (max 2 à 3 pages)

Action collective et compétitivité des exploitations agricoles engagées dans les circuits de proximité

Patrick Mundler, Sophie Laughrea, Jennifer Jean-Gagnon, Annie Royer

No de projet : (réservé à l'administration) **Durée :** 04/2014 – 12/2016

FAITS SAILLANTS

- Les circuits alimentaires de proximité (CAP), rapprochant le producteur du consommateur, gagnent en popularité.
- Les CAP sont exigeants pour les producteurs puisqu'ils demandent l'intégration de trois métiers (production, transformation et distribution).
- Les fermes commercialisant en CAP sont d'une très grande diversité.
- À des degrés divers, leur productivité en production apparaît plutôt faible, celle-ci est partiellement compensée par la valeur ajoutée permise par la transformation (cas des exploitations laitières) ou la distribution (cas des exploitations viande et maraîchères).
- L'intégration de la transformation et de la distribution est très exigeante en temps de travail. Les fermes enquêtées créent de l'emploi en s'appuyant sur des travailleurs salariés. Elles reçoivent aussi un appui de bénévoles familiaux ou amicaux.
- Une trop forte diversification des activités, principalement en transformation, nuit à la performance globale de l'entreprise.
- Les agriculteurs rencontrés affichent majoritairement une satisfaction élevée à l'égard de leur travail au quotidien. La reconnaissance sociale qu'ils retirent de la pratique de leur métier apparaît être un élément central de leur bien-être. Le contact avec la clientèle apparaît comme la source de motivation la plus souvent citée.
- On note toutefois une relative insatisfaction des agriculteurs à l'égard de leurs performances financières qui compensent mal les efforts consentis.
- Le projet s'est intéressé aux démarches collectives imaginées par les agriculteurs pour améliorer leurs performances économiques dans les CAP.
- Ces démarches collectives en CAP demeurent rares au Québec et plusieurs peinent à pérenniser leurs structures.
- L'adhésion à une démarche collective en CAP s'organise autour de deux motivations principales : déployer une stratégie de diversification économique et mutualiser des ressources humaines, financières, matérielles et sociales pour réduire les coûts liés à cette diversification.
- Les collectifs en CAP sont donc avant tout un outil de diversification pour les membres. Leur capacité à réduire les coûts liés à cette diversification est variable. Du fait de leur relative fragilité, les démarches collectives demandent un investissement conséquent de leurs membres. C'est pourquoi elles n'apparaissent souvent pas, pour le moment du moins, comme des éléments permettant des gains de productivité sur les fermes. Une exception serait les collectifs à forte délégation à des salariés.
- Les collectifs en CAP qui ont atteint une stabilité financière sont généralement des sources de revenus importantes pour leurs membres. Ils leur permettent effectivement de bénéficier d'opportunités auxquelles ils n'auraient pas accès individuellement.
- Outre leur dimension économique, les collectifs en CAP peuvent former un réseau professionnel pour leurs membres au sein duquel il y a un échange de bonnes pratiques, voire même un mentorat pour les entreprises en démarrage.
- L'engagement social fort d'une partie des membres est une condition centrale à la pérennité de ces démarches collectives. Il donne de la résilience au collectif dans les moments plus difficiles puisqu'un membre engagé sera prêt à s'imposer davantage de contraintes afin d'assurer la survie du collectif.

OBJECTIF(S) ET MÉTHODOLOGIE

Le projet repose sur l'hypothèse que la mutualisation de certaines ressources dans des regroupements formels ou informels d'agriculteurs serait un des moyens d'améliorer la compétitivité des exploitations en CAP. La recherche a donc eu comme principaux objectifs :

- d'analyser les conditions de réussite et les facteurs d'échec dans les démarches collectives d'agriculteurs commercialisant en circuit de proximité;
- de comprendre, à l'échelle des exploitations, la répartition des coûts de production entre production, transformation et distribution dans différents cas de figure;
- de contribuer ainsi à la progression des connaissances théoriques concernant les coûts et bénéfices des circuits de proximité au Québec, afin d'étudier les conditions de leur pérennité.

Le projet s'est appuyé sur deux volets distincts. Le premier (volet 1) a analysé différentes situations de mutualisation de ressources entre agriculteurs engagés dans des CAP. Le second (volet 2) a analysé à l'échelle des exploitations agricoles l'organisation du travail et la répartition des coûts directs entre activités de production primaire, activités de conditionnement ou de transformation et activités de distribution.

Dans le volet 1, une comparaison a été effectuée entre 10 collectifs de producteurs, autour de leurs ressources naturelles, sociales, humaines, physiques ou financières. Les données ont été recueilles lors d'entretiens semi-directifs avec les membres de ces collectifs.

Dans le volet 2, une comparaison a été faite entre 32 exploitations agricoles commercialisant en CAP, afin de voir comment s'organise le travail et se répartissent les coûts de production entre les diverses activités conduites (production, transformation, distribution. Ce volet a aussi cherché à comprendre quelle est l'analyse portée par les agriculteurs sur leur système d'activités et le niveau de satisfaction qu'ils expriment, dans la mesure où une satisfaction d'ensemble apparaît comme étant une condition importante de la pérennité des entreprises.

RÉSULTATS SIGNIFICATIFS POUR L'INDUSTRIE

La recherche fournit des éléments permettant de comprendre les facteurs de succès et d'échecs pour les agriculteurs s'engageant dans des démarches collectives de valorisation de leurs produits en CAP. Elle montre que les facteurs de fragilité repérés viennent à la fois de la jeunesse de ces regroupements et du fait que les agriculteurs éprouvent des difficultés à concilier le travail à fournir sur les exploitations agricoles et l'engagement nécessaire au bon fonctionnement du collectif. Par ailleurs, la recherche a permis de constater que le réseautage entre ces initiatives était faible et qu'ils bénéficieraient grandement de lieux d'échange afin de stimuler l'échange de bonnes pratiques. Cette recherche s'inscrit ainsi dans cette démarche. Enfin, l'accompagnement de ces initiatives par des intervenants locaux (CLD, MRC, MAPAQ, etc.) peut être salutaire pour certaines initiatives collectives. Il semble toutefois que l'expertise ne soit pas toujours disponible étant donné le caractère innovateur de ces initiatives. Cette rechercher permet ainsi de contribuer à la formation de ces intervenants dans l'objectif de contribuer à la viabilité des collectifs en circuits de proximité.

En ce qui concerne l'analyse de la productivité des différentes activités conduites dans les exploitations diversifiées, la recherche :

- fournit des éléments méthodologiques permettant aux agriculteurs d'analyser les éléments problématiques dans leur organisation du travail
- cible différents points sur lesquels devraient être portés les efforts en vue d'améliorer la productivité.

Plus précisément, quatre principaux enseignements peuvent être tirés de nos résultats :

1. Les exploitations dont le revenu net est le plus élevé réalisent toutes de bonnes performances en transformation (lorsqu'il y en a) ou en distribution. Les exploitations laitières se distinguent nettement par une bonne performance en transformation et une plus faible performance en distribution. Les autres (maraîchage, arboriculture, viandes) se distinguent surtout par une bonne performance en distribution.

2. À l'exception d'une exploitation sur les 32 rencontrées, toutes les exploitations ont une productivité faible, voire négative en production. Cela vient du fait que ces systèmes, plus diversifiés et plus intensifs en travail, ont une productivité moindre en production, souvent compensée par leurs performances en aval.
3. Pour certaines productions, il apparaît plus difficile de dégager de la valeur ajoutée grâce à la transformation ou la distribution. C'est en particulier le cas de la pomiculture et de l'élevage ovin.
4. Si la diversification des productions affecte peu la productivité, celle de la transformation semble avoir un impact plus négatif sur les performances globales. En clair, transformer ses produits de multiple façon induit une diminution de la productivité du travail en transformation qui peut mettre l'entreprise en péril. Cela est illustré par le cas d'une exploitation qui propose une gamme de plus de 75 produits transformés à ses clients.

Dans une majorité de cas, c'est bien la valeur ajoutée permise par la transformation et la distribution qui garantit l'équilibre économique des exploitations étudiées. Mais cette diversification des activités peut entraîner des difficultés liées à la charge de travail et aux conditions de travail physiques et mentales. Les périodes chargées sont parfois vécues difficilement : elles sont sources de stress (stress financier, stress de décevoir la clientèle) et de frustration (en cas d'échec). L'embauche de main d'œuvre occasionnelle contribue à relever certaines contraintes, mais lorsque les ressources financières sont limitées et que l'aide bénévole de la famille et des amis semble indispensable, la viabilité apparaît précaire.

Le niveau de diversification des activités doit donc être étudié avec soin. D'un côté, il permet de satisfaire les clients et rend le travail plus diversifié et stimulant. Dans certains cas, la diversification va permettre d'intégrer un nouveau travailleur à temps plein sur l'exploitation en valorisant une production. Mais cette diversification a un coût en termes d'organisation du travail et nos enquêtes montrent qu'elle peut nuire à l'équilibre général du système tout particulièrement en transformation.

APPLICATIONS POSSIBLES POUR L'INDUSTRIE ET/OU SUIVI À DONNER

Notre recherche est une recherche en sciences sociales et n'a pas pour objectif de fournir des techniques ou des méthodes directement aux agriculteurs ou aux collectifs de producteurs.

Toutefois, notre recherche, par l'analyse croisée de la productivité des activités de production, transformation et distribution à l'échelle des exploitations et des facteurs de pérennité à l'échelle des regroupements apporte des éléments de réflexion stratégique, tant pour les fermes en CAP que pour les regroupements. Cette thématique étant encore très jeune au Québec, ce projet fournit pour la première fois diverses références et comparaisons qui permettent aux agriculteurs (de façon individuelle) et aux regroupements d'améliorer leurs outils de suivi et de renforcer ainsi leur compétitivité.

POINT DE CONTACT POUR INFORMATION

Nom du responsable du projet : Patrick Mundler, chercheur
Téléphone : 418-656-2131 poste 2760
Courriel : patrick.mundler@fsaa.ulaval.ca

REMERCIEMENTS AUX PARTENAIRES FINANCIERS

Ces travaux ont été réalisés grâce à une aide financière du Programme de soutien à l'innovation en agroalimentaire, un programme issu de l'accord du cadre Cultivons l'avenir conclu entre le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation et Agriculture et Agroalimentaire Canada.

Section 4 - Activité de transfert et de diffusion scientifique (joindre en annexe la documentation en appui)

Deux participations à des colloques scientifiques ont eu lieu afin de présenter les résultats du premier volet de la recherche sur l'action collective :

- Laughrea S., Mundler P., Royer A. 2016. Action collective en circuits de proximité : motivations, attitudes et viabilité. 84ème congrès de l'ACFAS, Colloque : Réseaux alimentaires alternatifs au Québec. Perspectives comparatives, Montréal, 12 et 13 mai 2016.
- Laughrea S., Mundler P., Royer A. 2016. L'adhésion à une coopérative en circuits alimentaires de proximité au Québec. Une pluralité de motivations et d'engagement. Sommet international des coopératives, Québec, 11 au 13 octobre 2016.

Deux articles scientifiques sont en préparation.

Le premier portera sur le volet 1 du projet et va être soumis à la revue *Agriculture and Human Values*.

Le second portera sur le volet 2 du projet et va être soumis à la revue *Journal of Peasant studies*.

Deux conférences ont été données sur l'action collective en circuits de proximité dans le cadre du cours AGC-2004/Organismes d'intervention offert aux étudiants au baccalauréat en agroéconomie. Les conférences ont eu lieu à l'hiver 2015 et l'hiver 2016.

Section 5 - Activités de diffusion et de transfert aux utilisateurs (joindre en annexe la documentation en appui)

À tous les regroupements et personnes ayant participé au volet 1, un résumé des résultats de recherche leur a été envoyé ainsi qu'une fiche confidentielle résumant les résultats obtenus pour leur regroupement. Ces fiches ont été rendue anonymes et ont été placées en annexe du rapport.

À tous les agriculteurs ayant participé au volet 2, un résumé des résultats de recherche leur a été envoyé ainsi qu'une fiche confidentielle résumant les résultats obtenus pour leur exploitation. Ces fiches bien que rendues anonymes ne sont pas placées en annexe du rapport dans la mesure où les situations spécifiques étudiées ne garantissent pas le strict anonymat sur lequel nous nous sommes engagés.

Les deux synthèses de recherche (volet 1 et volet 2) ont été envoyés aux intervenants rencontrés dans le cadre de cette recherche. Ces deux synthèses se trouvent en annexe 4 et 5 du rapport.

Une présentation a été réalisée dans le cadre des Conférences-déjeuners organisées par la Table agroalimentaire de l'Outaouais. La présentation portait sur les collectifs de producteurs en circuits courts et leurs facteurs de succès. Il y avait 27 personnes présentes dont 17 personnes représentant des entreprises agroalimentaires et 10 personnes représentant différents intervenants du secteur agricole.

Une conférence plénière a été donnée dans le cadre du Colloque *Des idées à récolter* organisé par Équiterre le vendredi 2 décembre à la Grande bibliothèque de Montréal, qui portait sur l'agriculture locale et la mise en marché de proximité. Les résultats du volet 2 y ont été présentés devant un public d'environ 180 personnes.

Un atelier concernant la mise en marché collective a été organisé dans le cadre du Colloque Des idées à récolter organisé par Équiterre le vendredi 2 décembre à la Grande bibliothèque de Montréal. Cet atelier a été animé par P. Mundler (chercheur principal de ce projet).

Section 6 – Grille de transfert des connaissances

1. Résultats	2. Utilisateurs	3. Message	4. Cheminement des connaissances
Présentez les faits saillants (maximum de 3) des principaux résultats de votre projet.	Pour les résultats identifiés, ciblez les utilisateurs qui bénéficieront des connaissances ou des produits provenant de votre recherche.	Concrètement, quel est le message qui devrait être retenu pour chacune des catégories d'utilisateurs identifiées? Présentez un message concret et vulgarisé. Quels sont les gains possibles en productivité, en rendement, en argent, etc.?	a) Une fois le projet terminé, outre les publications scientifiques, quelles sont les activités de transfert les mieux adaptées aux utilisateurs ciblés? (conférences, publications écrites, journées thématiques, formation, etc.) b) Selon vous, quelles pourraient être les étapes à privilégier en vue de maximiser l'adoption des résultats par les utilisateurs.
La pérennité des collectifs d'agriculteurs mutualisant leurs ressources pour développer les CAP dépend autant de l'engagement des membres, que du contexte économique.	Tous les agriculteurs ayant pour projet d'engager une démarche collective visant à mutualiser des ressources en vue de développer leurs marchés en CAP	À petite échelle, le collectif doit être vu comme un prolongement direct de l'exploitation agricole. L'erreur la plus fréquemment commise est de le considérer comme un prestataire de services.	a) conférences et journées de formation – ateliers b) il serait sans doute souhaitable de commencer par former les intervenants du milieu chargés d'accompagner les collectifs lorsqu'ils se créent.
La commercialisation en circuits courts entraine une « déspécialisation » du travail, puisque l'agriculteur intègre verticalement sur sa ferme les activités de transformation, de conditionnement et de distribution.	Tous les agriculteurs construisant leur modèle d'affaires sur la vente en circuits courts. Tous les intervenants du milieu chargés d'accompagner les agriculteurs dans leurs démarches de diversification	Il faut trouver un juste équilibre entre la diversification des activités et des produits permettant de satisfaire les clients de l'exploitation et l'organisation du travail qui se complexifie à mesure que la diversification augmente.	a) conférences et journées de formation – ateliers b) il serait sans doute souhaitable de commencer par former les intervenants du milieu chargés d'accompagner les collectifs lorsqu'ils se créent.
L'analyse de la viabilité de l'exploitation ne peut être qu'économique. L'appréciation que portent les agriculteurs sur leur satisfaction au travail, ainsi que la reconnaissance sociale que leur procure la relation directe avec les consommateurs concourent à la viabilité des fermes.	Tous les agriculteurs construisant leur modèle d'affaires sur la vente en circuits courts. Tous les intervenants du milieu chargés d'accompagner les agriculteurs dans leurs démarches de diversification	La viabilité des exploitations agricoles suppose un système d'activité cohérent pour le ménage, offrant un revenu considéré comme suffisant et des conditions de travail estimées satisfaisantes au sein d'un environnement social et professionnel favorable.	a) conférences et journées de formation – ateliers b) il serait sans doute souhaitable de commencer par former les intervenants du milieu chargés d'accompagner les collectifs lorsqu'ils se créent.

Section 7 - Contribution et participation de l'industrie réalisées

66 producteurs ont participé au projet de recherche, y consacrant plus de 150 heures. 8 intervenants locaux (CLD, MAPAQ, UPA, etc.) provenant de différents organismes ont aussi contribué à l'avancement du projet en partageant leurs connaissances. Ils ont consacré plus de vingt heures au projet.

Ces contributions étaient essentielles à la réalisation de ce projet. Nous tenons à les remercier.

Section 8 - Rapport scientifique

Table des matières

Table des matières

Liste des tableaux

Liste des figures et graphiques

Introduction 1

Objectifs de recherche 4

Plan général du rapport 5

Chapitre 1 L'organisation du travail dans les exploitations en circuits alimentaires de proximité 8

1. Revue de la littérature 9

1.1. L'exploitation en circuits courts : un système d'activité complexe 9

1.2. Enjeux liés à l'organisation du travail 10

1.3. Satisfaction du travail 11

1.4. Viabilité et organisation du travail 12

2. Cadre d'analyse 13

2.1. La méthode Bilan Travail 13
2.1.1. Le présupposé de la méthode Bilan Travail 14
2.1.2. Les concepts mobilisés par la méthode Bilan Travail 14

2.2. La méthode Bilan Travail adaptée aux systèmes d'activité complexes des ménages agricoles commercialisant en circuits courts 16
2.2.1. L'exploitation agricole comme un système piloté par le ménage 17
2.2.2. Les exploitations agricoles en circuits courts s'inscrivent dans des systèmes d'activité complexes 17
2.2.3. Adapter la méthode Bilan Travail à l'analyse des systèmes d'activité complexes 18
2.2.4. Aller au-delà de l'enquête Bilan Travail : analyses quantitative et qualitative du travail 18

2.3. Synthèse du cadre d'analyse 21

3. Méthodologie 23

3.1. La méthode d'échantillonnage 23

3.2. Collecte de données 25

3.3. La méthode d'analyse des données 26
3.3.1. Analyse quantitative 26
3.3.2. Analyse qualitative 34
3.3.3. Analyse des études de cas multiples 34

4. Résultats des analyses inter cas 35

4.1. Groupe 1 : les maraîchers et les arboriculteurs 35
4.1.1. Organisation du travail 39
4.1.2. Productivité apparente du travail 40
4.1.3. Rapports au travail 44

4.2. Groupe 2 : les producteurs de viandes 45
4.2.1. Organisation du travail 48
4.2.2. Productivité apparente du travail 49
4.2.3. Rapports au travail 54

4.3. Groupe 3 : les producteurs laitiers 55
4.3.1. Organisation du travail 57
4.3.2. Productivité apparente du travail 59
4.3.3. Rapports au travail 62

5. Analyse transversale 63

5.1. Taille et performances économiques 63

5.2. Productivité du travail et rentabilité 67
5.2.1. Le groupe présentant une rentabilité élevée 67
5.2.2. Le groupe présentant une faible rentabilité 69

5.3. Main d'œuvre et performances économiques 72

5.4. Les rapports au travail 74

5.5. Typologie des exploitants engagés dans les circuits courts 76

5.6. Limites de l'étude 78

Chapitre 2 L'action collective en circuits alimentaires de proximité 80

1. Revue de la littérature 81

1.1. Des formes « renouvelées » de coopération 83

1.2. La viabilité des collectifs en circuits de proximité 85
1.2.1. Engagement et implication des membres 85
1.2.2. Gouvernance et règlements 87
1.2.3. Compétences techniques et entrepreneuriales 87
1.2.4. Appui des institutions publiques 89
1.2.5. Leadership 89
1.2.6. Taille du groupe 90

2. Cadre d'analyse 91

2.1. Un modèle basé sur la théorie des systèmes ouverts 91

2.2. La notion de viabilité des organisations 94

3. Méthodologie 94

3.1. Méthodes de recherche 96

4. Résultats 98

4.1. Des collectifs s'inscrivant dans des stratégies de diversification 98
4.1.1. Des stratégies de développement et de complément 98

4.2. Pourquoi adhérer à un collectif en circuits de proximité ? 100
4.2.1. Pour mutualiser des ressources 100
4.2.2. Le collectif comme lieu d'innovation et de convivialité 101
4.2.3. Des préoccupations sociales en arrière-plan 102

4.3. La trajectoire des collectifs en circuits de proximité 103

4.4. Le collectif : un système organisationnel ouvert 108
4.4.1. Les ressources financières et matérielles 108
4.4.2. Les ressources humaines 114
4.4.3. Les ressources sociales 120
4.4.4. Retour sur la théorie des systèmes ouverts et la viabilité des collectifs en circuits de proximité 124

Conclusion 127

1.1. Productivité des exploitations en circuits courts 128

1.2. L'emploi et les performances économiques 129

1.3. Satisfaction du travail et préoccupations sociales 130

1.4. Le poids des facteurs culturels 131

Bibliographie 133

Annexe 1 : Productivité du travail de toutes les exploitations enquêtées.....148

Annexe 2 : Répartition des travailleurs.....149

Annexe 3 : Monographies des regroupements étudiés.....150

Annexe 4 : synthèse envoyée aux 32 agriculteurs rencontrés.....180

Annexe 5 : synthèse envoyée aux regroupements et aux intervenants.....190

Liste des tableaux

Tableau 1 : Variables de la dimension cognitive du travail 20
Tableau 2 : Caractéristiques de la population d'enquête 25
Tableau 3 : Nomenclature des travaux 27
Tableau 4 : Quantification du travail 29
Tableau 5 : Prix au producteur de référence, productions de viandes 30
Tableau 6 : Prix au producteur de référence, productions laitières 31
Tableau 7 : Prix au producteur de référence, productions horticoles et ornementales 31
Tableau 8 : Produit moyen théorique d'un hectare de légumes, maraîchers diversifiés 31
Tableau 9 : Caractéristiques des exploitations maraîchères et arboricoles 37
Tableau 10 : Description des systèmes d'activité des exploitations maraîchères et arboricoles . 38
Tableau 11 : Nature des activités par type de travaux et importance relative en termes de temps de travail des exploitations maraîchères et arboricoles 39
Tableau 12 : Revenu net des entreprises, rémunération des exploitants, revenu du ménage et satisfaction financière des maraîchers et des arboriculteurs 44
Tableau 13 : Caractéristiques des exploitations viande 46
Tableau 14 : Description des systèmes d'activité des exploitations productrices de viandes..... 47
Tableau 15 : Nature des activités par type de travaux et importance relative en termes de temps de travail des exploitations viande 48
Tableau 16 : Revenu net des entreprises, rémunération des exploitants, revenu du ménage et satisfaction financière des exploitations en viande 54
Tableau 17 : Caractéristiques des exploitations laitières 56
Tableau 18 : Description des systèmes d'activité des exploitations laitières 57
Tableau 19 : Nature des activités par type de travaux et importance relative en termes de temps de travail des exploitations laitières 58
Tableau 20 : Valorisation du lait 60
Tableau 21 : Revenu net des entreprises, rémunération des exploitants, revenu du ménage et satisfaction financière des producteurs laitiers 62
Tableau 22 : Motivations dans le maintien du système d'activité pour les 32 exploitations enquêtées 76
Tableau 23 : Typologie des exploitations agricoles engagées dans les circuits courts au Québec selon la conception du travail des exploitants et la façon dont ils conçoivent leur système d'activité 77
Tableau 24. Nombre de regroupements en circuits de proximité répertorié répondant à nos critères de sélection selon le type de service offert aux membres. 96
Tableau 25. Portrait sommaire des dix initiatives collectives constituant l'étude de cas multiples 97
Tableau 26. Le cycle d'adaptation pour les dix regroupements étudiés..... 106
Tableau 27 : Portrait financier des 10 regroupements 110
Tableau 28. Délégation au sein des collectifs à des salariés ou des prestataires de services..... 117

Liste des figures et graphiques

Figure 1: Structure organisationnelle d'un système d'activité complexe d'un ménage agricole commercialisant en circuits 22
Graphique 1 : Productivité apparente du travail dans chacune des activités internalisées (production, transformation, distribution) 42
Graphique 2 : Satisfaction des maraîchers et des arboriculteurs vis-à-vis de leur travail 45
Graphique 3 : Productivité du travail dans chacune des activités internalisées (production, transformation, distribution) 52
Graphique 4 : Satisfaction des producteurs de viande vis-à-vis de leur travail 55
Graphique 5 : Productivité du travail dans chacune des activités internalisées (production, transformation, distribution) 61
Graphique 6 : Satisfaction du travail des agriculteurs enquêtés 3 63
Graphique 7: Revenu net par exploitant des fermes enquêtées 64
Graphique 8 : Revenu net des exploitations enquêtées en fonction de leur revenu brut 65
Graphique 9 : Revenu brut et charges d'exploitation des fermes enquêtées 65
Graphique 10 : Rémunération des exploitants selon le revenu brut des exploitations enquêtées 67
Graphique 11 : Productivité du travail pour les exploitations dont le revenu net par exploitant dépasse 30 000$ par année 68
Graphique 12 : Productivité du travail en distribution en fonction du pourcentage du chiffre d'affaires tiré de la vente directe et des services d'accueil 69
Graphique 13 : Productivité du travail pour les exploitations dont le revenu net est inférieur à 5000$ par année1 70
Graphique 14 : Productivité du travail en transformation selon le nombre de produits transformés 71
Graphique 15 : Part du travail salarié et du travail familial selon le revenu brut des exploitations enquêtées 73
Graphique 16 : Rémunération des exploitants en fonction de la part du travail salarié 73
Graphique 17 : Part du travail bénévole selon le revenu brut des exploitations enquêtées 74
Graphique 18 : Satisfaction du travail des 32 agriculteurs enquêtés 75
Figure 2. Modèle d'analyse de la viabilité des collectifs de producteurs en circuits de proximité91
Figure 3. Situer les 10 regroupements étudiés selon le cycle d'adaptation tiré des travaux de Stroink et Nelson (2013) 104

Introduction

Dans tous les pays ayant connu un processus rapide de modernisation de l'agriculture, les initiatives de mise en marché rapprochant le consommateur du producteur font l'objet d'un intérêt renouvelé, tant de la part des acteurs de l'agriculture, que des pouvoirs publics ou des consommateurs. Ce renouveau des circuits de proximité émerge dans un contexte d'interrogations concernant la durabilité du système alimentaire conventionnel (Goodman, 2004). Si ce dernier, intensif, spécialisé et concentré, a fait la preuve de son efficacité productive, ses externalités négatives sur l'emploi, l'occupation du territoire et l'environnement sont aujourd'hui largement questionnées (Pretty 1998; Hendrickson, Hefferman 2002; Rastoin, Ghersi, 2010). Par ailleurs, la libéralisation engagée à l'échelle internationale depuis l'Uruguay Round (Pouch, 2010) le rend plus sensible aux chocs conjoncturels.

L'engouement pour les alternatives que représentent ces circuits de mise en marché témoigne d'un intérêt renouvelé pour la proximité (Pecqueur, Zimmermann, 2004), et ce, particulièrement dans un contexte où la globalisation de l'économie et la concurrence mondiale pour les produits standard semblent entraîner mécaniquement la recherche d'une valorisation de spécificités plus locales (Wolfer, 1997; Pecqueur, 2007). De ce point de vue, les États, mais également les collectivités territoriales, voient dans ces circuits un moyen de soutenir une agriculture locale multifonctionnelle et de favoriser la création de liens renouvelés entre territoires et agriculture (Dubuisson-Quellier et Le Velly, 2008). En Europe, ils s'investissent dans leur développement, en soutenant notamment leur extension à de nouveaux marchés, comme celui de la restauration collective (Praly et al, 2009; Brechet et Le Velly, 2010, Romeyer, 2012). Au Québec, les municipalités régionales de comté (MRC) mettent graduellement en place des plans de développement de la zone agricole (PDZA) qui intègrent, dans la majorité des cas, le développement de cette mise en marché de proximité.

Au Québec, ces circuits se développent depuis une dizaine d'années. Évoqués encore timidement dans la politique de la ruralité (MAMROT, 2006), qui défend une « agriculture innovante de spécialité et de proximité » (p.32), ils seront plus directement identifiés comme des pistes intéressantes de diversification des activités agricoles dans le rapport de la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois (CAAAQ, 2008) qui imagine des distributeurs de produits alimentaires «plus diversifiés, notamment par le développement de marchés publics, de circuits courts de distribution et de réseaux spécialisés offrant des produits québécois » (p.43) et recommande explicitement des assouplissements aux plans conjoints afin de pouvoir faciliter l'approvisionnement de circuits courts autres que la seule vente à la ferme : kiosques au village, marchés publics locaux, comptoirs de produits régionaux, épiceries locales.

À la suite de ce rapport, en 2009, le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) a lancé un programme de soutien à la diversification de l'agriculture et au développement des circuits courts de commercialisation. Il a aussi précisé, à cette occasion, la définition de « circuit court » en retenant la définition utilisée dans de nombreux autres pays : un circuit faisant «*intervenir au plus un intermédiaire dans la distribution entre l'entreprise de production ou de transformation et le consommateur ou la consommatrice* » (MAPAQ, 2013, b, p.3).

Depuis, l'approche s'est élargie à la notion de « mise en marché de proximité », définie comme une «*forme de mise en marché qui comprend les systèmes de commercialisation favorisant une plus grande proximité relationnelle ou géographique entre les entreprises du secteur bioalimentaire et les consommateurs. La proximité relationnelle fait référence aux circuits courts de commercialisation. (…). La proximité géographique correspond à la commercialisation au sein d'une même région administrative ou à moins de 150 km du lieu de production ou de transformation* » (MAPAQ, 2013, b, p.4). Cet élargissement traduit le souci d'inclure un critère géographique dans la définition. On peut aussi y voir le souci d'associer à ces modes de mise en marché, certains intermédiaires locaux jouant un rôle structurant. Ainsi, les transformateurs locaux sont explicitement associés aux agriculteurs dans la Politique de souveraineté alimentaire : « Les circuits courts et de proximité constituent une avenue de plus en plus attrayante pour accroître l'accessibilité des produits alimentaires locaux aux consommateurs. Ce mode de mise en marché est d'ailleurs perçu comme un moyen d'établir un contact plus direct entre les consommateurs, les producteurs et les transformateurs locaux, de soutenir la production régionale et de se procurer des produits frais. » (MAPAQ, 2013, a, p. 13).

Pour notre part, nous conserverons dans ce projet le concept de « circuit de proximité ». La proximité, dans cette perspective est un concept à la fois relationnel et spatial. Il touche à l'économie et à la géographie et concerne ce qui éloigne ou rapproche des individus ou des collectifs dans la résolution d'un problème économique (Torre, Gilly, 1999; Bouba-Olga et al., 2008). Cette approche a le mérite d'aborder ces circuits alternatifs de façon plus systémique, en privilégiant leur rôle structurant sur le plan des relations entre producteurs et consommateurs et sans exclure a priori une forme qui associerait plus d'un intermédiaire (Praly et al., 2014).

Au Québec, ces circuits de proximité se pratiquent selon différents modes. Les plus anciens sont les marchés publics. Leur nombre a sensiblement augmenté au cours des dernières années, alors qu'ils avaient presque disparu à la fin des années 80 (Chazoule, Lambert, 2007). Depuis 2005, une partie d'entre eux s'est constituée en association et leur nombre dépasserait 140 selon l'inventaire réalisé par Équiterre dans un rapport récent (Lemay et al., 2012). Diverses modalités de vente sur les exploitations existent également, en autocueillette ou sous forme de kiosque à la ferme. Ces ventes peuvent se faire de façon individuelle ou en s'inscrivant dans différents réseaux thématiques[1] ou régionaux[2]. L'agriculture soutenue par la communauté (ASC), fonctionnant sur le modèle de l'abonnement pour une saison à un panier régulier, existe au Québec depuis 1995, à l'initiative de l'organisme Équiterre. Le réseau regroupe aujourd'hui plus de 75 fermes et dessert près de 11 000 familles dans 364 points de chute (Colombani-Lachapelle & Pouliot, 2012). D'autres systèmes de distribution de paniers existent également. Équiterre en a recensé 22 répartis à travers la province qui approvisionnent 341 points de chute (Lemay et al., 2012). Plus récemment, de nouvelles initiatives se sont développées, telles que les marchés de solidarité, les écomarchés, qui sont des plateformes virtuelles de vente à partir desquelles le consommateur peut faire l'achat de produits régionaux et dont les livraisons se font à un point de chute particulier. En 2006, l'organisme les AmiEs de la Terre de l'Estrie mettait sur pied le premier marché de solidarité à Sherbrooke. Six ans plus tard, Équiterre répertoriait 24 nouvelles initiatives (Lemay et al., 2012).

[1] Par exemple, la route des vins, la route des cidres ou encore le circuit du paysan.

[2] Comme le site *Autocueillette.com* qui propose au public les coordonnées de 24 producteurs de la région de la Capitale-Nationale ou celui du *Réseau des kiosques à la ferme* au Saguenay-Lac-Saint-Jean qui recense lui aussi 24 producteurs de la région. On trouve ce type de réseaux dans pratiquement toutes les régions aujourd'hui.

Au final, la vente directe concerne plus d'un producteur sur deux dans certaines petites productions (apiculture, arboriculture et maraîchage), mais on la trouve aussi de façon significative dans des productions plus importantes comme l'acériculture (12% des acériculteurs). En poids économique, cela représenterait annuellement 270M $ au Québec selon les estimations qu'a pu faire le MAPAQ à partir de l'exploitation des fiches de renseignement des exploitations agricoles (Colombani-Lachapelle & Pouliot, 2012), soit un peu plus de 3% des revenus bruts de l'agriculture québécoise. En termes de développement social et territorial, une recherche portant sur trois MRC a montré que les circuits de proximité sont vus comme apportant divers bénéfices. En comparaison avec l'ensemble de l'agriculture québécoise, ce sont en moyenne de plus petites fermes, créant proportionnellement plus d'emploi et occupant le territoire de façon plus dense. Une grande partie d'entre elles sont de nouvelles entreprises, elles sont plus souvent en agriculture biologique et contribuent à leur façon à la promotion d'une alimentation saine en proposant des produits frais, ainsi que divers services ayant un impact éducatif (Mundler, Laughrea, 2015 a; 2016)

Sur le plan scientifique, les circuits de proximité alimentaires sont étudiés comme alternatives aux modèles de production et de consommation de produits standards insérés dans des filières agro-industrielles et soutenus par les politiques agricoles (Hinrichs, 2000; Lyson, 2004; Wiskerke, van der Ploeg, 2004; Goodman 2004; Watts et al., 2005; Maye et al., 2007; Maréchal et al., 2008; Traversac et al, 2011; Mundler et Rouchier, 2016). Différents concepts tentent d'éclairer la variété des initiatives dans ce domaine : civic agriculture (Lyson, 2004), agriculture participative (Amemiya, 2007), alternatives food networks (Renting et al., 2003; Maye et al., 2007; Jarosz, 2008), sustainable food systems (Gliessman, 2007), local food systems (Hinrichs, 2000; Kneafsey et al., 2013; Macias, 2008. L'accent est mis sur le rapprochement entre consommateurs et producteurs, l'aspect solidaire de la démarche avec une meilleure répartition de la valeur ajoutée, la recherche d'un commerce équitable, la qualité des produits, les avantages environnementaux d'une agriculture de proximité (Mundler, Laughrea, 2015, b). Parallèlement, de nouveaux champs d'investigation s'ouvrent, concernant les bénéfices possibles d'un raccourcissement des circuits de commercialisation en termes de santé et de nutrition (Martinez et al., 2010; Conner et al., 2012; Yorn et al., 2012), d'éducation au goût et de réduction des gaz à effet de serre. Certains avantages supposés font débat, tels les effets réels de la réduction des kilomètres alimentaires sur la consommation énergétique (Schlich et al., 2006; Coley et al., 2009; Mundler, Rumpus, 2012).

Malgré tout, de nombreuses interrogations demeurent quant à la pérennité de ces systèmes pour les agriculteurs qui en font un axe central de leur stratégie de mise en marché. Vendre en circuits de proximité va en effet à l'encontre du mouvement séculaire de division du travail entre actifs spécialisés du fait que l'agriculteur va internaliser les métiers liés à la production de la matière première, à sa transformation (ou à son conditionnement) et à sa distribution. Dans ces conditions, il lui est difficile (en termes d'organisation du travail) et coûteux (en termes d'investissement) d'obtenir simultanément un bon niveau de productivité dans les différents métiers, ne serait-ce que pour des raisons d'économie d'échelle. Cela est d'autant plus vrai qu'il aura tendance à diversifier aussi son système de production pour répondre aux attentes de ses clients, comme l'ont montré différents travaux (Mundler et al., 2008; Lemay et al., 2012), ce qui complexifie l'organisation du travail (Aubry et al., 2011).

En ce qui concerne les prix de vente, diverses études économiques portant sur les systèmes solidaires de type ASC montrent une sous-estimation des prix par les agriculteurs au regard de leurs coûts de production (Cooley, Lass, 1998; Tegtmeier, Duffy, 2005; Flaccavento, 2011; McGuirt et al., 2011; Uematsu , Mishra, 2011; Mundler, 2013; Wheeler, Chapman, 2014). Cela est généralement expliqué par le fait que les agriculteurs ne fixent pas leurs prix en fonction de leurs coûts de production, mais en estimant intuitivement le consentement à payer des consommateurs, ce qui met dans l'ensemble leurs

prix de vente sortie ferme au niveau des prix de marché[3]. Ces résultats vont à l'encontre de la représentation selon laquelle ces systèmes sont coûteux pour les consommateurs et réservés à une clientèle aisée. À noter, enfin, la référence fréquente à du travail bénévole au sein des réseaux que constituent les circuits de proximité (Mundler et al., 2008; Darrot, Durand, 2010), ce qui peut contribuer à diminuer les coûts de production pour les agriculteurs.

Cette question de la productivité des différentes activités conduites dans une ferme commercialisant dans des circuits de proximité, ne peut être toutefois détachée d'une autre concernant la satisfaction générale que retirent les agriculteurs de leur situation. Or de ce point de vue, la plupart des travaux montrent une grande satisfaction qui peut se résumer autour de trois aspects (Dufour et al., 2010 a; Mundler et Laughrea, 2015 a, 2016) : une reconnaissance sociale et professionnelle du fait de la bonne image renvoyée par la société, une satisfaction dans le travail donnée par la liberté et la variété des activités, une satisfaction financière dans la mesure où le revenu apparaît suffisant. Cela vient rappeler que la pérennité des exploitations agricoles ne peut s'analyser qu'en termes de revenu, mais qu'elle suppose un système d'activité cohérent pour le ménage, offrant des conditions de travail estimées satisfaisantes au sein d'un environnement social et professionnel favorable (Mundler, 2011). Ainsi, l'agrandissement et la spécialisation, en vue d'améliorer la productivité, n'apparaissent pas comme des solutions évidentes pour nombre d'agriculteurs qui y verraient une remise en cause de l'équilibre plus global de leur système et de leur projet de vie.

C'est dans ce contexte que diverses initiatives visant à mutualiser certaines ressources au sein de collectifs d'agriculteurs émergent. Ces ressources peuvent être de différents types : naturelles, sociales, humaines, physiques et financières (Pretty, Hine, 2002; Gafsi, 2006). Cette mutualisation peut concerner la production, la transformation ou la distribution. Ainsi, en France, on constate un développement significatif et récent des ateliers de transformation collectifs (ATC), principalement en viande et en fruits et légumes (Mondy, Terrieux, 2010; Mundler et al., 2013). Ces structures s'inspirent d'une forme plus ancienne d'épicerie fermière : les points de vente collectifs (PVC) qui sont des magasins gérés et animés par les producteurs de divers produits (Bernard et al., 2008). Mais la mutualisation peut de façon concrète concerner aussi d'autres domaines : l'emploi, la logistique, le marketing. Plusieurs observateurs des circuits de proximité (Équiterre, 2012; Saleilles & Poisson, 2012, Romeyer, 2012) estiment que de telles mutualisations permettent à la fois d'élargir la gamme des possibilités offertes par les circuits de proximité (par exemple développer les ventes en hôtellerie, restauration et institutions publiques), mais également d'alléger les contraintes liées à la variété des activités conduites, tant d'un point de vue organisation du travail, que du point de vue des investissements à consentir.

Objectifs de recherche

Comme vu ci-dessus, la mise en œuvre de circuits alimentaires de proximité par les agriculteurs suppose pour ces derniers d'internaliser les métiers liés à la production de la matière première, à sa transformation (ou à son conditionnement) et à sa distribution. En d'autres termes, vendre en circuits courts implique une moindre spécialisation des exploitations agricoles, avec de possibles conséquences sur la productivité du travail. Ceci pose deux enjeux majeurs pour les agriculteurs et la façon dont ils

[3] Il y a bien entendu de nombreuses situations. Mais dans l'ensemble, toutes les recherches dans ce domaine convergent pour remarquer qu'à qualité égale, les produits vendus en circuits de proximité se situent dans la même fourchette de prix que dans les circuits longs.

entendent mener leur projet professionnel et personnel. D'une part, diverses recherches ont mis le doigt sur les problèmes liés à la pénibilité physique et mentale du travail dans les exploitations utilisant principalement les circuits courts pour commercialiser leurs produits (Blanchemanche, 1999 ; Dedieu *et al.*, 1999 ; Donham & Larabee, 2009). Cette pénibilité, et tout particulièrement ce que ces auteurs ont appelé « la charge mentale », peut peser négativement sur le confort au travail. D'autre part, la littérature fait état d'une rémunération relativement modeste par rapport aux heures de travail réalisées (Levins, 2000; Mundler et al., 2008; Galt, 2013). La viabilité de ces entreprises est donc remise en question. En conséquent, une des pistes fréquemment évoquées pour favoriser le développement des exploitations en circuits de proximité et d'en assurer leur pérennité est la mise en place de démarches collectives (Card, 2001; Biénabe & Sautier, 2005; Bordron & Cakmak, 2009; Delhommeau, 2009; Camanzi, Malorgio, & Azcárate, 2011; Gafsi et al., 2013; Mundler et Valorge, 2015; Tregear et Cooper, 2016).

Ce projet de recherche s'inscrit donc dans la volonté actuelle d'explorer comment les circuits alimentaires de proximité sont susceptibles d'offrir des solutions pérennes aux agriculteurs du Québec. Il a en particulier pour objectif d'étudier quelles formes de mutualisation pourraient être déployées dans les circuits de proximité au Québec en vue d'améliorer la compétitivité des entreprises. Pour ce faire, l'entrée est double, à l'échelle des exploitations agricoles, d'une part, pour mieux comprendre comment se répartissent les coûts de production entre production primaire, transformation et distribution; au niveau des collectifs; à l'échelle de collectifs constitués, d'autre part, pour analyser les facteurs d'échec et de réussite des actions de mutualisation de ressources.

Les résultats de cette recherche permettent aux acteurs intervenant dans la mise en marché de proximité de mieux identifier les contraintes de productivité dans ces systèmes et de comprendre le rôle que les dynamiques collectives peuvent jouer pour améliorer la compétitivité des exploitations agricoles engagées dans ces modes de commercialisation. Elle s'inscrit dans les préoccupations du MAPAQ qui souhaite, avec le Programme d'appui à la diversification et au développement régional, soutenir les exploitations agricoles ayant des projets de diversification et avec le Programme Proximité, apporter un appui aux collectifs de producteurs en circuits de proximité.

Plan général du rapport

Le rapport de recherche se divise en trois chapitres.

Le premier chapitre présente les résultats du volet portant sur l'organisation du travail dans les exploitations agricoles commercialisant en circuits de proximité. Même si ce volet a été jusqu'ici présenté comme étant le volet 2, il nous paraît à ce stade judicieux de commencer par lui. Ce chapitre repose sur l'analyse réalisée à partir des enquêtes effectuées dans 32 exploitations agricoles, appartenant à trois grands types de production : les légumes et les fruits (n=13), le lait (n=9) et la viande (n=10)[4].

[4] Cette analyse a été réalisée pour l'essentiel par Jennifer Jean-Gagnon dans le cadre de sa maîtrise en agroéconomie effectuée sous la direction de Patrick Mundler (Jean-Gagnon, 2016).

Cette partie de la recherche repose sur l'hypothèse qu'il est difficile, pour une exploitation agricole assumant de façon simultanée des activités de production, transformation (ou conditionnement) et distribution, d'atteindre pour chaque activité la même productivité que les intervenants spécialisés.

Ce volet a donc visé à la fois à comprendre :

- comment s'organise le travail et se répartissent les coûts de production entre les diverses activités dans les exploitations commercialisant en circuits courts. Nous avons ici cherché à étudier le niveau de productivité dans chacun des métiers ;
- quelle est l'analyse portée par les agriculteurs sur leur système d'activités et le niveau de satisfaction qu'ils expriment. C'est ici la viabilité globale des systèmes d'activité mis en œuvre par les agriculteurs qui a été étudiée.

Ce volet s'est appuyés sur le concept de système d'activité déjà éprouvé dans de précédentes recherches (Laurent et al., 1998; Mundler et al., 2008 et 2010; Gasselin, Vaillant & Bathfield, 2014), afin de replacer les activités agricoles des ménages dans un ensemble d'activités en croisant trois grands domaines : la vie professionnelle, la vie personnelle et sociale et la vie familiale et domestique. Les précédents travaux ont permis d'interpréter et de qualifier plus largement les résultats économiques en montrant d'une part que la mise en place du système d'activité est bien une logique de ménage et non seulement une logique individuelle, d'autre part que les difficultés parfois rencontrées par certains ménages pour maîtriser la complexité de leur système d'activité trouvent leurs racines à la fois dans l'histoire personnelle et sociale des membres du ménage (compétences acquises, diversité des expériences, …), dans la taille du collectif de travail mobilisable et dans la discordance qui peut arriver entre les souhaits exprimés et le système réel mis en place.

Le deuxième chapitre présente les résultats du volet portant sur le fonctionnement des collectifs d'agriculteurs choisissant de mutualiser diverses ressources pour atteindre ou développer leurs marchés en circuits de proximité. Ce chapitre repose sur l'analyse réalisée à partir des enquêtes effectuées auprès des membres de 10 regroupements d'agriculteurs québécois[5].

Cette partie de la recherche repose sur l'hypothèse que la mutualisation de certaines ressources dans des regroupements formels ou informels d'agriculteurs serait un des moyens d'améliorer la compétitivité des exploitations en circuit de proximité.

Ce volet a donc visé à la fois à :

- repérer diverses expériences de mutualisation autour de ressources naturelles, sociales, humaines, physiques ou financières;
- analyser par des entretiens semi-directifs les motivations, les facteurs de réussite ou d'échec de ces projets collectifs.

Ce volet s'est appuyé sur la théorie des systèmes ouverts (TSO), qui concentre son analyse sur la relation entre une structure et son environnement (Katz & Kahn, 1978). La théorie sera présentée plus en détail dans le chapitre 2. Précisons dans l'immédiat qu'elle postule que pour qu'un système fonctionne, il consomme des ressources en continu et doit donc être constamment alimenté en intrants. Une phase de processus permet la transformation des intrants en extrants. Ces extrants retournent ensuite dans l'environnement et peuvent réapprovisionner le système en ressources nouvelles. En d'autres mots,

[5] Ce volet a aussi bénéficié des enseignements issus d'une première analyse de 5 autres regroupements réalisée par Sophie Laughrea dans le cadre de son mémoire de maîtrise en agroéconomie (Laughrea, 2014).

l'organisation doit être vue comme un système en lien avec son environnement et qui, pour survivre, doit y puiser les ressources nécessaires au processus de transformation et à la production d'extrants. La TSO, adaptée à notre objet, s'est avérée féconde pour l'analyse des collectifs en circuits de proximité. Dans cette approche, les organisations sont vues comme ayant à leur disposition un ensemble de ressources, tangibles et intangibles, qui les distinguent les unes des autres et qui leur procurent un avantage concurrentiel (Wernerfelt, 1984). La pérennisation de leur organisation dépend donc de leur capacité à identifier leurs ressources, à les exploiter, à les adapter et à les renouveler (Arrègle, 2006). Dans cette approche, les ressources ne sont pas puisées exclusivement à l'extérieur de l'organisation, mais également au sein même de cette dernière.

Enfin, la conclusion présente les grands constats dégagés quant à la compétitivité des exploitations en circuits courts et aux rôles de l'action collective dans la pérennité de ces exploitations.

Chapitre 1

L'organisation du travail dans les exploitations en circuits alimentaires de proximité

RAPPEL :

Ce volet de recherche repose sur l'hypothèse qu'il est difficile, pour une exploitation agricole assumant de façon simultanée des activités de production, de transformation et de distribution, d'atteindre pour chaque activité la même productivité que les intervenants spécialisés. Dans le même temps, différents travaux soulignent pourtant la satisfaction des agriculteurs par rapport à leur système d'activité. Ce chapitre vise donc à la fois à comprendre :

- ✓ comment s'organise le travail et se répartissent les coûts de production entre les diverses activités dans les exploitations commercialisant en circuits courts. Nous avons ici cherché à étudier le niveau de productivité dans chacun des métiers ;
- ✓ quelle est l'analyse portée par les agriculteurs sur leur système d'activités et le niveau de satisfaction qu'ils expriment. C'est ici la viabilité globale des systèmes d'activité mis en œuvre par les agriculteurs qui a été étudiée.

Dans ce premier chapitre, la section 1 présente une revue de la littérature les enjeux liés à l'organisation du travail dans les exploitations agricoles commercialisant en circuits de proximité. La seconde section présente le cadre d'analyse adopté qui est basé sur la méthode bilan travail adaptée aux systèmes d'activité complexes. Pour ce volet du projet de recherche, l'étude de cas multiples a été choisie comme approche méthodologique. Cette dernière est donc expliquée plus en détail dans la section 3. La section 4 présente les résultats des trois études de cas réalisées (exploitations maraîchères et arboricoles, exploitations viande, exploitations laitières) et la section 5 présente les enseignements transversaux que nous avons pu tirer des études de cas.

1. Revue de la littérature

1.1. L'exploitation en circuits courts : un système d'activité complexe

L'organisation du travail dans une exploitation agricole réfère à « *la combinaison des décisions concernant l'ensemble des tâches à réaliser sur l'exploitation et des personnes pour le faire. Elle renvoie ainsi à divers enjeux et paramètres à prendre en compte par le producteur pour articuler les variables charge de travail, rentabilité, viabilité et satisfaction, etc.* » (Dufour & al., 2010 b, p. 4). De ce point de vue, une bonne organisation du travail est un facteur d'amélioration de la productivité et de la compétitivité des exploitations agricoles.

Or, vendre en circuits courts implique une diversification des activités et des métiers, puisque l'agriculteur internalise non seulement les métiers liés à la production, mais également ceux liés à la transformation (ou au conditionnement) et à la distribution. Cette diversification va à l'encontre du vaste mouvement de spécialisation des exploitations qui a accompagné la modernisation de l'agriculture. Elle va également à l'encontre de la façon dont les métiers se sont répartis dans les filières, où producteurs, transformateurs et distributeurs sont clairement séparés et spécialisés eux aussi (Rastoin & Ghersi, 2010).

Au niveau de la production, les agriculteurs en circuits courts ont pour objectifs répondre aux demandes des consommateurs avec lesquelles ils sont davantage en contact. Pour ce faire, ils tendent à travailler en systèmes de production diversifiés et à offrir des produits qui se démarquent par leur qualité

(nutritive, gustative, éthique, environnementale, etc.) et par leur particularisme (certification biologique, produit du terroir, etc.) (Mundler & al., 2008; Dufour & al., 2010 a; Yorn & al., 2012). Or, une telle diversification implique des compétences avancées sur le plan agronomique (cycles culturaux, techniques agronomiques, compatibilité des successions culturales, etc.), une coordination spatiale et temporelle étroite des systèmes de production (gestion des parcelles, rotations de cultures, etc.) et une excellente connaissance de la clientèle (Bon & al., 2010; Béguin & al., 2011).

Parallèlement, les exploitants doivent assurer les activités de transformation (le cas échéant) et de commercialisation. La transformation à la ferme requiert des connaissances techniques et réglementaires spécifiques et un investissement supplémentaire au plan matériel (Darduin & al., 2012). Dans le cas de la transformation fromagère par exemple, cette diversification implique des travaux d'astreinte très longs et des compétences solides en fromagerie (Mundler & al., 2010). Qui plus est, les producteurs tendent aussi à diversifier leurs produits transformés afin d'élargir la gamme des produits offerts à leur clientèle.

Les activités commerciales, pour leur part, requièrent tout autant des compétences spécifiques et sont très chronophages et souvent contraignantes du fait qu'il faut respecter des horaires de vente, des temps de livraisons, etc. (Béguin & al., 2011). Plusieurs recherches ont noté que cette commercialisation en circuits courts se fait souvent en combinant différents types de circuits de commercialisation, ce qui correspond à une stratégie de diversification des débouchés (Amemiya & al., 2008; Dubuisson-Quellier & Le Velly, 2008; Ollagnon & Chiffoleau, 2008; Aubry & Chiffoleau, 2009; Olivier & Coquart, 2010; Lanciano & al., 2012; Yorn & al., 2012). Les résultats d'une enquête menée au Québec montrent que les producteurs « *utilisent jusqu'à huit canaux de mise en marché différents, à la fois en circuits courts et en circuits longs* » (Yorn & al., 2012, p. 27).

1.2. Enjeux liés à l'organisation du travail

Ainsi, l'organisation du travail dans les circuits courts nécessite l'appropriation de compétences variées et souvent exigeantes en termes de temps de travail. Or, comme nous l'avons noté en introduction, cela peut s'avérer périlleux pour les agriculteurs qui doivent gérer une pénibilité physique du travail et une charge mentale élevée pour gérer la quantité d'informations requises pour que le système fonctionne. Dedieu et al. (1999) dans une recherche portant sur l'organisation du travail dans les systèmes d'activités avec transformation et distribution (dits système d'activités complexes) évoquent cette forte charge mentale découlant des problèmes d'organisation du travail liés aux exigences des différentes tâches à accomplir. Blanchemanche (1999) ajoute que la maîtrise de ces systèmes de compétences peut devenir source de stress et de frustrations pour certains agriculteurs et éventuellement nuire à la cohérence globale de l'organisation de leurs activités. Donham et Larabee (2009) notent de leur côté, dans une analyse sur la santé et la sécurité du travail dans les réseaux alternatifs alimentaires, que les agriculteurs peuvent rencontrer des problèmes musculo-squelettiques du fait des nombreux travaux manuels qu'ils assument. Ces travaux augmentent selon eux divers risques liés au stress et au burnout

Ensuite, la littérature fait état d'une rémunération relativement modeste par rapport aux heures de travail réalisées (Levins, 2000; Mundler et al., 2008; Galt, 2013). En effet, le prix et le volume de vente ne rentabilisent pas forcément tout le travail nécessité. Diverses études économiques portant sur les systèmes solidaires de type ASC dénotent une fixation des prix basée essentiellement sur le consentement à payer des consommateurs et non sur les coûts de production (Cooley et Lass, 1998; Tegtmeier et Duffy, 2005; Donaher, 2012; Mundler, 2013). Les constats de Darduin et al. (2012) à la suite

d'une étude sur des éleveurs de poulets de chair biologique en France vont également dans ce sens : les agriculteurs peuvent difficilement identifier leurs coûts de production et déterminent intuitivement le prix de vente en observant la concurrence locale ou les prix affichés sur Internet. Ce faisant, l'ajustement des prix donne généralement lieu à une sous-estimation des prix au regard des frais d'exploitation (Levins, 2000; Galt, 2013). Tegtmeier et Duffy (2005) précisent que les producteurs incluent en partie les coûts de production dans le prix de vente, mais que ceux-ci ne comptabilisent pas forcément leurs heures réelles de travail, ni l'aide (souvent bénévole) de la famille. On trouve d'ailleurs quelques travaux qui ont souligné la présence fréquente de bénévolat au sein des réseaux de commercialisation en circuits courts (Dedieu & al., 1999; Mundler & al., 2008; Darrot & Durand, 2010). Une étude réalisée par Équiterre (2005) dénote une tendance similaire au Québec chez les exploitations commercialisant en circuits courts.

Vue sous un autre angle, la faible rémunération des exploitations en circuits courts se manifeste à travers une insatisfaction des exploitants vis-à-vis la sécurité financière de leurs entreprises agricoles à plus long terme (Dufour et al., 2010 a; Aubry et al., 2011). Plusieurs auteurs (Hinrichs, 2000; Guthman, 2004; Jarosz, 2008; Galt, 2013) emploient le terme de « *self-exploitation* » pour rendre compte de l'ensemble de ce phénomène et souligner que la viabilité de ces circuits doit beaucoup aux efforts que les agriculteurs déploient pour les faire vivre. Cela dit, il faut surtout noter la grande diversité des situations, puisque plusieurs recherchent témoignent au contraire du fait que commercialiser en circuit court peut offrit des perspectives de développement à de petites exploitations (Feenstra et al., 2003). Ainsi, une étude comparative conduite dans la région du Limousin en France, montre, pour la viande bovine, qu'à chiffres d'affaires équivalents les exploitations en circuits courts dégagent un revenu supérieur de 44 % à celui des exploitations commercialisant en filières longues (Richard et al., 2014). Même constat dans une étude au New Jersey : les agriculteurs en vente directe obtiennent des revenus de 31 % supérieurs à ceux qui commercialisent en circuits longs (Govindasamy et al., 1999).

Au final, il faut surtout retenir la grande variété interne des résultats, soulignée par tous les auteurs ayant étudié la question des revenus en circuits courts.

1.3. Satisfaction du travail

Polanyi (2009; 1944) analyse le marché comme une institution non naturelle où « [l]'homme agit de manière, non pas à protéger son intérêt individuel à posséder des biens matériels, mais de manière à garantir sa position sociale, ses droits sociaux, ses avantages sociaux » (Polanyi, 2009, p. 91). Les constructions rationalistes de l'*homo economicus* seraient en définitive démenties par l'histoire et son analyse ethnologique, anthropologique et sociologique. Dans cet ordre d'idée, la littérature scientifique confirme la prépondérance de certaines valeurs, principes ou convictions éthiques sur la satisfaction pécuniaire de nombreux producteurs commercialisant en circuits courts, ces derniers articulant leur métier d'agriculteur davantage autour d'un projet de vie global qu'autour de sa dimension uniquement professionnelle (Laurent et al., 1998; Mundler et al., 2008; Bon et al., 2010; Mundler, 2011; Gafsi et Favreau, 2010; Galt, 2013). Yorn et al. (2012) confirment qu'effectivement, au Québec, « le système de valeurs des producteurs, spécialement en ce qui a trait à la protection de l'environnement, semble influencer le choix de canal de mise en marché » (Yorn et al., 2012, p. 27). De même, Ollagnon et Chiffoleau (2008) distinguent les producteurs « pragmatiques », tournés vers les bénéfices économiques et une organisation rationnelle du travail, des « innovateurs », « hédonistes efficaces », « spécialistes engagés » et « idéalistes » qui prônent plutôt un équilibre global de l'ensemble de leurs activités centré sur une valorisation sociale.

De ce point de vue, Dufour et al. (2010 a), en s'inspirant d'une catégorisation proposée par Paugam (2000), résument la satisfaction du travail autour de trois aspects : une satisfaction dans le travail donnée par la liberté et la variété des activités (*homo faber*), une reconnaissance sociale et professionnelle du fait de la bonne image renvoyée par la société (*homo sociologicus*), une satisfaction financière dans la mesure où le revenu apparaît suffisant (*homo oeconomicus*). Plusieurs travaux empiriques exposent ces satisfactions. Ainsi, lors d'une enquête menée sur 70 agriculteurs en Auvergne (France), Macombe (2006) observe que « quand un agriculteur a une éthique de travail sa façon de travailler, et particulièrement certaines exigences il impose soi-même, prennent une signification singulière […] le travail lui-même fait partie du principe »[6] (Macombe, 2006, p. 286). L'agriculteur peut donc être disposé à travailler un plus grand nombre d'heures pour répondre à ses propres critères de qualité, écologiques ou sociaux qui établissent alors une différenciation des produits vendus aux yeux des consommateurs. De ce point de vue, la diversification, que ce soit au niveau de la production, de la transformation ou de la commercialisation apparaît comme un élément positif : diversité des tâches, contact avec la clientèle, etc. (Mundler et al., 2008 ; Mundler, Laughrea, 2015).

La maximisation des profits n'apparaît donc pas nécessairement comme la finalité principale pour les producteurs en circuits courts : malgré les revenus relativement modestes des exploitations en circuits courts et une charge de travail considérable, « 93% des agriculteurs interrogés se déclarent satisfaits de leur situation » (Mundler et al., 2008, p. 25). Ce phénomène a également été vérifié au Québec par Mundler et Laughrea (2016 b). Par ailleurs, l'étude de Kneafsey et al. (2013), qui propose une synthèse des travaux européens sur ces questions, rapporte que plusieurs agriculteurs participant à des « short food supply chains » mettent le bien-être collectif avant leurs intérêts personnels. Ces agriculteurs sont des « *profit sufficers* », grandement motivés par des considérations éthiques, plutôt que des « *profit maximisers* » : « ils sont satisfaits de maintenir un certain niveau de revenu et, dans plusieurs cas, sont motivés par des considérations environnementales »[7] (Ilbery et Kneafsey, 1999, p. 2218).

En définitive, cette question de la satisfaction générale que retirent les agriculteurs de leur situation ne peut être détachée de celle concernant la productivité des différentes activités conduites**.** Bon & al. (2010) observent notamment que les résultats en termes de productivité dépendent du rapport que les exploitants maintiennent avec leur travail. Effectivement, la gestion d'une exploitation implique une prise de décision constante par l'entrepreneur quant à la structure et à l'organisation de son système de production-transformation-distribution. Or, selon la compilation d'avis d'experts dans le secteur maraîcher en France, « ces choix conditionneraient fortement l'organisation du travail et les résultats de l'exploitation en termes de charge de travail, de pénibilité ou de chiffres d'affaires [*cis*], au-delà du fait de commercialiser en circuits courts » (Bon & al., 2010, p. 6). À titre d'exemple, un producteur peut, suivant ses convictions environnementales, décider de ne pas mettre d'intrants chimiques dans le cas d'insectes ravageurs au risque de perdre une part non négligeable de sa production. Pareillement, le choix d'un mode de production extensif entraîne des heures de travail élevées et un chiffre d'affaires relativement pauvre (Bon & al., 2010). La productivité du travail des exploitations en circuits courts dépend donc, dans une large mesure, des motivations des producteurs à participer à ces circuits et de la façon dont ils mettent en pratique leurs idéaux.

1.4. Viabilité et organisation du travail

[6] Traduction des auteurs
[7] Traduction des auteurs

Si l'aspect économique est souvent un point focal du concept de viabilité, les travaux cités dans cette section montrent qu'il n'est pas le seul : la viabilité doit être située à la jonction de l'économique et du social. La viabilité des exploitations agricoles suppose « *un système d'activité cohérent pour le ménage, offrant un revenu considéré comme suffisant et des conditions de travail estimées satisfaisantes au sein d'un environnement social et professionnel favorable* » (Mundler et al., 2010, p. 165). Sous cet angle, la viabilité s'articule autour des rapports que les producteurs entretiennent avec leur propre travail : les rapports sociaux, les rapports professionnels et les rapports financiers (Bon et al., 2010). Ces dimensions recoupent notamment les trois satisfactions au travail qui conditionnent l'intégration professionnelle des agriculteurs et la "vivabilité" des exploitations selon Dufour et al. (2010 a) : la réalisation du travail, la reconnaissance sociale du travail fourni et la reconnaissance financière du travail.

Or, ce sont précisément ces rapports qui régissent l'organisation du travail sur les exploitations (Bon & al., 2010, Béguin & al., 2011). L'organisation du travail renvoie à « la division sociale et technique du travail et sa coordination au cours du temps » (Mintzberg, 1982; tiré de Madelrieux & al., 2006). Plus simplement, elle rend compte d'un processus de production qui induit des tâches à accomplir, lesquelles sont réalisées par un collectif de travail qui les organise en une séquence temporelle qu'il juge cohérente en fonction de ses objectifs financiers, sociaux et professionnels, ainsi que de la nature des tâches et des ressources disponibles (équipements, main d'œuvre, etc.). Certes l'organisation du travail est modulée par les caractéristiques sociales et cognitives du collectif de travail et les exigences techniques du système de production, mais elle relève aussi de contraintes exogènes à l'exploitation (climat, programmes de soutien, etc.) qui renouvellent continuellement, de manière prévisible ou non, l'élaboration des séquences de travail et leur répartition entre travailleurs (Levallois, 2010). En effet, logiquement, l'organisation du travail définit le degré d'interdépendance entre les tâches puisque, « *utilisant des ressources limitées en temps et en énergie, chacune d'elles constitue une contrainte pour le développement des autres* » (Curie et al., 1990, p. 104).

De ce point de vue, l'organisation du travail est un élément majeur de la viabilité des exploitations agricoles (Nicourt, 1992; Laurent et al., 2000). Cette organisation relève, d'une part, d'un processus de gestion qui, selon Levallois (2010, p. 21), consiste à « *s'informer en permanence sur son entreprise et sur l'environnement de celle-ci afin de décider des moyens à prendre pour atteindre ses objectifs* ». La viabilité dépend dès lors de la capacité des gestionnaires à traiter l'information disponible, puis à organiser de manière optimale cette information et les ressources de l'exploitation (terre, travail, capital), en fonction des contraintes exogènes (processus biologiques, préférences des consommateurs, conditions géoclimatiques, etc.) et en respect avec leur projet de vie. L'organisation relève, d'autre part, de l'ensemble de valeurs priorisé par les agriculteurs, lequel se reflète dans la façon d'agencer leurs activités familiales et domestiques, sociales, personnelles et professionnelles (Gasselin, Vaillant & Bathfield, 2014) ainsi que dans le choix des modes de production et la nature des activités pratiquées. Somme toute, la viabilité de « *l'entreprise agricole est indissociable de ses gestionnaires* » (Levallois, 2010, p. 49) : elle dépend de leurs capacités organisationnelles, de leurs objectifs, de leurs préférences et de leurs convictions.

2. Cadre d'analyse

2.1. La méthode Bilan Travail

Nous avons choisi dans cette recherche, de nous inspirer d'une méthode d'analyse développée par des zootechniciens pour analyser le travail dans les exploitations d'élevage : la méthode Bilan Travail (BT).

Cette méthode consiste en une analyse combinant les dimensions humaine et technique de l'activité agricole (Dedieu et al., 1993). Elle aborde l'organisation du travail par une approche systémique, soit en considérant la main d'œuvre, les investissements en équipements et bâtiments, la conduite technique choisie et les combinaisons de travaux, agricoles ou non (Dedieu et al., 1999; Dedieu et Servière, 1999; 2001; Hostiou et al., 2008). Pour ce faire, elle « *quantifie les travaux relatifs à la conduite du troupeau et des surfaces et évalue la marge de manœuvre en temps des exploitants (appelée « temps disponible calculé » ou TDC) pour réaliser d'autres activités dans l'exploitation (ou en dehors) et disposer de temps libre* » (Hostiou et al., 2008, p. 2). Elle tient donc compte de la coordination des activités par l'ensemble des travailleurs concernés selon l'importance ou le degré d'impérativité qu'ils accordent à chaque tâche par rapport aux autres. Cette subjectivité dans la formulation des réponses permet alors de discerner la diversité des fonctionnements des exploitations.

La méthode BT reposent sur une démarche déclarative : les éléments fournis par les enquêtés dépendent de leur capacité à se remémorer le plus fidèlement possible certains éléments concernant leur travail. De ce point de vue, la méthode BT s'apparente à la reconstitution analytique développée par Jean et al. (1988). Elle permet ainsi une quantification du temps imbriquée dans les logiques d'organisation du travail, à partir d'« informations plus précises que les méthodes déclaratives, tout en gardant un coût financier et humain acceptable » (Dedieu et al., 1999, p. 30).

2.1.1. Le présupposé de la méthode Bilan Travail

La restitution des représentations temporelles et des combinaisons d'activités par la méthode BT repose sur un présupposé selon lequel la valeur des tâches diffère selon leur structure temporelle. En fait, elle présuppose que l'organisation du travail et le fonctionnement des exploitations sont rythmés différemment selon qu'une tâche soit impérative et non différable ou bien qu'elle soit interstitielle et effectuée dans les temps morts, car « *la combinaison d'activités conditionne les formes d'exercice concrètes de chacune d'entre elles* » (Dedieu et al., 1999, pp. 30-31). Le terme « différable » réfère ici à la mesure selon laquelle une tâche peut être décalée dans un horaire. Une tâche non différable doit donc être réalisée à un moment précis : elle ne peut être devancée ou retardée. Par opposition, une tâche différable est plutôt réalisée lorsque le temps disponible le permet, dans les périodes creuses : c'est pourquoi elle est souvent qualifiée de tâche interstitielle.

Partant de cette hypothèse, les activités se situent dans une séquence temporelle élaborée par les producteurs selon leur perception du degré de différabilité de chacune d'entre elles (élément de subjectivité qui associe une valeur à chaque tâche) et la prise en compte de leur compatibilité selon les éléments objectifs des exploitations (« animaux, surfaces, main d'œuvre, activités non agricoles, histoire, bâtiments/équipements ») (Hostiou et al., 2008, p. 9). La méthode BT s'appuie donc sur une classification des travaux qui met en parallèle des « *opérations techniques similaires, mais qui se déroulent dans des conditions sociales et matérielles différentes* » (Dedieu et al., 1999, p. 32). Cela dit, prendre en considération les conditions sociales dans lesquelles s'opèrent les activités – la dimension humaine du travail – implique des disciplines complémentaires à la zootechnie.

2.1.2. Les concepts mobilisés par la méthode Bilan Travail

- MAIN-D'ŒUVRE

La méthode BT distingue deux ensembles de travailleurs : les travailleurs de la *cellule de base* et les travailleurs hors cellule de base. La cellule de base regroupe tous les « *travailleurs permanents pour lesquels l'activité agricole est prépondérante en temps et en revenu* […] *La main d'œuvre hors cellule de base groupe les bénévoles (retraités, personnes donnant des coups de main), l'entraide et l'intervention d'entreprises et de salariés temporaires* » (Dedieu et Servières, 1999, p. 2). La *cellule élargie* inclut tout le collectif de travail mobilisé sur l'exploitation : les travailleurs de la cellule de base et hors cellule de base.

L'intérêt de cerner les compétences de chaque travailleur et leur rapport au travail est de fournir une meilleure compréhension de « *la répartition du travail et [de] l'interchangeabilité sur certaines tâches, ainsi que [des] modes de communication, c'est-à-dire leur façon de mettre en place l'organisation de leur travail (réunions, tableaux de bord, plannings…)* » (Hostiou et al., 2008, p. 3). En effet, un classement des travailleurs permet de « *préciser le nombre et les fonctions des personnes mobilisées (aide ponctuelle, sous-traitance, groupe de travail professionnel) pour chaque activité, et [d']identifier les tâches qui peuvent être effectuées par des personnes différentes et celles qui, au contraire, sont « réservées » à une personne particulière* » (Dedieu et al, 1999, p. 32).

- NOMENCLATURE DES TRAVAUX

La méthode BT distingue trois types de travaux : le travail d'astreinte (TA), le travail de saison (TS) et le travail rendu (TR). Le travail d'astreinte concerne les activités « *à réaliser quasi quotidiennement, peu concentrables et peu différables* » (Dedieu et al., 1999, p. 29). En élevage, le TA relève essentiellement du soin aux animaux (traite, nourriture, etc.). Le travail de saison concerne les activités périodiques davantage concentrables et différables, lesquelles s'inscrivent sur un calendrier de charge annuel de manière récursive (labours, récoltes, épandages, etc.). Quant au travail rendu, il concerne le temps affecté à rembourser une « dette de temps » contractée lors d'entraide reçue. Dans le cadre de notre analyse, le travail rendu ne sera pas pris en compte, car le modèle agricole québécois ne semble pas s'appuyer sur des réseaux d'entraide inscrits dans la tradition, comme c'est le cas dans le modèle français. Ainsi, le nombre de Coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA)[8] dans le secteur agricole français est de 11 545, alors qu'elles n'étaient que 67 répertoriées au Québec en 2011 (Coop de France, 2015; MAPAQ, 2015).

À la suite d'une étude appliquant la méthode BT aux systèmes d'activité complexe (Dedieu et al., 1999), une nouvelle catégorie a été introduite dans la nomenclature des travaux. Le travail d'astreinte (TA) a été recoupé en deux catégories : le travail d'astreinte quotidien (TAQ) et le travail d'astreinte non quotidien (TANQ). Par définition, le TAQ renvoie aux travaux impératifs qui s'inscrivent quotidiennement à l'horaire des travailleurs de la cellule de base (par exemple la traite quotidienne des animaux). Le TANQ renvoie quant à lui aux autres travaux non concentrables et non différables qui ne font pas l'objet d'un programme quotidien. Ces travaux sont parfois prévisibles (présence au kiosque de vente à des moments fixes de la semaine), parfois non prévisibles (abattage lorsque les animaux sont prêts). Cette distinction est fondamentale dans l'analyse du fonctionnement des exploitations agricoles en circuits courts, car ce sont ces tâches impératives, mais au rythme variable qui génèrent le plus de contraintes dans l'organisation du travail des ménages (Dedieu et al., 1999 p. 31).

Enfin, l'ensemble des autres activités de la cellule de base est cumulé au sein d'un même indicateur : le temps disponible calculé (TDC). Cet indicateur comptabilise le temps restant pour accomplir les tâches

[8] Une CUMA est une coopérative engageant minimalement quatre agriculteurs dans des investissements communs en matériel agricole, lesquels s'organisent ensuite pour en partager l'utilisation.

interstitielles, soit les tâches différables et concentrables (entretien des clôtures et de la machinerie, comptabilité, etc.), de même que le temps libre (Dedieu et Servière, 1999).

- PÉRIODICITÉ

Les cycles biologiques en élevage et la saisonnalité en culture conditionnent le travail des agriculteurs. Pour tenir compte des spécificités liées à ces variations cycliques « prévisibles », l'année est découpée en périodes. Une période est définie par « *un intervalle de temps relativement homogène en termes de main-d'œuvre impliquée, de la phase du cycle de production animal et végétal et de la présence ou non d'autres activités* » (Hostiou et al., 2008, p. 5).

L'analyse de l'organisation du travail se fait à deux niveaux : d'une part, au niveau de l'organisation de la cellule de base à une échelle hebdomadaire (semaine-type) et, d'autre part, au niveau de l'organisation de la cellule élargie et du fonctionnement global de l'exploitation agricole à l'échelle de l'année (semaine-type par période et extrapolation des données). Les périodes permettent une extrapolation des données sur une base annuelle.

- SEMAINE-TYPE

Pour chaque période définie, une semaine-type est modélisée afin de permettre une extrapolation des données par mois, par période, puis par année. La semaine-type d'une période donnée (1) extrapole le TAQ pour chaque jour de la semaine, (2) estime le TANQ (en heures) par semaine et (3) ramène le travail de saison (en jours) calculé par mois à l'échelle de la semaine, (4) tout en spécifiant la main d'œuvre mobilisée pour réaliser les différents travaux.

La semaine-type permet d'identifier les pivots dans l'organisation du travail entre le TAQ, dont la durée est quantifiable et le moment de la réalisation est prévisible, et le TANQ, dont la durée et le moment de réalisation peuvent être variables et peu prévisibles. Elle permet également de saisir comment s'insère le TS et comment s'organise la main d'œuvre au cours d'une semaine rythmée par le TAQ et le TANQ (travaux peu concentrables et peu différables), mais conditionnée par des spécificités périodiques. Enfin, l'extrapolation des données par période et par année fournit un portrait global de l'organisation du travail de l'exploitation, lequel peut être mis en relation avec les caractéristiques objectives de l'exploitation (type de production, taille de l'exploitation, équipements-bâtiments, degré de diversification des activités, histoire, profils de la main d'œuvre, etc.) ainsi qu'avec les éléments subjectifs compilés lors des enquêtes (perception des rapports au travail, éléments de satisfaction/insatisfaction du travail, degré de pénibilité physique et mentale perçu, etc.).

Globalement, la méthode BT permet une analyse à deux niveaux de l'organisation du travail et du fonctionnement technique des exploitations : au niveau du collectif de travail et au niveau de l'exploitation agricole (Dedieu et al., 1999). L'analyse à l'échelle du collectif de travail nécessite de spécifier la nature et l'apport de chaque personne au travail global de l'exploitation au cours d'une période donnée de l'année alors que l'analyse à l'échelle de l'exploitation utilise les données agrégées de l'ensemble des intervenants par période et les met en relation sur un calendrier annuel.

2.2. La méthode Bilan Travail adaptée aux systèmes d'activité complexes des ménages agricoles commercialisant en circuits courts

2.2.1. L'exploitation agricole comme un système piloté par le ménage

En gestion agricole, l'exploitation est abordée comme un système : un système composé de sous-systèmes interreliés dont l'équilibre global est assuré par des mécanismes de régulation (Levallois, 2010). Partant, « *tout projet doit faire l'objet d'une analyse de ses conséquences sur l'ensemble des composantes de l'entreprise* » (Levallois, 2010, p. 66) avant d'être entamé. Les gestionnaires, en l'occurrence le ménage, sont au centre du système : ils le conceptualisent, l'organisent, le régulent et assurent son équilibre tout en maintenant des objectifs précis. Les objectifs du ménage sont d'abord d'ordre budgétaire (recherche d'équilibre budgétaire), mais ils s'avèrent aussi multidimensionnels et spécifiques à chaque ménage (Levallois, 2010). Le ménage est ainsi la pierre angulaire de l'organisation de l'exploitation : la famille est une cellule de gestion qui entrecroise, de manière économiquement et socialement cohérente pour elle (c'est-à-dire selon ses ressources financières, matérielles, foncières, etc., mais aussi selon ses valeurs), l'ensemble de ses activités agricoles et non agricoles. Cela justifie donc de considérer que la gestion de l'entreprise agricole relève aussi d'une analyse des formes d'engagement des agriculteurs et de leur rapport au travail (Bon et al., 2010).

Les fondements théoriques de cette systématisation des formes de travail en agriculture a fait l'objet de travaux précurseurs. Déjà en 1978, un groupe de chercheurs de l'INRA proposait d'étudier les exploitations agricoles comme des systèmes : elles sont des « ensembles complexes dont l'organisation est souvent mal analysée. […] Étudier l'exploitation agricole comme un système, c'est considérer d'abord l'ensemble avant d'étudier à fond les parties que l'on sait aborder; il s'agit aussi de prendre en compte, même qualitativement les relations internes essentielles et notamment leur articulation dans le temps » (Osty, 1978, p. 43). Mais ce n'est qu'en 1990 que le concept de « système d'activité » a été formalisé, puis appliqué au ménage agricole. Curie et al. (1990) définissent cette notion comme suit :

> Un système d'activité est un ensemble d' *« échanges entre les sous-systèmes qui le constituent. Ces échanges sont coordonnés et régulés par le modèle de vie. Un sous-système est un ensemble d'activités qui assurent les relations dynamiques entre d'une part les contraintes et les ressources et, d'autre part le modèle d'action propre à ce sous-système »* (Curie et al., 1990, p. 107)

Le modèle d'action guide les activités rassemblées au sein d'un sous-système selon la priorisation des divers objectifs de l'exploitant et de ses valeurs tandis que le modèle de vie gère les rapports entre les sous-systèmes. Ce dernier « *s'analyse en termes de hiérarchie de valeurs, de représentation de soi et de la structure causale de l'environnement* » (Curie et al., 1990, p. 108). Selon ce concept, le ménage agricole réalise un vaste éventail d'activités (incluant les activités agricoles), lesquelles sont coordonnées de manière à permettre le fonctionnement et le renouvellement de l'ensemble dans le temps.

2.2.2. Les exploitations agricoles en circuits courts s'inscrivent dans des systèmes d'activité complexes

Dans le premier chapitre, il a été défini que les producteurs commercialisant en circuits courts limitent à 1 maximum le nombre d'intermédiaires dans la distribution d'un produit brut ou transformé à un consommateur final de sorte qu'ils doivent internaliser les différents métiers que remplissent les intermédiaires dans les circuits longs. Il a aussi été admis que chacun des métiers internalisés s'inscrit dans un contexte de diversification : diversification des productions et des méthodes de production au niveau de la production et de la transformation, diversification des stratégies de mises en marché au niveau de la distribution, et diversification des systèmes de compétences à maîtriser à chacun des niveaux (Aubry et al., 2011; Yorn et al., 2012). Cela étant, le degré élevé de diversification dans les

circuits courts complexifie le système d'activité du ménage. Dedieu et al. (1999) soulignent d'ailleurs que cette diversification repose souvent sur des activités de type TANQ, soit le type de travaux le plus contraignant, car il concerne non seulement des travaux impératifs et récurrents, mais qui suivent des horaires parfois variables et peu prévisibles. De plus, diverses études montrent que pour une grande partie des ménages, une activité salariée ou indépendante s'ajoute à l'activité agricole. Au Québec, la majorité des ménages agricoles québécois sont pluriactifs, c'est-à-dire qu'au moins un membre du ménage occupe un poste salarié à l'extérieur de l'exploitation (Gervais et al., 2009). À cela s'ajoute le fait que la main-d'œuvre mobilisée dans les exploitations en circuits courts reste essentiellement familiale : le large éventail de compétences à posséder et de tâches à accomplir doit bien souvent être rempli par un nombre restreint d'individus. Boulianne (2012) corrobore ce faible recours au salariat dans les petites et moyennes exploitations maraîchères québécoises commercialisant en circuits courts. Tout cela considéré, l'ensemble des activités des ménages agricoles empruntant ces canaux de mise en marché résulte en une combinaison complexe d'activités diversifiées, agricoles et non agricoles, professionnelles, sociales et domestiques qui peut être désignée par le terme « système d'activités professionnelles complexe » (Dedieu et al., 1999, p. 30) ou plus simplement de « système d'activité complexe ».

2.2.3. Adapter la méthode Bilan Travail à l'analyse des systèmes d'activité complexes

La méthode BT a été adaptée, puis testée dans le cadre de systèmes d'activité complexes par Dedieu et al. (1999). Pour l'essentiel, en effet, on peut reprendre les logiques organisationnelle et temporelle de la méthode, mais en élargissant champ d'observation au ménage et à l'ensemble de ses activités. Pour ce faire, la nomenclature des travaux définie par la méthode BT (TA, TS, TDC), affinée par la distinction entre le TAQ et le TANQ, demeure pertinente (Dedieu et al., 1999). Pour ce qui de la prise en compte de l'ensemble des personnes mobilisées, la méthode BT doit prolonger l'analyse de la cellule de base à la cellule élargie, car la première entrecroise d'autres collectifs de travail, lesquels sont mobilisés de manière cohérente, de façon permanente ou ponctuelle, pour remplir telle ou telle activité professionnelle.

2.2.4. Aller au-delà de l'enquête Bilan Travail : analyses quantitative et qualitative du travail

- ANALYSE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET DE LA PRODUCTIVITÉ DU TRAVAIL

Comme nous venons de la voir, la méthode BT est une méthode permettant de quantifier le travail selon les types de travaux définis (TAQ, TANQ, TS), ainsi que du temps disponible calculé (TDC) disponible pour les loisirs et les travaux différables. Elle montre donc comment s'organise le travail sur une exploitation agricole.

Dans cette recherche, nous avons eu également l'ambition d'analyser la productivité du travail, soit la répartition des coûts entre activités de production, de transformation et de distribution[9]. En effet, avec l'élargissement du rôle de l'agriculteur dans les circuits courts, chaque "métier" internalisé contribue différemment au rendement final du travail. Dans l'optique d'identifier les conditions de la viabilité, il

[9] La Revue canadienne de la productivité (Kaci, 2006) définit la productivité comme : « *le rapport entre la production et l'ensemble ou une partie des ressources mises en œuvre pour la réaliser. La production représente la quantité de biens et services produits. Les ressources mises en œuvre (c'est-à-dire les moyens utilisés ou facteurs de production) représentent le travail, le capital, l'énergie, les matières premières, etc.* » (Kaci, 2006, p. 6).

convient de mesurer leur productivité du travail respective afin d'évaluer dans quelles activités le travail est le plus valorisé en termes de valeur ajoutée.

Le concept de productivité se caractérise par une relation entre des produits et des facteurs de production (Guilhon, 1978). Si l'on s'intéresse à la productivité d'un facteur en particulier (ici le travail), il incombe donc de rapporter la production à la quantité du facteur de production mobilisée pour la réaliser (le nombre d'heures travaillées). Or, la production d'une entreprise est bien souvent hétérogène et pose des problèmes d'additivité des unités de mesure. Il devient alors nécessaire de pondérer les quantités (kilogrammes, litres, carcasses, etc.) par un système de prix afin d'obtenir « *un agrégat défini comme "le volume de la production", laquelle peut être exprimée par la valeur ajoutée* [V.A.] » (Guilhon, 1978, p. 16), soit la richesse créée[10].

Enfin, selon la littérature consultée, la productivité du travail semble être fonction du degré de diversification de l'exploitation. En effet, si l'exploitation gère non seulement la production primaire, mais également la transformation et la mise en marché, et qu'en plus elle diversifie ses produits bruts et transformés, ses modes de production de même que ses stratégies de commercialisation, l'ampleur de cette diversification – et donc du bagage de compétences à maîtriser et des équipements spécifiques à posséder – devient un élément influençant la productivité du travail. Qui plus est, le degré de diversification apparaît intimement lié à la charge mentale, ce qui rend le travail plus difficile (Blanchemanche, 1999; Dedieu & al., 1999). Ainsi, de ce point de vue, la diversification est perçue comme un frein à la productivité (Jean, 1997). Pourtant, d'un autre côté, Lavoie (2006) aborde la diversification comme une stratégie d'entreprise qui permet de saisir des opportunités et aboutir à une meilleure répartition du risque, voire à sa diminution.

Diversifier ses activités présente donc des atouts et des contraintes qu'il convient d'identifier pour commenter les calculs de la productivité du travail, puis pour appréhender plus globalement la viabilité des exploitations.

- ANALYSE DES RAPPORTS AU TRAVAIL

Pour en revenir à l'organisation du travail, la méthode BT présente des limites méthodologiques : elle ne prend pas en compte la dimension cognitive du travail. Or, le ménage agricole est au centre du système d'activité : les décisions d'ordre organisationnel font nécessairement l'objet d'un processus cognitif intimement lié aux caractéristiques du ménage. Il est donc nécessaire de mener une analyse qualitative, en complément à l'analyse quantitative, en vue de dégager les éléments de subjectivité structurants de l'organisation du travail (Porcher, 2001). Cette analyse fera l'objet d'un traitement spécifique dont les résultats viendront préciser ou appuyer les résultats de l'analyse quantitative.

La dimension cognitive du travail en systèmes d'activité complexes a peu été étudiée. Dedieu et al. (1999) l'abordent à travers le poids de la charge mentale. Ils identifient trois phénomènes influençant ce poids, lesquels se résument autour du nombre de tâches à accomplir (1); de la pluriactivité des travailleurs soit en termes d'une plus grande allocation de temps à des activités moins routinières qui nécessitent des prises de décisions, soit en termes du degré de prévisibilité des activités (2); et de la qualité et de la diversité des services offerts (3). Maldérieux et al. (2006) tracent dans la même lignée un lien causal entre la charge mentale du travail et certaines simplifications qu'opèrent plusieurs

[10] Comme la productivité est ici rapportée à un seul facteur de production (le travail), on emploie en principe le concept de de productivité *apparente* du travail (voir section 3.3.)

agriculteurs dans la conduite des activités d'élevage. Ils mentionnent que devant l'importance de la complexité multidimensionnelle des systèmes d'activité complexe et de la charge de travail qu'elle implique, les agriculteurs cherchent de plus en plus à « *"simplifier" les modalités d'organisation de leur système* [en adaptant leurs] *différents registres techniques et du travail* » (Maldérieux et al., 2006, p. 38).

Pour d'autres chercheurs (Laurent et al., 1998; Mundler et al., 2008; Bon et al., 2010; Gafsi et Favreau, 2010), la dimension cognitive concerne les facteurs socioculturels et socioprofessionnels qui interfèrent avec une logique strictement économique dans les décisions d'entreprise. Du moment que ces facteurs sont hautement valorisés, ils deviennent des piliers structurant le fonctionnement des exploitations. Leur analyse recoupe les rapports au travail mis en évidence par Bon et al. (2010) et Dufour et al. (2010 b). Les trois satisfactions du travail développées par Dufour et al. (2010 a) – la réalisation du travail, la reconnaissance sociale du travail fourni, la reconnaissance financière du travail – s'inscrivent à juste titre comme cadre d'analyse pour qualifier ces rapports.

Le tableau 1 suivant présente les indicateurs sélectionnés pour étudier la dimension cognitive du travail. Ils assimilent les expériences présentes et passées, la perception et la satisfaction du travail, les principes et les valeurs des exploitants de même que leur projet de vie.

Tableau 1 : Variables de la dimension cognitive du travail

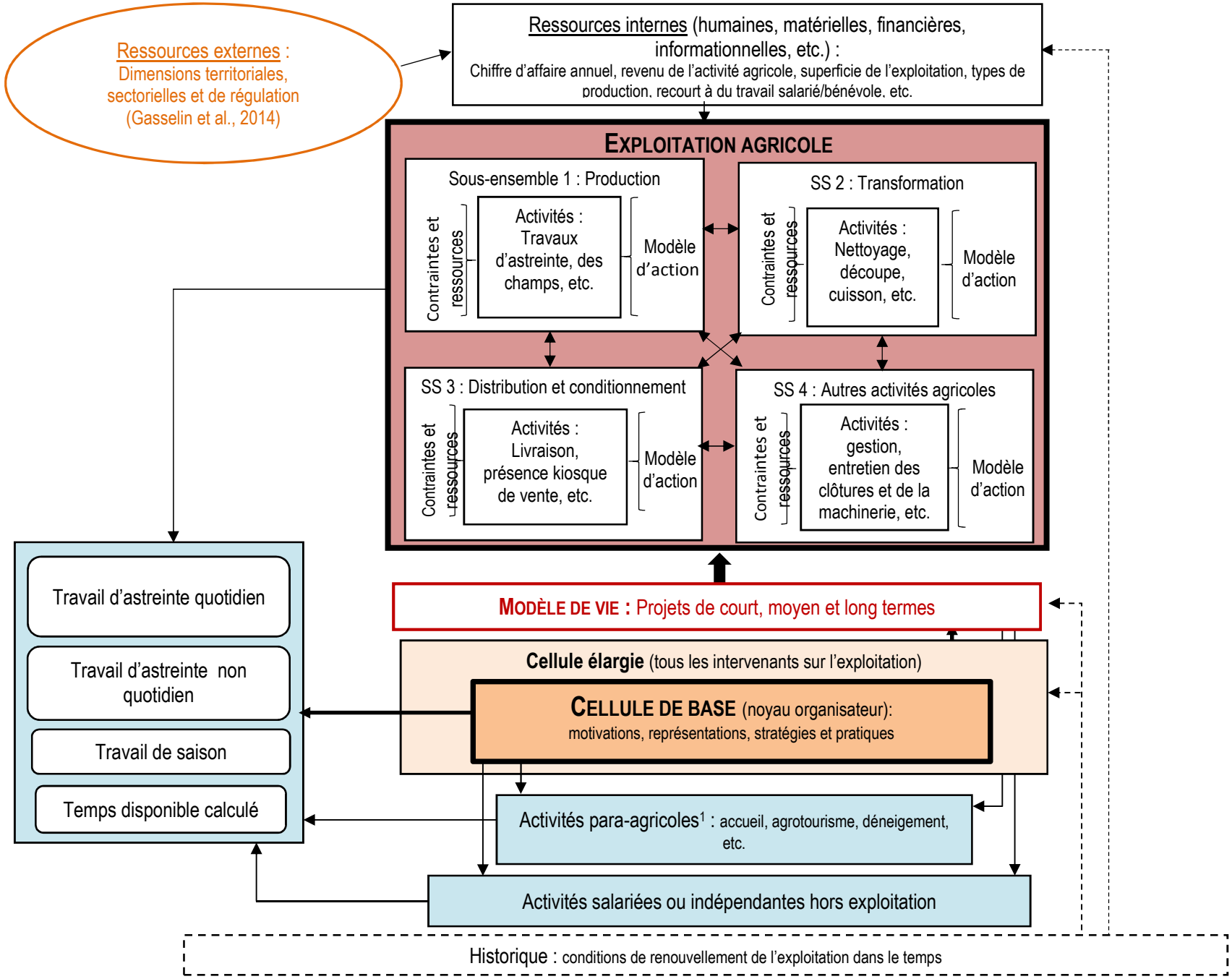
VARIABLES DE LA DIMENSION COGNITIVE	CRITÈRES D'ANALYSE	INDICATEURS
Caractéristiques du ménage	Historique de l'exploitation et parcours des exploitants	Reprise familiale ou achat; Années d'expérience; Niveau de formation; Vision du métier d'agriculteur; Projet de vie.
Rapports au travail	Réalisation du travail, reconnaissance sociale du travail fourni et reconnaissance financière du travail	Évaluation des trois niveaux de la satisfaction du travail
Charge mentale	Charge physique	Valeur du TAQ et du TANQ par rapport au temps de travail annuel; Valeur du TDC par rapport au temps de travail annuel.
	Degré de diversification	Nombre de productions et de produits transformés; Nombre de canaux de commercialisation empruntés; Nombre d'activités à horaires variables; Pluriactivité des membres du ménage; Prépondérance des activités para-agricoles.
	Difficultés économiques	Niveau d'endettement; Difficulté financière repérée par l'exploitant; Soutenabilité financière à long terme; Niveau d'incertitude quant à la relève.

Facteurs socioculturels et socioprofessionnels	Motivations dans le choix et le maintien du système d'activité	Préférences, principes, valeurs spécifiques; Degré d'autonomie; Aspects de la proximité avec les clients; Amour du métier et plaisir au travail.

2.3. Synthèse du cadre d'analyse

La figure 1 à la page suivante représente la structure organisationnelle d'un système d'activité complexe d'un ménage agricole commercialisant en circuits courts. Le noyau central est l'exploitation agricole autour duquel s'articulent la main-d'œuvre, composée des membres du ménage et de tous les autres intervenants sur l'exploitation (cellule élargie), et les travaux qu'elle remplit (TAQ, TANQ, TS et TDC). Le modèle de vie, « *dont les contours, les projets productifs dépendent largement de la composition, de la mobilité, des aspirations et des activités non agricoles de cette famille* » (Dedieu et al., 2010, p. 312), régule l'organisation des sous-ensembles d'activités de l'exploitation et des autres activités non agricoles (activités para-agricoles et activités rémunérées ou indépendantes hors exploitation). Pour ainsi dire, le modèle de vie traverse l'ensemble des déterminants de l'exploitation. Enfin, les conditions de renouvellement de l'exploitation agricole sont perceptibles via une analyse transversale de l'historique du système d'activité : historique de l'installation, parcours des exploitants et de leurs projets productifs et évolution des caractéristiques physiques de l'exploitation.

Figure 1: Structure organisationnelle d'un système d'activité complexe d'un ménage agricole commercialisant en circuits



Inspiré de Brangeon & Jegouzo, 1988, de Currie & al., 1990, de Laurent & al., 2000, de Mundler et al, 2008 et de Gasselin & al., 2014.

[1] Une activité para-agricole est une activité non agricole qui mobilise les facteurs de production de l'exploitation agricole.

3. Méthodologie

Dans le cadre de cette recherche, l'approche mixte, à la fois qualitative et quantitative, oblige à retenir une stratégie de recherche souple qui permette de recueillir les données avec différents types d'instrument. Or, l'examen de techniques de recherche différenciées exige souvent plusieurs méthodologies. Pour cette raison, l'étude de cas est la stratégie retenue, car, plus qu'une méthode en soi, elle recourt souvent à plusieurs méthodes (Roy, 2009; Remenyi, 2012).

L'approche par étude de cas « *s'intéresse à un nombre limité de sujets et ne prétend pas à la représentativité statistique* » (Roy, 2009, p. 205). Au contraire, elle cherche à illustrer la diversité des cas. Les exploitations agricoles québécoises commercialisant en circuits courts sont certes hétérogènes : par leur taille, leur type et leurs modes de production, leurs canaux de commercialisation, leur degré de diversification, etc. Cette hétérogénéité pose toutefois des contraintes dans l'analyse de leur fonctionnement : le secteur d'activité implique des modes de gestion et des systèmes de prix différenciés qui nécessitent des calculs mathématiques adaptés et par là, des variations dans les données à collecter. Le dispositif de recherche combine ainsi trois études de cas multiples, chacune regroupant des exploitations issues d'un même secteur de production (production laitière, production de viande et production maraîchère et arboricole). Chaque étude de cas a été menée isolément : les résultats empiriques de chacune d'entre elles ont a posteriori fait l'objet d'une analyse transversale entre les secteurs de production afin d'identifier les traits communs généralisables à l'ensemble des exploitations québécoises en circuits courts.

3.1. La méthode d'échantillonnage

Les sujets qui forment la population d'enquête répondent à deux critères :

I. Être chef d'exploitation d'une exploitation agricole commercialisant en circuits courts, selon la définition des circuits courts adoptée par le MAPAQ.
II. Opérer un système de production laitier, de viande ou de fruits ou légumes.

Une liste des exploitations commercialisant en circuits courts au Québec a été progressivement produite par l'équipe de recherche à partir d'informations disponibles en ligne. Cette liste comprend environ 1300 exploitations agricoles. Pour cette recherche, une subdivision a été effectuée afin de partager la population d'enquête selon le système de production. Cette subdivision permet ainsi d'adapter les données à collecter en fonction des particularités de chaque secteur de production.

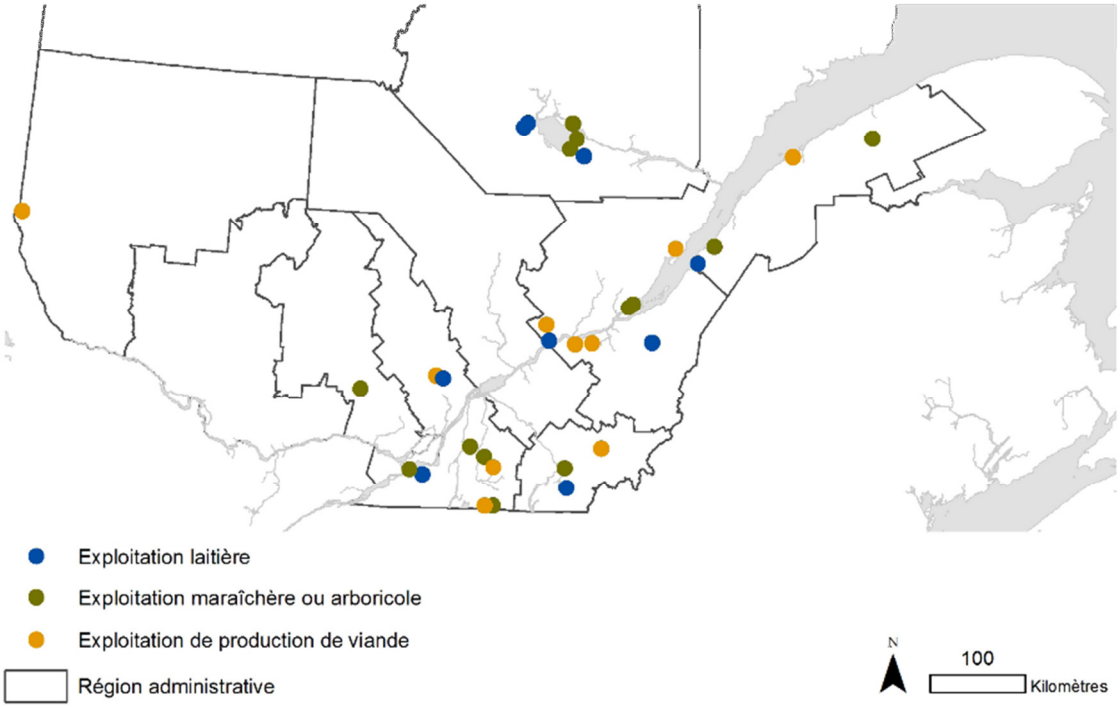
Dans notre recherche, la taille de la population d'enquête est de 32 sujets. Le "noyau fort" dans les recherches qualitatives québécoises basées sur l'entretien individuel se situe d'ailleurs entre 20 et 39 sujets (Royer & al., 2008). La structure tripartite de la stratégie de recherche (trois études de cas multiples distinctes) implique de répartir le nombre de sujets entre les secteurs de production (lait, viande, fruits et légumes) : chaque étude de cas regroupe respectivement 9, 10 et 13 sujets. La taille de ces sous-populations prises individuellement se situe alors autour de la taille moyenne mentionnée dans la littérature pour une étude de cas multiples, soit entre 4 et 20 cas (Gibbert et al., 2008; Stake, 2006). Ce nombre apparaît suffisamment élevé pour atteindre une saturation des sources, c'est-à-dire pour « *qu'il commence à y avoir répétition et*

qu'il serait donc inutile d'en ajouter pour la compréhension du problème à l'étude » (Angers, 1996, p. 243), et ne pas alourdir inutilement le traitement des données.

Contrairement à l'approche classique qui prône l'échantillonnage aléatoire pour justifier la généralisation des résultats, les sujets sont ici sélectionnés de manière à appréhender la diversité des cas, chacun contribuant collectivement à enrichir la compréhension globale du phénomène étudié. Merriam (1998) emploie le terme de « *purposeful sampling* » pour définir cette procédure d'échantillonnage : ne cherchant pas à extrapoler les résultats à l'ensemble de la population d'enquête, mais plutôt à identifier des typologies ou des idéaux-types parmi celle-ci, chaque cas choisi est justifié en fonction de la richesse de l'information qu'il est susceptible d'apporter. L'évaluation de leur potentiel d'enrichissement relève alors d'un processus de réflexion balisé par le cadre théorique de la recherche; la diversité des cas a été appréhendée selon 3 critères :

I. Diversité des types de production
II. Diversité des canaux de commercialisation employés
III. Diversité des tailles des entreprises

La procédure d'échantillonnage est donc non probabiliste et fait successivement l'objet de tris orientés et volontaires (Angers, 1996). Concrètement, un courriel de recrutement a été envoyé à différents chefs d'exploitation sélectionnés parmi la population d'enquête selon leur potentiel



de contribution à l'objet d'étude (tri orienté). Dans ce message, ils ont été invités à manifester leur intérêt par courriel ou par téléphone à la personne responsable (tri volontaire). Dans le cas de non-réponse, la responsable de recherche a relancé les personnes sollicitées par téléphone une semaine après leur avoir acheminé le premier courriel de recrutement. La sélection finale des sujets de la population d'enquête a ensuite été faite par choix raisonné, notamment en

considérant la variété des profils (tri orienté). Le tableau 2 suivant présente les caractéristiques de la population d'enquête.

Tableau 2 : Caractéristiques de la population d'enquête

		Population d'enquête (n=32)
Distribution des exploitants enquêtés selon l'âge	Moins de 35 ans	22,6%
	35-54 ans	51,6%
	Plus de 54 ans	25,8%
Distribution des exploitants enquêtés selon le nombre d'années d'expérience	Moins de 5 ans	6,5%
	5-20 ans	71,0%
	Plus de 20 ans	22,6%
Distribution des exploitations selon la certification biologique	Oui	37,5%
	Non	62,5%
Distribution des exploitations selon la principale production	Maraîchage diversifié	15,6%
	Maraîchage semi-diversifié	9,4%
	Arboriculture	12,5%
	Bovin viande	6,3%
	Ovin viande	9,4%
	Caprin viande	0,0%
	Avicole	3,1%
	Volailles de spécialité	6,3%
	Bovin lait	18,8%
	Caprin lait	6,3%
	Ovin lait	3,1%
	Diversifié maraîchage-élevage	9,4%
Distribution des exploitations selon le revenu brut d'entreprise	Moins de 50 000$	18,8%
	50 000$-99 999$	12,5%
	100 000$-199 999$	12,5%
	200 000$-499 999$	28,1%
	500 000$-999 999$	12,5%
	1 000 000$ et plus	15,6%

3.2. Collecte de données

La collecte de données a été effectuée à l'aide de deux outils : l'entrevue de recherche et le questionnaire. Des entrevues semi-dirigées et individuelles ont été privilégiées afin de pouvoir comprendre, en profondeur, le système d'activité et l'organisation du travail pour chacune des exploitations rencontrées. De fait, le guide d'entretien a été construit de manière à qualifier le système d'activité des agriculteurs rencontrés (description globale, historique de l'installation,

parcours de l'exploitant, motivations, etc.) pour ensuite mieux cerner les rapports entretenus à son égard et la satisfaction retirée afin d'appréhender la dimension cognitive du travail.

La démarche était la même pour tous les participants. Ils recevaient d'abord un questionnaire en ligne (A) qui permettait de recueillir des données sur les caractéristiques de l'exploitation, la main d'œuvre mobilisée et les résultats financiers de l'entreprise au cours de la dernière année. Trois semaines plus tard, un entretien en face à face était mené avec le participant au cours duquel le guide d'entretien était d'abord suivi et puis un second questionnaire (B) était administré oralement par l'enquêteur. Le questionnaire A était un questionnaire auto-administré. Il a été acheminé par voie électronique (questionnaire Lime Survey en ligne). Il a permis le recueil des données numérisées facilement manipulables, lesquelles ont permis au chercheur de préparer l'enquête en face à face afin de mieux prendre en compte, dans le guide d'entretien et le questionnaire B des spécificités de chacune des exploitations. Le questionnaire B, administré par l'enquêteur, a été construit en s'appuyant sur la méthode Bilan Travail et le concept de système d'activité complexe du ménage. Il permettait donc de rendre compte de l'organisation du travail sur l'exploitation selon des périodes types et des semaines types au sein de ces périodes. Il permettait également de construire la cellule de base et celle élargie. Il collectait également des données sur la répartition des coûts et des bénéfices selon la logique du fonctionnement des exploitations agricoles commercialisant en circuits courts (distinction entre activités de production, de transformation et de distribution). Les réponses au questionnaire B constitue l'essentiel de la base de données pour l'analyse.

3.3. La méthode d'analyse des données

Les lectures théoriques qui ont nourri le cadre conceptuel présenté au chapitre précédent nous ont permis d'identifier, parmi l'ensemble des données pouvant être collectées, celles qui sont les plus appropriées pour réaliser une analyse pertinente qui retranche les informations superficielles ou répétitives et qui répondent scientifiquement aux objectifs de la recherche.

Cette section détaille d'abord les calculs mathématiques utilisés pour analyser les données quantitatives, puis la méthodologie employée pour agréger les données qualitatives et les traiter. Elle présente par la suite comment les résultats des analyses quantitatives et qualitatives ont été mis en relation pour formaliser un cas. Enfin, le dispositif de recherche distingue les cas par secteur de production : les cas d'un même secteur (fruits et légumes, viande et lait) ont ainsi fait l'objet d'analyses isolées (trois études de cas multiples) dont les conclusions respectives ont été examinées transversalement dans l'optique de dégager des éléments de réflexion pouvant être utiles à l'ensemble des exploitations québécoises empruntant les circuits courts.

3.3.1. Analyse quantitative

- QUANTIFICATION DU TEMPS DE TRAVAIL

L'intérêt premier de la quantification du travail selon la méthode Bilan Travail est d'établir les bases de l'organisation du travail agricole. En effet, elle distingue (et quantifie) les activités structurantes (TAQ, TANQ, TS) des autres activités considérées comme "non structurantes" ou "interstitielles" de même que le temps libre de la cellule de base (temps disponible calculé,

TDC); par semaine-type, par période. La classification des différentes tâches réalisées sur les exploitations a fait l'objet d'une nomenclature spécifique (voir tableau 3, page suivante).

Cette nomenclature est fortement inspirée de Dedieu et al. (1999), toutefois certaines modifications ont été apportées :

- compte tenu du temps de gestion élevé observé dans plusieurs exploitations enquêtées, ce temps a été comptabilisé dans le TANQ, de par son poids structurant dans l'horaire de travail (le travail de gestion occupe parfois une personne à temps plein à l'année). Certes, le temps consacré à la gestion n'est pas structurant pour toutes les exploitations; mais dans ces cas, le faible nombre d'heures de gestion comptabilisé dans le TANQ influençait peu le TANQ global.
- contrairement à la nomenclature proposée par Dedieu et al. (1999), qui proposaient de comptabiliser le travail rémunéré hors exploitation dans le TANQ, celui-ci a systématiquement été comptabilisé dans le TDC, car les données collectées ne permettaient pas de le quantifier avec suffisamment de précision.

Tableau 3 : Nomenclature des travaux

Type de travail	Activités	Exemples
Travail d'astreinte quotidien (TAQ)	Activités réalisées quotidiennement	Soin aux animaux Cueillette des œufs Traite Transformation du lait (7jours/7)
Travail d'astreinte non quotidien (TANQ)	Activités ponctuelles non différables (à dates fixes), prévisibles ou non	Abattage Présence au kiosque à la ferme, au marché public, au point de chute Livraisons Transformation non quotidienne (découpe, affinage, etc.) Conditionnement (embouteillage, ensachage et confection des paniers, emballage et étiquetage, etc.) Gestion (gestion des opérations, gestion des ressources humaines, facturation, etc.)
Travail de saison (TS)	Activités différables exercées de manière saisonnière	Travaux de production en maraîchage (préparation du sol, semis, sarclage arrosage, fertilisation, etc.) Récolte Travaux au champ (épandage, semis, coupe, ensilage, etc.) Travaux en érablière
Temps disponible calculé (TDC)	Temps libre, travaux interstitiels, travail salarié ou indépendant à l'extérieur de l'exploitation, temps de représentation	Implication dans une organisation professionnelle Vacances Emploi salarié à temps partiel Emploi salarié saisonnier Contrat de déneigement Comptabilité, tenue des livres Entretien du matériel

Une fois les tâches structurantes identifiées, puis classifiées et quantifiées par période, il est possible de calculer le TDC, soit le temps restant à la cellule de base. Cet indicateur se calcule de la façon suivante :

$$TDC = \sum_{i=1}^{n} TDC_i$$

$$= \sum_{i=1}^{n} Temps\ de\ travail\ de\ la\ cellule\ élargie_i - (TAQ_i + TANQ_i + TS_i)$$

où i = période
n = nombre de périodes

Pour calculer le temps de travail total de la cellule élargie, nous avons additionné le temps de travail des exploitants et des salariés permanents (cellule de base) ainsi que le temps de travail des salariés occasionnels et des bénévoles (travailleurs hors cellule de base). Nous avons aussi tenu compte du fait que le TDC ne concerne que la cellule de base : cela implique que le temps de travail des exploitants et salariés permanents soit calculé sur l'année complète (52 semaines), car le TDC inclut leur temps de repos. Pour les salariés, le nombre d'heures rémunérées en moyenne par semaine peut être extrapolé pour l'année. Pour les exploitants, puisque leur temps de travail effectif est difficilement calculable (ils réalisent bien souvent des tâches agricoles et domestiques au cours d'une même "journée de travail"), chacun des exploitants est considéré comme une Unité Travail Personne (UTP). Au Québec, la valeur d'une UTP est variable : dans cette étude, nous avons retenu la convention suivante : une unité représente 2400 heures annuellement, soit 46 heures de travail par semaine à l'année. Standardiser ainsi le temps de travail des exploitants permet de mettre en valeur la charge de travail à certaines périodes de l'année (notamment lorsque le TDC est négatif, cela indique que les exploitants réalisent plus de 46 heures par semaine) et de la comparer entre les exploitations.

L'intérêt second de la quantification du travail selon la méthode Bilan Travail est d'identifier, conjointement à la classification par type de travaux (TAQ, TANQ, TS), le nombre respectif d'heures de travail réalisées sur l'exploitation pour les activités de production, de transformation et de distribution. En pratique, cela consiste à réaliser une catégorisation plus fine du temps de travail par période : chacune des tâches structurantes identifiées a été catégorisée selon qu'elle est une tâche en production, en transformation ou en distribution. Le tableau 4 suivant présente la façon dont la compilation a été effectuée.

Tableau 4 : Quantification du travail

Type de travaux	Échelle de mesure	Quantification (en heures)									
		P1			P2			…	Pn		
		Pr_1	Tr_1	Di_1	Pr_2	Tr_2	Di_2		Pr_n	Tr_n	Di_n
TRAVAIL D'ASTREINTE QUOTIDIEN (TAQ)	En heures par semaine par période										
TRAVAIL D'ASTREINTE NON QUOTIDIEN (TANQ)	En heures par semaine par période										
TRAVAIL DE SAISON (TS)	En jours par période (ramenés en heures selon l'estimation d'une journée normale par les producteurs)										
SOUS-TOTAUX :	**PAR PÉRIODE PAR ACTIVITÉ :**										
	PAR ACTIVITÉ :	**Pr :**			**Tr :**				**Di :**		
TEMPS DISPONIBLE CALCULÉ (TDC)	En heures par période										
TOTAL TRAVAIL ANNUEL :											

Description des acronymes utilisés :
P1, P2, Pn : les périodes de l'année définies par l'exploitant interrogé
Pr_1, Pr_2, Pr_n : Temps de travail consacré aux activités de production par période
Tr_1, Tr_2, Tr_n : Temps de travail consacré aux activités de transformation par période
Di_1, Di_2, Di_n : Temps de travail consacré aux activités de distribution par période
Pr : Temps de travail consacré à l'ensemble des activités de production au cours d'une année
Tr : Temps de travail consacré à l'ensemble des activités de transformation au cours d'une année
Di : Temps de travail consacré à l'ensemble des activités de distribution au cours d'une année

- LA MESURE DE LA PRODUCTIVITÉ APPARENTE DU TRAVAIL

La mesure de la productivité spécifique au facteur travail donne une productivité apparente du travail; "*apparente*", car, en définitive, « la productivité dépend de l'ensemble des facteurs de production et de la façon dont ils sont combinés » (INSEE, 2015) et non d'un seul facteur. Elle peut être exprimée par la relation suivante lorsqu'elle est pondérée par des coefficients de prix :

$$Productivité\ horaire\ apparente\ du\ travail\ (PHAT) = \frac{Valeur\ ajoutée\ de\ la\ production}{Volume\ de\ travail\ (en\ heures\ travaillées)}$$

Appliquée aux circuits courts, la mesure de la PHAT revient à calculer la valeur ajoutée pour chaque étape additionnelle internalisée dans la commercialisation d'un produit (étape 1 : production, étape 2 : transformation, étape 3 : distribution) par rapport aux circuits longs, puis de l'associer à un nombre d'heures travaillées pour produire cette valeur ajoutée.

$$PHAT\ par\ étape\ internalisée = \frac{V.A.\ générée\ par\ l'activité\ en\ circuits\ courts}{Nombre\ d'heures\ de\ travail\ consacrées\ à\ l'activité}$$

- LA MESURE DE LA VALEUR AJOUTÉE DE LA PRODUCTION

Au niveau de la production, la valeur ajoutée a été calculée de deux façons selon le type de production. Pour les producteurs de viande, de lait et de fruits ou légumes semi-spécialisés, la valeur ajoutée a été calculée par la différence entre le prix de gros (ou le prix sur le marché canadien) qu'ils auraient obtenu pour une même production en circuits longs multiplié par le volume vendu de cette production et le total des coûts de production spécifiques aux activités de production (hors rémunération des exploitants). La valeur ajoutée ainsi obtenue permet ensuite de mesurer la productivité du travail en production en divisant celle-ci par le nombre d'heures total consacré aux activités de production.

$$Productivité\ du\ travail_i = \frac{\sum Qté\ vendue_i \times Prix\ de\ gros_i - Charges\ de\ production}{Heures\ de\ travail\ consacrées\ à\ la\ production}$$

où i = production primaire (viande, œuf, lait, fruits ou légumes spécifiques)

Le prix de gros privilégié est celui indiqué par le producteur interviewé s'il écoule une partie de sa production en circuits longs. Lorsqu'aucune estimation n'a été émise par les agriculteurs, des prix de référence ont été recherchés auprès de différentes sources (tableaux 5, 6, et 7).

Tableau 5 : Prix au producteur de référence, productions de viandes

Prix au producteur	Valeur	Source
Bœufs[1]	2,66$/lb	Fédération des producteurs de bovins du Québec, prix des bouvillons 2014, Évaluation périodique 2011-2015, p. 16
Agneaux	8,10$/kg	Estimation de producteurs
Poulets	1,69$/kg	AAC, prix mensuel et annuel de volailles aux producteurs, poulet moins de 1,4 kg, Québec, 2014
Œufs	1,92$/douzaine	AAC, prix mensuel et annuel des œufs, Québec, 2014
Canards (~3,5kg)	12$/kg	Estimation de producteurs, canards gavés
Canards (4kg)	6$/kg	Estimation de producteurs
Oies	18$/kg	Estimation de producteurs
Pintades	14,30$/kg	Estimation de producteurs

[1] Pas de référence pour le biologique. Seule 1 exploitation commercialise du bœuf biologique; les autres producteurs de viande ne sont pas certifiés.

Tableau 6 : Prix au producteur de référence, productions laitières

Prix au producteur	Valeur	Source
Prix du litre de lait, bovin	0,83$/L	Composition moyenne des Producteurs de lait du Québec (PLQ), moyenne sur l'année 2014
Prix du litre de lait biologique, bovin	1,02$/L	Estimation de producteurs
Prix du litre de lait, caprin	1,027$/L	MAPAQ, Évaluation périodique des interventions du Syndicat de producteurs de chèvres du Québec, 2012, p. 6.
Prix du litre de lait, ovin	2,075$/L	Baba-Khelil, Des brebis, du lait et des Hommes, 2012, p. 19.

Tableau 7 : Prix au producteur de référence, productions horticoles et ornementales

Prix au producteur	Valeur	Source
Pommes	11,53$/minot	Références du CRAAQ, Pommes - Budget d'exploitation 2016
Ail	23,00$/kg	Références du CRAAQ, Ail - Budget d'exploitation 2015
Sapin de Noël	15,00$/sapin	Estimation de producteurs

Pour les producteurs maraîchers diversifiés, il n'est pas possible de quantifier (quantité et prix) chacun des légumes cultivés, dans la mesure où ces producteurs cultivent une large palette d'espèces et de variétés. Pour simplifier la collecte des données, nous avons calculé un produit moyen théorique par hectare de légumes à partir des données disponibles dans les budgets d'exploitation horticoles du Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ). Le produit moyen théorique par hectare pour les exploitations en production conventionnelle est basé sur la moyenne des produits par hectare (auxquels ont été retranchés les coûts liés à la mise en marché) de 15 légumes. Celui pour les exploitations en production biologique est basé sur la moyenne de 6 légumes. Le tableau 8 suivant présente les valeurs de référence selon le mode de production.

Tableau 8 : Produit moyen théorique d'un hectare de légumes, maraîchers diversifiés

Produit moyen théorique par hectare de légumes diversifiés	Valeur
Production conventionnelle (moyenne non pondérée de 15 légumes)	14 530$/ha
Production biologique (moyenne non pondérée de 6 légumes)	15 504$/ha

Le calcul de la valeur ajoutée de la production pour ces exploitations a ensuite été rendu possible en retranchant de ce produit moyen par hectare les coûts de production spécifiques par hectare de chaque exploitation concernée, puis en multipliant cette valeur par la superficie totale cultivée. La valeur ajoutée ainsi obtenue a permis de mesurer une productivité théorique du travail en production en divisant celle-ci par le nombre d'heures total consacré aux activités de production.

$$Productivité\ du\ travail\ en\ production = \frac{(Produit\ théorique\ moyen\ par\ hectare - Coûts\ de\ production\ spécifiques\ par\ hectare) \times Superficie\ cultivée}{Heures\ de\ travail\ consacrées\ aux\ activités\ de\ production}$$

Ce calcul théorique présente toutefois des limites importantes. Deux cas de figures ont été observés :

- Dans le premier cas, le produit moyen théorique d'un hectare pour les exploitations ayant un système de production extensif (coûts de production faibles et superficie relativement élevée pour le volume produit) apparaît surestimé, ce qui gonfle la valeur ajoutée.
- Dans le deuxième cas, le produit moyen théorique d'un hectare pour les exploitations ayant un système de production très intensif (production sous tunnel notamment) apparaît sous-estimé, ce qui diminue la valeur ajoutée (car les coûts de production sont généralement plus élevés pour ce type d'exploitation).

- LA MESURE DE LA VALEUR AJOUTÉE DE LA TRANSFORMATION

Calculer la valeur ajoutée au niveau de la transformation s'est fait de deux façons. Pour les producteurs de viandes et de lait, celle-ci a été calculée en fonction des valeurs obtenues en production et en distribution. En effet, une fois le produit de la production et de la distribution calculé, le reste du chiffre d'affaires constitue le produit de la transformation. De ce produit, peut être calculée la valeur ajoutée en y soustrayant les charges spécifiques aux activités de transformation. Dans les situations qui ne permettaient pas ce calcul (données manquantes), la valeur ajoutée de la transformation n'a pu être calculée et celle-ci a été agrégée à la distribution. Pour la transformation du lait ou de la viande, la productivité du travail équivaut au rapport de la valeur ajoutée sur le nombre d'heures total consacrées aux activités de transformation.

$$Productivité\ du\ travail\ en\ transformation = \frac{(CA\ de\ l'exploitation - produit\ production - produit\ distribution) - Charges\ de\ transformation}{Heures\ de\ travail\ consacrées\ aux\ activités\ de\ transformation}$$

Pour les producteurs maraîchers ou arboricoles, la valeur ajoutée de la transformation (lorsqu'il y en avait) a été mesurée en retranchant du chiffre d'affaires des produits transformés, la valeur à l'état frais du volume de fruits ou légumes transformés ainsi que la marge du grossiste si les produits transformés avaient été vendus en circuits longs. Pour calculer la valeur à l'état frais du volume de fruits ou légumes transformés, la valeur obtenue dans le calcul de la production a été reprise et multipliée par la part des fruits ou légumes transformés. Pour ce qui est de la marge du grossiste, le prix de gros privilégié a été celui indiqué par le producteur interviewé (cas des agriculteurs vendant une partie en circuits longs). Dans le cas où le producteur ne met en marché aucun produit en circuits longs, un taux de marge théorique du détaillant a été estimé : 30% sur les produits transformés vendus en circuits longs, valeur mainte fois corroborée par les producteurs enquêtés. La valeur ajoutée obtenue, divisée par le nombre d'heures de travail consacrées à la transformation des produits, permet alors de calculer la productivité du travail pour l'ensemble des activités de transformation.

$$Productivité\ du\ travail\ en\ transformation = \frac{CA\ prod.\ transformés - (Valeur\ frais \times \%\ transformé) - (CA\ prod.\ transformés \times Marge\ du\ grossiste)}{Heures\ de\ travail\ consacrées\ aux\ activités\ de\ transformation}$$

- LA MESURE DE LA VALEUR AJOUTÉE DE LA DISTRIBUTION

Le calcul de la productivité du travail des activités de distribution a été effectué de deux différentes façons selon qu'il y ait ou non de la transformation sur l'exploitation. Dans le cas d'exploitation sans transformation, la valeur ajoutée de la distribution a été calculée à partir des données obtenues dans le calcul de la production, puisque une fois le produit de la production calculé, le reste du chiffre d'affaires constitue le produit de la distribution. Partant de là, la valeur ajoutée de la distribution a été calculée en soustrayant les charges spécifiques aux activités de distribution. La productivité du travail est ensuite obtenue en divisant la valeur ajoutée par le nombre d'heures totales consacrées aux activités de distribution.

$$Productivité\ du\ travail\ en\ distribution = \frac{(CA\ de\ l'exploitation - produit\ production) - Charges\ de\ distribution}{Heures\ de\ travail\ consacrées\ aux\ activités\ de\ distribution}$$

Dans le cas des exploitations avec transformation à la ferme, la valeur ajoutée de la distribution a été calculée en faisant la somme des gains tirés par la vente en circuits courts par rapport à la vente en circuits longs dans chacun des canaux de commercialisation empruntés. Pour mesurer ces gains, la marge sur le prix par rapport aux circuits longs a été multipliée par le chiffre d'affaires tiré par canal. Cette marge a, dans la plupart des cas, été calculée à partir de prix réels donnés par les agriculteurs enquêtés. Lorsqu'ils ne commercialisaient pas en circuits longs, la marge a été calculée par rapport au prix du détaillant direct (épiceries, boutiques spécialisées ou autres revendeurs). La productivité du travail est ensuite obtenue en divisant la valeur ajoutée par le nombre d'heures totales consacrées aux activités de distribution.

$$Productivité\ du\ travail\ en\ distribution = \frac{\sum_k^n CA_k \times \left(\frac{Prix\ CL - Prix\ CC_k}{Prix\ CL}\right)}{Heures\ de\ travail\ consacrées\ aux\ activités\ de\ distribution}$$

où n=nombre de canaux de mise en marché

k= un canal de mise en marché emprunté en circuits courts

- LA CALCUL DES COÛTS DE PRODUCTION PAR MÉTIER

Pour procéder au calcul des coûts de production, l'interviewé a assigné, à l'aide des états financiers de l'exploitation, les charges d'exploitation spécifiques à chacune des étapes internalisées en circuits courts (production, transformation, distribution). Deux précisions importantes doivent être apportées pour le calcul des charges :

- (1) les charges liées au conditionnement sont intégrées à celles des activités de distribution compte tenu de l'imbrication souvent implicite des activités de conditionnement et de commercialisation (tel canal de commercialisation exige tel type de conditionnement);
- (2) les charges affectées à l'ensemble des activités de l'exploitation sont réparties entre les étapes internalisées au prorata des charges d'exploitation spécifiques identifiées a priori.

3.3.2. Analyse qualitative

Les données qualitatives prélevées (caractéristiques du ménage, rapports au travail, charge mentale, facteurs socioculturels et socioprofessionnels) procèdent du guide d'entretien de l'entrevue de recherche. Afin de permettre leur traitement, des verbatim ont été rédigés à partir des enregistrements audio. Lors de la transcription, les informations superficielles ou répétitives ont été éliminées pour faciliter l'analyse.

L'analyse qualitative s'appuie sur la *méthode comparative constante*. Cette méthode comprend « toutes les tâches intellectuelles durant l'analyse : former des catégories, établir les frontières des catégories, subdiviser les catégories, résumer le contenu de chaque catégorie, trouver des évidences en contradiction, etc. Le but est de discerner des ressemblances conceptuelles, de raffiner le pouvoir discriminant des catégories et de découvrir des modèles types »[11] (Tesch, 1990, p. 96). Il s'agit donc d'une méthode inductive : le chercheur révise les données, les catégorise en sujets similaires ou contradictoires, puis cherche à en dégager des traits communs qui permettent de formuler des assertions (Stake, 2006).

3.3.3. Analyse des études de cas multiples

Enfin, les résultats des deux analyses précédentes ont été intégrés les uns aux autres dans le but de dégager des liens explicatifs entre les variables quantitatives et qualitatives d'un même cas à l'étude (analyse intracas) (Huberman & Miles, 1991). Chaque analyse intra cas se concrétise par la rédaction d'une fiche de cas individuelle brève à l'intérieur de laquelle les relations quantitatif-qualitatif sont mises en évidence. Chaque cas a ensuite fait l'objet d'une analyse croisée (analyse inter cas) (Huberman & Miles, 1991) à partir des fiches de cas individuelles mises en relation par secteur de production (lait, viande, fruits et légumes).

[11] Traduction des auteurs.

4. Résultats des analyses inter cas

4.1. Groupe 1 : les maraîchers et les arboriculteurs

Les tableaux 9 et 10 suivants présentent les grandes caractéristiques de la population d'enquête des exploitations maraîchères et arboricoles (n_1=13) ainsi que les systèmes d'activités qu'elles pratiquent. Ces tableaux permettent de constater la grande diversité des cas rencontrés, autant au niveau des systèmes d'activité pratiqués (système de production diversifié, semi-diversifié ou spécialisé, avec ou sans élevage, avec ou sans transformation, avec ou sans service d'accueil, etc.) qu'au niveau des performances économiques (chiffre d'affaires variant entre 9800$ et 1 320 466$). Globalement, la population enquêtée se compose de 5 exploitations maraîchères diversifiées (E3, E4, E7, E8, E13), de 5 exploitations maraîchères semi-diversifiées (E1, E5, E6, E9, E11) et de 3 exploitations arboricoles relativement spécialisées (E2, E10, E12).

Pour ce qui est des exploitions maraîchères diversifiées, aucune d'entre elles ne fait de la transformation en quantité significative : l'une d'entre elles confectionne des confitures pour minimiser les pertes (E4), une autre transforme le miel de ses ruches (E7). L'ensemble des exploitations maraîchères diversifiées sont similaires dans le sens où elles vendent essentiellement en circuits courts (principalement en paniers et en marché publics), cultivent de petite superficies (entre 1 ha et 4,5 ha), ont un chiffre d'affaires inférieur à 50 000$ (sauf l'exploitation E3), offrent peu de services d'accueil et emploient peu de personnel salarié (sauf l'exploitation E3).

Les exploitations semi-diversifiées sont plus hétérogènes. Certaines combinent production fruitière et légumière (E1, E5, E6). Certaines combinent également production horticole et grandes cultures (E5, E9, E11). Pour les exploitations E5 et E11, il s'agit de rentabiliser les superficies cultivables et l'équipement disponible en produisant des céréales (maïs, blé, soya) destinées à la vente en circuits longs; pour l'exploitation E9, il s'agit de produire du fourrage pour le bétail (les superficies en culture maraîchère sont indiquées entre parenthèses dans le tableau 9). Par ailleurs, les exploitations E1, E5 et E6 font de la transformation à la ferme (vins artisanaux à base de petits fruits, conserves, desserts). Certaines exploitations se distinguent également par leur stratégie de mise en marché axée sur les services d'accueil à la ferme. C'est notamment le cas de l'exploitation E6 : alors que ces services sont moins présents dans les autres fermes étudiées, cette dernière offre l'autocueillette quasiment à l'année (fraises et maïs l'été; courges, citrouilles et pommes l'automne; et sapin de Noël l'hiver) et organise de nombreuses activités et jeux pour les familles. Les exploitations E1 (petits fruits, courges et citrouille) et E5 (fraises, cerises de terres, artichauts, courges et citrouilles) adoptent une stratégie semblable pour maintenir l'autocueillette et un flux constant de clients au kiosque à la ferme l'été et au début de l'automne.

Quant aux exploitations arboricoles, elles sont surtout axées sur la production de pommes (E2, E12), quoique les exploitations E10 et E12 cultivent également d'autres arbres fruitiers (poiriers, pruniers, cerisiers). L'exploitation E12 vend presque intégralement sa production en circuits longs, elle ouvre un kiosque d'autocueillette pendant la saison de récolte et fait transformer à forfait quelques produits. Les exploitations E2 et E10 font de la transformation à la ferme :

l’exploitation E2 fabrique du vinaigre de cidre de pommes et l’exploitation E10 fabrique des alcools artisanaux et des chocolats.

Tableau 9 : Caractéristiques des exploitations maraîchères et arboricoles

		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Moyenne
Certification biologique		Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Non	38%.
Taille de l'exploitation (ha)		8	55	4,5	3	97 (12)	40	3,5	1	65 (1,5)	2	354 (80)	19	2	25
Transformation		Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	38%
Pourcentage moyen du chiffre d'affaires par type de circuits[1]	Circuits longs	0%	30%	0%	0%	44%	0%	0%	0%	14%	0%	85%	95%	0%	21%
	Circuits courts	96%	70%	100%	100%	54%	73%	100%	100%	86%	96%	15%	5%	100%	77%
Historique de l'exploitation	Transfert familial (TF) Transfert non apparenté (TNA) Nouvelle entreprise (NE)	NE	TF	NE	TF	TF	TF	NE	TNA	TF	NE	NE	NE	NE	38% TF 8% TNA 54% NE
Nombre d'années d'expérience[2]		22	16	9	6	7	6	5	5	1	32	37	8	2	12
Nombre d'exploitants		2	1	2	2	2	2	3	2	1	1	2	2	1	1,8
Nombre d'unités de travail	Cellule de base	3,00	2,00	8,00	2,00	2,00	10,05	3,45	2,00	1,00	1,00	6,50	4,25	1,00	3,55
	Cellule élargie	5,60	3,60	9,40	2,40	2,50	15,95	3,65	3,55	1,30	2,80	15,20	6,85	1,70	5,70
Revenu brut d'exploitation		240 788$	209 961$	489 465$	47 736 $	139 876$	1 320 466$	35 940$	37 392$	41 000 $	64 000 $	1 200 000$	275 000$	9 800$	316 263$
Marge bénéficiaire d'exploitation		10%	-10%	24%	46%	14%	22%	<1%	44%	20%	12,5%	15%	<1%	-145%	4,2%[3]
Services d'accueil	Visite (V), Gîte (G), Autocueillette (A), Autres (Au)	A, V	A	Aucun	Aucun	V, A	V, A, Au	V	Aucun	Aucun	Au	Aucun	A	Aucun	n.a.

[1] Le chiffre d'affaires n'égale pas toujours 100%, car certaines exploitations réalisent des activités para-agricoles rémunérées (déneigement, autres travaux à forfait, etc.) ou offrent des services d'accueil payants.
[2] Nombre d'année depuis la reprise ou le démarrage des activités de l'exploitation par l'exploitant enquêté.
[3] Cette moyenne est fortement influencée par la marge négative de l'exploitation E13, qui est une petite ferme en démarrage progressif en phase d'investissement (voir tableau 10). En excluant cette exploitation du calcul de la moyenne, le taux de marge moyen serait de 16,6%

Tableau 10 : Description des systèmes d'activité des exploitations maraîchères et arboricoles

	Description du système d'activité
E1	Production maraîchère semi-diversifiée (bleuets, cassis, framboises, groseilles, gadelles, courges et citrouilles), transformation à la ferme de vins artisanaux, de confitures et de pâtisseries, services d'accueil à la ferme (autocueillette, visites de groupes, dégustation), participe à 4 différents marchés publics hebdomadaires de juillet à décembre, exploitants fondateurs du marché public local.
E2	Production de pommes, gestion en lutte intégrée, production de vinaigre de cidre de pomme et de conserves diverses (gelées, vinaigrettes, etc.), 54% de la production de pommes vendue en circuits longs, 38% des pommes sont transformés, 54% du chiffre d'affaires (des produits frais ou transformés) proviennent de la vente en circuits longs ou chez des détaillants, contrats de livraison pour les autres producteurs de pommes locaux.
E3	Production maraîchère diversifiée sous régie biologique (légumes, fruits, champignons), production intensifiée sous tunnels chauffés, essentiel des ventes en paniers d'été et d'hiver et en marchés publics, vente des surplus à des épiceries spécialisées en produits biologiques.
E4	Production maraîchère diversifiée, gestion en lutte intégrée, système de production relativement extensif, confection de confitures et gelées, vente en paniers (130 paniers par semaine en 2014), vente en marché public depuis 2015.
E5	Production maraîchère semi-diversifiée (courgettes, fraises, mûres, courges et citrouilles, artichauts, cerises de terre), grandes cultures (rotation blé, maïs, soya), transformation à la ferme (confitures, marinades et pâtisseries), services d'accueil à la ferme (autocueillette, visites de groupes), organisation d'événements (labyrinthe pour enfants), marché public en août et en décembre.
E6	Exploitation de grande taille, production maraîchère semi-diversifiée (maïs, fraises, courges et citrouilles, pommes), vente de sapin de Noël en hiver, gestion en lutte intégrée, transformation à la ferme (environ 75 produits transformés), vente d'œufs de volailles de spécialité (oies, cannes, poules, pintades, cailles), quelques animaux pour les visites et services d'accueil, stratégie client orientée vers les jeunes familles, atout géographique (située en périphérie d'un grand centre urbain), accent porté sur les conditions de travail des employés (garderie gratuite à la ferme, séances d'activité physique quotidienne), ferme 100% basée sur la vente directe aux consommateurs.
E7	Production maraîchère diversifiée sous régie biologique, système de production inspiré des pratiques des Jardins de la Grelinette, poules pondeuses, apiculture, vente essentiellement en paniers et à la ferme, arbres fruitiers bientôt en pleine production.
E8	Production maraîchère diversifiée sous régie biologique, vente en paniers et en marché public, démarrage en 2010.
E9	Production d'ail biologique et de bœuf en procédure de certification, plantation de sureau (première récolte commercialisable prévue pour août 2016), grandes cultures en partie réalisées à forfait, aucune transformation, ail vendu en circuits courts et bœuf vendu en circuits longs, exploitation agricole en contexte urbain.
E10	Production fruitière (pommes, poires, prunes et cerisiers), production de légumes diversifiés, vente de bois de camping, pépinière (vente d'arbres), érablière et production de sirop de bouleau, système de production basé sur un principe d'intervention minimale (pas de fertilisation, taille des arbres seulement, sarclage minimal), fabrication de vins artisanaux, 61% des ventes réalisées dans le cadre d'événements gustatifs un peu partout au Québec, organisation d'événements à la ferme, accueil de plusieurs woofers annuellement.
E11	Maraîcher diversifié orienté vers la vente en grande distribution, rotation de céréales (mais grains, blé de semence, soya de semence, avoine de semence, luzerne), 80 hectares de légumes : 60 hectares de production conventionnelle et 20 hectares de production biologique (carottes, choux, betteraves, ail), reste de la superficie en grandes cultures (274 ha), autres fruits et légumes cultivés sur de petites superficies (vente au kiosque à la ferme seulement).
E12	Production fruitière (de pommes essentiellement, mais aussi de poires et de prunes), production de topinambours, transformation à forfait à l'automne, autocueillette et kiosque à la ferme en saison de récolte, 95% des ventes en circuits longs.
E13	Production maraîchère diversifiée inspirée des principes de la permaculture (pas de certification biologique), entreprise en démarrage progressif (2 ans), 100% des ventes en circuits courts.

Parmi ces exploitations, il est possible d'identifier trois types de stratégie de mise en marché : les exploitations orientées vers les circuits courts quasi exclusivement (E3, E4, E7, E8, E9, E10, E13), les exploitations axées sur les services d'accueil (E1, E5, E6), et les exploitations déjà fortement engagées ou qui veulent s'orienter davantage vers les circuit longs (E2, E11, E12); ces trois exploitations maintiennent bien souvent la vente en autocueillette comme une opportunité dans un contexte de demande forte, mais ne souhaitent pas investir en ce sens.

4.1.1. Organisation du travail

Le TAQ est pratiquement absent sur les exploitations, car peu d'animaux sont impliqués dans les systèmes d'activité étudiés (sauf E7 et E9), le TANQ consiste aux activités de transformation (le cas échéant), de vente, de conditionnement et de gestion, et le TS est constitué essentiellement des travaux de production (préparation du sol, semis, entretien des cultures, arrosages, récolte, etc.). Le travail de saison (TS) est dominant en termes de temps de travail sur la plupart des exploitations maraîchères (voir le tableau 11). Toutefois, c'est bien le TANQ qui structure l'horaire des exploitants, le TS étant réalisé dans les temps laissés libres par le TANQ.

Les exploitations qui font de la transformation à la ferme ont un TANQ plus élevé (E1, E2, E5, E6, E10). Autrement dit, le fait de transformer à la ferme induit des contraintes supplémentaires, car ces travaux sont souvent moins différables, les produits devant être transformés rapidement après la récolte. Les agriculteurs font généralement appel à des salariés occasionnels à cet effet.

Les activités de vente sont souvent déterminantes dans l'organisation des horaires des travailleurs de la cellule de base. Lorsque les exploitants tiennent un kiosque à la ferme et offrent l'autocueillette notamment, l'horaire devient en quelque sorte conditionné par les clients et ainsi difficilement prévisible. Cette complexification de la commercialisation liée au « temps du client » qui n'est pas le même que le « temps des producteurs » a été soulevée par Laurent et al. (2000) et par Aubry et al. (2011) en France. Ces chercheurs remarquent d'ailleurs que « les agriculteurs, dès qu'ils le peuvent, « déconnectent » au moins en partie cette activité vente de l'activité de production, afin que le temps et le soin consacrés à cette dernière ne pâtissent pas trop du caractère chronophage de la commercialisation » (Aubry et al., 2011, p. 25).

Tableau 11 : Nature des activités par type de travaux et importance relative en termes de temps de travail des exploitations maraîchères et arboricoles

	TAQ	TANQ	TS	TDC
Nature des activités	Soin des animaux (marginal)	Transformation, conditionnement, vente, gestion	Travaux liés aux cultures	Temps libre et autres travaux
Ratio moyen	0,3%	28%	46%	26%

En termes d'organisation du travail, on peut distinguer les petites et les grandes exploitations. Premièrement, il y a les exploitations de petite taille (chiffre d'affaires inférieur à 200 000$) qui embauchent peu de personnel de sorte que presque la totalité des tâches sont effectuées par les exploitants. On note toutefois, pour certaines exploitations, une part de travail bénévole non négligeable, voire indispensable. Les petites exploitations sont ainsi celles dont les travaux

d'astreinte sont les plus contraignants, surtout considérant l'impératif de fraîcheur lors de la distribution des produits au point de chute de leurs paniers ou encore en marché public.

Deuxièmement, les exploitations de plus grande taille (chiffre d'affaires supérieur à 200 000$) se démarquent par un recours plus grand au salariat. Ce personnel se spécialise habituellement dans des tâches spécifiques : production, transformation, vente. Les activités de gestion relèvent des exploitants. Cette spécialisation des tâches rend le travail plus routinier au cours de l'année, mais permet de gagner en efficacité. La surcharge de travail pendant les périodes plus intenses (temps de récolte, autocueillette et kiosque à la ferme, etc.) est alors compensée par une main d'œuvre occasionnelle. Seule une exploitation fait exception en choisissant de ne pas spécialiser les tâches des salariés, afin que chacun puisse trouver plus de sens à son travail en participant à l'ensemble des activités.

4.1.2. Productivité apparente du travail

Il est difficile de dégager une tendance, car, comme le montre le graphique 1, chaque cas semble singulier. On peut toutefois remarquer que la productivité apparente du travail des activités de production est souvent faible, entraînant dans certains cas une valeur ajoutée négative. Cette faible productivité des activités de production des exploitations dont l'axe principal de stratégie de mise en marché est les circuits courts était prévisible, car tout le système est bâti en fonction de la valorisation par les activités en aval (transformation, vente directe, services d'accueil). Les exploitations qui utilisent significativement les circuits longs présentent de leur côté une productivité généralement plus élevée en production.

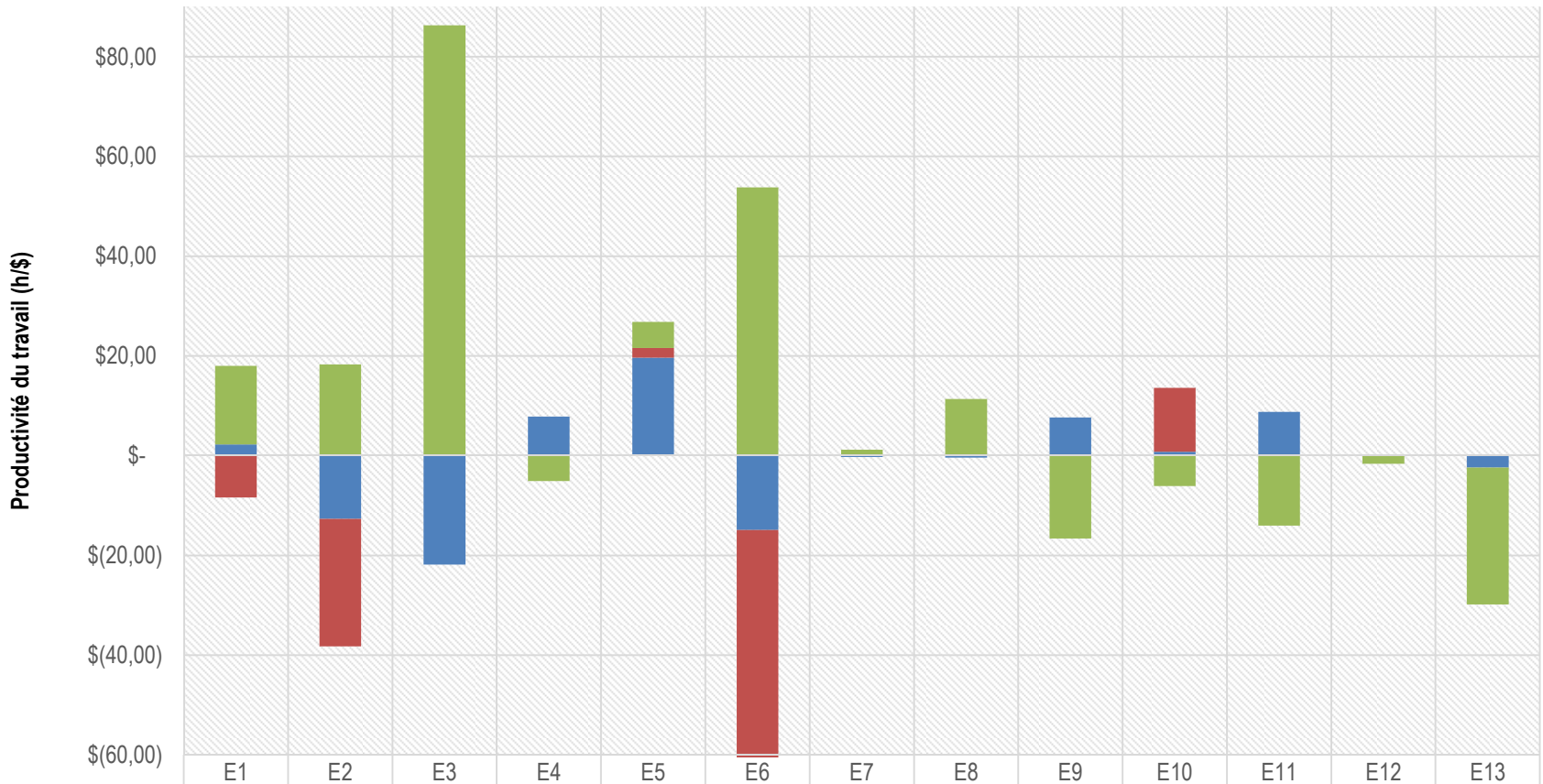
Toujours en ce qui a trait à la productivité apparente du travail de la production, il faut souligner les biais induits par notre choix de nous baser sur les références du CRAAQ, qui rappelons-le, sont calculées pour des exploitations spécialisées et en circuits longs. D'une part, certaines exploitations ont des pratiques très extensives avec de faibles coûts de production. En retranchant ces faibles coûts du produit moyen par hectare issu des références du CRAAQ, cela peut conduire à surestimer la valeur ajoutée de la production.

En ce qui concerne la productivité apparente du travail pour les activités de distribution, elle apparaît positive pour les exploitations dont la stratégie principale de mise en marché est les circuits courts. Pour les exploitations vendant presque entièrement leur production en circuits longs (E9, E11, E12), la productivité apparente du travail en distribution apparaît négative. Quant à la productivité du travail en transformation, elle semble de manière générale négative dans le cadre de productions maraîchères. Cette sous-productivité s'explique dans la plupart des cas par des coûts de transformation élevés.

A priori, il ne semble pas y avoir de lien direct entre le degré de diversification et la productivité du travail en production ou en transformation. En effet, la productivité du travail dans ces deux segments d'activité semble dépendre d'autres facteurs. Premièrement, la nature des produits cultivés apparaît jouer sur les performances des entreprises : par exemple, cultiver de l'ail en circuits longs semble plus rentable que de cultiver des pommes uniquement parce que le prix au producteur est plus intéressant et valorise donc mieux le travail des agriculteurs; transformer des alcools artisanaux apparaît aussi plus rentable que de confectionner des conserves ou du vinaigre de cidre de pommes. Deuxièmement, la productivité du travail en production ou en transformation peut dépendre des modes de production : un système intensif sous tunnel aura

certes une plus grande production, mais aussi plus de coûts à supporter (main d'œuvre, installations, etc.) qu'un système extensif en plein champ.

Graphique 1 : Productivité apparente du travail dans chacune des activités internalisées (production, transformation, distribution)



	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
Distribution	$15,70	$18,32	$86,31	$(5,08)	$5,24	$53,81	$1,21	$11,35	$(16,64)	$(6,09)	$(14,01)	$(1,63)	$(27,44)
Transformation	$(8,36)	$(25,57)	$-	$-	$1,96	$(59,26)	$-	$-	$-	$12,82	$-	$-	$-
Production	$2,27	$(12,70)	$(21,83)	$7,80	$19,63	$(14,88)	$(0,29)	$(0,41)	$7,64	$0,80	$8,79	$0,15	$(2,40)

Au final, ce qui importe c'est le ratio produit-coûts (création de richesse) : du moment que l'introduction d'une nouvelle production induit plus de coûts qu'elle ne génère de revenus, la productivité du travail est "affectée" par la diversification. Or, le système d'activité choisi vise généralement à trouver un équilibre entre diversification et satisfaction de la clientèle : un exploitant ne décidera d'introduire un nouveau produit que s'il le juge pertinent en termes de temps de travail supplémentaire, de dépenses et de revenus induits (les revenus induits peuvent être évalués en considérant l'élargissement de la clientèle par l'introduction de ce produit, laquelle consommera aussi les autres produits antérieurement offerts, comme l'ont montré les analyses en termes de paniers de biens (Mollard et Pecqueur, 2007). À cet effet, le nombre d'années d'expérience des exploitants peut jouer, car la connaissance de la clientèle apparaît primordiale.

La diversification semble bien souvent être partie intégrante du système d'activité raisonné en fonction de la stratégie de commercialisation de l'entreprise, laquelle conditionne la répartition de la productivité du travail entre les segments d'activité. De manière générale, plus l'entreprise écoule de produits en circuits courts, plus la valeur ajoutée de ses activités de distribution est élevée (car calculée par rapport aux prix en circuits longs). Mais en même temps, plus l'entreprise vend en en circuits courts, plus le contact avec les clients l'amène à diversifier ses productions (primaires ou transformées), ce qui réduit la productivité apparente du travail dans les activités de production et de transformation. Cette conclusion ne semble pas être une surprise pour plusieurs agriculteurs qui savent pertinemment que leurs activités de production ou de transformation apparaissent peu productives au regard du temps qui y est consacré, mais qui savent aussi que la valeur ajoutée de leurs activités de distribution permet de compenser les pertes. C'est particulièrement le cas des exploitations maraîchères diversifiées qui vendent essentiellement en circuits courts.

Enfin, le nombre de canaux de mise en marché joue moins sur la productivité du travail que la nature des canaux utilisés : vendre au kiosque à la ferme est nécessairement le canal le plus rentable dans tous les cas étudiés (marge la plus élevée par rapport aux circuits longs, coûts de mise en marché très faible). Mais, le volume qui peut y être écoulé demeure limité sauf, semble-t-il, lorsque les exploitations offrent des services d'accueil (la visite à la ferme devient alors une activité familiale de loisir). Dans les cas étudiés, les agriculteurs diversifient leurs canaux de commercialisation pour parvenir à écouler l'ensemble de leur production. Les exploitations davantage orientées vers les circuits longs et la vente aux détaillants directs voient dans l'ouverture d'un kiosque à la ferme en été ou à l'automne (parfois avec autocueillette), une opportunité économique, car la valeur ajoutée sur le volume vendu augmente significativement par rapport à ce qu'ils perçoivent chez les grossistes.

Pour faire suite à ces constats concernant la productivité du travail des agriculteurs, il est intéressant de dresser un portrait global des performances économiques des entreprises (tableau 12). En considérant le revenu net des entreprises, la rémunération que perçoivent les exploitants devient un indice pertinent pour évaluer la viabilité financière des exploitations : d'une part, la rémunération des agriculteurs permet d'évaluer dans quelle mesure ils peuvent vivre des activités agricoles; d'autre part, le montant restant permet d'évaluer la rémunération du capital de la ferme. Ce qui est frappant dans ce portrait financier, c'est que même dans les exploitations dont les performances économiques apparaissent faibles, la satisfaction financière reste relativement positive.

Tableau 12 : Revenu net des entreprises, rémunération des exploitants, revenu du ménage et satisfaction financière des maraîchers et des arboriculteurs

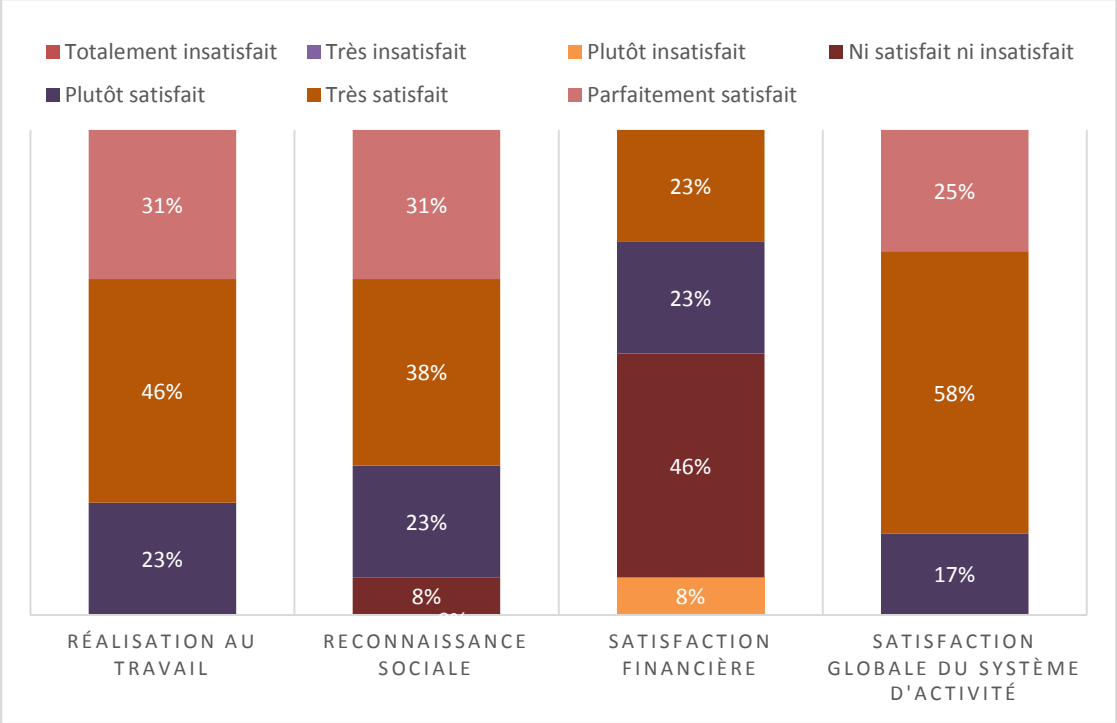
	Revenu net	Rémunération des exploitants (nombre d'exploitant)	Revenu extérieur (ménage)	Satisfaction financière
E1	25 076$	66 400$ (2)	Non	Satisfait
E2	-20 115$	0$ (1)	Conjoint salarié sur l'exploitation	Ni satisfait ni insatisfait
E3	119 049$	109 400$ (2)	Oui	Très satisfait
E4	21 731$	13 873$ (2)	Oui	Ni satisfait ni insatisfait
E5	19 990$	0$ (2)	Oui	Ni satisfait ni insatisfait
E6	292 584$	80 000$ (2)	Non	Très satisfait
E7	207$	0$ (3)	Revenu de retraite	Satisfait
E8	16 453$	16 453$ (2)	Oui	Ni satisfait ni insatisfait
E9	8 000$	6 800$ (1)	Oui	Insatisfait
E10	8 000$	0$ (1)	Oui	Satisfait
E11	180 000$	90 000$ (2)	Non	Très satisfait
E12	870$	0$ (2)	n.c.	Ni satisfait ni insatisfait
E13	-14 200$	0$ (1)	Oui	Ni satisfait ni insatisfait

4.1.3. Rapports au travail

Le graphique 2 indique que les agriculteurs affichent une satisfaction relativement élevée vis à vis de leur travail et de la reconnaissance sociale qui en découle. Le contact avec le client et le travail avec les éléments de la terre sont les deux principales motivations dans le maintien du système d'activité de ces derniers. L'autonomie et les autres avantages d'être son propre patron sont également ressortis comme étant des éléments importants pour les agriculteurs.

Par ailleurs, compte tenu de la complexité des systèmes d'activité pratiqués, plusieurs exploitations se disent débordées à un moment ou l'autre de l'année (période de stress). Les fermes qui débutent se disent parfois peu en contrôle de leur système d'activité et vivent plus intensément ces périodes. Ces résultats confirment les propos de Blanchemanche (1999) et Dedieu et al. (1999) lorsqu'ils signalent que l'organisation complexe du travail dans les exploitations engagées dans les circuits courts et les contraintes auxquelles font périodiquement face les agriculteurs induisent une charge mentale, et parfois aussi physique, lourde. Ces périodes stressantes ne semblent toutefois pas trop inquiéter les exploitants, certains y voyant même une occasion de relever des défis. Cela recoupe notamment les constats de Mundler et al. (2008) qui associent la diversification à des éléments positifs du travail (horaire moins routinier, diversité des tâches, contact avec la clientèle, etc.).

Graphique 2 : Satisfaction des maraîchers et des arboriculteurs vis-à-vis de leur travail



La satisfaction financière, discutée précédemment, demeure relativement positive : 46% des exploitants sont satisfaits ou très satisfaits de leur niveau de rémunération. De fait, jamais les gains pécuniaires n'ont été soulevés comme motivation à maintenir les activités agricoles; l'aspect financier ne semble pas être un élément dominant dans la viabilité des exploitations du moment que le ménage pris globalement dégage les revenus nécessaires pour subvenir à ses besoins. Il semble que les autres avantages de leur métier outrepassent les difficultés financières. C'est notamment le cas des petites exploitations et surtout des fermes encore débutantes; celles-ci semblent fortement motivées par des valeurs de bien-être social et environnementales. Au demeurant, 83% des agriculteurs interrogés affirment être soit très satisfaits ou parfaitement satisfaits de leur système d'activité pris globalement, ce qui confirme que l'aspect financier, relativement moins satisfaisant pour ces derniers, n'est pas déterminant dans la poursuite des activités des exploitations.

4.2. Groupe 2 : les producteurs de viandes

Les tableaux 13 et 14 suivants présentent les grandes caractéristiques des exploitations productrices de viandes enquêtées (n2=10) ainsi que des systèmes d'activités qu'elles pratiquent.

Cette population d'enquête comprend 2 exploitations de spécialité dont l'une fait transformer à forfait (E14) et l'autre transforme à la ferme (E22); 2 exploitations bovines sans transformation (E15, E23); 2 exploitations ovines spécialisées (E16, E18), lesquelles transforment à la ferme; 3 exploitations ovines diversifiées, c'est-à-dire que leur système de production comprend également d'autres productions animales (E17) ou des productions maraîchères ou arboricoles (E19, E21); 1 exploitation avicole avec transformation à la ferme (E20).

Tableau 13 : Caractéristiques des exploitations viande

		E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	Moyenne
Certification biologique		Non	Oui	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	50%
Productions principales		Canards, oies, poulets	Bœuf	Agneaux	Agneaux, volailles	Agneaux	Agneaux, légumes	Poulets, œufs	Agneaux, ail, pommes	Canards	Bœufs	n.a.
Transformation		Non	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	40%
Taille de l'exploitation (ha)		3	75	40	4	221	20	27,5	50	9	100	55
Pourcentage moyen du chiffre d'affaires par type de circuits[1]	Circuits longs	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	1%
	Circuits courts	100%	100%	73%	100%	100%	99%	100%	99%	100%	100%	97%
Historique de l'exploitation	Transfert familial (TF) Transfert non apparenté (TNA) Nouvelle entreprise (NE)	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	100% NE
Nombre d'années d'expérience		5	14	10	38	15	9	17	11	n.c.	27	16
Nombre d'exploitants		2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
Nombre d'unités de travail	Cellule de base	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,40
	Cellule élargie	2,10	2,05	2,40	2,02	4,05	2,75	3,00	3,60	2,80	2,00	2,70
Revenu brut d'exploitation		78 605$	273 000$	136 916$	15 000$	200 452$	172 691$	212 506$	94 000$	190 000$	67 400$	144 057$
Marge bénéficiaire d'exploitation		5%	13%	-8%	0%	-24%	36%	-3%	-25%	47%	6%	4,7%
Services d'accueil	Visite (V), Gîte (G), Autocueillette (A), Autres (Au)	Aucun	Aucun	V, G	Aucun	Au	Aucun	Aucun	Aucun	V	Aucun	n.a.

[1]Le chiffre d'affaires n'égale pas toujours 100%, car certaines exploitations réalisent des activités para-agricoles rémunérées (déneigement, autres travaux à forfait, etc.) ou offrent des services d'accueil payants.

Tableau 14 : Description des systèmes d'activité des exploitations productrices de viandes

	Description du système d'activité
E14	Élevage de canards et d'oies gavés et de poulets, transformation à forfait, quelques activités de transformation à la ferme (macarons, travaux de finition), produits essentiellement vendus en marchés publics et chez des détaillants directs, accent porté sur l'image de l'entreprise (graphisme et design), projet à temps partiel, aucun service d'accueil.
E15	Élevage de bovins de boucherie sous certification biologique, achat et revente de porc biologique, érablière, transformation à forfait, conditionnement à la ferme, vente en paniers (en été, ils s'associent à des producteurs maraîchers pour vendre à leur point de chute; en hiver, point de chute mensuel organisé par la ferme, sans abonnement).
E16	Élevage d'agneaux, élevage diversifié d'animaux (autruches, lamas, chevaux, poules, oies, lapins, chèvres, etc.), transformation à la ferme, gîte à la ferme avec déjeuner champêtre, visites à la ferme.
E17	Élevage d'agneau et de volaille (canards, poulets, pintades, poules pondeuses) en liberté, abattage et découpe à forfait, produits entièrement vendus en vente directe, prix de vente basé sur la rentabilisation des animaux autoconsommés aux coûts de production, projet de retraite.
E18	Élevage d'ovins, découpe et transformation à la ferme, 90% des agneaux vendus au kiosque (restaurant) situé sur l'exploitation (entreprise indépendante), deuxième transformation de l'agneau par ce restaurant (sauf les saucisses), production maraîchère vendue en paniers (environ 20 paniers), activités agrotouristiques (sentiers pédestres).
E19	Élevage d'agneaux et de poules pondeuses, production maraîchère diversifiée, vente des agneaux à la ferme, vente des légumes en panier d'été et d'hiver (formule en vrac).
E20	Élevage de poulets et de poules pondeuses en liberté, salle de découpe à la ferme, quelques produits de deuxième transformation (viande marinée, brochette, rillette, pâté au poulet, saucisses, etc.), 100% des ventes en circuits courts (50% du chiffre d'affaires tiré de la vente en marché de proximité), partenariats l'été avec deux producteurs maraîchers pour vendre des découpes à leur point de chute, meunerie artisanale pour préparer l'alimentation animale (à partir de grains achetés).
E21	Élevage d'agneaux et de volailles, production de pommes et d'ail sous régie biologique, érablière, vente de bois scié, transformation de l'agneau à forfait, productions biologiques vendues à l'extérieur de la ferme pour élargir le marché, autres productions vendues seulement au kiosque à la ferme.
E22	Élevage de canards en sous-bois, transformation à la ferme (découpe et produits transformés), élevage et transformation basés sur le savoir-faire traditionnel du sud-ouest de la France, produits essentiellement vendus au kiosque à la ferme, clientèle relativement aisée, accent sur l'esthétique des lieux et la présentation des produits (univers de luxe à la campagne), se distingue par la qualité et l'authenticité des produits, suit les dernières « tendances » de consommation, visites à la ferme.
E23	Élevage de bœufs Highland en sous-bois (aucun bâtiment d'élevage), projet basé sur l'objectif de créer un système indépendant peu exigeant en temps et argent, abattage et découpe à forfait, produits entièrement vendus en vente directe (livraisons à domicile).

Ces exploitations ont plusieurs points en commun. D'abord, ce sont toutes des entreprises initiées par les exploitants même (aucun transfert familial). Elles sont de taille relativement petite : 40% des exploitations ont un chiffre d'affaire inférieur à 100 000$; 30% ont un chiffre d'affaire entre 100 000$ et 200 000$; et 30% entre 200 000$ et 300 000$. Ensuite, elles emploient peu de main d'œuvre : seules trois exploitations (E18, E20, E21) embauchent du personnel sur une base permanente (un à deux travailleurs) et les travailleurs occasionnels ne représentent dans aucun cas étudié plus d'une unité travail personne (environ 2400 heures par année). En outre, ces exploitations offrent peu de services d'accueil : l'exploitation E16 se

démarque à ce niveau car elle est la seule exploitation ayant bâti sa stratégie de mise en marché sur ce type de services.

En dépit de ces grands traits partagés par les exploitations enquêtées, les performances économiques de celles-ci, exprimées par la marge bénéficiaire d'exploitation, varient grandement.

4.2.1. Organisation du travail

Dans les systèmes d'élevage, le travail d'astreinte quotidien occupe une place importante dans l'horaire des exploitants. Il s'étend sur l'année, 7 jours sur 7, sauf pour les exploitations qui élèvent des animaux de manière saisonnière (E14, E22). Le TAQ est généralement stable sur l'année, hormis pendant les périodes de mise-bas où la surveillance et le soin requièrent plus de temps. Pour les exploitations d'élevage de canards gavés (E14, E22), le gavage est très chronophage à certaines périodes de l'année (entre 5 et 8 heures supplémentaires par jour, 7 jours sur 7).

Les exploitations dont le TANQ est relativement plus élevé (E16, E18, E20, E22) sont celles qui transforment à la ferme. Les services d'accueil représentent également du TANQ : cela concerne essentiellement l'exploitation E16 (gîte et visites à la ferme). Pour les exploitations qui n'intègrent pas la transformation à la ferme, le TANQ est essentiellement constitué des activités de conditionnement et de vente.

Les exploitations qui produisent leur propre alimentation animale (E15, E18, E19, E21, E23) traversent une période plus intense l'été (TS). Cela est d'autant plus vrai pour les exploitations de polyculture-élevage (E19, E21) qui doivent également réaliser des tâches liées à d'autres cultures : dans le premier cas, maraîchage diversifié; dans le deuxième cas, production d'ail et de pommes.

Le TDC est relativement élevé pour quatre exploitations : E14, E17, E21, E23. Pour deux d'entre elles (E17 et E23), les agriculteurs sont à la retraite et pratiquent un système d'activité qui leur permet d'avoir suffisamment de temps libre : dans le premier cas, petit élevage diversifié d'animaux en liberté (l'été); dans le deuxième cas, élevage de bœuf Highland en sous-bois (aucun bâtiment d'élevage). Quant aux deux autres exploitations (E14, E21), l'un ou les deux exploitants occupent un travail à temps partiel ou à temps plein une partie de l'année. Le tableau 15 classe les différentes activités des cas étudiés en fonction de la nomenclature des travaux adoptée pour les 10 exploitations.

Tableau 15 : Nature des activités par type de travaux et importance relative en termes de temps de travail des exploitations viande

	TAQ	TANQ	TS	TDC
Nature des activités	Soin des animaux, mise-bas, gavage	Transformation, conditionnement, vente, gestion	Travaux au champ, autres cultures	Temps libre et autres travaux
Ratio moyen	26%	25%	11%	38%

Cas exceptionnel dans la population étudiée, l'exploitation E16 transforme tous les jours de la semaine pendant la période estivale. Les activités de transformation deviennent ainsi du TAQ.

En fait, cette exploitation base sa stratégie de mise en marché sur l'expérience à la ferme : les exploitants tiennent un gîte à la ferme avec déjeuner champêtre (TANQ); ils réalisent également des visites exhaustives de la ferme (TANQ) avec élevage diversifié d'animaux pour les visiteurs (TAQ). Partant, la transformation (et l'emballage) devient aussi une activité quotidienne qui doit être réalisée à un moment précis (TAQ), car la cuisine (à aire ouverte) doit être « en opération » à certaines heures de la journée pour les visiteurs et les résidents du gîte. Ici, les services d'accueil structurent l'horaire des exploitants : la flexibilité dans la réalisation des tâches est très restreinte et le temps de travail des exploitants très importants.

Pour les exploitations qui transforment à la ferme (E16, E18, E20, E22), la transformation se fait soit sous forme de périodes de transformation intensives tout de suite après l'abattage (E18, E22), soit de manière étalée tout au long de l'année en fonction de l'inventaire (E16, E20). Les premières embauchent généralement de la main d'œuvre occasionnelle pour les aider; les secondes réalisent elles-mêmes toute la transformation (E16) ou emploient sur une base permanente un boucher selon le volume à transformer (E20). Quoi qu'il en soit, le temps de travail supplémentaire nécessaire à l'accomplissement de ces tâches induit directement une contrainte dans l'organisation du travail, l'horaire devenant moins flexible : la part du TDC relativement inférieure pour ces quatre exploitations en témoigne. Cela est d'autant plus vrai pour les exploitations dont les activités de transformation sont périodiques : l'embauche de personnel temporaire devient indispensable.

Tel que mentionné précédemment, les exploitations enquêtées emploient peu de main d'œuvre; c'est-à-dire que les agriculteurs réalisent l'essentiel du travail. L'exploitation E18 fait exception (4 salariés permanents, dont deux sont à temps partiel et deux à temps plein). L'exploitation E20 emploie un boucher à raison de 30 heures par semaine à l'année et l'exploitation E21 emploie une personne, le printemps et l'été, entièrement consacrée à la production des pommes.

4.2.2. Productivité apparente du travail

La productivité du travail a été calculée pour chacun des segments d'activité pour chacune des exploitations enquêtées. Les résultats obtenus sont présentés dans le graphique 3. Les résultats croisés rappellent l'importance de raisonner les performances des exploitations en circuits courts en prenant en compte le fonctionnement global du système d'activité : dans la majorité des cas, la productivité du travail en production est négative et la productivité du travail en distribution est positive; cela indique que les systèmes d'élevage pratiqués ne sont viables que parce qu'ils passent par une commercialisation en circuits courts.

La nature de la production affecte grandement la productivité du travail au niveau de la production. Ainsi, la productivité du travail de la production d'agneaux est dans tous les cas étudiés négative (pour l'exploitation E19, la productivité du travail positive de la production maraîchère masque celle négative de l'élevage d'agneaux). Cela indique que les charges de production pour l'élevage d'agneaux sont plus élevées que les perspectives de revenus en circuits longs. Même en circuits courts, la production d'agneaux semble difficilement rentabilisable : aucune exploitation enquêtée ne couvre ses coûts de production avec le prix perçu en vente directe, même si la productivité de la distribution permet un rattrapage partiel. Certains agriculteurs ont soulevé les difficultés induites par les normes de l'agence de vente

centralisée d'agneaux (dates de livraison et volumes achetés fixés par l'agence, rémunération en fonction du poids, etc.), pour ces derniers, vendre en circuits courts est aussi une façon d'obtenir plus de flexibilité.

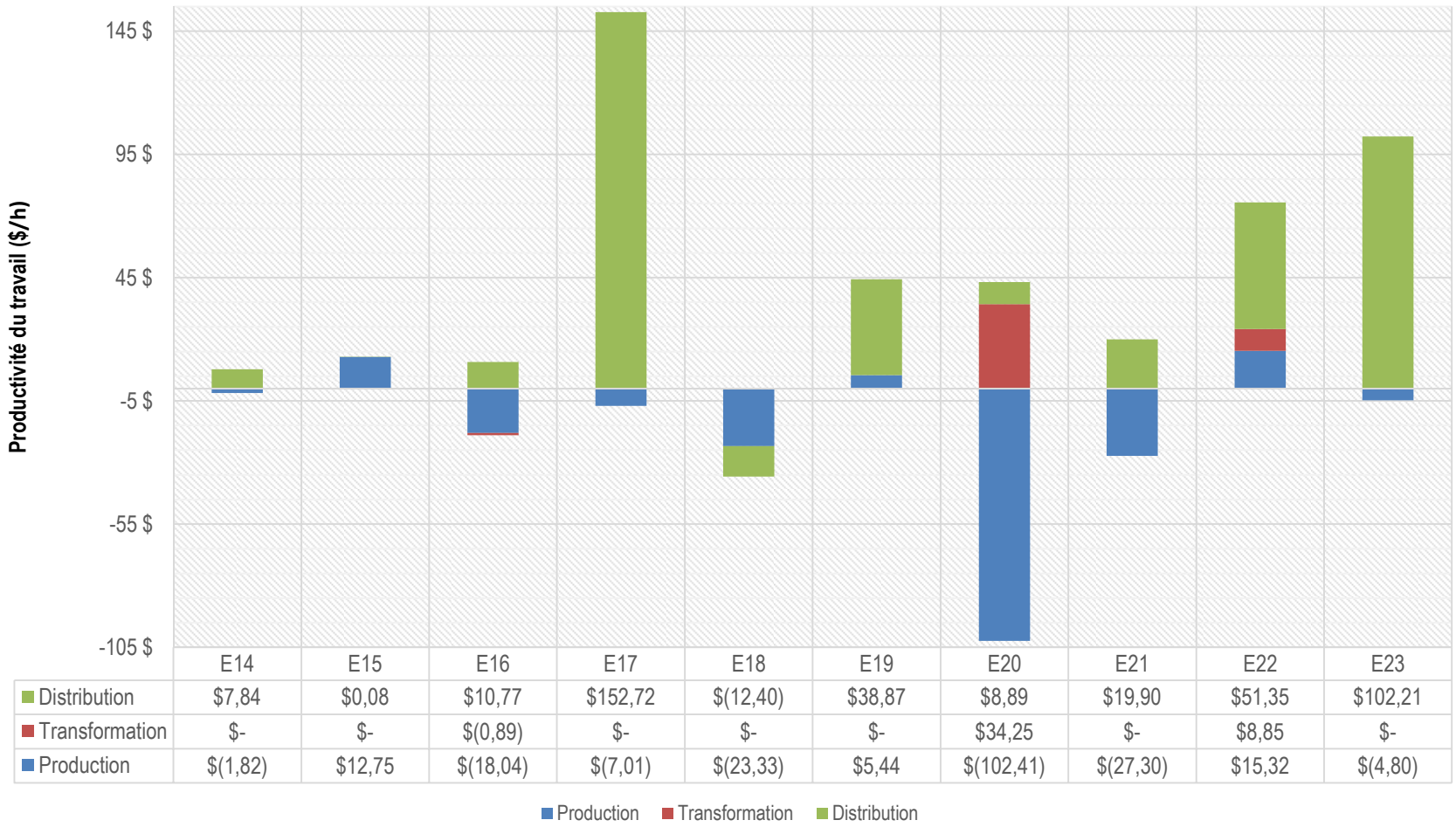
Les résultats obtenus pour l'exploitation avicole (E20) et bovine (E15) se raisonnent davantage en considérant les valeurs personnelles des agriculteurs. Pour la première (E20), l'agricultrice rencontrée estime qu'elle pourrait accroître significativement la productivité du travail au niveau de la production, mais cela impliquerait qu'elle réduise aussi significativement le bien-être de ses volailles (aucune sortie à l'extérieur, entassement pour optimiser les bâtiments, etc.). Quant à l'exploitation E15, elle produit du bœuf de boucherie sous certification biologique. Selon les données présentées dans le graphique 3, sa valeur ajoutée en production est positive, mais une part importante de la valeur totale de la production provient de la vente de céréales biologiques; production qui permet d'optimiser l'utilisation des actifs de la ferme. Sans cette production, la valeur de l'élevage bovin seul ne comblerait pas les charges de production. Vendre en circuits courts apparaît ici comme une façon de valoriser les modes de production (biologique) et de rentabiliser la production en obtenant une plus grande valeur ajoutée. Il s'agit aussi pour les agriculteurs d'un moyen d'étaler les revenus sur l'année (à l'encan, les revenus rentrent ponctuellement, deux à trois fois par année selon les lots vendus). Ces résultats rejoignent les observations de Macombe (2006) : un agriculteur qui a un « work ethic » définit son système d'activité en conséquence, puis essaie de le rendre cohérent en termes de charge de travail et de rémunération.

La transformation à la ferme des productions d'élevage apparaît de manière générale une voie intéressante pour augmenter la valeur ajoutée sur le produit final, dans la mesure où les coûts de première transformation (découpe) et de deuxième transformation (pâté, rillette, etc.) sont onéreux lorsqu'ils sont faits à forfait. Les exploitations de canards gavés (E14, E22) permettent de faire une comparaison : la productivité du travail de la distribution (incluant les coûts de la transformation à forfait) de l'exploitation E14 (~8,00$/h) est grandement inférieure aux productivités du travail en transformation et en distribution de l'exploitation E22 (~60,00$/h). Même si la taille de ces deux élevages est très différente, les productivités horaires du travail peuvent être mises en comparaison. Il semble dans ce cas, que les coûts de transformation à forfait absorbent une part importante de la valeur ajoutée de la distribution. En effet, l'agricultrice E14 explique qu'elle ne réalise une marge que sur la vente du foie gras alors que les agriculteurs E22 disent réaliser une marge de 25% à 35% sur tous les produits vendus en circuits courts. Il faut préciser aussi que l'exploitation E14 vend une part importante de sa production chez des détaillants (marge plus faible) alors que l'exploitation E22 écoule presque toute sa production en vente directe. Quant à la transformation de la viande d'agneaux, elle semble également rentable pour les exploitations ovines (E16, E18).

Enfin, certaines exploitations ne peuvent tout simplement pas être raisonnées sans prendre en compte la logique du fonctionnement du système d'activité pratiqué. C'est notamment le cas pour l'élevage de canards gavés (E14, E22). Considérant que le temps de travail et qu'une part des coûts de production servent à gaver, il est clair que la productivité du travail en production serait plus élevée si les canards étaient destinés à être commercialisés en circuits longs (aucun gavage, car le foie gras n'y est pas valorisé). Autrement dit, gaver les canards implique nécessairement la vente en circuits courts. C'est également le cas des élevages des agriculteurs retraités (E17, E23dont les systèmes d'activité sont conçus pour couvrir les coûts de production de manière à pouvoir perpétuer les activités agricoles. Pour l'un (E17), la vente en circuits courts

lui offre plus de flexibilité, un « contrôle sur sa production » en plus de ne nécessiter qu'un investissement minimal. Pour l'autre (E23), son système de production est organisé de manière à nécessiter le moins de temps possible puisque l'exploitant ne souhaite pas faire des activités agricoles une activité à temps plein (élevage de bœuf Highland en sous-bois sans bâtiment d'élevage l'hiver).

Graphique 3 : Productivité du travail dans chacune des activités internalisées (production, transformation, distribution)



	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23
Distribution	$7,84	$0,08	$10,77	$152,72	$(12,40)	$38,87	$8,89	$19,90	$51,35	$102,21
Transformation	$-	$-	$(0,89)	$-	$-	$-	$34,25	$-	$8,85	$-
Production	$(1,82)	$12,75	$(18,04)	$(7,01)	$(23,33)	$5,44	$(102,41)	$(27,30)	$15,32	$(4,80)

Si l'on s'intéresse au degré de diversification des exploitations produisant de la viande, il est peu élevé en production, sauf pour les deux exploitations en polyculture-élevage (E19, E21). Dans leur cas, la diversification des activités de production joue positivement sur la productivité de leur travail.

Au niveau de la transformation, les exploitations de canards gavés (E14, E22) sont les plus diversifiées. Ces agriculteurs expliquent qu'ils ont développé dès le démarrage une quinzaine de produits transformés afin de valoriser toutes les parties du canard. Pour les exploitations E 20 et E22 qui transforment à la ferme, cette valorisation transparaît dans la productivité positive du travail en transformation. L'exploitation E16 transforme également un nombre significatif de produits de l'agneau. Tout comme pour les exploitations de canards, certains produits de deuxième transformation tels que les saucisses permettent de minimiser les pertes, mais la diversification est ici surtout justifiée par un souci d'offrir une gamme relativement variée de produits aux clients qui se déplacent à la ferme (seule exploitation de ce groupe à proposer des services d'accueil).

A priori, le nombre de canaux de commercialisation ne semble pas influer sur la productivité du travail de la distribution. Deux éléments apparaissent plus déterminants : (1) la nature des canaux utilisés; (2) la dynamique du "produit recherché". De manière générale, plus le réseau de distribution est localisé, plus les coûts de distribution restent faibles et plus la valeur ajoutée et donc la productivité du travail sont élevées. L'exploitation E22 a une productivité du travail significativement élevée en distribution, mais elle écoule presque toute sa production au kiosque à la ferme. De même, les exploitations E17 et E23 ont une productivité du travail très élevée en distribution, mais elles ont une distribution locale avec une clientèle fidélisée. Plusieurs agriculteurs n'ont aucun effort à faire pour écouler leur production (E14, E15, E16, E20, E21), puisqu'au contraire, ils ne parviennent pas à satisfaire la demande pour leurs produits. Il n'y a donc pas de temps consacré à la prospection de la clientèle, ces agriculteurs peuvent au contraire choisir les canaux de mise en marché qui leur demandent le moins de temps et d'énergie.

Pour faire suite à ces constats concernant la productivité du travail des agriculteurs, il est intéressant de dresser un portrait global des performances économiques des entreprises (tableau 16). Tel que dans la première étude de cas, la viabilité financière des exploitations est analysée en fonction du revenu net des entreprises et de la rémunération que s'accordent les exploitants, tout en tenant compte des revenus extérieurs à l'exploitation. Parmi les cas étudiés, 3 exploitations (E16, E17, E18) déclarent ne toucher aucune rémunération pour leur travail agricole Pour une exploitation au moins, cela s'explique par une année exceptionnelle (importants problèmes de santé ayant nécessité l'embauche de salariés). Pour d'autres (E18, E20), les agriculteurs estiment que « les bonnes années compensent les mauvaises années ». En ce qui concerne l'exploitation E21, ce sont les revenus hors exploitation, injectés dans l'entreprise, qui permettent à la ferme de perdurer. L'agricultrice est d'ailleurs insatisfaite de cette situation, elle désirerait pouvoir se consacrer à temps plein à la ferme.

De manière générale, la rémunération des exploitations viande que nous avons rencontrées reste modeste, ce qui est source d'insatisfaction foret pour plusieurs d'entre elles. Seules deux agriculteurs se montrent relativement satisfaits (E19, E22).

Tableau 16 : Revenu net des entreprises, rémunération des exploitants, revenu du ménage et satisfaction financière des exploitations en viande

	Revenu net	Rémunération des exploitants (nombre d'exploitant)	Revenu extérieur (ménage)	Satisfaction financière
E14	4 167$	4 167$	Oui	Ni satisfait ni insatisfait
E15	36 000$	10 000$	Non	Ni satisfait ni insatisfait
E16	-11 404$	0 $	Non	Totalement insatisfait
E17	0 $	0 $	Revenu de retraite	n. a
E18	-48 266$	0 $	Oui	Très insatisfait
E19	62 481$	35 000$	Non	Satisfait
E20	-5 703$	10 000$	Non	Totalement insatisfait
E21	-23 000$	35 800$	Oui	Insatisfait
E22	90 000$	70 000$	Non	Très satisfait
E23	4 227$	0 $	Revenu de retraite	n. a

4.2.3. Rapports au travail

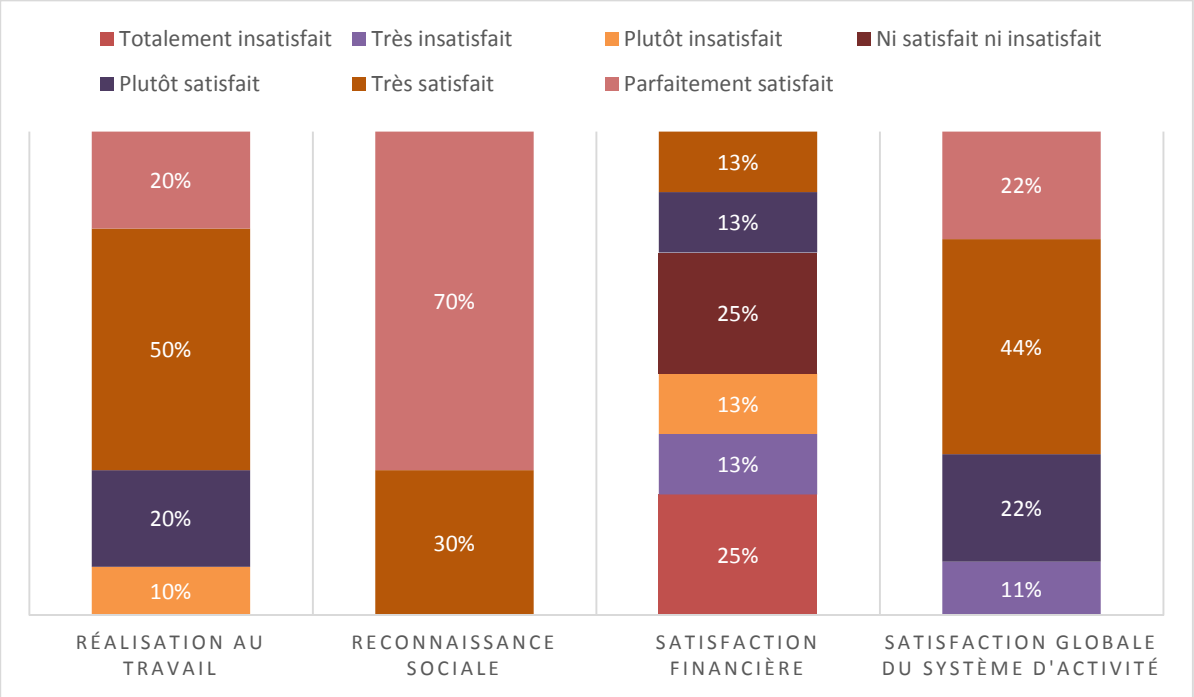
Le graphique 4 indique que les agriculteurs enquêtés manifestent une satisfaction relativement élevée à l'égard de leur travail au quotidien (70% très satisfaits ou parfaitement satisfaits) ainsi qu'à l'égard de la reconnaissance sociale qu'il en retire (100% très satisfaits ou parfaitement satisfaits). Le contact avec le client est d'ailleurs la principale motivation citée par les agriculteurs dans le maintien de leur système d'activité. Comme pour les maraîchers et les arboriculteurs, l'autonomie et les autres avantages d'être son propre patron sont également ressortis comme étant des éléments importants pour les agriculteurs.

De manière générale, les exploitations qui ont un système d'activité davantage orienté vers le contact client vivent ponctuellement des périodes intensives de travail. Il s'agit de la saison des paniers (E19), des marchés publics (E14), de l'ouverture annuelle du kiosque à la ferme (E21, E22) et des activités d'accueil (E16). Ces périodes engendrent un peu de stress de par la complexité qu'elles induisent dans l'organisation régulière du travail (Aubry et al., 2011), notamment parce qu'elles sont conditionnées par les clients (satisfaction des clients en termes de fraîcheur, de goût, de variété; type de clientèle; horaire de visite au kiosque; etc.). Cela dit, ces périodes ne jouent pas sur leur satisfaction générale ressentie, même si les agriculteurs mentionnent souvent avec humour qu'il n'aurait pas fallu leur poser cette question en pleine période de vente. Après coup, ces périodes leur évoquent surtout des moments appréciés avec la clientèle : c'est intense, mais c'est surtout gratifiant.

Le bilan concernant la satisfaction financière est beaucoup moins positif. Seules deux exploitations sont satisfaites de leur niveau de rémunération (E19, E22). Deux exploitations sont totalement insatisfaites de leurs conditions financières (E16, E20); quatre exploitations sont insatisfaites (E16, E18, E20, E21). Les agriculteurs de la ferme E16 se disent épuisés par leur système d'activité et se sentent prisonniers de

l'endettement accumulé. Quant aux agriculteurs de la ferme E20, ils sont en processus de vente de l'entreprise.

Graphique 4 : Satisfaction des producteurs de viande vis-à-vis de leur travail



4.3. Groupe 3 : les producteurs laitiers

Les tableaux 17 et 18 présentent, comme nous l'avons fait pour les deux groupes précédents, les grandes caractéristiques des exploitations laitières enquêtées (n=9) ainsi que les systèmes d'activités qu'elles pratiquent. Ces exploitations transforment du lait (de vache, de chèvre ou de brebis) ; certaines d'entre elles transforment également le lait d'autres producteurs (E27, E28). Les exploitations laitières ont en commun d'impliquer davantage de main d'œuvre permanente que les deux groupes précédents.

Deux grandes catégories de ferme se distinguent. D'un côté, il y a les fermes bovines (n=6), ce sont des fermes intergénérationnelles (sauf l'exploitation E25) de grande taille (chiffre d'affaires dépassant 800 000$). Les 3 autres fermes, caprines et ovine, de plus petites tailles (chiffre d'affaires entre 200 000$ et 600 000$), ont été mises en place avec la volonté de faire de la transformation fromagère, tout en prenant en compte les barrières à l'entrée de la production bovine. Comme nous le verrons, les performances économiques des premières apparaissent supérieures à celles des secondes. Grâce à la gestion de l'offre, fermes bovines bénéficient d'un prix par hectolitre de lait intéressant, mais plusieurs agriculteurs ont aussi souligné la clientèle restreinte au Québec pour les fromages au lait de chèvre et de brebis.

Tableau 17 : Caractéristiques des exploitations laitières

		E24	E25	E26	E27	E28	E29	E30	E31	E32	Moyenne
Certification biologique		Non	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non	Oui	Oui	44%
Secteur de production		Bovin	Bovin	Caprin	Bovin	Ovin	Bovin	Caprin	Bovin	Bovin	n. a.
Transformation		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100%
Taille de l'exploitation (ha)		205	70	8	155	100	160	8	240	325	141
Pourcentage moyen du chiffre d'affaires par type de circuits de commercialisation[1]	Circuits longs	0%	30%	0%	17%	67%	0%	32%	56%	15%	24%
	Circuits courts	90%	70%	100%	83%	33%	100%	68%	44%	85%	75%
Historique de l'exploitation	Transfert familial (TF) Transfert non apparenté (TNA) Nouvelle entreprise (NE)	TF	NE	NE	TF	NE	TF	TNA	TF	TF	56% TF 11% TNA 33% NE
Nombre d'années d'expérience[2]		29	16	12	30	16	17	9	12	13	17
Nombre d'exploitants		3	3	2	2	2	3	2	5	9	3,4
Nombre d'unités de travail	Cellule de base	6,50	7,75	3,00	5,80	5,50	6,75	7,60	5,00	9,30	6,35
	Cellule élargie	7,00	7,75	3,20	6,20	6,15	7,15	8,15	7,10	9,55	6,90
Revenu brut d'exploitation		844 588$	874 198$	246 361$	803 483$	459 580$	1 000 000$	575 157$	2 235 330$	1 100 000$	904 300$
Marge bénéficiaire d'exploitation		10%	18%	15%	4%	-11%	7%	0%	7%	49%	11%
Services d'accueil	Visite (V), Gîte (G), Autocueillette (A), Autres (Au)	V	Aucun	V, G	Aucun	Aucun	Aucun	V	V	V	n.a.

[1]Le chiffre d'affaires n'égale pas toujours 100%, car certaines exploitations réalisent des activités para-agricoles rémunérées (déneigement, autres travaux à forfait, etc.) ou offrent des services d'accueil payants.
[2]Nombre d'année depuis la reprise ou le démarrage des activités de l'exploitation par l'exploitant enquêté.

Tableau 18 : Description des systèmes d'activité des exploitations laitières

	Description du système d'activité
E24	Ferme intergénérationnelle, production laitière, élevage de bœuf de boucherie nourri au foin sec, élevage de porcs, production fruitière (entièrement transformée), transformation à la ferme (fromages frais et affinés, lait embouteillé, découpe, conserves, jus), découpe d'orignaux à forfait pendant la période de chasse, accueil de groupes, ventes à la ferme représentent 80% du chiffre d'affaires, rallye familial intergénérationnel (visite autoguidée).
E25	Élevage de bovins laitiers, transformation à la ferme (100% du lait transformé), vente en circuits courts et en circuits longs, pas de service d'accueil, main d'œuvre essentiellement familiale.
E26	Élevage de chèvres laitières sous régie biologique, transformation à la ferme (6 fromages, saucisses et découpes de chevreaux réalisés à forfait), 100% des ventes en circuits courts, gîte et visites à la ferme.
E27	Élevage de vaches laitières sous régie biologique, transformation à la ferme tous les jours, transforme du lait de chèvre et de brebis d'un producteur local, boutique à la ferme et kiosque hors ferme ouverts tous les jours, vente en circuits longs, association avec quatre producteurs maraîchers en formule paniers, pas de service d'accueil.
E28	Élevage de brebis laitière élevées au foin sec, élevage des agneaux, transformation à la ferme, 66% du chiffre d'affaires provient de la vente en circuits longs.
E29	Ferme laitière bovine intergénérationnelle, transformation à la ferme depuis 2014 (fromages. lait et yogourts), érablière (louée par l'oncle de l'exploitant 1), grand souci de travailler en harmonie avec le cycle naturel des animaux et des cultures, objectif de réaliser l'ensemble des opérations localement dans un souci de diminution de la consommation d'énergie et de développement local.
E30	Chèvrerie, transformation du lait à la ferme, élevage de poules pondeuses, verger sous certification biologique et confection de jus pressé, production d'ail et de fleur d'ail, engraissement des chevreaux et transformation de la viande à forfait (découpes, saucisses), érablière, production apicole, accueil de groupes, visites éducatives.
E31	Ferme laitière bovine intergénérationnelle, transformation à la ferme (transforme 100% du lait produit sur la ferme), productions sous régie biologique, production d'asperges et de sirop d'érable biologique, font eux-mêmes la distribution locale, distribution provinciale assurée par un grand distributeur, visites champêtres durant l'été pour faire découvrir la ferme, la fromagerie et les modes de production.
E32	Ferme laitière bovine intergénérationnelle, production sous régie biologique, transformation à la ferme, fromages surtout écoulés localement (détaillants directs), yogourts surtout vendus en circuits longs, visite à la ferme (occasionnellement), main d'œuvre essentiellement familiale.

De manière générale, les exploitations laitières diversifient peu leur système de production primaire; mais en revanche diversifient davantage leurs produits transformés, notamment les fromages. Seules les exploitations E24 (vaches laitières, bœufs de boucherie, petits fruit) et E30 (chèvres laitières, pomiculture, apiculture, acériculture) sont plus diversifiées au niveau de la production. En dehors de l'exploitation E26 qui offre un gîte à la ferme; peu de services d'accueil autres que les visites à la ferme (E24, E26, E30, E31, E32) sont proposés dans les cas étudiés.

Comme nous le verrons dans la section sur la productivité, cette diversification des activités de transformation entraînent des charges salariales importantes pour plusieurs fermes.

4.3.1. Organisation du travail

L'organisation du travail sur les fermes étudiées est similaire. Toutes les fermes doivent quotidiennement soigner leurs animaux et faire la traite matin et soir (TAQ). Néanmoins, les fermes dont les mises-bas sont désaisonnalisées (les fermes bovines : E24, E25, E27, E29, E31,

E32) ont une charge de travail plus régulière tout au long de l'année. Dans les productions caprine et ovine, (E26, E28, E30) les animaux sont taris une partie de l'année, ce qui entraîne un calendrier de travail annuel plus découpé. Pour ces fermes, les femelles mettent bas généralement en janvier et en février de sorte qu'elles sont taries en hiver (novembre à janvier). Le pic de lactation survient de mai à juillet, soit au moment où la demande est forte pour les fromages frais. En outre, une différence notable dans l'organisation du travail s'articule autour des capacités de stockage du lait : certaines exploitations (E25, E26, E27, E30) doivent transformer tous les jours (TAQ), alors que les autres fermes (E24, E28, E29, E31, E32) possèdent des installations qui permettent un à quelques jours de stockage (TANQ). Les exploitations qui ne possèdent pas ces installations ont ainsi un horaire de travail moins flexible.

Au demeurant, pour toutes les exploitations, les activités de conditionnement et de vente constituent du TANQ. Le TS, soit les travaux au champ pour l'alimentation animale essentiellement, concerne également l'ensemble de la population enquêtée. Le tableau 19 classifie les principales tâches des exploitations laitières par type de travaux.

Tableau 179 : Nature des activités par type de travaux et importance relative en termes de temps de travail des exploitations laitières

	TAQ	TANQ	TS	TDC
Nature des activités	Soin des animaux, traite, transformation	Transformation, conditionnement vente, gestion	Travaux au champ	Temps libre et autres travaux
Ratio moyen	38%	37%	9%	16%

Dans toutes ces exploitations, les temps de production et de transformation étant plutôt fixes, l'horaire de travail de même que la nature des travaux de transformation sont davantage modulés par les activités de vente. En effet, la période touristique (été) accroît significativement l'achalandage à la ferme ainsi que les commandes des détaillants directs. De fait, le calendrier de transformation peut varier au cours de l'année. Dans le cas des fromageries bovines qui produisent du fromage frais, celui-ci est transformé en plus grande quantité pendant le temps de Fêtes et la période estivale; l'automne et le printemps sont généralement consacrés à la confection de fromages affinés de manière à ce qu'ils soient près pour l'été et le temps des Fêtes. Celles qui ne confectionnent que des fromages affinés transforment en fonction des inventaires et du temps d'affinage des différents fromages pour pouvoir combler la demande en tout temps. Dans le cas des fromageries caprines et ovines, elles transforment leurs fromages affinés dès le commencement de la lactation (février) afin, d'une part, qu'ils soient prêts pour l'été et, d'autre part, que la fromagerie puisse se consacrer entièrement aux fromages frais l'été. Pour ces fermes, la transformation décroît à l'automne en même temps que la production laitière. Au cours de cette période, les activités de vente se poursuivent jusqu'à épuisement des stocks, le cas échant.

Somme toute, il semble que la plus grande distinction au niveau de l'organisation du travail se situe entre les fermes qui tarissent leurs bêtes et celles qui ne le font pas.

Les exploitations laitières rencontrées emploient relativement beaucoup de main d'œuvre permanente et peu de main d'œuvre occasionnelle. Cela reflète la charge de travail stable sur l'année dans le cadre d'exploitations laitières, notamment pour celles sans tarissement. Les

travailleurs occasionnels constituent la plupart du temps des employés supplémentaires au kiosque à la ferme pendant la période touristique (été).

4.3.2. Productivité apparente du travail

Le graphique 5 révèle une grande similarité entre les exploitations laitières étudiées. Certes, certaines exploitations sont plus productives de manière générale que d'autres, mais dans l'ensemble deux grands constats peuvent être émis quant aux activités de production et de transformation de ces fermes.

Premièrement, seules les fermes bovines sous régie biologique ont une productivité du travail positive pour l'activité de production. Les autres exploitations bovines enquêtées ne possèdent pas la certification biologique, mais ont un système de production qui s'en rapproche. Néanmoins, la productivité du travail en production des exploitations E24 et E25 est négative. L'exploitation E29, ayant cessé sa certification biologique il y a quelques années par souci de garder ses produits abordables pour les gens de sa localité, mais conservant toujours les mêmes principes de production, apparaît très productive au niveau de la production, même si son lait demeure rémunéré au prix du lait conventionnel.

Le prix du lait de vache étant fixé à un prix relativement élevé par les mécanismes de la gestion de l'offre, les autres secteurs laitiers (E26, E28, E30) peuvent difficilement rentabiliser leurs opérations en vendant en circuits longs. Pour ces exploitations, la transformation du lait est primordiale pour leur viabilité financière, car c'est là qu'elles vont chercher toute la valeur ajoutée (graphique 5 ; tableau 20).

Cette observation mène vers un deuxième grand constat : toutes les exploitations laitières (à l'exception de la ferme E27) ont une productivité du travail positive en transformation, souvent élevée. Pour l'exploitation E27, les données ne permettaient pas de distinguer la transformation de la distribution. Des évènements exceptionnels ont affecté le produit de la distribution l'année de la collecte des données (rejaillissant par conséquent sur la transformation).

Quoi qu'il en soit, transformer le lait apparaît clairement comme un élément fondamental de la viabilité des exploitations laitières. Le tableau 20 présente notamment la valeur du litre de lait transformé par rapport au litre de lait frais vendu en circuits longs. Cela permet de mesurer, tous canaux de commercialisation utilisés confondus, la création de valeur par la transformation et la vente d'un litre de lait. Toutefois, les coûts restent souvent élevés compte tenu des volumes transformés et les fermes dont le temps de travail des salariés permanents dépasse celui des exploitants (E27, E28, E30) valorisent davantage leur lait, mais supportent des charges salariales plus importantes qui pèsent sur les profits de l'entreprise (revenu net faible, voire négatif).

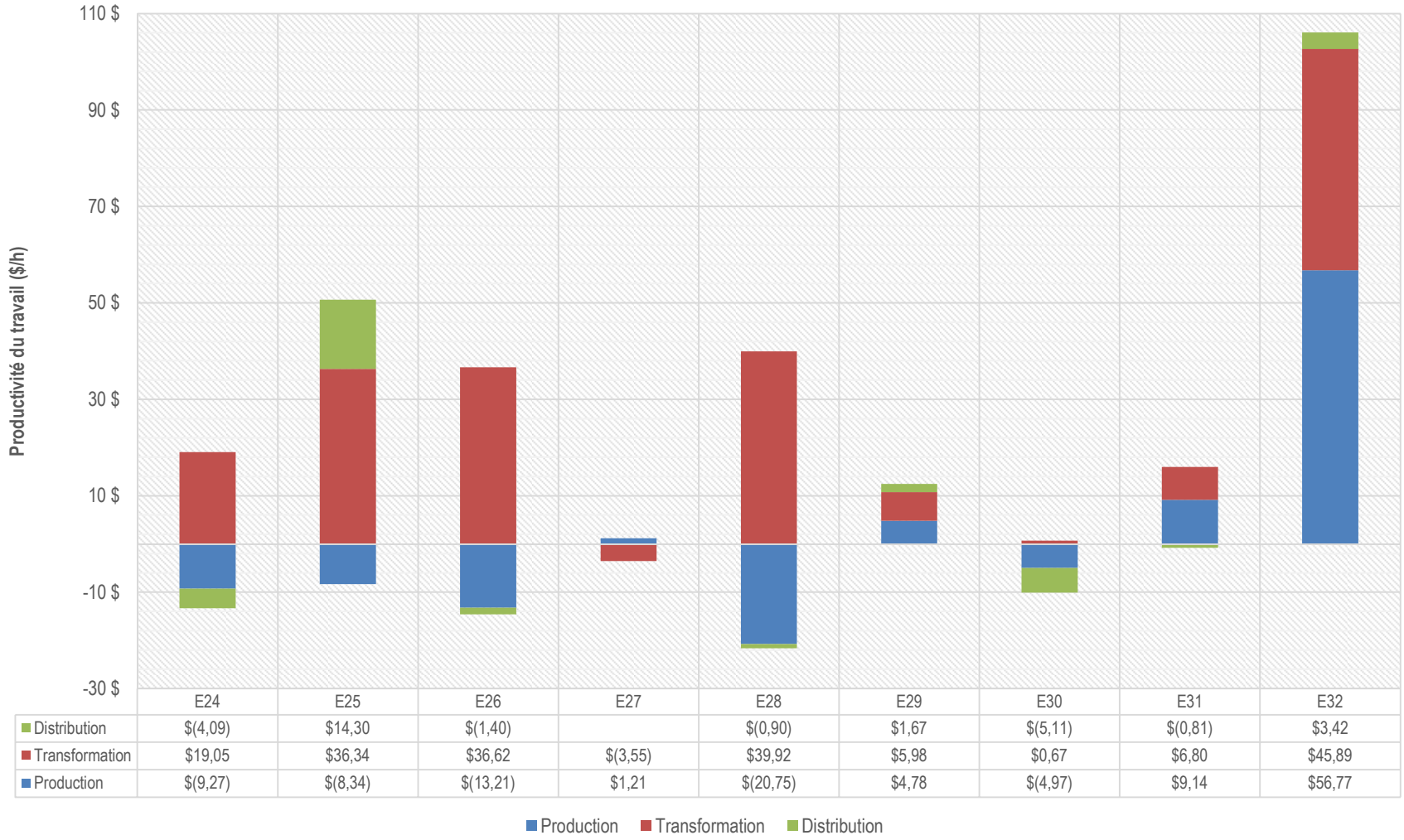
Tableau 18 : Valorisation du lait

	Valeur du litre de lait transformé ($/L)	Référence lait frais 2014 ($/L)	Valorisation ($/L)
E24	2,16$	0,83$	1,33$
E25	2,71$	0,83$	1,88$
E26	2,72$	1,027$ (non bio)	1,69$
E27	3,15$	1,02$	2,13$
E28	5,64$	2,075$	3,57$
E29	1,66$	0,83$	0,83$
E30	11,28$	1,027$	10,25$
E31	2,29$	1,02$	1,27$
E32	2,46$	1,02$	1,44$

Au niveau de la distribution, la productivité du travail apparaît de manière générale plutôt faible. Ces exploitations, de grande taille par rapport à notre population globale, utilisent en effet davantage les circuits longs et la vente chez des détaillants directs : 5 exploitations sur 9 tirent plus de 50% de leur chiffre d'affaires via ces canaux (E25, E28, E30, E31, E32). Ces exploitations misent clairement sur la valeur ajoutée générée par la transformation et non sur la mise en marché en circuits courts. La productivité du travail en distribution apparaît alors négative, même pour l'exploitation E24 qui vend pourtant 80% de sa production en circuits courts. Dans ce cas, la marge perçue par rapport aux détaillants directs n'est que de 7,5% en vendant au kiosque à la ferme. Le gain de la distribution reste ainsi inférieur aux charges encourues.

Pour la majorité, le fait d'écouler une grande partie de la production via les circuits longs ou chez des détaillants directs implique donc un gain plus faible de la distribution, souvent inférieur aux charges de conditionnement et de livraison supportées. Seules les fermes E25 et E32 génèrent tout de même une valeur ajoutée positive en distribution. L'exploitation E25 vend 30% de sa production à son kiosque à la ferme et touche une marge moyenne de plus de 26%; elle obtient tout de même une marge moyenne de 12% sur la vente en circuits avec un intermédiaire, par rapport à la vente en circuits longs. L'exploitation E32 génère pour sa part une valeur ajoutée positive en distribution, car ses frais de mises en marché demeurent bas. Un cas plus exceptionnel concerne l'exploitation E26, laquelle est une petite exploitation caprine sous régie biologique. Tant le volume de vente que la périssabilité de ses produits ne permettent pas d'utiliser les circuits longs. Toutefois, celle-ci a établi plusieurs partenariats avec des détaillants directs et avec une chaîne de restauration de sorte que plus de la moitié du chiffre d'affaires provient de ces deux canaux. Mais les prix de vente obtenus de cette façon ne génèrent aucune valeur ajoutée, par rapport à la vente directe et dans ce cas, nous ne pouvons pas comparer avec des circuits longs.

Graphique 5 : Productivité du travail dans chacune des activités internalisées (production, transformation, distribution)



	E24	E25	E26	E27	E28	E29	E30	E31	E32
Distribution	$(4,09)	$14,30	$(1,40)		$(0,90)	$1,67	$(5,11)	$(0,81)	$3,42
Transformation	$19,05	$36,34	$36,62	$(3,55)	$39,92	$5,98	$0,67	$6,80	$45,89
Production	$(9,27)	$(8,34)	$(13,21)	$1,21	$(20,75)	$4,78	$(4,97)	$9,14	$56,77

Pour clore l'analyse de la productivité du travail, nous avons, comme nous l'avons fait pour les groupes 1 et 2, analysé les performances économiques des exploitations de manière plus générale. Le tableau 21 traduit une viabilité financière relativement positive des exploitations bovines, mais plutôt précaire pour les exploitations ovine et caprines. Les premières sont d'ailleurs davantage satisfaites de leur condition financière. Les secondes manifestent un peu plus frustration à ce niveau. Cela dit, tel que rencontré dans les exploitations productrices de viandes, certaines fermes (E27, E28, E30) vivent au rythme des bonnes et des mauvaises années : les profits des bonnes années permettant de compenser les pertes et de rémunérer minimalement les agriculteurs lors des mauvaises. On notera pour terminer le faible recours de ces agriculteurs à des revenus extérieurs à la ferme. Cela est lié à la fois à leur bonne santé financière dans l'ensemble et à l'importance du TAQ et du TANQ dans la production laitière avec transformation.

Tableau 19 : Revenu net des entreprises, rémunération des exploitants, revenu du ménage et satisfaction financière des producteurs laitiers

	Revenu net	Rémunération des exploitants (nombre d'exploitant)	Revenu extérieur (ménage)	Satisfaction financière
E24	79 945$	60 840$ (3)	Non	n. c.
E25	156 995$	97 788$ (3)	Non	Parfaitement satisfait
E26	35 993$	17 281$ (2)	Non	Ni satisfait ni insatisfait
E27	29 143$	85 000$ (2)	Oui	Insatisfait
E28	-49 566$	30 560$ (2)	Non	Insatisfait
E29	74 000$	30 000$ (3)	Non	n. c.
E30	-367$	26 000$ (2)	Non	Ni satisfait ni insatisfait
E31	152 752$	130 000$ (5)	Non	Très satisfait
E32	539 000$	174 000$ (9)	Non	Satisfait

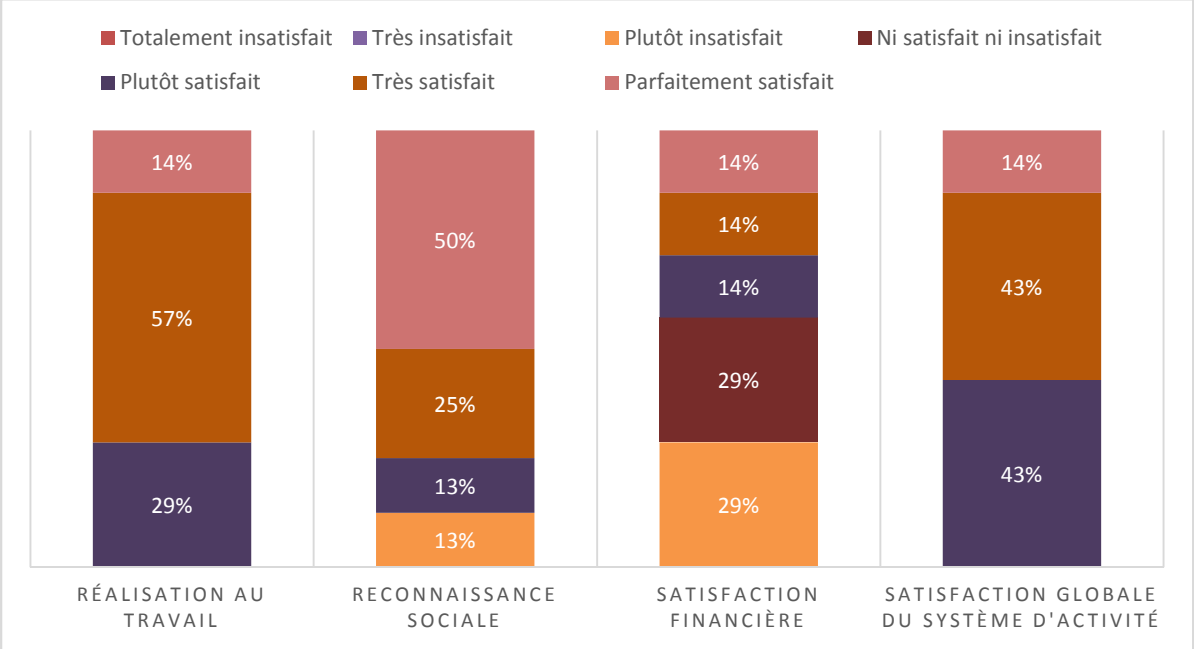
4.3.3. Rapports au travail

Le graphique 6 montre que les agriculteurs rencontrés manifestent une satisfaction relativement élevée à l'égard de leur travail au quotidien (71% très satisfaits ou parfaitement satisfaits) ainsi qu'à l'égard de la reconnaissance sociale qu'ils en retirent (75% très satisfaits soit parfaitement satisfaits). Le contact avec le client ainsi que les avantages d'être chef d'entreprise sont les principales motivations citées par les agriculteurs.

Les exploitations laitières étudiées étant des entreprises de relativement grande taille, plusieurs agriculteurs agissent davantage comme des gestionnaires. Cela semble induire un nouveau rapport au travail; l'emphase dans les entrevues étant souvent mise sur l'expansion et l'optimisation de l'utilisation des ressources (E28, E31) ou bien sur l'entreprenariat et le développement de projets (E24, E26, E27, E30; E31). Dans ce contexte, le métier d'agriculteur est pour plusieurs exploitants perçu comme diversifié et stimulant.

En ce qui a trait à la satisfaction financière, elle a déjà été discutée à la section précédente. Ce qui semble intéressant ici est de mettre en relation les trois satisfactions du travail avec la satisfaction globale des exploitants vis-à-vis leur système d'activité. Il est possible de constater que, quoique la satisfaction financière soit modérée, le niveau de satisfaction globale est très positif.

Graphique 6 : Satisfaction du travail des agriculteurs enquêtés 3



5. Analyse transversale

Les études de cas présentées au chapitre précédent ont présenté le fonctionnement et l'organisation du travail des exploitations enquêtées, la productivité du travail dans chacun des segments d'activités internalisés ainsi que les rapports que les agriculteurs entretiennent avec leur système d'activité. Bien que la population d'enquête soit très diversifiée et que chacun des secteurs de production (maraîcher et arboricole, viande, laitier) aient des dynamiques qui leur sont propres, de grandes relations se dégagent dans la population d'enquête, que ce soit au niveau du profil et des performances économiques, au niveau de la main d'œuvre et de la productivité du travail ou au niveau des rapports au travail. Ce chapitre a pour objectif de mettre en lumière ces relations et d'établir une typologie des agriculteurs engagés dans les circuits courts.

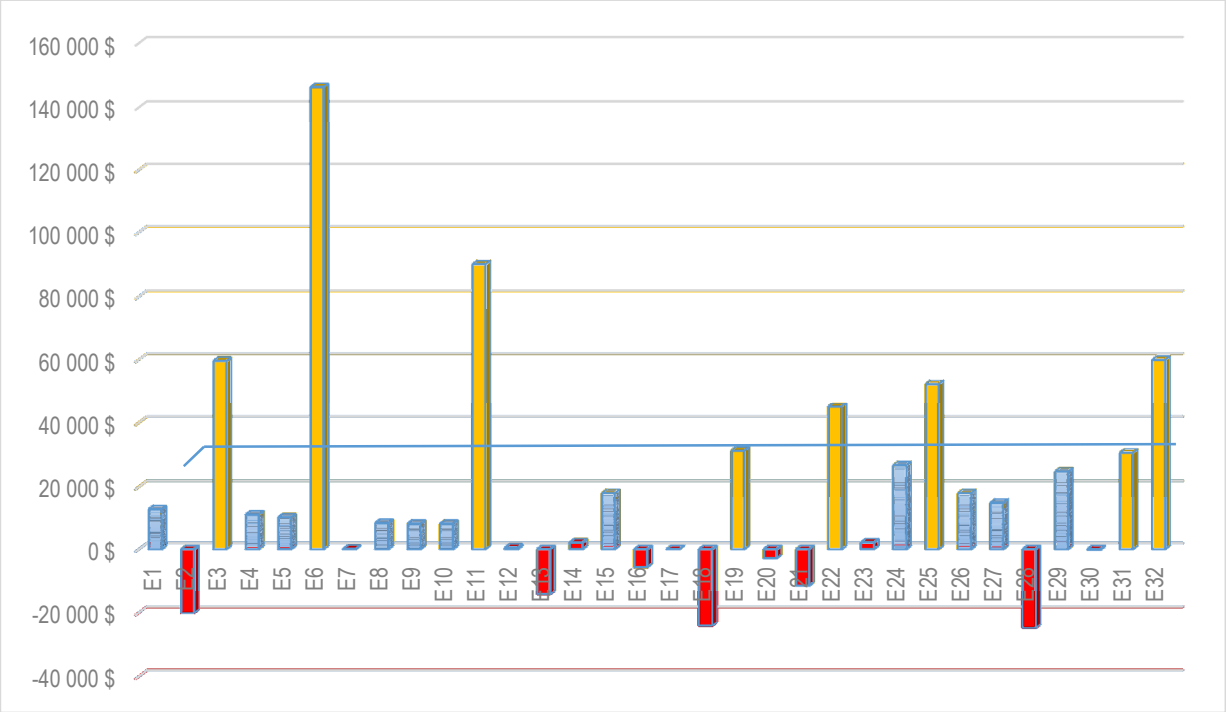
5.1. Taille et performances économiques

Les profils économiques dans la population d'enquête sont très diversifiés. Dans le cadre de cette analyse et compte tenu de la diversité des systèmes d'activité, le critère « revenu brut » semble le plus approprié pour définir la dimension économique des entreprises. Globalement,

les fermes maraîchères ou arboricoles ainsi que celles productrices de viandes sont de plus petite taille (à l'exception de trois exploitations) que les exploitations laitières bovines.

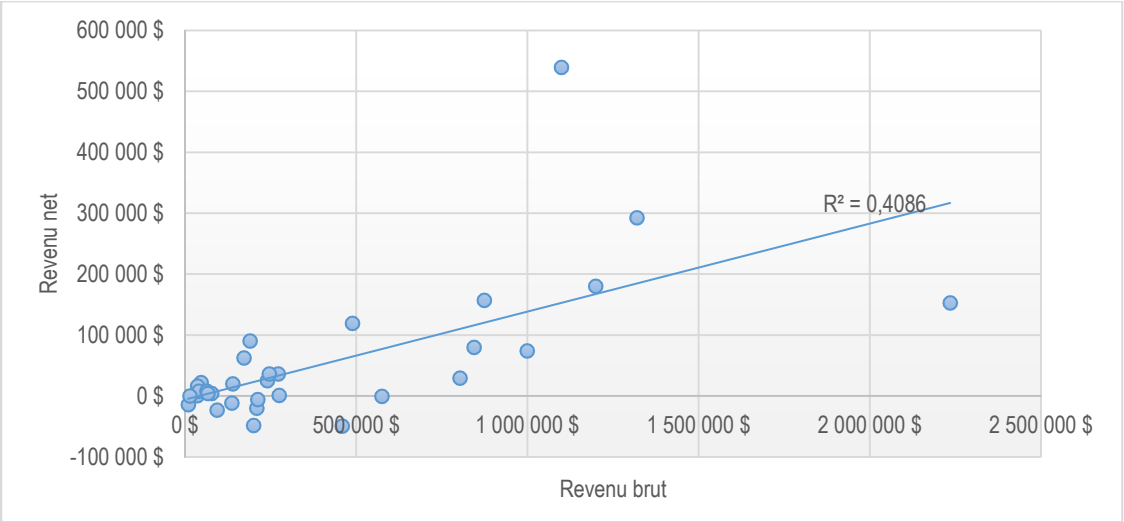
En termes de revenu net, un quart d'entre elles affichent un revenu négatif, la moitié affichent un revenu net positif inférieur à 75 000$ le quart restant a un revenu net supérieur à 75 000$. Les fermes les plus performantes sont celles dont le revenu net par exploitant est le plus élevé. Le graphique 7 ci-dessous met en évidence ces fermes (jaune), soit celles dont le revenu net par exploitant est supérieur à 30 000$. Les fermes les moins performantes, soit celles dont le revenu net par exploitant est inférieur à 5000$, sont identifiées en rouge.

Graphique 7: Revenu net par exploitant des fermes enquêtées



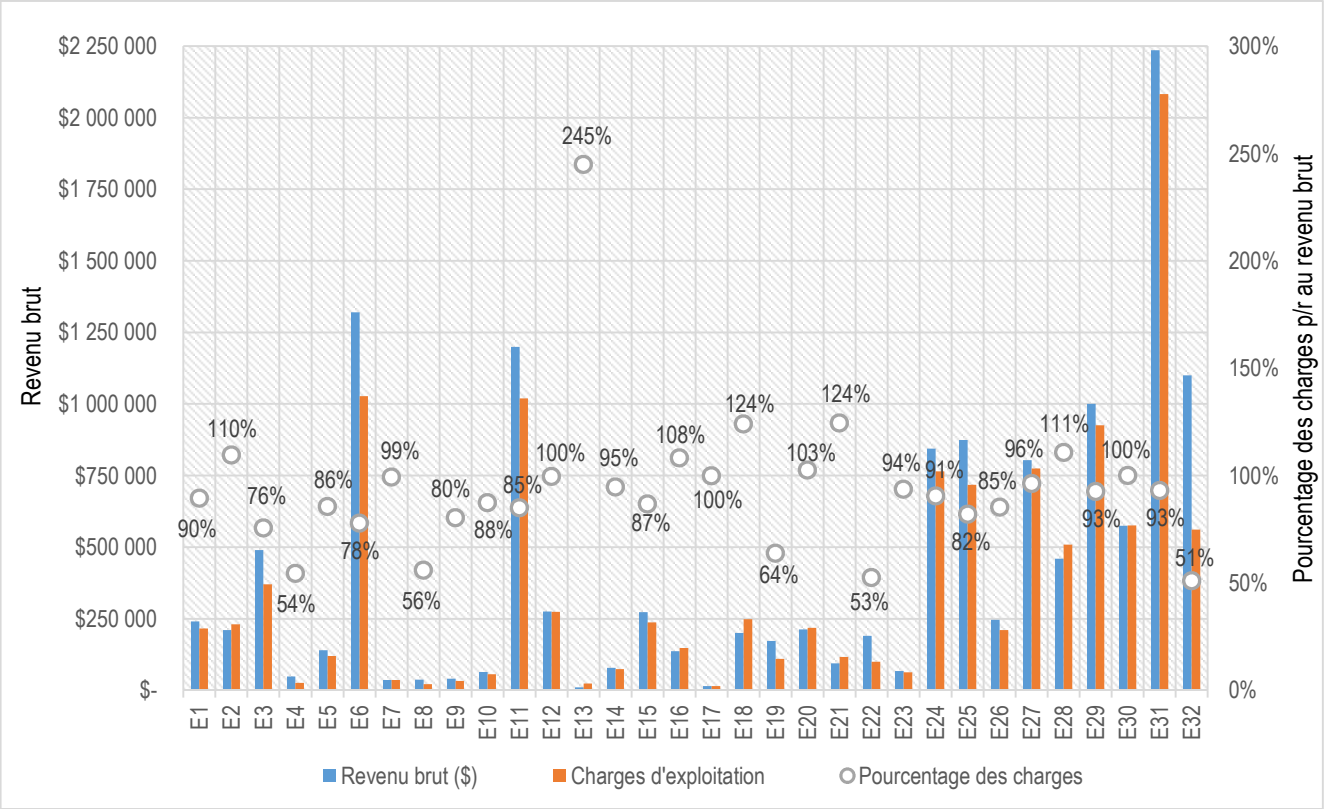
Le graphique 8 suivant met en relation le revenu net en fonction de la taille économique des exploitations exprimée par le revenu brut. Le revenu net, soit les profits, croît avec la taille des entreprises (R^2=0,4086). Les exploitations laitières bovines étant de plus grande taille, elles sont aussi celles dont les performances économiques sont les plus élevées. Même si les compétences de gestion des agriculteurs influent bien entendu sur la rentabilité de ces fermes, leurs performances économiques sont aussi favorisées par le prix élevé du lait permis grâce aux mécanismes de la gestion de l'offre, ainsi que par les conditions de marché favorables au fromage de lait de vache au Québec (clientèle et goût développés, demande relativement élevée).

Graphique 8 : Revenu net des exploitations enquêtées en fonction de leur revenu brut



Il faut toutefois rester prudent concernant cette relation entre la taille et la rentabilité. Le graphique 9 montre que certaines fermes de petites tailles ont un pourcentage des charges faible et sont également performantes (E19, E22).

Graphique 9 : Revenu brut et charges d'exploitation des fermes enquêtées

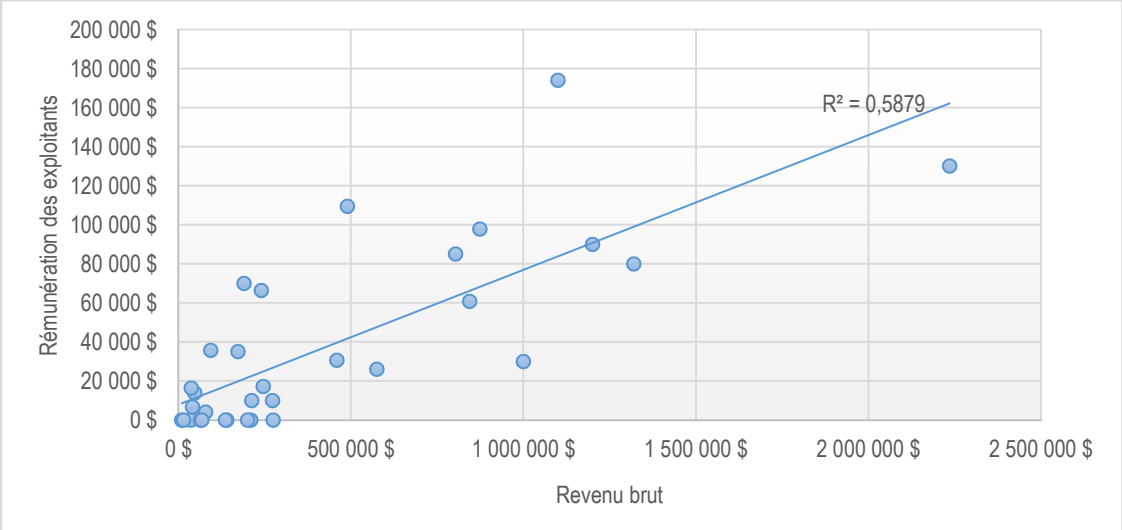


Les succès économiques semblent reposer sur une rationalisation efficace de certaines opérations (conditionnement minimal via une vente en paniers formule vrac, vente des surplus en gros, vente uniquement à la ferme) ou sur une spécialisation dans une branche d'activité particulière (services d'accueil payants, vente en gros via une compagnie de mise en marché, produits transformés qui se démarquent, etc.). Cela dit, le graphique 9 montre également que certaines fermes performantes du point de vue de la maitrise de leurs charges restent néanmoins de taille trop modeste pour générer un revenu net suffisant pour faire vivre la famille. Dans ces systèmes, une autre activité (salariée ou indépendante) s'impose. Il peut s'agir d'un choix délibéré des agriculteurs, mais dans certains cas, cela est davantage vécu comme une contrainte.

Les trois études de cas présentées au chapitre précédent ont montré que certaines entreprises traversent de "bonnes" et de "mauvaises" années. Les premières permettent de compenser les pertes et de rémunérer les exploitants lors des secondes, ce qui explique que certains agriculteurs s'accordent une rémunération supérieure à leur revenu net de l'année en cours. En tenant compte de la rémunération des exploitants mentionnée lors des entrevues, la relation entre la taille des exploitations et les performances économiques est encore plus forte (R^2=0,5879) (graphique 10). Certes, les agriculteurs peuvent prioriser la santé financière de leur entreprise (rémunération du capital) au détriment de leur rémunération (rémunération du travail), ce qu'observent d'ailleurs Dufour et al. (2010 a). Il n'en demeure pas moins que la rémunération perçue par les agriculteurs reste dans l'ensemble proportionnelle à la taille des entreprises.

Les fermes de petite taille rémunèrent ainsi généralement peu le travail des exploitants et le capital de l'entreprise. Ces agriculteurs ont souvent un travail rémunéré à l'extérieur de l'exploitation comme revenu d'appoint, voire comme revenu principal lorsque les activités agricoles sont secondaires dans le système d'activité du ménage. Parfois aussi, le conjoint ou la conjointe (relativement moins engagé(e) dans les activités agricoles) occupe à temps plein un emploi salarié de manière à subvenir aux besoins du ménage, voire à permettre la poursuite des activités agricoles (le revenu extérieur compense les pertes agricoles). Dans ces situations, les emplois salariés hors exploitation assurent la viabilité économique des exploitations.

Graphique 10 : Rémunération des exploitants selon le revenu brut des exploitations enquêtées



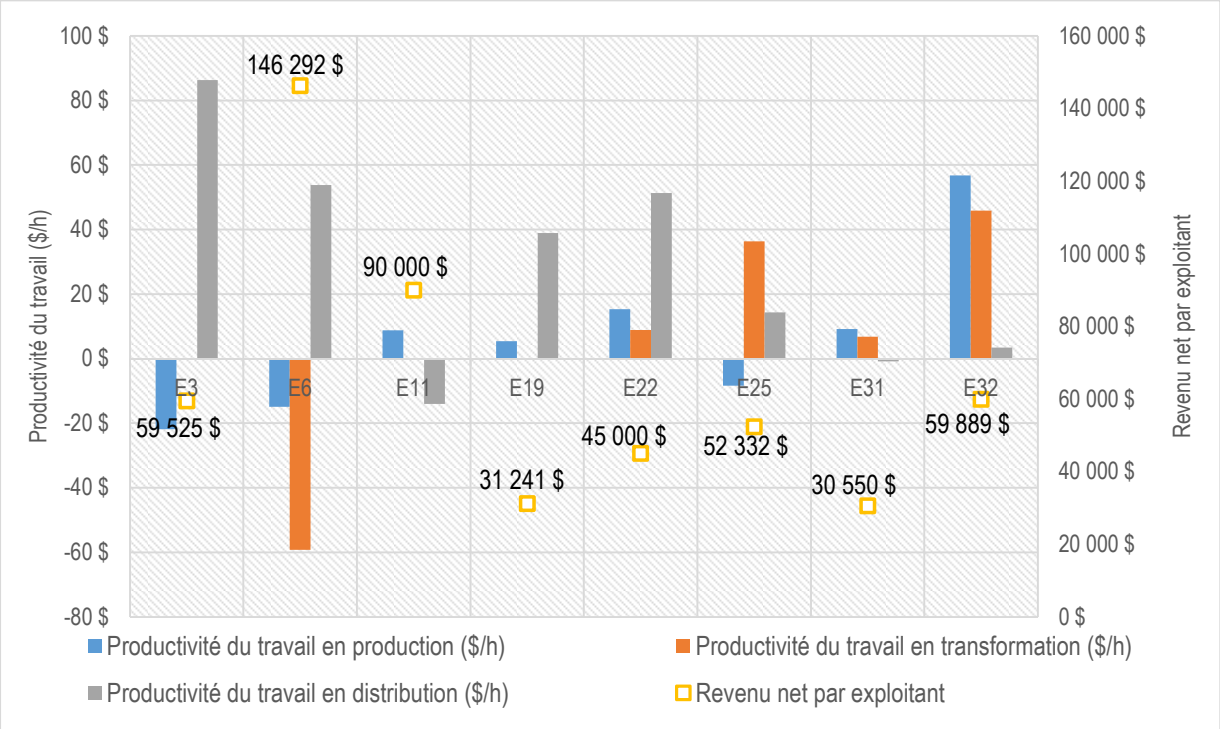
5.2. Productivité du travail et rentabilité

Une vue d'ensemble de la productivité du travail dans les trois segments d'activité des 32 exploitations enquêtées en fonction de leur revenu net est présentée en annexe 1. L'analyse de la productivité du travail est dans cette section abordée en fonction du revenu net par exploitant. L'objectif est alors d'identifier le lien entre la productivité du travail et les résultats économiques en repérant les situations qui améliorent ou diminuent les performances des exploitations.

5.2.1. Le groupe présentant une rentabilité élevée

Le graphique 17 regroupe les exploitations les plus performantes identifiées dans la section précédente, soit celles dont le revenu net par exploitant dépasse 30 000$ par année. On y retrouve plusieurs exploitations laitières parvenant à obtenir une bonne productivité en transformation (E25, E31, E32), ainsi que des fermes venant des autres secteurs parvenant à obtenir une bonne productivité en transformation (E3, E6, E19, E22). Le ferme E11 fait exception, car la plus grosse partie de sa production est commercialisée en circuits longs par une compagnie de mise en marché créée avec un autre producteur local.

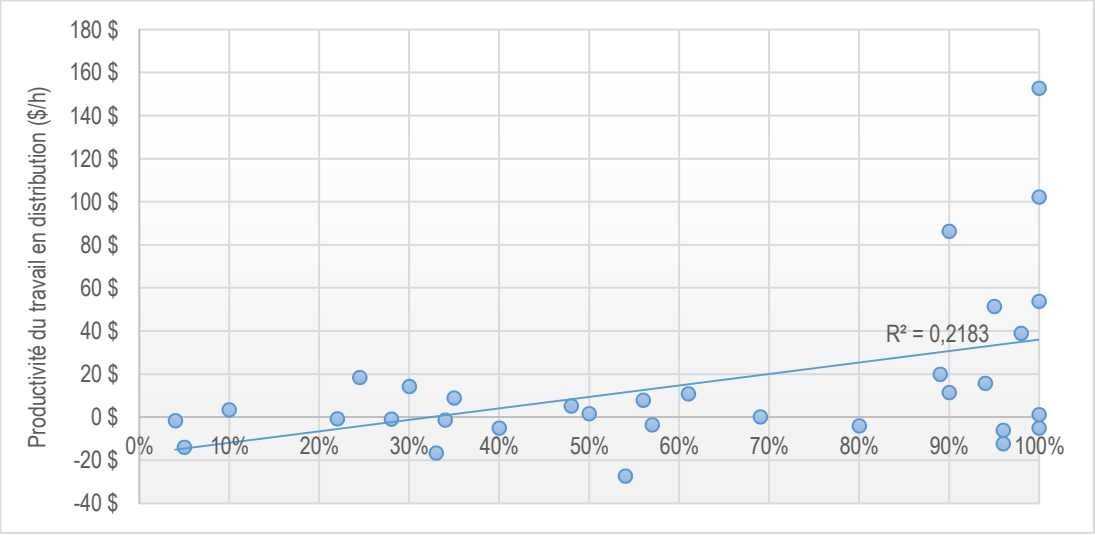
Graphique 11 : Productivité du travail pour les exploitations dont le revenu net par exploitant dépasse 30 000$ par année



Globalement, la bonne viabilité financière de ces exploitations dépend donc de l'un ou l'autre des segments d'activité (transformation ou distribution). Pour les fermes laitières, il s'agit de la transformation : plus grosses, elles ont du mal à écouler leur production uniquement via la vente directe (marge élevée) et se tournent bien souvent vers la vente chez des détaillants directs et des distributeurs pour écouler le reste de la production. Pour les fermes maraîchères ou productrices de viande, il s'agit de la mise en marché : de taille plus modeste, elles développent des stratégies pour maximiser les ventes en circuits courts et notamment les ventes en direct aux consommateurs. Chaque exploitation a sa propre stratégie : rationalisation des points de chute (E3), vente uniquement à la ferme via un flux constant de clients attirés par les services d'accueil et la diversité des produits offerts (E6), rationalisation du conditionnement via la vente en paniers formule vrac (E19) et vente presque uniquement à la ferme via une différenciation des produits vendus (E22). Ces agriculteurs parviennent à optimiser avec succès les ressources internes (capacité financière, équipement, compétences, main d'œuvre, etc.) et externes (proximité de la clientèle visée, proximité des infrastructures régionales, etc.).

Ce constat permet de montrer que cela est possible pour ces quelques exploitations, alors qu'en moyenne, la relation entre la productivité du travail en distribution et le pourcentage du chiffre d'affaires des exploitations tiré de la vente directe et des services d'accueil n'est pas concluante (R^2=0,2183) lorsqu'on regarde cela sur l'ensemble de notre population d'enquête comme le montre le graphique 12 ci-dessous.

Graphique 12 : Productivité du travail en distribution en fonction du pourcentage du chiffre d'affaires tiré de la vente directe et des services d'accueil

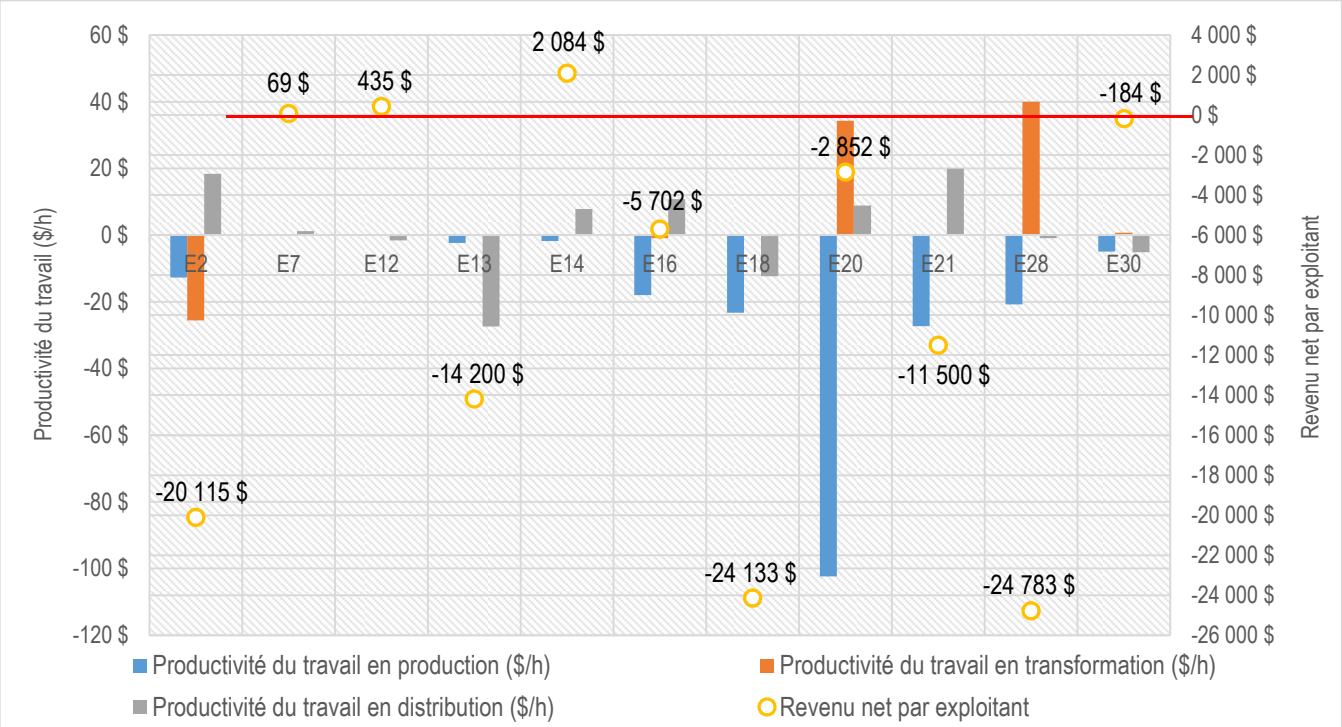


Plusieurs exploitations fortement engagées dans des circuits de vente directe supportent des charges importantes pour leur mise en marché (et le conditionnement) de sorte que la productivité du travail demeure faible. En approfondissant l'analyse, on remarque d'ailleurs qu'aucun canal de commercialisation (% du CA tiré des activités sur la ferme, % du CA tiré de la vente en marché public et en foire alimentaire, % du CA tiré de la vente en paniers ASC pour les exploitations maraîchères, % du CA tiré de la vente chez des détaillants directs), mis en relation avec le revenu net des entreprises, ne semble favoriser plus spécifiquement les performances économiques. Les activités à la ferme (vente au kiosque, autocueillette et services d'accueil) ainsi que la vente en paniers, en marché public ou dans des évènements présentent des résultats très variables, ce qui montre que la performance vient surtout de l'organisation du travail et de la maîtrise des coûts dans les activités de distribution et ne vient pas du choix des canaux de mise en marché. La littérature consultée sur ce point est d'ailleurs contradictoire. Ainsi LeRoux et al. (2010) concluent que la vente en paniers et la vente à la ferme sont les canaux les plus performants et Uematsu et Mishra (2011) estiment pour leur part que la vente en circuits courts entraîne toujours des résultats positifs sur les revenus, sauf les marchés publics. En revanche, à l'instar de notre propre recherche, c'est bien la forte variabilité qui avait déjà été notée dans d'autres études (Perez et al., 2003; Mundler et al., 2008).

5.2.2. Le groupe présentant une faible rentabilité

À l'opposé, les exploitations dont la rentabilité est faible (fermes ayant un revenu net par exploitant inférieur à 5000$) se caractérisent d'abord par une productivité du travail faible en production (graphique 13), non ou insuffisamment compensée par les activités de transformation et de distribution.

Graphique 13 : Productivité du travail pour les exploitations dont le revenu net est inférieur à 5000$ par année1



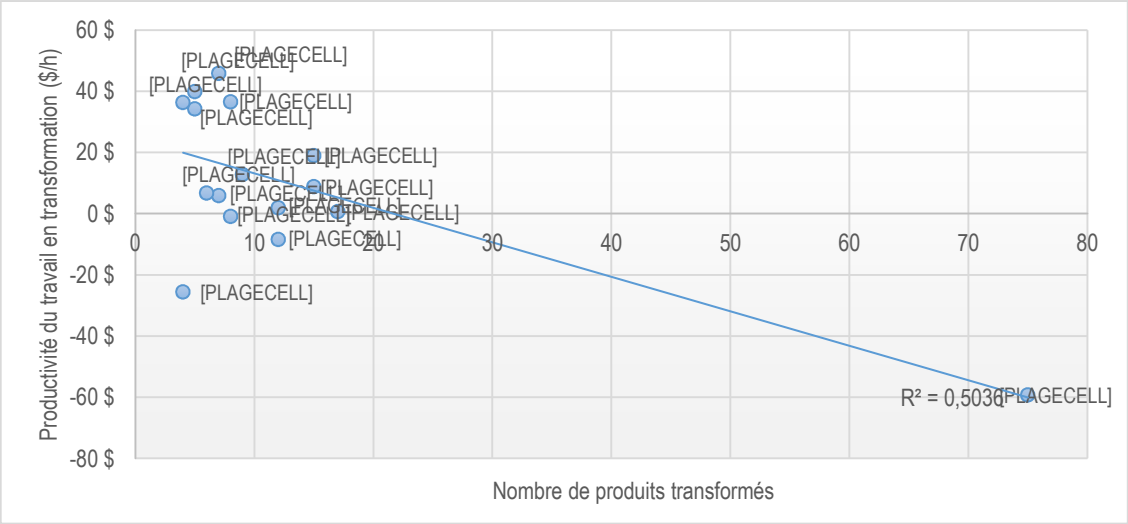
[1]Les exploitations E17 et E23 ont été retirées de la sélection, car elles n'ont pas d'objectif lucratif. Leur système est élaboré de manière à couvrir les coûts de production, mais il ne vise pas à rémunérer les exploitants qui disposent d'autres revenus par ailleurs.

La taille des exploitations apparaît être un élément récurrent. Rappelons que notre mode de calcul a examiné la productivité du travail en production en appliquant les prix constatés dans les circuits longs. Lorsque la taille des exploitations est modeste, ce prix, couplé au faible volume produit, explique en grande partie la faible productivité du travail en production. Mais d'autres éléments interviennent. La transformation et la vente en circuits courts ont pour objet d'améliorer la valeur ajoutée. Elles devraient donc, lorsque ces objectifs sont atteints, compenser la faible productivité en production, comme on a pu le constater dans le groupe des fermes à rentabilité élevée. Or ce n'est pas le cas ici pour des raisons encore une fois diverses. Dans le cas de plusieurs exploitations ovines (E16, E18, E21 et E28), les charges de production sont élevées. En dépit des compétences des agriculteurs, le prix de marché actuel ne permet pas de rémunérer ces charges de production, même en vente directe. Cela semble également être le cas pour les exploitations spécialisées en pomiculture conventionnelle (E2 et E12). Une autre raison tient aux conflits de valeur que peuvent rencontrer certains agriculteurs entre leurs aspirations et la réalité économique des marchés visés (E16, E20). L'exploitation E20, dont la productivité du travail est particulièrement faible, combine un faible volume de production à des standards élevés de bien-être animal; la productivité de l'exploitation E16 est entravée par des normes similaires et une très forte diversification des animaux présents sur la ferme. Dans ces deux cas, c'est le plaisir de travailler avec des animaux qui a présidé à certains choix, plaisir en partie gâché par l'obligation de transformer et vendre.

L'ampleur de la diversification ne semble toutefois pas affecter la productivité du travail de façon générale. Pour ces agriculteurs, la diversification des productions est plutôt vue comme une façon de rendre le travail plus diversifié et stimulant, tout en offrant une gamme plus large aux clients. En revanche aucun des agriculteurs rencontré n'a évoqué ce qui avait été noté par Aubert (2013) : que la diversification pouvait agir comme une stratégie de gestion des risques.

Au demeurant, si la diversification des productions ne semble pas influencer les performances des exploitations, trop diversifier ses produits transformés induit une diminution de la productivité du travail en transformation. En effet, le graphique 14 établit une relation négative (R^2=0,5036) entre la productivité du travail en transformation et le nombre de produits transformés. Cela dit, à l'exception de E2, ce ne sont pas les pertes en transformation qui mettent en péril la viabilité financière des entreprises. Si on prend pour exemple l'exploitation E6, qui propose 75 types de produits, ses charges de transformation sont élevées de sorte que la productivité du travail dans ce segment est négative. Mais cette diversité permet d'attirer les consommateurs à la ferme (entrée payante) et de maximiser les ventes à la boutique (marge élevée). Les gains en distribution compensent donc dans ce cas les pertes en transformation.

Graphique 3 : Productivité du travail en transformation selon le nombre de produits transformés



Ainsi, les exploitations dont les performances économiques sont les plus faibles combinent souvent petit volume de production et charges de production élevées induites par la nature de la production principale ou la défense de certaines valeurs ou principes qui entrent en conflit avec une rationalisation purement économique des opérations. Cette combinaison donne bien souvent lieu à une productivité du travail négative que les autres segments d'activités de l'exploitation ne peuvent compenser. D'autres éléments soulevés par les producteurs peuvent également nuire aux exploitations. Plusieurs fermes à proximité des villes disent avoir de la difficulté à recruter de la main d'œuvre qualifiée (ou motivée) à un salaire raisonnable. D'autres fermes sont naturellement désavantagées par leur situation géographique : plus en termes de proximité des marchés de consommation (coûts de mise en marché plus élevés) qu'en termes de système de production (système de production généralement adapté aux conditions édaphiques locales, souvent extensif).

5.3. Main d'œuvre et performances économiques

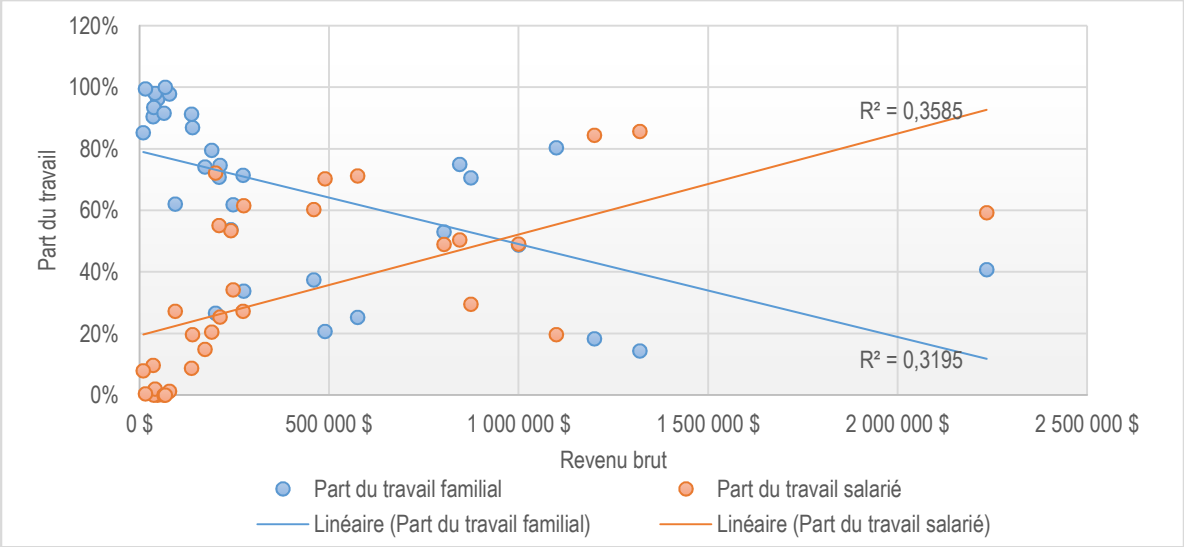
Une vue d'ensemble de la répartition de la main d'œuvre dans les 32 exploitations enquêtées en fonction de leur revenu net est présentée en annexe 2. Différents éléments sont mis en relation dans cette section dans le but d'identifier comment la répartition de la main d'œuvre peut affecter les performances économiques des exploitations.

Le graphique 15 met en relation la part du travail salarié et du travail familial avec la taille de l'entreprise exprimée par le revenu brut. Sans surprise, la part du travail salarié est reliée à la taille de l'entreprise : plus la taille de l'exploitation augmente, plus la part du travail salarié croît et plus la part du travail familial décroît. Cela semble cohérent : il est avéré que la charge de travail croît avec la taille de l'entreprise (annexe 13) de sorte que les exploitants doivent embaucher plus d'employés.

En moyenne, les exploitations de notre population d'enquête emploient 5,1 personnes. Cela est bien au-dessus de la moyenne des fermes québécoises qui se situaient à 2,47 en 2010, date du dernier recensement. , comme on le remarque sur le graphique 15, le nombre d'emplois est proportionnel à la taille économique des exploitations.

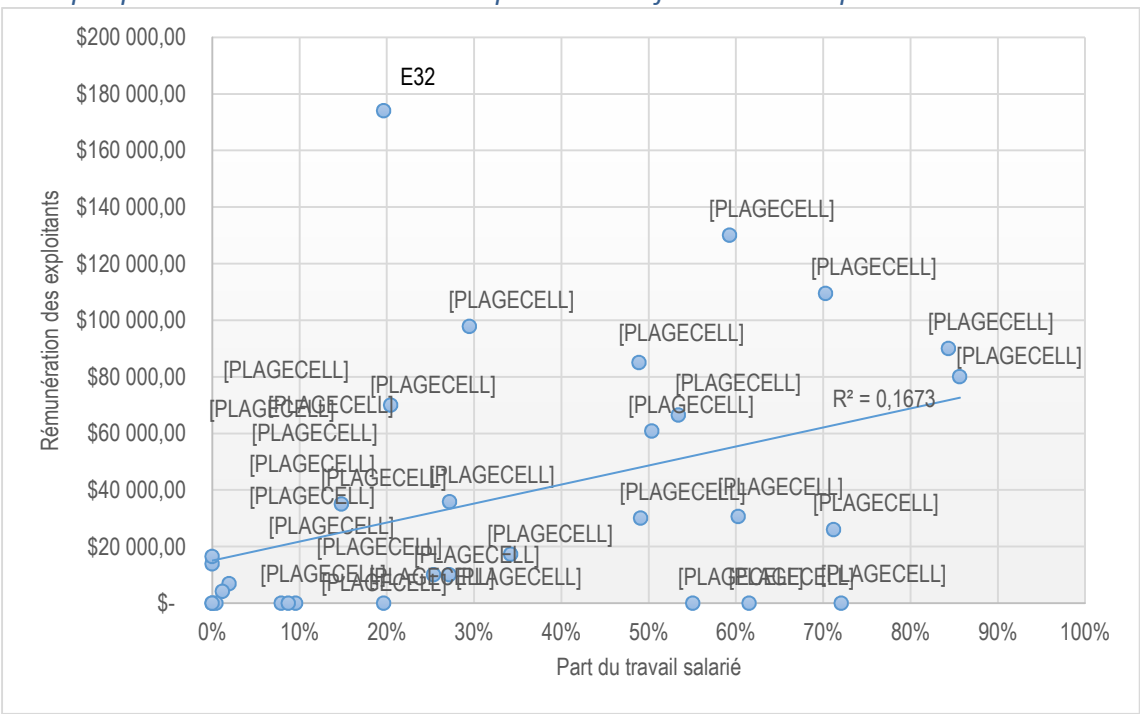
La part du travail familial est donc en proportion plus élevée dans les petites exploitations (graphique 15). Certains chercheurs (Ponchelet et Mundler, 1999 ; Barbieri et Mahoney, 2009 ; Capt et Wavresky, 2011) observent que les conditions d'installation peuvent jouer grandement sur la taille des entreprises, puis sur la participation de la famille. En effet, le démarrage d'une nouvelle entreprise agricole, hors relève apparentée, entraîne des coûts spécifiques, ces nouveaux agriculteurs ne bénéficiant pas de « l'avantage familial » (Blanc et Perrier-Cornet, 1999) dont jouissent les agriculteurs reprenant les fermes familiales. Dans notre population d'enquête, la moyenne du revenu brut pour les fermes dont les exploitants ont démarré eux-mêmes leur entreprise est de 181 200$ (en excluant les fermes établies depuis plus de 25 ans) alors que la moyenne pour les exploitations intergénérationnelles s'élève à 774 250$ (surtout des fermes laitières bovines). Puisque les revenus nets croissent avec la taille des exploitations (section 5.1), cet « avantage familial » est certes un atout pour la viabilité financière des exploitations agricoles. A contrario, les exploitations en démarrage sont bien souvent celles dont les performances financières sont les plus modestes (E13).

Graphique 45 : Part du travail salarié et du travail familial selon le revenu brut des exploitations enquêtées



D'une certaine façon, on peut souligner un certain paradoxe entre les résultats nets en moyenne plutôt modestes et le nombre important d'emplois créés par ces exploitations. Toutefois, lorsque l'on croise la rémunération des exploitants et la part du travail salarié (graphique 16), les résultats montrent une grande dispersion, mais une relation tout de même légèrement positive. Dans notre cas, cela est sans doute lié au fait que les grandes entreprises sont les plus prospères et sont aussi celles qui emploient le plus de travailleurs.

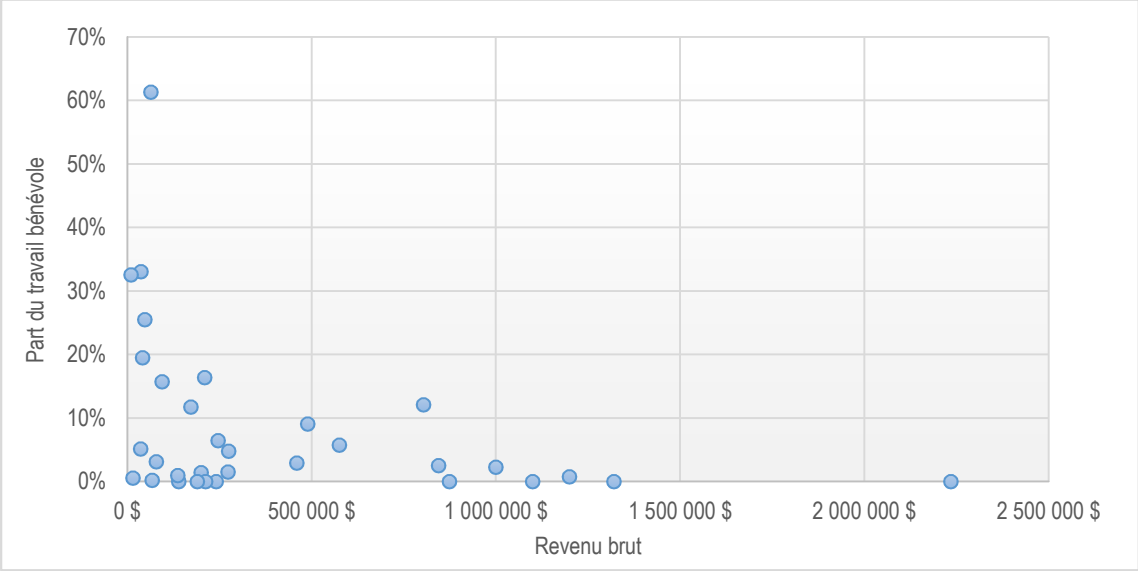
Graphique 56 : Rémunération des exploitants en fonction de la part du travail salarié



À côté de ces résultats moyens, on remarque tout de même la présence de quelques agriculteurs (E2, E12, E18, E28, E29, E30) qui tirent de faibles revenus de leur ferme, tout en mobilisant une forte proportion de main d'œuvre salariée (entre 50% et 80% de la main d'œuvre totale). Une fois encore, ces données mettent l'accent sur l'importance de considérer la productivité du travail, surtout lorsque celui-ci est salarié.

Au final, ce qui ressort de l'analyse, c'est que les exploitations dégageant un revenu net relativement faible mobilisent généralement une part moindre de travail salarié (graphique 16); sont de taille modeste (graphique 15); n'ont pas fait l'objet d'un transfert familial, voire sont nouvellement installées, et s'orientent davantage vers la vente en circuits courts du fait de leur plus faible taille. À ces constats s'ajoute le recours à la main d'œuvre bénévole. Le graphique 17 met notamment de l'avant un plus grand recours à ce type de travailleurs par les petites exploitations. Cela avait été mis de l'avant par Dedieu et al. (1999) dans le cadre de systèmes d'activité complexes, par Mundler et al. (2008) dans le cadre de petites exploitations diversifiées ainsi que par Darrot et Durand (2010) en référant aux circuits courts de proximité. La main d'œuvre étant généralement familiale, ce graphique rejoint les résultats du graphique 15 : la part de la main d'œuvre familiale est plus élevée dans les petites exploitations.

Graphique 67 : Part du travail bénévole selon le revenu brut des exploitations enquêtées

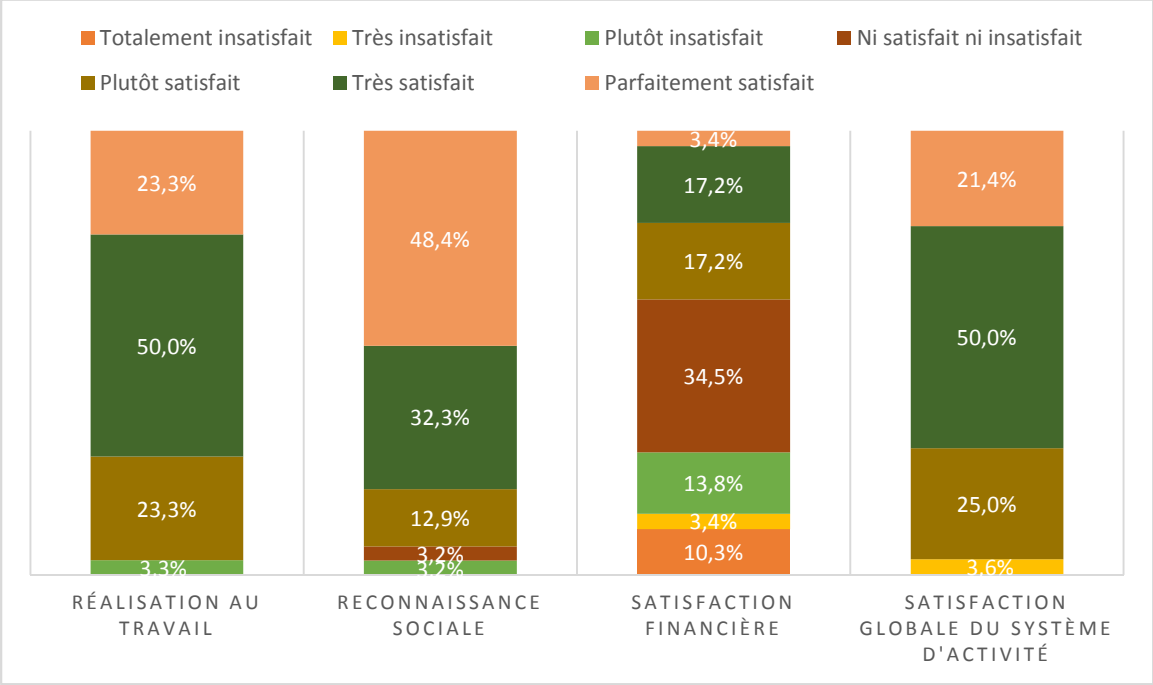


5.4. Les rapports au travail

Le graphique 18 met en évidence la satisfaction plutôt élevée des agriculteurs interrogés à l'égard de leur travail au quotidien : 73,3% des exploitants enquêtés en sont soit très satisfaits soit parfaitement satisfaits. Nos résultats sont plus tranchés que ce qu'a relevé la revue de la littérature de Mundler et Laughrea (2016 a) quant aux circuits de proximité. Les avantages d'être chef d'entreprise, et particulièrement l'autonomie que cela offre, de même que l'amour du métier figurent parmi les principales motivations citées par les exploitants à l'égard de leur système d'activité. Ces éléments avaient d'ailleurs été identifiés par Maréchal et al. (2008) et

Chiffoleau et al. (2013) chez des producteurs français engagés dans les circuits courts. Cela dit, bien que les systèmes d'activité pratiqués reposent sur un système varié de valeurs (tableau 22), la charge mentale (organisation complexe du travail et nécessité de maîtriser un large éventail de compétences) et physique (travail astreignant) y demeure relativement lourde (Blanchemanche, 2009; Donham et Larabee, 2009; Dedieu et al., 1999; Blouin et al.; 2009), ce qui peut nuire à la réalisation des producteurs au travail. Cela est d'autant plus vraisemblable pour les exploitations dont le système d'activité est davantage orienté vers le contact client (saison des paniers ou de marché public, ouverture annuelle du kiosque à la ferme, autocueillette et autres services d'accueil) dans la mesure où ce type d'activité, conditionné par les clients, induit une complexité supplémentaire à l'organisation du travail (Aubry et al., 2011). Plusieurs agriculteurs se disent en effet débordés à un moment ou l'autre de l'année. Quoi qu'il en soit, ces épisodes stressants ne semblent pas affecter fondamentalement la satisfaction que les agriculteurs retirent de leur métier (seulement 3,3% des agriculteurs manifeste une insatisfaction). Pour la plupart, « ça fait partie du métier ». Certains agriculteurs enquêtés y voient un contexte dynamique et stimulant, voire une occasion de relever des défis. Ces derniers constats rejoignent les propos d'Uematsu et Mishra (2011) qui montrent le caractère ambigu de la multiplication des compétences à maîtriser, celle-ci étant vécue tantôt comme un frein à la productivité, tantôt comme une façon de s'épanouir au travail.

Graphique 78 : Satisfaction du travail des 32 agriculteurs enquêtés



La reconnaissance sociale que retirent les agriculteurs de la pratique de leur métier apparaît être un élément central de leur satisfaction : pour 80,7% des agriculteurs, la satisfaction est forte ou très forte sur ce plan. Ce point est d'ailleurs bien identifié dans la littérature comme une composante du bien-être des agriculteurs (Mundler et Laughrea, 2016 a). Le contact avec la clientèle a d'ailleurs été relevé comme étant leur principale source de motivation dans la poursuite de leurs activités (tableau 22). La fierté « ressentie d'être en phase avec ce qui est perçu des attentes sociales en matière de qualité des produits et de protection de

l'environnement » (Mundler et Laughrea, 2016 a, p. 23) motive également beaucoup les producteurs (tableau 29). Cet élément a été repéré dans plusieurs travaux touchant les circuits courts (Dufour et al., 2010 a; Gauthier, 2013).

Tableau 22 : Motivations dans le maintien du système d'activité pour les 32 exploitations enquêtées

Motivations	Fréquence
Contact avec les clients	21
Autonomie, être son propre patron, flexibilité	17
Amour du métier, travail diversifié et stimulant	11
Travailler dehors, travailler la terre	10
Travailler chez soi, proximité avec la famille	9
Travail en harmonie avec la nature	8
Fierté	7
Mode de vie sain, naturel	5
Être en contact avec les animaux	4

Le graphique 18 montre toutefois une relative insatisfaction des agriculteurs à l'égard de leurs performances financières. Ce qui est remarquable ici, c'est la mise en relation des trois niveaux de satisfaction (réalisation au travail, reconnaissance sociale et satisfaction financière) avec le niveau de satisfaction globale du système d'activité : les agriculteurs aiment leur travail et sont grandement motivés par la reconnaissance qu'ils perçoivent de la société, mais ne sont pas satisfait de leur situation financière; pourtant, seulement 3,6% des exploitants enquêtés manifestent une insatisfaction globale vis-à-vis de leur système. La maximisation des profits n'apparaît ainsi pas comme le pilier premier de la viabilité des exploitations engagées dans les circuits courts, mais plutôt comme un atout. Dans l'ensemble, les agriculteurs rencontrés se contentent de ce qu'ils gagnent, mais espèrent tout de même en avoir plus (Ilbery et Kneafsey, 1999; Mundler et al., 2008; Kneafsey et al., 2013; Mundler et Laughrea, 2016 b). Les autres éléments de satisfaction compilés dans le tableau 22 priment sur la satisfaction financière. Globalement, les agriculteurs sont satisfaits de leur système d'activité.

5.5. Typologie des exploitants engagés dans les circuits courts

L'examen des logiques de fonctionnement de 32 exploitations agricoles maraîchères, arboricoles, productrices de viande et laitières commercialisant en circuits courts au Québec, combiné à une analyse de leurs performances économiques, converge vers les mêmes constats que Bon et al. (2010), c'est-à-dire que les résultats en termes de productivité, mais aussi en termes de rentabilité, dépendent en grande partie des rapports que les exploitants entretiennent avec leur travail, car en définitive ces rapports au travail définissent les éléments du système et la façon dont ils sont mis en œuvre (organisation du travail) avec les ressources disponibles. Cela étant, les résultats de l'analyse transversale ont permis d'élaborer une typologie des exploitants (tableau 23) liant des conceptions du travail différenciées (personnalité de l'exploitant, finalité du projet agricole, nature du système d'activité selon les préférences et les valeurs de l'exploitant) à des performances économiques différenciées (taille de l'entreprise, rentabilité). Cinq différentes logiques de fonctionnement se distinguent dans la population d'enquête.

Tableau 23 : Typologie des exploitations agricoles engagées dans les circuits courts au Québec selon la conception du travail des exploitants et la façon dont ils conçoivent leur système d'activité

Profil des exploitants	Caractéristiques des exploitants et du système d'activité
LES ENTREPRENEURS (E2, E9, E11, E12, E18, E20, E27, E28, E31, E32)	Est un entrepreneur; aime les projets Entreprise de taille variable, système de production intensif, relativement peu diversifié; Objectif d'utilisation optimale des ressources et de rentabilité; Part importante du chiffre d'affaires tirée des circuits longs ou de la vente chez des détaillants directs, vend en circuits courts par opportunité; Rentabilité variable.
LES INNOVATEURS (E6, E22, E24)	Sait se distinguer (par ses produits ou par les services d'accueil offerts); Taille modeste à grande, système d'activité diversifié (avec transformation et services d'accueil); Recherche d'un équilibre entre rentabilité et qualité de vie; valorise le travail en famille; Vente en directe essentiellement, surtout au kiosque à la ferme; Entreprise rentable.
LES ENGAGÉS (E4, E7, E8, E10, E13, E14, E16, E21, E26, E29, E30)	Se voit comme un paysan/artisan qui travaille en harmonie avec la nature; Entreprise diversifiée de taille variable (surtout de petite taille), système de production sous régie biologique ou basée sur des normes équivalentes; Objectif de défendre des valeurs (respect de l'environnement, bien-être animal, protection du patrimoine agricole, développement local, de créer un lien avec les consommateurs pour les sensibiliser à des nouveaux modes de consommation, etc.); Presque 100% du chiffre d'affaire tiré de la vente directe (sauf lorsque entreprise de grande taille); Rentabilité modeste.
LES EFFICACES (E1, E3, E5, E15, E19, E25)	Est un véritable gestionnaire : maîtrise du système de compétences, forte cohérence entre les éléments qui composent le système d'activité; Entreprise de taille moyenne semi-diversifiée ou diversifiée; Objectif de vivre de l'agriculture, d'être son propre patron et de travailler chez soi avec la famille; Priorise les circuits courts, mais écoule les surplus chez des détaillants directs (rarement chez des grossistes); Entreprise plutôt rentable.
LES HÉDONISTES (E17, E23)	Est un amoureux de l'agriculture; Système de production extensif qui requiert peu de temps de travail, peu diversifié; Objectif non pécuniaire (revenus viennent d'autres activités ou de pensions de retraite) : valorise la vie à la campagne, un mode de vie sain, l'autosuffisance alimentaire; 100% des ventes en directe; Profit pratiquement nul.

Sans chercher à généraliser les résultats à l'ensemble des situations vécues, la typologie développée permet de comprendre sommairement comment la conception du travail des agriculteurs conditionne l'organisation du travail, les performances économiques et plus largement la viabilité des exploitations agricoles rencontrées. Les systèmes d'activité étant très diversifiés (système de production, ressources disponibles, conditions de marché, situation géographique, etc.), la typologie doit être interprétée avec souplesse. Plusieurs exploitations pourraient d'ailleurs se retrouver à cheval entre deux profils, car elles s'avèrent fréquemment administrées par plusieurs agriculteurs. Si la trajectoire initiale d'une entreprise converge généralement au sein de ses gestionnaires, l'environnement économique changeant induit constamment des ajustements du système d'activité. Au final, ce qui semble importer, c'est le maintien d'un équilibre entre les besoins sociaux, professionnels et financiers des agriculteurs; cet équilibre est un gage de la viabilité à long terme des systèmes d'activité pratiqués.

5.6. Limites de l'étude

Il est important, en terminant la présentation de ce volet, de rappeler plusieurs des limites rencontrées dans cette recherche.

D'abord, notre choix a été de privilégier une approche qualitative illustrant la diversité des situations rencontrées. De ce point de vue, la variété des cas étudiés est immense. Au fond, en dehors du fait que toutes ces fermes sont engagées dans la commercialisation de leurs produits en circuits courts et rencontrent par conséquent le même type de défis : toucher le client directement, mettre en marché à coûts réduits, offrir une gamme de produits qui se distinguent par leur caractère fermier ; peu de choses les relient tant elles sont différentes. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce point dans la discussion finale.

Dans notre ambition de mesurer la productivité des différentes activités conduites, nous avons aussi rencontré divers écueils méthodologiques. Il convient ici de rappeler avec force que l'exercice que nous avons conduit, consistant à désagréger un système cohérent en divers éléments (production, transformation, conditionnement et distribution) apparaît inévitablement artificiel au regard de la situation réelle vécue par les agriculteurs. Rappelons que notre projet visait à obtenir, non une mesure précise, mais une vue d'ensemble de la répartition de la productivité du travail entre les métiers internalisés, afin de permettre, aux agriculteurs, comme aux intervenants qui les appuient, d'engager une réflexion sur ce que ces systèmes diversifiés entraînent comme contraintes spécifiques.

Pour parvenir à désagréger les systèmes d'activité étudiés, nous avons été constamment conduits à devoir faire des arbitrages. Premièrement, départager avec précision certains coûts de production par segment d'activité s'est avéré difficile dans de nombreux cas, d'autant que les agriculteurs rencontrés considèrent avec raison leur système comme un tout. Pour assurer la rigueur de la méthode, les frais difficilement attribuables à un segment spécifique ont été comptabilisé dans une catégorie "frais généraux", tout comme les frais d'administration, d'électricité, etc., puis séparés au prorata des coûts de production déjà distribués dans les autres segments d'activité. Cette répartition des coûts de production a nécessairement induit quelques imprécisions. Si ces imprécisions restent sans doute négligeables pour les entreprises de grande taille puisque cette répartition ne concernait bien souvent qu'une faible proportion des charges totales d'exploitation ; des variations mineures dans les charges peuvent jouer plus fortement sur la valeur ajoutée, puis sur la productivité du travail pour les exploitations de petite taille.

Deuxièmement, puisque la méthode Bilan Travail est une méthode déclarative, nos enquêtes ont reposé grandement sur les estimations des agriculteurs. En ce qui concerne les précisions financières, la plupart des agriculteurs nous ont fourni des états financiers avec une liste exhaustive des produits et des charges. Mais certains agriculteurs, soit par choix, soit par absence de réelle comptabilité, nous ont présenté ces informations, au meilleur de leur connaissance. Lorsque les questions liées aux performances économiques semblaient créer des inconforts, les enquêteurs ont bien entendu respecté la réticence des agriculteurs et n'ont pas insisté pour obtenir les données comptables. Il va sans dire que les estimations peuvent induire des biais dans les résultats finaux (Fenneteau, 2002). Néanmoins, puisque certaines informations économiques avaient été fournies préalablement à l'enquête terrain via un

questionnaire en ligne, nous avons pu nous assurer de la cohérence globale des estimations divulguées.

Troisièmement, au moment de l'analyse, la diversité des sujets de la population enquêtée a nécessité des analyses au cas par cas de sorte qu'il a été nécessaire de faire plusieurs arbitrages pour pouvoir avancer, lesquels ont pu entraîner des biais divers. Dans certains cas, compte tenu du fonctionnement singulier des systèmes d'activité pratiqué (le questionnaire avait été rédigé de manière à convenir à tout type d'exploitation), des données étaient manquantes pour distinguer la transformation de la distribution. Parfois, la distinction n'a pas pu être faite; dans d'autres cas, des références théoriques disponibles ou les estimations d'autres exploitants dont les systèmes étaient très similaires ont été utilisées pour compléter les calculs. Dans le cadre des exploitations maraîchères diversifiées spécifiquement, l'utilisation systématique de références théoriques pour calculer la valeur ajoutée de la production ont induit des biais importants pour les exploitations intensives (sous tunnels) et extensives (coûts de production par hectare très bas) tel qu'explicité dans la section 3.3.1.

Il faut donc retenir de l'analyse quantitative de la productivité du travail, basée sur la mesure du temps de travail selon la méthode Bilan Travail (méthode déclarative), qu'elle s'appuie en définitive sur des calculs théoriques et vise fondamentalement à donner un ordre de grandeur de la répartition de la productivité du travail entre les différents segments d'activité, plus qu'une valeur exacte. Cela a été réalisé avec toute la rigueur possible compte tenu des contraintes imposées par la diversité des cas. Ainsi cette étude, à bien des égards innovante, propose un cadre d'analyse et une méthodologie qui pourront être affinés afin d'étudier plus profondément la productivité du travail d'un secteur de production en particulier.

Chapitre 2

L’action collective en circuits alimentaires de proximité

RAPPEL :

Ce volet de recherche repose sur l'hypothèse que la mutualisation de certaines ressources dans des regroupements d'agriculteurs serait un des moyens à utiliser afin d'améliorer la compétitivité des exploitations en circuit de proximité. Ce chapitre vise donc à la fois à :

- ✓ repérer diverses expériences de mutualisation autour de ressources naturelles, sociales, humaines, physiques ou financières;
- ✓ analyser les motivations, les facteurs de réussite ou d'échec de ces projets collectifs.

Dans ce deuxième chapitre, la section 1 présente une revue de la littérature sur les initiatives collectives de commercialisation en circuits de proximité permettant de comprendre le contexte duquel ont émergés ces initiatives, les formes qu'elles prennent ainsi que les déterminants de leur viabilité. La seconde section présente le cadre d'analyse adopté qui est basé sur l'approche en gestion basée sur les ressources ainsi que la théorie des systèmes ouverts. Pour de projet de recherche, l'étude de cas multiples a été choisie comme approche méthodologique. Cette dernière est donc expliquée plus en détail dans la section 3. Enfin, la section 4 présente les résultats tirés des 10 cas étudiés explorant les motivations derrière la création de ceux-ci, leur trajectoire ainsi que les déterminants de leur viabilité.

1. Revue de la littérature

L'action collective en circuits de proximité peut prendre différentes formes. Aux États-Unis et au Canada, la littérature sur les collectifs en circuits de proximité s'organise principalement autour du concept de *Food hub*. Selon la définition du USDA, les *food hubs* sont « une entreprise ou une organisation qui gère activement l'agrégation, la distribution et le marketing de produits alimentaires de source identifiée provenant principalement de producteurs locaux et régionaux afin de renforcer leur capacité à satisfaire la demande de grossistes, de détaillants et d'institutions » (Barham *et al.*, 2012). Dans ce cas, les initiatives visées ne sont pas nécessairement portées par des producteurs et ont pour objectif spécifique d'occuper le chaînon manquant entre les producteurs locaux et le secteur du détail alimentaire et celui de l'hôtellerie, de la restauration et des institutions (HRI).

Beckie *et al.* (2012) ont également défini le concept de *food hubs* afin d'y inclure, plus largement, toute initiative ayant un potentiel de transformation durable du système alimentaire actuel : « réseaux et intersections d'organisations populaires (*grassroot*) ancrées dans leur communauté et d'individus qui travaillent ensemble afin de construire un système alimentaire plus juste socialement, robuste économiquement et sain environnementalement qui connecte les agriculteurs avec les consommateurs le plus directement possible ». Dans cette définition, elles incluent donc les initiatives communautaires qui répondent à des enjeux sociaux liés à l'alimentation telle que les cuisines collectives.

Les *food hubs* englobent une variété d'initiatives collectives qui contribuent à la relocalisation du système alimentaire. Il peut y avoir plusieurs types d'acteurs qui y sont engagés (producteurs, consommateurs, entreprises privées, etc.), prendre différentes structures (ONBL, coopérative, entreprise privée, etc.) et remplir différentes fonctions (logistique, marketing, transformation,

stockage, emballage, services de conseil, réseau de pratique, service communautaire, etc.) (Matson *et al.*, 2013 ; Berti & Mulligan, 2016). Les ateliers de transformation collectifs (ATC), les points de vente collectifs (PVC), les *drive*s fermiers, les marchés de solidarité, les marchés publics, - initiatives collectives décrites plus en détail dans les prochains paragraphes - sont toutes des exemples de *food hubs*.

En France, la collaboration entre producteurs s'est organisée principalement autour des ATC et des PVC. Les ATC sont « une structure gérée par un collectif d'agriculteurs qui mettent leurs moyens en commun pour disposer des équipements nécessaires à la transformation de leurs produits agricoles primaires » (Mundler et al., 2013, p. 5). Ces ateliers sont principalement mis en place pour la transformation des viandes, mais on les trouve aussi pour une variété d'autres produits (lait, fruits, légumes, miel, etc.). Ils permettent aux producteurs membres de diminuer l'investissement individuel lié à ce type d'infrastructures tout en contrôlant mieux la transformation de leurs produits. Les PVC sont quant à eux des boutiques de produits fermiers gérées par un groupe de producteurs (Bernard, Dufour, & Mundler, 2008). Dans ce modèle, les producteurs livrent eux-mêmes leurs produits au point de vente et assurent la tenue de ce dernier en rotation de manière à garantir, en tout temps, la présence d'au moins un agriculteur au PVC.

Plus récemment, le concept de *Drive fermier* est apparu, un équivalent français des marchés de solidarité au Québec. Ils consistent en « un système de vente en ligne qui propose aux consommateurs finaux la possibilité de commander et payer sur l'internet les produits locaux des producteurs adhérents. » (Bouroullec *et al.*, 2016). Si en France la présence des producteurs est obligatoire (en rotation, à la manière des PVC), ce n'est pas le cas au Québec où les points de cueillette des commandes sont gérés par des consommateurs, souvent bénévoles. Les marchés publics peuvent également être considérés comme une démarche collective puisqu'ils sont un moyen pour les producteurs de s'organiser collectivement afin d'offrir aux consommateurs un lieu commun où se procurer une diversité de produits agroalimentaires. Toutefois, plusieurs de ceux-ci ne sont souvent pas créés à l'initiative de producteurs, mais plutôt de consommateurs ou de collectivités locales.

Au Québec, les circuits de proximité sont encore jeunes et peu développés ce qui se reflète également sur l'organisation collective dans ces circuits. La concertation et l'organisation des producteurs en circuits de proximité en sont encore à leurs balbutiements, tout comme les démarches collectives qui ont émergé, en majeure partie, après 2007. Par conséquent, la littérature sur les initiatives collectives en circuits de proximité reste encore peu étoffée au Québec. Les études existantes se concentrent principalement sur l'examen et la caractérisation des différents canaux de mise en marché de proximité (Bordron & Cakmak, 2009 ; Équiterre, 2011 ; Colombani-Lachapelle & Pouliot, 2012 ; Équiterre, 2012 ; Lemay, 2012).

Les marchés publics et de solidarité sont des formes d'action collective en circuits de proximité bien implantés au Québec (Claveau, 2014 ; Proulx, 2014). Il est aussi possible de retrouver quelques collectifs prenant une forme similaire aux ATC en France. Par ailleurs, plusieurs regroupements de producteurs ont pour fonction l'agrégation de produits afin de percer le marché du détail alimentaire et le secteur HRI, soit un modèle qui se rapproche davantage de la définition de l'USDA des *food hubs*.

1.1. Des formes « renouvelées » de coopération

L'émergence des regroupements de producteurs en circuits de proximité s'inscrit dans un contexte social, culturel, économique et environnemental différent de celui qui a vu naître le mouvement coopératif dans le milieu agricole québécois. En effet, depuis la fin du XXe siècle, le système alimentaire de plus en plus mondialisé, intensif, spécialisé et concentré (Rastoin & Ghersi, 2010) est remis en question par divers acteurs. De « nouvelles » formes d'agriculture et de mise en marché sont ainsi apparues afin de tendre plutôt vers une relocalisation du système alimentaire, un rapprochement entre la consommation et la production et une déspécialisation de l'exploitation agricole (Van Der Ploeg & Renting, 2000 ; Renting *et al.*, 2003). Au Québec, c'est à cette époque que les initiatives d'ASC font leur apparition, que les marchés fermiers recommencent à voir le jour au Québec – après avoir presque disparu dans les années 1950 avec l'avènement de la grande distribution (Chazoule & Lambert, 2007 ; Équiterre, 2011) – et que l'agriculture biologique prend son essor (Bouchard & Fortier, 2014). Cette nébuleuse d'initiatives « nouvelles » a notamment été regroupée, dans la littérature, sous le concept de réseaux alimentaires alternatifs. Ces derniers sont généralement définis comme des « initiatives comportant des allégations de « nouveaux » liens entre production et consommation, ou entre producteurs et consommateurs, en rupture avec le système « dominant » » (Deverre & Lamine, 2010).

Le développement de ces réseaux s'accompagne, en parallèle, de la mise en place d'initiatives collectives visant à mettre en commun la transformation ou la commercialisation de produits afin de permettre un lien plus direct avec le consommateur (Gundula *et al.*, 2007 ; Gafsi & Terrieux, 2015 ; Perrett & Jackson, 2015 ; Berti & Mulligan, 2016). Comme le font remarquer Lucas *et al.*, (2014, p.214), le secteur agricole se divise actuellement en deux tendances dominantes, bien qu'il existe plusieurs zones grises entre les deux :

> « *d'une part, d'une tendance marquée par l'expansion continue de structures d'exploitation de grande taille, associée à des gains de productivité physique du travail, rendue possible par le recours important aux intrants et capitaux externes qui se substituent au travail. L'autre tendance correspond à la recherche de valorisation des potentialités propres des exploitations, de manière endogène, à partir de stratégies de diversification, d'autonomisation, et/ou de création de valeur ajoutée* ».

Les formes « renouvelées » de coopération entre agriculteurs auxquelles nous nous intéressons s'inscrivent davantage dans cette deuxième tendance.

Goodman *et al.* (2012) considèrent d'ailleurs ces initiatives collectives comme des initiatives de localisation du système alimentaire de la deuxième génération. Ces formes « renouvelées » de coopération sont développées en réaction aux barrières à l'entrée dans les circuits de proximité et à la déspécialisation qu'ils exigent en amenant l'exploitant agricole à entreprendre une diversification agricole (des produits cultivés et élevés) et entrepreneuriale (des métiers exercés – producteur, transformateur et distributeur) (Gafsi & Terrieux, 2015), tel que nous avons pu le constater dans le premier chapitre de ce rapport. Matson *et al.* (2014), dans leurs travaux sur les *food* hubs, soulignent que ces formes de coopération « élargissent le concept traditionnel des coopératives agricoles pour inclure d'autres parties prenantes en plus des producteurs. Les *food hubs* représentent une évolution de l'idéal coopératif de producteurs qui travaillent ensemble

pour trouver des débouchés pour leurs produits, tout en répondant aux préoccupations des travailleurs, des consommateurs et de la communauté. » Ces formes « renouvelées » de coopération ont donc des objectifs qui dépassent souvent les simples rendements économiques.

Les motivations pour ces formes « renouvelées » de coopération restent tout de même similaires à celles qui les précèdent. En effet, les membres qui y participent cherchent à réduire leurs coûts de production et à améliorer leurs revenus (Merrett, 2001 ; Mondy & Terrieux, 2010 ; Lucas *et al.*, 2014) et ils y parviennent en mutualisant leurs ressources, en agrégeant leurs volumes et en réalisant des économies d'échelle. Toutefois, contrairement aux coopératives qui les précèdent, les initiatives collectives en circuits de proximité n'ont pas pour objectif direct d'améliorer le prix reçu par leurs membres. C'est plutôt le choix de se tourner vers les circuits de proximité qui s'inscrit dans cette motivation (Govindasamy *et al.*, 1999 ; Hardesty & Leff, 2010 ; Uematsu & Mishra, 2011 ; Chiffoleau & Prevost, 2013 ; Richard *et al.*, 2014). L'action collective est vue pour sa part comme un outil permettant de faciliter l'accès à ces circuits (Laughrea, 2014).

Par ailleurs, ces « nouvelles » formes de coopération ne s'inscrivent pas dans un désir de rétablir le pouvoir de négociation des producteurs (Gundula *et al.*, 2007). Étant donné que les circuits de proximité visent un lien plus direct vers le consommateur, la concentration des acheteurs est un problème moindre. Le producteur est plus libre de fixer ses prix, bien que plusieurs études aient démontré que le producteur en circuits de proximité fixait généralement le prix de ses produits selon les prix du marché, sans nécessairement se baser sur ses coûts de production (Cooley & Lass, 1998 ; Tegtmeier & Duffy, 2005 ; Brown & Miller, 2008 ; Mundler, 2013). Ainsi, contrairement aux coopératives qui les précèdent, ces « nouvelles » formes de coopération dans les circuits de proximité émergent d'un besoin de mutualiser des ressources, et non de contre-balancement du pouvoir de négociation des acteurs en aval, et ce, dans l'objectif principal de réduire les coûts de transformation et de commercialisation, et non d'améliorer les prix.

Ces formes « renouvelées » de coopération s'inscrivent également dans une démarche plus large de recherche d'autonomie qui a pour point de départ le choix de s'inscrire dans les circuits alimentaires de proximité. En effet, plusieurs producteurs dans ces circuits cherchent une plus grande maîtrise de leur produit, de la production à la commercialisation (Mundler *et al.*, 2013 ; Gafsi & Terrieux, 2015). Ils cherchent également une plus grande liberté dans le choix de leurs pratiques agricoles, dans la détermination de leur prix et dans le modèle d'entreprise qu'ils désirent construire. Leur idée de l'autonomie va donc au-delà de l'idée d'être « leur propre patron », qui est commune à l'ensemble des producteurs (Emery, 2015). Ils s'inscrivent dans un discours d'affranchissement des acteurs conventionnels en amont et en aval de la ferme et dans « une certaine prise de distance par rapport au modèle professionnel agricole dominant » (Gafsi & Terrieux, 2015). C'est également ce que note Van der Ploeg (2009) : l'orientation des agriculteurs « vers la diversification et la recherche d'économies, active de nouveaux modes de coordination entre eux, pour substituer certaines transactions marchandes par des formes d'organisation ou de prestations réciproques. Cette préférence s'expliquerait notamment, (…) par la méfiance engendrée par des comportements opportunistes d'acteurs marchands » (cité dans Lucas *et al.* (2014), p. 214).

Toutefois, si les membres de ces collectifs tentent de s'autonomiser en partie du système alimentaire conventionnel, ils continuent tout de même à en faire partie. En effet, considérant qu'environ 3% de la production agricole québécoise est écoulée dans les circuits de proximité

(Mundler & Laughrea, 2015), la grande distribution reste un canal de commercialisation incontournable pour les producteurs. Les collectifs en circuits de proximité se développent donc à la fois en parallèle et en complémentarité avec les modèles collectifs à plus large échelle qui s'inscrivent dans une vision de filière longue. Comme le soulignent Stroink et Nelson (2013), ce sont des systèmes qui co-évoluent et qui interagissent influençant donc l'évolution de chacun de ceux-ci.

Enfin, ces formes « renouvelées » de coopération semblent aussi avoir été créées en réaction aux adaptations et changements apportés au mouvement coopératif « classique » qui s'est éloigné des principes coopératifs de base et en est venu à une « destitution partielle (ou totale) de la maîtrise des agriculteurs sur leur propre production, [un] éloignement géographique des centres de décisions, [une] faiblesse de l'ancrage local, [des] prix décidés par la grande distribution plutôt que par les coopérateurs, etc. » (Poisson & Saleilles, 2012). Plusieurs collectifs de producteurs en circuits de proximité se sont ainsi réapproprié la gestion et le pouvoir décisionnel au sein de leur collectif en y limitant le nombre de membres et en insistant sur l'implication des membres. D'ailleurs, Bouroullec *et al.* (2016) soulignent que le fonctionnement de ces collectifs repose fortement sur la capacité et la volonté de leurs membres à y investir des ressources tant financières qu'humaines et sociales, même si de nombreux collectifs se tournent aussi vers l'embauche de salariés afin d'alléger les tâches réalisées par les membres et permettre la consolidation de leur initiative (Bruynis *et al.*, 2001 ; Cordelier, 2006 ; Cechin *et al.*, 2013).

En bref, les formes « renouvelées » de coopération entre producteurs qui s'inscrivent dans les circuits de proximité demandent un regard analytique différent de celui qui est jeté sur la coopération agricole « classique » puisqu'elles ne s'inscrivent pas dans le même contexte, elles n'ont pas les mêmes objectifs et elles ne portent pas les mêmes discours. Leur fonctionnement appelle également à emprunter des théories différentes que celles appliquées aux coopératives agricoles classiques. Lucas *et al.* (2014) soulignent d'ailleurs que ces formes « renouvelées » de coopération s'élaborent de façon inédite et avec peu de références.

1.2. La viabilité des collectifs en circuits de proximité

Comme illustré précédemment, les collectifs en circuits de proximité se démarquent des coopératives traditionnelles sur plusieurs points. Afin de comprendre les déterminants de leur viabilité, il est donc nécessaire de dépasser la littérature portant sur les coopératives puisque les enjeux affectant ces collectifs sont distincts. Cette section présente une revue de la littérature effectuée sur les collectifs de producteurs visant la commercialisation où la délégation des pouvoirs est absente. Les producteurs sont donc entièrement responsables de la gestion de leurs collectifs.

1.2.1. Engagement et implication des membres

Il est important de distinguer les notions d'implication et d'engagement. Alors que l'implication se réfère « au niveau d'effort et de participation » [traduction libre] présenté par un individu afin d'assurer le bon fonctionnement de son organisation (Hoye, 2007, p. 113), l'engagement est, quant à elle, une notion plus complexe, dont la définition est moins consensuelle. Meyer et Allen (1991) attribuent trois composantes à l'engagement : un besoin (engagement de

continuité), un désir (engagement affectif) et une obligation (engagement normatif). Bussing (2002) distingue quant à lui deux sources d'engagement : instrumentale et affective. Dans cet article, l'engagement se réfère plutôt à sa dimension affective, c'est-à-dire à un engagement volontaire qui repose sur une forte identification à l'organisation et un attachement émotionnel envers celle-ci (Meyer & Allen, 1991). Cet engagement est reflété, chez les producteurs membres, par une fidélité envers le collectif, une croyance forte en sa nécessité et une volonté ferme qu'il se maintienne, et ce, même si les bénéfices personnels retirés n'égalent pas la contribution faite.

Ainsi, si un membre est peu impliqué dans son collectif, il peut tout de même être fortement engagé envers celui-ci. Poisson (2010) note d'ailleurs qu'en période de remise en question d'une initiative collective, deux types d'attitudes se dessinent chez les producteurs membres. Il y a, d'un côté, les membres « qui doutent de l'avenir du projet et de leurs intérêts à poursuivre l'aventure collective » et, de l'autre, « ceux qui considèrent ces difficultés comme temporaires et incontournables ; ils souhaitent les surpasser en stimulant l'innovation, la recherche de la nouveauté, les améliorations techniques, etc. » (Poisson, 2010, p. 10). Bref, au sein des collectifs coexistent de nombreuses attitudes et motivations qui peuvent être transformées en différents niveaux d'implication et d'engagement.

L'engagement et l'implication des membres sont reconnus, dans la littérature, comme étant un élément central de la viabilité des organisations collectives (Bhuyan, 2007 ; Feng *et al.*, 2011 ; Cechin *et al.*, 2013 ; Pons, 2015). Pour qu'il y ait action collective, il faut nécessairement que des membres restent engagés envers celle-ci. De plus, dans les collectifs en circuits de proximité, la délégation est souvent peu présente. Il est donc nécessaire que les membres s'impliquent dans sa gestion et son fonctionnement. Mundler *et al.* (2013) constatent toutefois que l'implication des membres est rarement proportionnelle aux bénéfices retirés. Ils soulignent que si elle peut venir d'une forte dépendance envers le projet, elle vient aussi souvent du caractère militant des membres. Plusieurs auteurs réfèrent également à la notion « d'esprit coopératif » ou « d'identité coopérative » comme un déterminant dans l'engagement des membres (Cordelier, 2006 ; Lamprinopoulou *et al.*, 2006).

D'ailleurs, Merrett (2001) souligne, qu'avec le temps, les producteurs « opportunistes » se désengagent de la structure et ceux réellement intéressés et dont les valeurs sont basées sur l'engagement, la coopération et le support mutuel restent. Pour Cordelier (2006), les membres doivent avoir « l'impression que l'outil collectivisé leur appartient réellement et qu'ils ont la responsabilité de le faire fructifier pour leur propre intérêt et celui commun ». Ils seront alors plus enclins à s'impliquer et à s'engager dans la démarche collective. Dans des mots similaires, Jiménez *et al.* (2010, p.28) indiquent que :

> « *Lorsque les membres ne ressentent pas ce sentiment d'identification avec la coopérative, qu'ils considèrent la coopérative comme un service et qu'ils ne parviennent pas à voir des résultats immédiats, ils sont prêts à abandonner leur coopérative ou du moins à réduire leur relation avec celle-ci et à amener leurs olives ailleurs. [...] Les personnes qui croient fermement que leurs objectifs peuvent être mieux réalisés en unissant leurs forces avec d'autres ont tendance à faire un effort au-delà de l'appel du devoir dans la coopérative*[12] ».

[12] Traduction des auteurs

1.2.2. Gouvernance et règlements

Les ATC qui ont réussi, selon l'étude de Mondy et Terrieux (2010), « sont ceux qui ont su mettre en place des systèmes efficaces de fonctionnement, de régulation, et de définition des responsabilités et qui ont su s'enrichir de l'expérience des autres ». Les regroupements de producteurs ont donc intérêt, dès le départ, à se doter de règles de fonctionnement, non seulement au niveau opérationnel, mais également au niveau de la prise de décision et du règlement de conflits. Ostrom (2000) a établi « cinq principes de conception de règles » favorisant l'action collective qui ont été repris par plusieurs auteurs (Stockbridge *et al.*, 2003 ; Barham & Chitemi, 2009 ; Devaux *et al.*, 2009 ; Hellin *et al.*, 2009 ; Markelova *et al.*, 2009 ; Cechin *et al.*, 2013). Les cinq principes spécifient que, lorsque des individus participant à une action collective désirent se doter de règles, ils doivent (Ostrom, 2000) :

- établir des frontières précises au niveau du membrariat. Ainsi, il est clairement établi qui doit participer aux coûts de l'action collective, mais également qui peut en bénéficier;
- définir des règles opérationnelles qui encadrent les activités quotidiennes et distribuent les coûts proportionnellement aux bénéfices;
- obtenir de tous les membres, ou de la plus une grande partie de ceux-ci, qu'ils participent à l'élaboration et la modification des règles. Le fait que les règles du groupe soient définies par les membres permet qu'elles correspondent mieux aux réalités et à l'environnement auxquels ils font face (Stockbridge *et al.*, 2003 ; Markelova *et al.*, 2009). De plus, en incluant les membres dans la conception des règles, ceux-ci risquent davantage de les considérer comme équitables et ainsi de les respecter (Ostrom, 2000);
- surveiller et appliquer eux-mêmes les règles ou sous-traiter cette tâche à une tierce partie redevable à ceux-ci. La surveillance mutuelle permet d'abaisser les coûts de contrôle puisque les individus ont intérêt à surveiller les autres membres du groupe afin d'obtenir de l'information en continu sur leurs comportements. Mondy et Terrieux (2010) perçoivent, pour leur part, la nécessité pour les collectifs de se doter d'un responsable qui exerce « les fonctions de coordination, de veille organisationnelle et de contrôle » ;
- établir des sanctions graduelles de manière à permettre des erreurs ou des imprévus, mais à punir les infractions faites de manière continue. Ainsi, les premières sanctions servent principalement à signaler à la personne en infraction, et aux autres membres du groupe, qu'elle a enfreint les règles. Toutefois, des infractions répétées devraient rencontrer des sanctions de plus en plus fortes.

Le respect de ces principes peut contribuer à réduire les coûts d'organisation et les coûts de contrôle et d'application des règles. Dans ce but, les organisations de producteurs devraient également s'assurer que l'ensemble de règles est clair et compréhensible par tous, car, pour être efficaces, des règles se doivent d'être comprises par tous (Baland & Platteau, 2000 ; Ostrom, 2000 ; Stockbridge *et al.*, 2003 ; Lamprinopoulou *et al.*, 2006 ; Markelova *et al.*, 2009 ; Boullier & Ollivier, 2015). Une compréhension partagée facilite ainsi la surveillance et prédispose les membres à s'y conformer.

1.2.3. Compétences techniques et entrepreneuriales

Les collectifs de producteurs étudiés ont des objectifs principalement économiques. Pour que l'action collective porte ses fruits, il faut donc que le projet atteigne et maintienne une santé financière. Dans une étude réalisée par Poisson (2010), les cas enquêtés ont tous eu, après

quelques années d'activités, des difficultés à atteindre l'équilibre financier. Quatre enjeux sont généralement soulignés dans la littérature.

Dans un premier temps, il y a le travail d'élaboration et de préparation du projet où une étude de faisabilité, un budget prévisionnel et un processus de planification devraient être faits (Bruynis *et al.*, 2001 ; Couzy & Morizot-Braud, 2015). Ce travail devrait permettre :

i. D'identifier des valeurs, des objectifs et une vision claire partagés par l'ensemble des membres (Matson *et al.*, 2013).
ii. D'établir, réalistement, les coûts de production estimés et les volumes nécessaires pour couvrir les frais de fonctionnement et de les ajuster au fur et à mesure que le regroupement progresse (Cordelier, 2006 ; Mundler et Valorge, 2015).
iii. D'assurer un financement suffisant qui permet de sécuriser un fonds de roulement avant l'opérationnalisation du projet (Bruynis *et al.*, 2001).
iv. D'effectuer des choix, quant au fonctionnement et aux infrastructures nécessaires, qui sont en concordance avec les besoins et les moyens des membres du collectif (Couzy & Morizot-Braud, 2015).

Un second enjeu est la capacité d'atteindre les volumes minimums afin d'être économiquement viable. Si ce constat peut sembler simple, plusieurs regroupements ne réussissent pas à atteindre les volumes qu'ils avaient prévus en début de projet (Bruynis *et al.*, 2001 ; Kaganzi *et al.*, 2009). La création de collectifs en circuits de proximité amène souvent les producteurs à la frontière de leurs compétences : accroissement ou diversification de la production agricole, nouveaux procédés de transformation, mise en marché dans des canaux nouveaux, etc. Ils doivent donc acquérir une bonne maîtrise technique de ces processus afin que l'initiative collective soit réussie (Merrett, 2001). Pour plusieurs collectifs, la période d'apprentissage correspond à une période de précarité pour l'action collective où la capacité à générer des revenus est souvent mise au défi : soit ils ne réussissent pas à atteindre les volumes prévus, soit ils n'arrivent pas à écouler l'ensemble de la production, soit encore les processus de transformations ne sont pas aussi efficaces qu'ils le croyaient. Dans tous les cas, ce manque de maîtrise des processus mutualisés a un impact significatif sur leurs revenus ou leurs coûts de production.

De la difficulté à atteindre les volumes découle un troisième enjeu qui est la connaissance qu'ont les collectifs de leurs coûts de revient. Afin d'assurer une rentabilité économique, les collectifs doivent être en mesure d'adapter leur structure de tarifs ou de prix en fonction de leurs coûts de revient ou encore de modifier leurs structures afin que leurs coûts correspondent à leurs revenus. Par exemple, dans les ATC en France, plusieurs regroupements ont tendance à fixer un tarif en début de projet et à le maintenir au fil du temps. Toutefois, le tarif devrait être révisé fréquemment afin de tenir compte de la variation des coûts et des volumes transformés et de s'assurer ainsi du maintien de l'équilibre budgétaire du projet collectif (Wagner, 2012 ; Dumas, 2013).

Le quatrième enjeu, qui sous-tend les trois précédents, est la compétence des gestionnaires et des membres. Souvent, ces derniers n'ont pas d'expérience préalable dans des initiatives collectives similaires (Bruynis *et al.*, 2001). Ils doivent donc s'assurer d'avoir, au sein du collectif, l'expertise nécessaire tant au niveau de la gestion d'un collectif que des techniques à maîtriser (mise en marché, transformation, production). Plusieurs auteurs soulignent, d'ailleurs, l'influence positive que peut avoir l'embauche d'un gestionnaire lors du démarrage de projet

collectif (Bruynis *et al.*, 2001 ; Cordelier, 2006 ; Cechin *et al.*, 2013). D'une part, celui-ci dégage les membres, déjà très occupés, d'une grande partie de leurs obligations. Il est ainsi en mesure d'assurer un suivi rigoureux des affaires du collectif et de son développement. D'autre part, si l'embauche est bien faite, il peut insuffler une expertise qui n'est généralement pas détenue par les membres, c'est-à-dire la gestion d'une entreprise collective visant la commercialisation des produits. Toutefois, ce ne sont pas tous les collectifs qui sont en mesure de financer un poste de gestionnaire dès leur démarrage (Barham & Chitemi, 2009).

1.2.4. Appui des institutions publiques

S'il est essentiel que les producteurs créant un collectif aient toutes les compétences nécessaires pour démarrer et encadrer le développement du projet, ce n'est pas toujours le cas. C'est pourquoi plusieurs auteurs soulignent le rôle central d'un accompagnement externe (Kaganzi *et al.*, 2009). Dans une étude sur les ATC en France, (Dumas, 2013) souligne que cet accompagnement est particulièrement important en début de projet, car il permet aux producteurs d'appréhender plus facilement cette phase qui peut être complexe. Sans compter qu'en début de projet, ces derniers n'ont pas nécessairement les ressources financières pour embaucher un gestionnaire. Bien qu'il ne doive pas se substituer à l'engagement des membres au sein du groupe, Mundler *et al.* (2013) identifient également la présence d'un animateur, externe au groupe, comme un élément facilitateur dans l'avancement du projet. D'une part, il permet plus de transparence, car le surinvestissement d'un membre ou d'un noyau de membres dans le collectif peut masquer le désengagement des autres. D'autre part, la gestion de projet étant de plus en plus complexe, cet animateur peut amener des compétences particulières que le collectif ne détient pas nécessairement.

Par ailleurs, afin de réduire l'investissement de départ, plusieurs collectifs se tournent vers des moyens de financement externes. Si un financement bancaire est souvent nécessaire[13], de nombreux ATC ont pu démarrer leur projet grâce à une subvention publique (Wagner, 2012 ; Dumas, 2013 ; Terrieux *et al.*, 2015). Ainsi, les agriculteurs enquêtés par Dumas (2013) jugent les subventions reçues comme essentielles à l'existence de leur projet collectif. En effet, un investissement initial trop important pour la capacité de paiement des membres pourrait nuire au développement du projet collectif : « Le coût initial du projet semble se révéler décisif dans les premières années de vie d'un ATC, car c'est cela qui implique le remboursement important d'emprunts au départ. Ce sont ces remboursements couplés à des volumes inférieurs au prévisionnel qui ont posé problème au démarrage ou après plusieurs années de fonctionnement dans tous les ateliers enquêtés » (Dumas, 2013). Des résultats similaires ont été trouvés dans une étude menée au Québec sur les collectifs de producteurs en circuits de proximité (Laughrea, 2014).

1.2.5. Leadership

Un deuxième critère important au succès d'une action collective est l'existence d'un *leadership* fort à la tête du projet. Bien que le *leadership* puisse être exercé par une seule personne, il peut également être partagé au sein d'un « noyau d'entreprises dynamiques et innovantes » (Lamprinopoulou *et al.*, 2006, p. 671). La présence de tels leaders « donne de la résilience lors

[13] Pour la construction du bâtiment, les emprunts souscrits s'étendent entre 12 et 20 ans alors que, pour l'équipement, ils s'étendent entre cinq et dix ans.

de changements de gouvernance, influence les membres à respecter les règles et améliore la résolution de conflit » (Gutiérrez *et al.*, 2011, p. 388). Afin d'augmenter les chances de succès de l'action collective, le ou les leaders devraient posséder un certain niveau de compétence entrepreneuriale afin d'assurer la bonne gestion du collectif (Markelova *et al.*, 2009 ; Ostrom, 2009). Ils devraient également être reconnus par les autorités locales et maintenir des liens avec des acteurs clés extérieurs au groupe (Markelova *et al.*, 2009 ; Ostrom, 2009). Dans le contexte d'une organisation horizontale, une attention particulière doit être portée à la légitimité du leader. Étant donné que l'organisation repose sur une base de membres volontaires, le ou les leaders devraient être transparents, démocratiques et redevables à leurs membres (Stockbridge *et al.*, 2003 ; Markelova *et al.*, 2009). Plus largement, Crespo *et al.* (2014) soulignent l'importance de la transparence et de l'égalité dans la gestion du collectif afin de stimuler la confiance et donc la propension des membres à joindre et rester.

1.2.6. Taille du groupe

La taille d'un groupe est un critère fréquemment discuté lorsqu'il est question d'action collective (Olson, 1971 ; Wade, 1989 ; Ostrom, 1990 ; Stockbridge *et al.*, 2003 ; Markelova *et al.*, 2009 ; Fischer & Qaim, 2012). Généralement, il est avancé que, plus la taille d'un groupe est grande, plus le coût d'organisation de ses membres est important, diminuant ainsi la capacité des individus à se coordonner. Toutefois, différents résultats de recherches empiriques ne permettent pas de tracer un lien de causalité aussi clair entre le nombre d'individus dans un groupe et la réussite de l'action collective. En effet, dans un certain nombre de cas, les groupes de grande taille ont réussi une meilleure coordination que ceux de petite taille (Poteete & Ostrom, 2004). Il ne faut donc pas s'arrêter strictement au nombre de membres dans un groupe, mais aux dynamiques qui, étant plus présentes dans les petits groupes, y facilitent la coopération.

Dans la littérature, trois grands avantages sont généralement attribués aux petits groupes par rapport à la coordination de ses membres. D'abord, la prise de décision et le leadership sont souvent plus proches des membres, ce qui renforce la légitimité de ces structures (Stockbridge *et al.*, 2003). Ensuite, les petits groupes ont plus de facilité à développer une cohésion interne, qui provient notamment des contacts réguliers face à face entre les membres. Ces interactions sont centrales dans la construction de la réputation des membres et de la confiance au sein du groupe : sachant qu'ils peuvent s'attendre à d'autres interactions dans le futur, les membres accordent d'autant plus d'attention à leur réputation (Poteete & Ostrom, 2004). Enfin, plus la taille d'un groupe est petite, plus les coûts d'organisation sont faibles (Olson, 1971 ; Stockbridge *et al.*, 2003). Notamment, le faible nombre de membres facilite une surveillance et un contrôle mutuel, ce qui permet de réduire les coûts de suivi. Cette capacité à surveiller les autres permet également de renforcer la confiance entre les membres du groupe et ainsi la cohésion interne (Markelova *et al.*, 2009).

Cela dit, il existe un arbitrage dans le choix de la taille du groupe. Bien qu'un faible nombre de membres puisse permettre une meilleure cohésion interne, elle laisse un désavantage au niveau de la mobilisation de ressources (Poteete & Ostrom, 2004). Dans un contexte où l'objet de l'action collective nécessite un niveau élevé de ressources, que ce soit financières ou humaines, le choix de former un plus grand groupe pourrait apparaître plus judicieux, puisqu'il permet d'augmenter la quantité de ressources mises en commun. Ainsi l'impact du nombre

d'utilisateurs peut également dépendre du type d'objet mutualisé ainsi que du niveau de gestion qu'il nécessite (Ostrom, 2009).

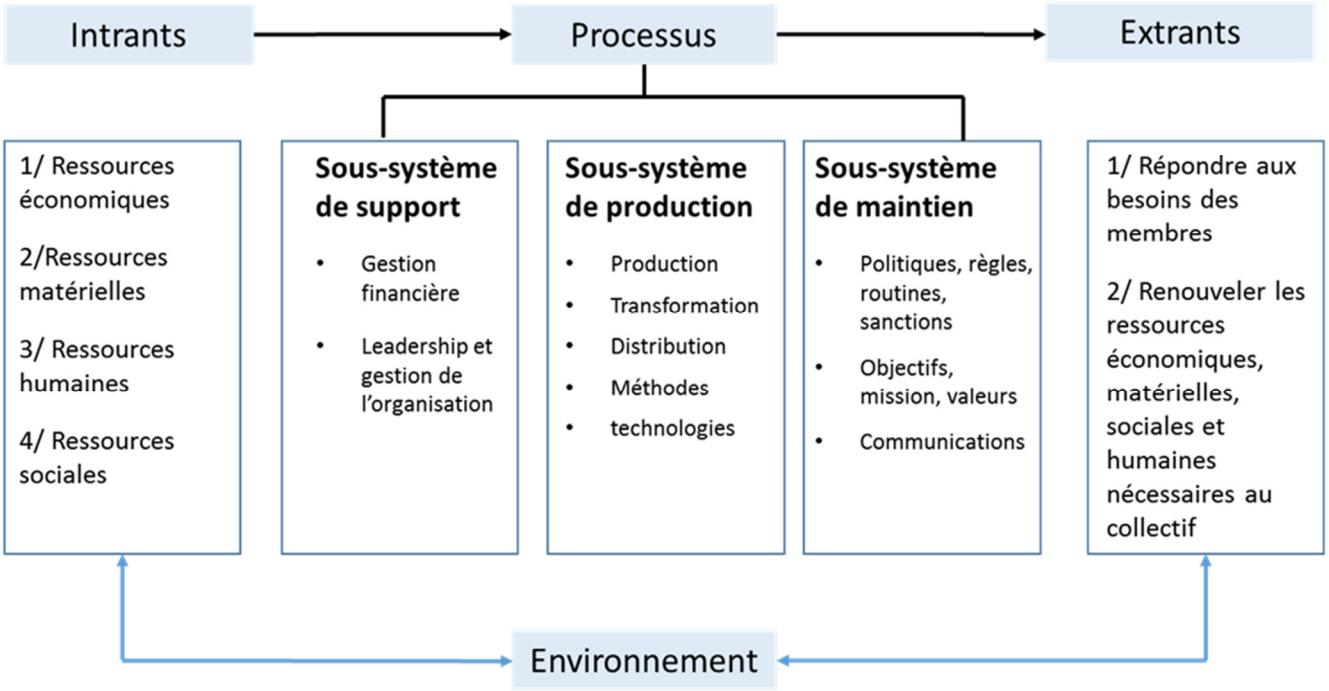
2. Cadre d'analyse

Dans cette section est présenté le modèle qui a été emprunté afin d'analyser la viabilité des collectifs en circuits de proximité. La théorie des systèmes ouverts a été mobilisée afin d'illustrer comment ces collectifs sont influencés par leur environnement et de montrer que leur viabilité ne dépend pas seulement de leur capacité à mobiliser des ressources, mais également à les activer et les renouveler.

2.1. Un modèle basé sur la théorie des systèmes ouverts

La théorie des systèmes ouverts (TSO) (Katz & Kahn, 1978) focalise sur la relation entre une structure et son environnement. Elle est organisée autour du concept d'entropie, soit la prémisse que sans l'apport d'intrants en continu, un système ne peut pas survivre. Il doit donc constamment être approvisionné en énergie. Dans le système ouvert, « l'énergie obtenue en interaction avec l'environnement entre dans un cycle d'intrants, de processus et d'extrants » (Prestby & Wandersman, 1985). La phase d'intrants consiste donc à puiser, dans l'environnement, l'énergie nécessaire au fonctionnement du système. La phase de processus (*throughput)* permet la transformation de l'énergie entrante en extrants. Ces extrants retournent ensuite dans l'environnement et peuvent réapprovisionner le système en énergie. En d'autres mots, l'organisation doit être vue comme un système en lien avec son environnement et qui, pour survivre, doit y puiser l'énergie nécessaire au processus de transformation et à la production d'extrants. C'est donc à partir de la TSO que le modèle d'analyse pour ce projet a été construit et adapté afin qu'il se prête mieux à l'analyse des collectifs en circuits de proximité (voir la Figure 2).

Figure 2. Modèle d'analyse de la viabilité des collectifs de producteurs en circuits de proximité



Modèle inspiré des travaux de Katz et Kahn (1978) ; Knoke et Wood (1981) ; Prestby et Wandersman (1985) ; Knoke (1990).

Si la TSO fait référence au concept d'énergie comme moteur au système, nous utiliserons plutôt le concept de ressources mis de l'avant par dans l'approche en management basée sur les ressources (*ressource-based view*) (Wernerfelt, 1984 ; Arrègle, 2006 ; Gafsi, 2006). Dans cette approche, les organisations sont vues comme ayant à leur disposition un ensemble de ressources, tangibles et intangibles, qui les distinguent les unes des autres et qui leur procurent un avantage concurrentiel (Wernerfelt, 1984). La pérennisation de leur organisation dépend donc de leur capacité à identifier leurs ressources, à les exploiter, à les adapter et à les renouveler (Arrègle, 2006). Dans cette approche, les ressources ne sont pas puisées exclusivement à l'extérieur de l'organisation, mais également au sein même de cette dernière.

Quatre types de ressources sont d'intérêt pour ce projet : les ressources financières (actifs, accès au crédit, etc.), matérielles (infrastructure, équipement, etc.), humaines et sociales (Gafsi, 2006 ; Sourisseau, 2012). Les ressources humaines renvoient aux compétences, aux connaissances ainsi qu'aux caractéristiques des individus : âge, santé, éducation, etc. (Gafsi, 2006 ; Sourisseau, 2012). Les ressources sociales quant à elles réfèrent aux normes, aux réseaux sociaux, à la confiance ainsi qu'aux institutions qui facilitent les interactions entre les individus et au sein d'organisations (Coleman, 1988 ; Ahn & Ostrom, 2002 ; Gafsi & Delevers, 2015).

Dans la phase d'intrants, les regroupements doivent donc être en mesure de rassembler l'ensemble des ressources nécessaires au fonctionnement de leur organisation. La TSO indique que ces ressources sont puisées dans « l'environnement ». Il est toutefois reconnu, dans la littérature sur les organisations, que les ressources vont souvent venir plus spécifiquement des membres (Prestby & Wandersman, 1985). De fait, Katz et Kahn (1978) soulignent que, pour les structures sociales, la motivation et les efforts humains sont la source principale d'énergie. Les

ressources mobilisées à la phase des intrants proviendront donc de l'organisation collective même et de son environnement.

La phase de processus est composée de différentes activités qui permettent la transformation des ressources en extrants. Ces activités peuvent être regroupées en sous-systèmes qui remplissent différentes fonctions afin de s'assurer que l'organisation se perpétue au-delà d'un cycle de production et que de nouvelles ressources sont générées. Bien que Katz et Kahn (1978) en identifient cinq (production, support, maintien, adaptation et gestion), nous n'en retenons que trois (production, support et maintien) dans le cadre de cette recherche puisque les collectifs de producteurs étudiés, par leur taille et les ressources à leur disposition, sont des organisations dont les structures internes sont plus simples. Le sous-système de production est le principal en ce sens qu'il est celui qui transforme les ressources en produit ou en service. Pour les collectifs en circuits de proximité, nous nous intéresserons à leur capacité de production, de transformation et de distribution ainsi qu'aux méthodes et technologies qu'ils ont mises en place afin d'optimiser ces processus de transformation des ressources.

Le sous-système de support et celui de maintien viennent en appui au sous-système de production, mais sont tout aussi importants. Celui de support « réalise les transactions avec l'environnement » en procurant les ressources nécessaires au sous-système de production et en écoulant les extrants et s'assure de fournir un environnement favorable pour l'opération du système (Katz & Kahn, 1978). Dans le cadre des collectifs de producteurs en circuits de proximité, deux éléments plus spécifiques seront considérés : la gestion financière (qui assure que le collectif a les ressources financières nécessaires pour maintenir son sous-système de production) et le leadership et la gestion de l'organisation (qui sont les individus responsables de ce sous-système).

Enfin, le sous-système de maintien s'occupe de « maintenir le tissu de comportement d'interdépendance nécessaire à l'accomplissement des tâches » (Katz & Kahn, 1978, p. 53). Il s'assure ainsi de mettre en place les règles, les normes, les sanctions et les récompenses nécessaires afin d'amener les membres (individus) à être des parties contribuant pleinement au système. D'ailleurs, dans leur définition de l'action collective de proximité, (Lucas *et al.*, 2014) définissent ces initiatives comme étant « agencées par les agriculteurs en mobilisant des processus sociotechniques, qu'ils régulent de façon flexible en s'appuyant sur des systèmes de normes, de règles et de valeurs ainsi que sur des institutions juridiques, et ceci de manière plus ou moins ancrée au territoire ».

La dernière étape du cycle est la production d'extrants. Dans les collectifs de producteurs étudiés, deux types d'extrants sont recherchés : les extrants tangibles (produits transformés ou commercialisés) et les extrants intangibles (utilisation du service par les membres). Il faut donc non seulement que le collectif réussisse à commercialiser le produit visé, mais il doit le faire tout en s'assurant de satisfaire ses membres et de répondre à leurs besoins. C'est également à cette phase que l'organisation devrait générer les ressources nécessaires pour nourrir un nouveau cycle de production.

Enfin, l'environnement est une composante centrale de la TSO. L'organisation est en constante relation avec son environnement qui est, bien sûr, changeant. L'organisation doit donc savoir s'adapter continuellement à de nouvelles réalités. À défaut de le faire, sa viabilité sera compromise. La TSO souligne d'ailleurs que toute organisation finit par mourir puisqu'avec le

temps elle se rigidifie et n'est plus en mesure de s'adapter à son environnement (Katz & Kahn, 1978).

2.2. La notion de viabilité des organisations

Dans le premier chapitre, nous avons vu que la viabilité des exploitations agricoles suppose un système d'activité cohérent pour le ménage, offrant un revenu considéré comme suffisant et des conditions de travail estimées satisfaisantes au sein d'un environnement social et professionnel favorable. Le principal intérêt de la définition retenue est qu'elle souligne l'existence de déterminants non économiques. Nous allons ici reprendre ce même concept de viabilité, mais cette fois relativement aux collectifs étudiés.

Bien que le concept de viabilité soit fréquemment employé lorsqu'il est question d'organisations ou d'entreprises (Prestby & Wandersman, 1985 ; Achterbergh *et al.*, 2003 ; Cordelier, 2006 ; Temple *et al.*, 2008 ; Schwaninger *et al.*, 2010 ; Mundler, 2011), rares sont les auteurs qui le définissent. Une des raisons qui peut expliquer ce flou définitionnel est qu'il est généralement employé, explicitement ou implicitement, dans son sens commun, soit la capacité à survivre, à durer ou à continuer d'exister (Mignon, 2000 ; Cordelier, 2006 ; Temple *et al.*, 2008 ; Schwaninger *et al.*, 2010 ; Mundler, 2011). La définition usuelle sous-entend qu'une organisation cesse d'être viable lorsqu'elle n'a plus la ***capacité*** de survivre ou de continuer d'exister.

La TSO permet de décortiquer l'organisation et son fonctionnement. Elle permet de comprendre que la viabilité d'un collectif repose sur (i) sa capacité à mobiliser les ressources physiques, financières, humaines et sociales nécessaires à son fonctionnement, sur (ii) sa capacité, par des processus organisationnels, à les transformer et (iii) à les renouveler (boucle de rétroaction). La viabilité est donc être remise en question dès qu'une organisation se trouve dans l'incapacité d'effectuer une de ces trois tâches. Par exemple, une organisation peut être en mesure de mobiliser les ressources nécessaires à son fonctionnement et atteindre des résultats satisfaisants pour ses membres. Toutefois, pour ce faire, le projet repose entièrement sur les épaules d'un membre qui s'essouffle. La phase de transformation fait donc défaut dans ce cas puisque l'engagement des membres n'est pas suffisant par rapport au besoin de l'organisation ce qui compromet la capacité de l'organisation à maintenir son système à moyen ou long terme. Ce que montre ce rapide exemple, c'est que pour comprendre réellement si une organisation est viable, il ne faut pas seulement s'attarder à la production d'extrants, mais bien à l'ensemble de ses activités et de son fonctionnement.

3. Méthodologie

Le premier objectif de ce projet de recherche était de repérer, dans les circuits alimentaires de proximité, diverses expériences de mutualisation autour de ressources sociales, humaines, matérielles ou financières. Des critères ont donc été fixés afin de mieux définir ce qui est entendu par « action collective en circuits de proximité » :

1. Le collectif doit regrouper trois agriculteurs ou plus ;
2. Le collectif doit être encore en fonction ;

3. Le collectif doit viser la transformation ou la commercialisation des produits de ses membres ;
4. Le collectif doit utiliser des canaux de mise en marché de proximité ou être constitué de producteurs agricoles utilisant les circuits de proximité ;
5. Le collectif doit avoir des membres qui sont producteurs agricoles et qui participent activement à la gestion et à la prise de décision au sein de l'organisation.

Le choix a donc été fait, dans ce projet de recherche, de s'éloigner du concept de *food hub* qui est trop englobant afin de cibler plus spécifiquement les organisations collectives portées par des agriculteurs ayant mutualisé la transformation ou la commercialisation de leurs produits et ciblant les circuits de proximité. Ce choix a été fait afin de comparer des cas relativement similaires. De ce rapport sont donc exclues toutes les démarches multiacteurs où les producteurs ne jouent qu'un rôle secondaire dans la gestion de l'organisation et où ils se positionnent davantage comme bénéficiaires ou fournisseurs que gestionnaires. C'est le cas de plusieurs marchés publics et de solidarité lorsqu'ils ont été initiés et sont gérés majoritairement par des citoyens-consommateurs ou par des acteurs du développement local : centres locaux de développement [CLD], municipalités, municipalités régionales de comtés [MRC], etc. (Claveau, 2014 ; Proulx, 2014).

Gundolf et Jaouen (2009) différencient d'ailleurs deux types de démarche derrière l'émergence de projets collectifs. D'une part, elles identifient l'entrepreneuriat collectif où la stratégie collective est « [mise] en place par des entreprises ayant identifié une opportunité et ayant conscience de la nécessité d'être regroupées pour la saisir et la développer » (Gundolf et Jaouen, 2009). D'autre part, il y a les démarches qui relèvent davantage d'une décision institutionnelle, dans laquelle « l'institution identifie l'opportunité et les entreprises adoptent un comportement plus réactif et, se connaissant peu, ont tendance à se reposer sur l'institution pour assurer leur coordination. » (Poisson et Saleilles, 2012). Dans le cadre de ce projet, le premier type de démarche a été privilégié, soit l'entrepreneuriat collectif.

Aucune donnée n'est actuellement collectée au Québec sur les regroupements de producteurs. Il est donc difficile de retracer l'ensemble des éléments qui constituent la population d'intérêt. Différentes démarches ont donc été entreprises afin de retracer le plus grand nombre d'éléments possible. Une recherche a d'abord été entreprise sur *Google* en utilisant différents mots-clés[14]. Ensuite, des recherches plus spécifiques ont été menées sur les sites internet d'organisations faisant la promotion de produits agroalimentaires régionaux ou sur les sites internet d'organisations spécialisées par production. Enfin, les conseillers en commercialisation en circuits courts et agrotourisme du MAPAQ ont été sollicités par courriel afin de retracer les collectifs de producteurs se retrouvant dans leur région respective qui n'auraient pas encore été repérés par les méthodes précédentes. Bien que l'ensemble de ces démarches n'ait peut-être pas permis de retracer tous les collectifs existants correspondant aux caractéristiques définies, il semble plausible d'affirmer que la majorité l'ait été. Le tableau 24 présente les résultats obtenus. Le travail de recension a été effectué en 2014. De nouveaux collectifs, notamment des marchés publics, ont fort probablement été créés depuis.

[14] Les mots *groupe, collectif, coopérative et regroupement* ont été combinés à différents mots liés à des types de production (agneau, bœuf, porc, poulet, œuf, lait, maraîcher, fruits, légumes). À ces différentes combinaisons ont également été ajoutés des mots tels que *producteur*, *solidarité*, *circuits court*s et *proximité*.

Tableau 24 : Nombre de regroupements en circuits de proximité répertorié répondant à nos critères de sélection selon le type de service offert aux membres.

TYPE DE REGROUPEMENT	NOMBRE
Atelier de transformation ou d'abattage	3
Mise en marché	63
Auprès de détaillants et du secteur HRI	11
Viandes et produits animaux	2
Fruits et légumes	4
Grandes cultures	5
Marché public	40
Marché virtuel	10
Panier type ASC	2
TOTAL	**66**

Un total de 66 collectifs correspondant aux critères fixés a donc été identifié. La majorité a pour objectif de faciliter la commercialisation de leurs membres en circuits de proximité. Il est peu surprenant de retrouver les marchés publics en grand nombre puisqu'ils connaissent une croissance importante au Québec depuis les 10 dernières années (Bérubé, 2015). Il est intéressant de constater que l'ASC a été, jusqu'à maintenant, très peu mutualisée au Québec, même si plusieurs producteurs ont des partenariats informels avec d'autres producteurs afin de diversifier leur panier. Toutefois, cette collaboration se limite souvent à l'achat de produits à un autre producteur et non à une coordination pour la production de paniers conjoints. Parmi les 10 marchés virtuels qui ont été retracés, et qui correspondent à nos critères, trois ont été créés et sont gérés entièrement par des producteurs. Les autres sont des initiatives citoyennes impliquant des producteurs sur leurs CA. Enfin, les 11 collectifs de mise en marché auprès de détaillants et du secteur HRI prennent des formes diverses et couvrent tous les types de production.

3.1. Méthodes de recherche

Afin de poursuivre dans la lignée des travaux réalisés par Laughrea (2014), une démarche qualitative de type exploratoire a été retenue pour cette recherche. Comme pour le volet précédent, les résultats présentés dans ce volet s'appuient sur une étude de cas multiples réalisée auprès de dix regroupements gérés par des producteurs agricoles qui ont mutualisé des activités de commercialisation ou de transformation et qui commercialisent en circuits de proximité. L'étude de cas multiples a donc comme avantage de fournir une explication plus globale au phénomène de l'action collective en circuits de proximité tout en faisant ressortir les particularités de chacun des cas choisis.

Les dix cas présentés dans ce rapport ont été choisis de manière à permettre l'observation de collectifs aux situations contrastées quant à leur taille, leur type de production, les services offerts aux membres, leur type de structure et le marché visé (voir le Tableau 25). Ces caractéristiques ont été retenues afin de répondre aux critères énoncés par Gerring (2007),

c'est-à-dire qu'elles sont les caractéristiques qui semblent avoir l'influence la plus importante sur la variabilité des résultats escomptés.

Tableau 25 : Portrait sommaire des dix initiatives collectives constituant l'étude de cas multiples

Org. collective	Type d'activités		N^{bre} d'années d'existence	N^{bre} de membres producteurs	Secteur	Structure légale	Marché visé
	Comm.	Transfo.					
R1		X	2	31	Viandes	Coopérative de solidarité	Vente directe par producteur
R2	X		2	5	Maraîcher	Coopérative de producteurs	Marché public
R3	X	X	8	7	Viande	Coopérative de producteurs	Détaillants
R4	X		2 (4)*	9	Cultures spécialisées	Coopérative de producteurs	Restaurants
R5	X		5	17	Diversifié	Coopérative de producteurs	Marché public
R6	X		8	53	Diversifié	Coopérative de solidarité	Marché virtuel
R7	X	X	14	30	Diversifié	Coopérative de solidarité	Paniers/ marché virtuel
R8	X		13	4	Maraîchers	Aucune	Paniers/ marché virtuel
R9	X		10	15	Diversifié	Coopérative de solidarité	Marché public
R10	X		2	43	Diversifié	Coopérative de solidarité	Marché virtuel

* Cette coopérative a d'abord existé sous forme de coopérative de solidarité et était gérée par une tierce partie. Elle a fermé après deux ans en raison d'un manque de rentabilité. Les membres ont redémarré le projet sous forme de coopérative de producteurs et ont revu complètement la structure et le fonctionnement.

Afin de collecter les données nécessaires à l'analyse, un total de 51 entrevues semi-dirigées ont été conduites auprès de ces collectifs. La majorité était des entrevues individuelles. Toutefois, dans deux cas, les membres ont préféré réaliser l'entrevue en groupe et leur souhait a été respecté. Pour chacun des regroupements, entre 2 et 5 producteurs ont été rencontrés. Lorsque possible, des entrevues ont également été conduites auprès d'un employé et d'un intervenant local les ayant accompagnés afin de d'obtenir des informations de différentes catégories d'acteurs. Certains regroupements ont également accepté de fournir de la documentation, ce qui a permis de valider les informations collectées durant les entretiens et de faire ressortir les différences entre le discours des acteurs et les documents formels (ex. règlements généraux, guide de sélection des membres, états financiers, etc.). Seuls huit regroupements sur les dix ont été en mesure de nous fournir des données financières.

Chaque entrevue a fait l'objet d'une transcription partielle afin de : « épurer le texte des redondances, éliminer les digressions ou les parties qui n'ont pas de rattachement évident avec la recherche » (Savoie-Sajc, 2009, p. 312). Les choix par rapport à la transcription partielle ont été faits en fonction du cadre d'analyse adopté. Pour chacun des cas, les informations collectées ont été triées dans les catégories correspondant aux différentes dimensions du cadre d'analyse : intrants (ressources humaines, sociales, financières et matérielles), processus (opérations, individus, gouvernance, technologie), extrants (objectif des membres, génération des ressources, utilisation des services) et environnement. Pour chacun des cas, une fiche a également été bâtie afin de résumer l'historique, son fonctionnement et les objectifs derrière sa création (voir l'Annexe 3). Par la suite, une analyse croisée des différents cas étudiés a été

réalisée afin de dégager des schèmes récurrents. Cette analyse intercas permet, à partir des résultats tirés des analyses intracas, de dégager les « constantes en comparant de manière systématique et itérative les cas entre eux » (Audet, 2001, p. 9). Les résultats de cette analyse transversale sont présentés dans la prochaine section.

4. Résultats

Le second objectif de ce chapitre était d'analyser les motivations, les facteurs de réussite ou d'échec des projets collectifs en circuits de proximité. Pour ce faire, nous nous intéressons d'abord aux objectifs et aux motivations des producteurs qui adhèrent à ces collectifs. Ils le font avant tout dans un esprit de diversification de leur exploitation et le collectif devient avant tout un moyen de réduire les coûts liés à cette diversification. Toutefois, comme observé dans la revue de la littérature, plusieurs de ces collectifs ont également des objectifs qui dépassent le simple rendement économique. Dans un deuxième temps, nous nous intéressons à la trajectoire de ces collectifs qui en sont souvent à leurs premiers balbutiements au Québec. Nous verrons que l'étape à laquelle est rendu un collectif a un impact sur sa viabilité et les déterminants de celle-ci. Enfin, nous étudierons les collectifs de producteurs en circuits de proximité sous l'angle de la TSO afin de comprendre où se trouvent les défis lors de chacune des phases (intrants, processus, extrants).

4.1. Des collectifs s'inscrivant dans des stratégies de diversification

La décision des agriculteurs de démarrer ou d'adhérer à une coopérative est souvent liée à l'idée de stabiliser, de diversifier ou d'améliorer leurs revenus et s'inscrit dans une démarche de diversification de leurs activités agricoles. L'idée est « d'exploiter des opportunités génératrices de revenus qui leur permettent de soutenir […] la viabilité de leur entreprise agricole » [traduction libre] (McElwee & Bosworth, 2010, p. 822). Parmi les coopératives étudiées, il est possible de distinguer deux grands types de producteurs : ceux qui commercialisaient déjà tout ou partie de leur production en circuits de proximité et ceux qui empruntaient exclusivement les circuits longs. Dans le premier cas, les producteurs vont, à travers la coopérative, développer un nouveau canal de mise en marché qu'ils ajoutent à leur éventail existant. Il faut savoir que la majorité des producteurs en circuits de proximité empruntent une diversité de canaux de commercialisation de manière complémentaire, et ce tant en circuits longs qu'en circuits de proximité (Ilbery & Maye, 2005 ; Sonnino & Marsden, 2006).

Dans le deuxième cas, les producteurs qui adhèrent à une coopérative font, par le fait même, le choix d'entreprendre une diversification *structurelle* ou *entrepreneuriale* (Gafsi *et al.*, 2013), ce qui suppose d'adopter un métier nouveau fondé sur des savoir qui ne sont pas seulement liés à la production (Muller, 1987, 2009). Dans ces cas, la décision d'adhérer se fond à celle de se tourner vers les circuits de proximité. L'idée est avant tout de se détacher des marchés conventionnels (encan, grossiste, etc.) afin de réduire des fluctuations de prix, de stabiliser leurs revenus et de capter une meilleure valeur ajoutée sur leur produit.

4.1.1. Des stratégies de développement et de complément

Dans une étude sur les ATC en France, Gafsi et Delevers (2015) s'intéressent aux stratégies de diversification mises de l'avant par les exploitants qui décident de devenir membre d'un atelier. Ils identifient trois grands types de stratégies adoptées par les agriculteurs : de survie, de complément et de développement. La stratégie de survie est adoptée majoritairement par des nouvelles ou de petites exploitations afin de se sortir d'une situation financièrement précaire. La stratégie de complément est plutôt un moyen de développer un revenu complémentaire ou un nouveau produit pour compléter la gamme offerte. Enfin, la stratégie de développement prend deux formes distinctives. Elle peut prendre la forme d'un processus de réorientation, où l'adhésion au collectif amènera un changement structurel important à la ferme, ou d'un processus de consolidation, où elle va plutôt permettre de consolider l'orientation existante de l'exploitation vers les circuits de proximité tout en valorisant de nouvelles activités.

Dans les cas étudiés, la stratégie de survie est rarement présente. Les producteurs qui adhèrent aux collectifs en circuits de proximité sont déjà bien établis et adoptent plutôt une stratégie de complément ou de développement. Il est intéressant de constater que la stratégie mise de l'avant par les producteurs est influencée par le type de commercialisation qu'ils réalisaient avant de s'associer au regroupement. Dans le cas des exploitations en circuits longs, les stratégies de complément de revenu sont beaucoup plus présentes, alors que pour les exploitations déjà présentes en circuits de proximité, l'adhésion au collectif s'apparente davantage à une stratégie de développement de consolidation.

Les producteurs qui ne commercialisaient pas en circuits alimentaires de proximité ont souvent été motivés à s'organiser collectivement lors de périodes économiquement précaires. Cette situation est particulièrement fréquente chez les producteurs de viande qui, en période de bas prix, désirent se détacher des circuits longs comme mode de commercialisation afin de développer de nouveaux canaux où ils auraient un meilleur contrôle sur les prix et donc sur leur revenu. Dans les regroupements étudiés, cette distanciation du modèle conventionnel de production et de mise en marché s'appuie sur une double démarche : d'une part, par une différenciation de leur produit en valorisant sa provenance ou des qualités particulières et, d'autre part, par un rapprochement avec le consommateur *via* les circuits de proximité (Gafsi *et al.*, 2013). L'adhésion à l'initiative collective reste tout de même une stratégie de complément de revenu puisque les circuits longs demeurent pour ces producteurs leur première source de revenus. Toutefois, puisque ce nouveau marché demande une restructuration sur la ferme tant au niveau de la production (engraissement jusqu'à maturité) que de la mise en marché (livraison à l'abattoir), il est possible d'affirmer que cette diversification relève également d'une stratégie de réorientation

Parmi les regroupements étudiés, rares sont ceux qui relèvent d'une stratégie de survie économique. En effet, vu la complexité d'une organisation collective et le temps qu'elle requiert, en plus de l'exploitation, ce ne sera souvent pas le choix d'un producteur qui se trouve dans une position précaire. Il est tout de même possible d'affirmer que le regroupement 9, un marché public, est celui qui relève le plus d'une stratégie de survie. En effet, il a été fondé par deux producteurs d'agneaux qui voyaient qu'avec les prix à l'encan, ils ne pouvaient garantir la rentabilité de leur exploitation. Le marché public était alors une façon pour eux de développer une nouvelle mise en marché qui leur permettrait d'aller chercher un prix plus rémunérateur pour leurs agneaux. Ce fût le premier pas qu'ils ont pris afin de réorienter leur entreprise vers une mise en marché plus directe vers le consommateur.

Pour ce qui est des producteurs qui commercialisaient déjà dans les circuits de proximité, l'adhésion au regroupement relève davantage d'une stratégie de développement de consolidation. Deux principaux cas de figure peuvent être dégagés. Premièrement, il y a les producteurs dont une partie de la production continuait d'être écoulée en circuits longs. Dans leur cas, l'action collective devient une façon de mieux valoriser ces volumes tout en maintenant une organisation du travail relativement similaire. Le deuxième cas est celui d'entreprises en circuits de proximité qui ont déjà une mise en marché et une clientèle bien établies et qui cherchent à augmenter leur volume. Le collectif leur offre alors cette possibilité en créant de nouveaux débouchés pour leurs produits. Il existe également certains cas isolés de stratégie de survie pour des entreprises en démarrage. Dans ces cas, le collectif est un moyen pour ces fermes d'avoir un débouché garanti pour leurs produits ou, du moins, d'investir moins d'efforts dans le développement d'une clientèle. Ils vont plutôt joindre un collectif existant et non en créer un.

En résumé, l'on constate que l'adhésion à ou la création de collectifs en circuits de proximité s'inscrit dans une démarche de diversification des exploitations agricoles. Bien que chaque exploitation possède une trajectoire qui lui est propre, il a été possible de voir, qu'en général, la coopération en circuits de proximité relève surtout d'une démarche de consolidation et de développement.

4.2. Pourquoi adhérer à un collectif en circuits de proximité ?

La section précédente a permis de comprendre que l'émergence des initiatives collectives en circuits de proximité et l'adhésion des producteurs à celles-ci s'inscrivent dans des démarches de diversification. Toutefois, la diversification n'implique pas nécessairement la coopération. C'est d'ailleurs ce que montrent Couzy et Morizot-Braud (2015), dans leur étude sur les ATC en France, où elles s'intéressent au choix des producteurs entre un prestataire de service, un atelier de transformation individuel à la ferme et un ATC. Il importe donc de s'interroger sur le choix des producteurs d'adhérer à une démarche collective lorsqu'ils auraient pu développer un projet de diversification individuel.

4.2.1. Pour mutualiser des ressources

Lorsque les producteurs entreprennent une démarche de diversification, ils doivent évaluer les ressources disponibles afin de sélectionner la meilleure stratégie à adopter. Dans les cas étudiés, ils ne sont pas prêts à consentir, ou ne possèdent pas, les ressources nécessaires afin de réaliser leur projet de diversification de manière individuelle. C'est pourquoi ils décident de mettre en place ou de participer à une démarche collective.

Le capital humain est une des raisons principales qui stimulent les producteurs à adhérer à leur collectif. Ils n'ont souvent pas la main-d'œuvre nécessaire afin de réaliser leur projet de diversification. Leur exploitation les occupe déjà à temps plein et ils n'ont pas les moyens d'embaucher une personne additionnelle. Toutefois, ce n'est pas qu'une question de temps, c'est également une question de savoirs et de savoir-faire, et ce particulièrement pour les producteurs qui empruntaient uniquement les circuits longs. Pour ces derniers, les ressources exigées afin de développer une mise en marché de proximité sont d'autant plus élevées qu'ils n'ont aucune expérience dans le métier de la distribution. Ils doivent donc développer des

connaissances et des compétences en commercialisation, créer un réseau de vente, en plus d'apporter des modifications à leurs pratiques agricoles pour développer un produit différencié. Le regroupement est donc vu comme un moyen pour chacun de réaliser sa stratégie de diversification en centralisant le développement et la coordination de la mise en marché et en allégeant ainsi la charge de travail de chacun des membres.

Par ailleurs, il est intéressant de constater que les porteurs de projet dans les collectifs étaient généralement des personnes fortement impliquées dans leur milieu, que ce soit au sein de leur syndicat agricole spécialisé ou local, dans les organismes de concertation locaux, au sein d'autres regroupements ou encore dans la vie communautaire ou politique de leur municipalité. Ils détenaient donc déjà un réseau social à mobiliser autour de leur projet collectif. Ils savaient où se diriger pour obtenir le soutien technique ou financier dont ils avaient besoin. Ils étaient déjà connus des producteurs de leur région qu'ils tentaient de mobiliser et étaient reconnus pour leur expertise, leur leadership et leur fort sens de l'entrepreneuriat. Ces personnes possédaient ainsi un capital social plus élevé, une ressource considérée comme un apport important par les autres membres du regroupement.

Mis à part le capital social et humain, la réduction de l'investissement initial individuel et le partage des coûts liés au projet ont été nommés dans tous les cas étudiés comme motivation à se regrouper. Cette motivation est d'autant plus présente dans les collectifs qui ont nécessité l'acquisition d'infrastructures et d'équipements coûteux. C'est le cas particulier des collectifs de transformation qui ont dû procéder à des investissements importants allant de 200 000 $ à 300 000 $. Néanmoins, même dans les collectifs où l'investissement initial était réduit, les membres affirment que la mise en commun de leurs ressources financières facilite l'accès à du matériel qu'ils ne se seraient pas procuré à titre individuel. C'est notamment le cas de l'image de marque et du matériel promotionnel.

Enfin, plusieurs initiatives collectives ont été créées afin de développer une mise en marché dans le secteur du détail et de la restauration. Ces canaux de mise en marché exigent généralement un approvisionnement stable et annuel et demandent des volumes considérables (Martinez *et al.*, 2010 ; Konforti, 2011 ; Romeyer, 2012), exigences difficiles à atteindre par une seule ferme. En effet, les producteurs sont souvent limités dans les ressources à leur disposition et ne peuvent donc pas générer des volumes suffisants pour entrer dans la grande distribution. Qui plus est, cette stratégie irait à l'encontre de la démarche de diversification qu'ils mettent de l'avant à travers leur adhésion au regroupement. Cette dernière leur permet donc de conserver leur modèle d'exploitation, de coordonner la production de chacun des membres (pour un approvisionnement annuel), de mettre en commun leur volume et d'ainsi consolider la logistique nécessaire pour répondre aux exigences des détaillants et des restaurants.

En se regroupant, les producteurs réussissent ainsi à rassembler les ressources humaines, sociales, financières, matérielles et naturelles nécessaires pour mettre en place une structure collective qui permet à chacun de réaliser sa stratégie de diversification.

4.2.2. Le collectif comme lieu d'innovation et de convivialité

À travers leur adhésion au collectif, les producteurs désirent également renforcer leur capital social en consolidant leurs liens avec d'autres producteurs et avec leur milieu ainsi que leur capital humain par la mise en place d'un échange de savoir-faire, d'expertise et d'expériences.

Pour Gafsi *et al.* (2013, p. 8), ces types de motivation s'inscrivent dans « la recherche d'un esprit collectif et d'une insertion sociale et professionnelle ».

Les regroupements en circuits de proximité sont des lieux privilégiés d'échange entre les producteurs puisqu'ils sont des réseaux professionnels où la concurrence entre les membres est réduite. Ils sentent ainsi une plus grande liberté de partager leurs réussites, leurs échecs et leurs projets de développement. D'ailleurs, certaines initiatives collectives sont même devenues des incubateurs d'entreprises. Des liens de mentorat se sont développés entre des producteurs plus expérimentés et des fermes en démarrage.

Quatre des collectifs étudiés se trouvent dans des territoires agricoles marginaux ou commercialisent un produit de créneau. Dans les deux cas, le besoin de partage est d'autant plus fort et affirmé par les producteurs. Dans le cas des produits de créneaux le groupe est pionnier dans le type de produits commercialisés, l'expertise agronomique disponible reste souvent limitée. Le collectif devient donc pour eux plus qu'un lieu d'échange, elle est un lieu central de production de connaissances et d'innovation.

Pour les producteurs en région éloignée, il a également été souligné que le collectif constitue un réseau de soutien pour ses membres. Il leur permet d'échanger sur ce qu'ils vivent sur leur ferme, de briser l'isolement et de renforcer les liens avec les autres agriculteurs de leur région dans leur secteur. Avec la consolidation du secteur agricole et la diminution constante des exploitations agricoles (Morisset, 1987 ; Vachon, 1991 ; CAAAQ & Pronovost, 2008 ; Morisset & Couture, 2010), les producteurs voient leurs voisins quitter l'agriculture et les occasions d'échange sont de plus en plus réduites.

4.2.3. Des préoccupations sociales en arrière-plan

Des préoccupations sociales sont également présentes dans le discours des agriculteurs lorsqu'ils évoquent leurs motivations à se joindre au groupe. Le plus souvent, l'adhésion au collectif est liée à un engagement envers leur région ou leur filière, c'est-à-dire à un désir de valoriser leur produit, de le rendre plus accessible à leurs « voisins », de stimuler l'activité économique locale et de dynamiser le secteur agricole de leur région. Ces motivations sont d'autant plus présentes dans les collectifs où le lien au territoire est fort, c'est-à-dire que l'appartenance à un territoire définit les frontières du *membership* ainsi que la dénomination choisie pour la coopérative. Ces démarches collectives territorialisées ont d'ailleurs reçu un appui important, voire une appropriation de la part des acteurs de développement territorial. Ils étaient dès le départ, ou sont devenus avec le temps, des projets de territoire.

Cette préoccupation pour le développement territorial ou sectoriel transparaît également par une présence plus forte, dans ces collectifs, d'un *soft membership*, c'est-à-dire de personnes qui sont membres sans utiliser les services de la coopérative (Pascucci *et al.*, 2011). Ces membres ne sont animés par aucune des stratégies mentionnées précédemment : l'initiative collective ne répond pas à un besoin économique réel. Ils s'y sont associés, car ils reconnaissent sa contribution potentielle pour la vitalité de leur région ou de leur secteur agricole. L'hypothèse pourrait également être faite qu'il y a, derrière ces adhésions, une volonté de renforcement du capital social, d'appartenance à un réseau professionnel.

Ainsi, l'étude de cas multiples réalisée a permis de constater que la décision d'adhérer à une coopérative en circuits de proximité s'organise principalement autour de deux logiques économiques structurantes : d'une part, le désir de mettre en place une stratégie de diversification sur l'exploitation et d'autre part, celui de mettre des ressources en commun pour réaliser cette stratégie. Néanmoins, des préoccupations sociales sont aussi présentes, notamment dans les collectifs où le lien au territoire est fort.

4.3. La trajectoire des collectifs en circuits de proximité

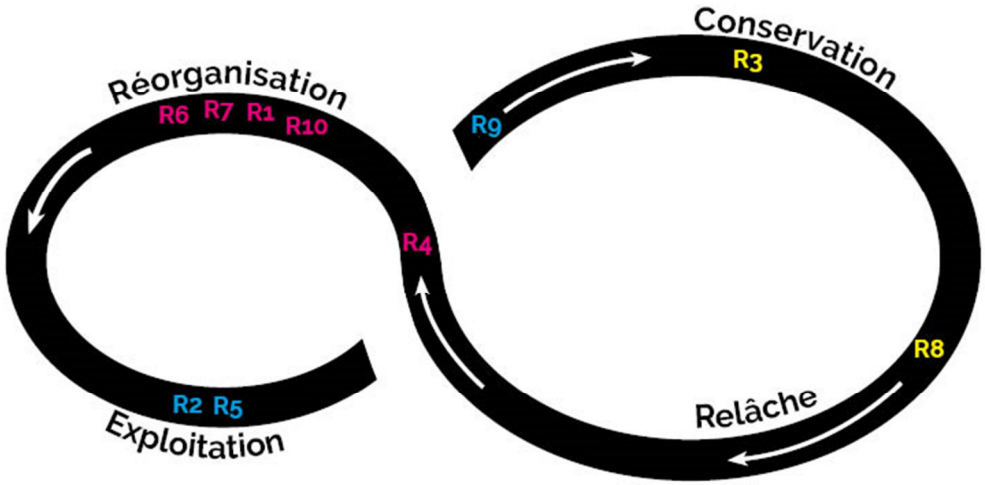
Les dix collectifs étudiés ne sont pas tous parvenus au même stade de développement comme l'atteste, notamment, leur nombre d'années d'existence (2 à 14 ans). Toutefois, le développement d'une organisation ne doit pas être vu comme un processus linéaire, mais plutôt un processus d'adaptation constante à son environnement externe et interne. Stroink et Nelson (2013), dans leur étude sur cinq *food hubs* en Ontario, se sont intéressés aux changements, à travers le temps, que connaissent ces organisations. Elles approchent la question du changement à travers la théorie des systèmes complexe adaptatifs (*complex adaptive system*) qui s'inscrit, tout comme la TSO, dans un cadre théorique plus large sur les systèmes qui est appliqué autant à la nature, à la société qu'aux organisations (Mele *et al.*, 2010).

Afin de discuter de l'évolution des *food hubs*, Stroink et Nelson (2013) utilisent le cycle adaptatif (voir la figure 3) qui est constitué de quatre phases (relâche, réorganisation, exploitation et conservation) et de deux boucles (arrière et avant). Dans la boucle arrière se trouve la phase de relâche et de réorganisation. La première est l'étape à laquelle des ressources sont relâchées dans l'environnement et où les individus, les idées et les ressources sont libres d'interagir ensemble. Vient ensuite la phase de réorganisation où de ces nouvelles idées et interactions émergent des solutions qui sont mises en place en organisant les ressources et les activités. Cette étape est caractéristique de nombreux faux départs et expérimentations échouées. Le défi est de passer à la prochaine étape qui est l'exploitation. Toutefois, un phénomène, appelé la « piège de la pauvreté », est fréquent : il survient « lorsqu'un système est en mesure d'exister dans un état donné et limité, mais qu'il est incapable d'accumuler suffisamment de potentiel et de capital pour former une structure plus grande et croître[15] » (Stroink & Nelson, 2013, p. 628).

La boucle avant est composée de la phase d'exploitation et de conservation. L'exploitation est le moment où le système croît et accumule du capital. C'est également l'étape à laquelle toutes les idées qui ont émergé sont tranquillement abandonnées afin de se focaliser sur une idée spécifique qui bénéficie le plus des ressources disponibles. Cette étape est souvent considérée comme la phase de démarrage. La tâche est à la fois de mobiliser des ressources pour soutenir le développement de l'initiative et de supprimer les obstacles à la croissance. Enfin, la phase de conservation réfère au moment où le système est mature, où les opportunités de croissance sont limitées et toutes les ressources sont absorbées afin de le maintenir en place. L'accent sera mis sur l'optimisation de ses activités et l'augmentation de l'efficience. C'est aussi l'étape à laquelle l'organisation se rigidifie et risque de d'être coincée dans le « piège de la rigidité » où étant trop conservatrice et résistante au changement, elle n'est plus en mesure de s'adapter à son environnement changeant. Il est donc important que les organisations sachent libérer des ressources afin d'entrer dans un nouveau cycle d'adaptation.

[15] Traduction des auteurs.

Figure 3. Situer les 10 regroupements étudiés selon le cycle d'adaptation tiré des travaux de Stroink et Nelson (2013)



Si l'on classe les 10 regroupements étudiés par nombre d'années d'existence, cinq ont moins de 5 ans (R1, R2, R4, R5, R10), trois ont entre 5 et 10 ans (R3, R6, R9) et les deux autres ont plus de 10 ans (R7, R8). Pourtant, lorsque la figure 3 est observée, il est possible de constater que le nombre d'année d'expérience a peu à voir avec la phase à laquelle le regroupement se trouve. Le cycle d'adaptation est un processus continu : une organisation devra, tôt ou tard, relâcher des ressources afin de se réorganiser et retourner à une phase d'exploitation et de croissance.

Comme l'indiquent les pièges existants à la phase de conservation (piège de rigidité) et à la phase de réorganisation (piège de la pauvreté), ce sont des étapes particulièrement précaires pour les organisations puisqu'elles doivent réussir à éviter ces pièges. La phase de réorganisation est davantage sentie, par les regroupements et leurs membres, comme un moment de fragilité : « ça passe ou ça casse ». C'est un moment crucial. S'ils ne réussissent pas à assembler les ressources nécessaires à leur démarrage ou à leur continuation, ils devront mettre fin à leurs activités. La précarité de la phase de conservation est moins ressentie puisqu'à cette étape, il y a un sentiment de sécurité et de confort. Ce sont des regroupements qui ont atteint un *statu quo* où l'ensemble des membres est satisfait. Le regroupement, ayant mis des processus et des routines en place, fonctionne facilement. Le défi est alors de rester flexible face au changement.

Le tableau 26 résume, pour chacun des regroupements, la phase à laquelle il se trouve. L'étude de cas multiples permet de constater que le développement n'est effectivement pas un processus linéaire dans la mesure où bon nombre de regroupements sont passés par plusieurs cycles d'adaptation et que certains, à la suite d'une réorganisation échouée, retournent à une phase de relâche.

Au vu de notre analyse, il est possible d'affirmer que les regroupements qui sont à la phase de réorganisation sont ceux dont la viabilité est la plus incertaine à l'état actuel. Le travail de recherche qui a été mené a permis de prendre une photo à un moment précis dans le temps. Il serait intéressant, dans des recherches futures, de retourner interroger ces initiatives collectives afin de voir si elles ont réussi à passer à travers cette phase de réorganisation et quels ont été

les facteurs qui ont joué en leur faveur ou leur défaveur. Cela dit, nous avons aussi, pour ce projet, pu regarder ce qui a permis aux regroupements qui ont le plus d'ancienneté de passer à travers différents cycles d'adaptation et donc, de survivre.

Tableau 26 : Le cycle d'adaptation pour les dix regroupements étudiés

	Phase	Années	Explication
R1	Réorga-nisation	2	Après quelques années de préparation (phase de relâche), ce regroupement était prêt à lancer ses activités. Toutefois, plusieurs difficultés se sont présentées dans les deux premières années : faible productivité, ressources humaines inadéquates, manque de volume, etc. R1 est donc à une phase de réorganisation, car il a un projet bien défini et les ressources nécessaires pour le réaliser, il doit toutefois revoir sa stratégie et mettre les solutions énoncées en place afin d'assurer son développement.
R2	Exploi-tation	2	Bien que ce regroupement ait démarré il y a seulement deux ans, son fonctionnement est bien ancré et il a atteint une rentabilité dès sa deuxième année. Sa phase de réorganisation est donc passée et il agit actuellement dans une phase d'exploitation où il cherche à accroître les revenus à ses membres en augmentant sa clientèle et en optimisant ses opérations.
R3	Conser-vation	8	Ce regroupement est dans la phase de conservation puisqu'il se trouve, depuis quelques années déjà, dans un statu quo : ses membres écoulent l'ensemble de leur production (de la viande bovine), ils ne veulent pas augmenter les volumes produits et l'ensemble de la production est écoulée à un prix satisfaisant pour les membres. Le regroupement n'a donc pas à se renouveler : la routine est en place et elle fonctionne bien. Toutefois, il y a un danger qu'un changement dans l'environnement vienne déstabiliser cette organisation qui commence à s'enraciner. Les dernières années ont été une période de haut prix dans le bœuf ce qui aurait pu causer du tort à ce regroupement qui produit un bœuf de créneau (prix plus élevé que le bœuf conventionnel). Pendant cette période, il était moins intéressant de produire un bœuf de créneau (ils ont dû réduire leur marge pour maintenir des prix raisonnables) sans compter que plusieurs consommateurs ont substitué l'achat de bœuf avec d'autres types de viande. Ce regroupement a en effet perdu quelques acheteurs (détaillants), mais a réussi à se réorganiser avec succès. Il pourrait ainsi être affirmé, que dans les deux dernières années, il est passé par un cycle d'adaptation afin de revenir à la phase de conservation.
R4	Relâche/ Réorga-nisation	4	Cette organisation en est à sa deuxième forme : ayant d'abord été une coopérative de solidarité (2012-2014), elle est aujourd'hui une coopérative de producteurs (2014-2016). La première tentative a échoué à la phase de réorganisation en raison d'une planification organisationnelle et financière inadéquate par rapport à l'environnement de marché et la réalité des producteurs. L'échec de la première tentative a donc ramené les producteurs à la phase de relâche où ils auraient pu décider de continuer leur chemin séparément, ce que certains ont décidé de faire. Toutefois, avec les ressources relâchées dans l'environnement par le premier regroupement et l'apprentissage réalisé par rapport à la première tentative, un groupe de producteurs font émerger de nouvelles idées et décident de se réorganiser autour de celles-ci. Ils sont encore à cette phase dans la mesure où ils n'ont pas encore trouvé de débouchés réels pour leurs produits sur le marché et traînent encore une comptabilité déficitaire et embrouillée de l'expérience précédente.
R5	Exploi-tation	5	Après différentes idées et tentatives durant ses quatre premières années d'existence (atelier de transformation ou marché public? Marché public itinérant ou fixe ?), ce regroupement a trouvé une formule qui fonctionne et qui stimule l'appui des intervenants locaux : un marché public tenu dans un lieu fixe tous les samedis de l'été. Ils ont éprouvé la formule pendant les deux dernières années et sont actuellement dans leur phase d'exploitation. Ils doivent maintenant gérer leur croissance et s'assurer que les

			ressources, les processus et les structures en place réussissent à maintenir le regroupement.
R6	Réorga-nisation	8	Ce regroupement a été forcé à recommencer un cycle d'adaptation alors qu'il était dans sa phase de conservation en raison de la perte du local où il menait ses activités. Cet évènement l'a amené à devoir rapidement se réorganiser dans un nouveau local, somme toute mal situé. Ce changement lui a fait perdre de la clientèle et le regroupement voyait ses activités ralentir. Les membres ont donc dû libérer des ressources humaines, financières, physiques et sociales afin d'amorcer un changement : ils ont changé de local, embauché une nouvelle coordonnatrice, renouvelé une partie du CA et mis en place de nouveaux plans de développement et de communications afin de renouveler leur clientèle et ramener les membres qui les avaient quitté. Cette année est pour eux une période critique : s'ils ne réussissent pas à accroître leur clientèle, ils devront potentiellement mettre fin à leurs activités.
R7	Réorga-nisation	14	Ce regroupement est dans une position similaire au R6. Il était dans une phase de conservation jusqu'à ce que les membres observent, à partir de 2011, une diminution de leurs revenus. Ils sont alors rentrés dans la phase de relâche afin de stimuler de nouvelles idées pour relancer leurs activités. Le choix a alors été fait d'aller vers une plate-forme d'achat en ligne. Toutefois, la première tentative a été un échec : la plate-forme ne fonctionnait pas ce qui leur a fait perdre beaucoup de clientèle alors qu'ils étaient déjà dans une position précaire économiquement. Ils sont donc retournés à la phase de relâche où ils ont décidé de maintenir l'idée de la plate-forme web, mais en utilisant un système existant. Aujourd'hui, cette transition vers le web a bien fonctionné. Toutefois, comme le R6, cette année est pour eux une période critique : s'ils ne réussissent pas à accroître leur clientèle, ils devront potentiellement mettre fin à leurs activités.
R8	Conser-vation	13	Ce regroupement a amorcé une transition en 2010 alors qu'il est passé d'un système de commandes par téléphone à une plate-forme en ligne. Cette transition a été réussie et, six ans plus tard, le regroupement se retrouve, encore une fois, dans une période de conservation. La routine est bien établie, les membres sont satisfaits, la clientèle est au rendez-vous. Toutefois, le regroupement commence à voir les limites de son modèle. D'une part, leurs infrastructures actuelles commencent à ne plus suffire et, d'autre part, ils doivent mobiliser de nouvelles clientèles s'ils veulent continuer de croître. Le regroupement est donc en train de passer vers la phase de relâche où ils sont en train d'évaluer les ressources dans l'environnement afin d'amorcer un nouveau cycle d'adaptation.
R9	Exploi-tation	10	Ce regroupement fonctionne bien. Il a atteint une maturité dans son fonctionnement au fil du temps et a maintenant une stabilité quant aux ressources à sa disposition. Il n'a toutefois pas encore atteint une période de conservation, car l'ensemble des ressources n'est pas absorbé pour son fonctionnement opérationnel. Chaque année, de nouveaux projets ou idées sont mises en place afin d'améliorer l'expérience des membres et de la clientèle. Les opportunités de croissance sont encore présentes et le regroupement réussit bien à les saisir années après années. Il tend donc vers une phase de conservation, mais reste encore dans celle d'exploitation.
R10	Réorga-nisation	2	Ce regroupement est encore en phase de réorganisation puisque le lancement de ses activités est récent. Il doit trouver un moyen de rentabiliser ses activités ce qui passe par la mise en place de nouvelles idées (nouveau point de chute, marché public, etc.) qui pourraient générer des ressources supplémentaires. À ce stade, le regroupement dépend beaucoup de ressources humaines bénévoles qui doivent persister dans le projet afin de passer au stade d'exploitation.

4.4. Le collectif : un système organisationnel ouvert

Comme l'indique la TSO, qui est basée sur l'entropie, tout système doit s'assurer un apport constant en ressources afin d'assurer sa survie. C'est pourquoi, dans l'étude de la viabilité des collectifs de producteurs en circuits de proximité, nous divisons notre analyse en trois grandes parties : les ressources financières et matérielles, les ressources humaines et les ressources sociales. L'étude de cas réalisée a permis de comprendre que ces trois éléments sont à la base de la viabilité des collectifs : leur capacité à financer leurs activités, à mobiliser les connaissances et les compétences nécessaires à leur fonctionnement et à stimuler l'engagement de leurs membres envers le collectif. Pour chacun de ces types de ressources, les enjeux saillants sont abordés.

4.4.1. Les ressources financières et matérielles

Comme le montre le tableau 27, l'étude de cas multiples est composée d'une diversité de modèles économiques générant des revenus différents (12 000 $ - 775 000 $), utilisant des sources de financement diversifiées et ayant un niveau d'immobilisation corporelle varié (0 $ - 380 000 $). Il va sans dire que les collectifs qui ont le moins d'immobilisation ont une gestion financière simplifiée dans la mesure où ils n'ont pas eu à financer des investissements importants. Toutefois, ils ne sont pas nécessairement en meilleure position financière. Bien que les marges bénéficiaires d'exploitation soient somme toute satisfaisantes, la moitié des collectifs étudiés sont actuellement dans une position financière précaire, soit parce qu'ils sont en démarrage (R1, R4 et R10) soit parce qu'un changement dans leur environnement les a déstabilisés (R6 et R7).

Il y a deux « périodes » cruciales dans la vie d'un collectif lorsqu'il est question des ressources financières et matérielles. D'abord, il y a la période de démarrage où le collectif doit s'assurer d'avoir tout le matériel nécessaire à son fonctionnement ainsi que les ressources financières pour financer son achat. À ses débuts, il doit également s'assurer d'avoir un fonds de roulement suffisant pour financer ses activités dans les premiers temps alors que les revenus sont encore modestes et pour s'assurer que ses membres soient payés dans les délais. Ensuite, il y a la période post-démarrage où, pour le reste de son existence, il doit s'assurer de générer les ressources financières et matérielles nécessaires afin de financer ses activités. Dans le cas des collectifs étudiés, c'est généralement la deuxième étape qui pose un problème plus important.

Cette facilité à rassembler les ressources financières et matérielles au départ s'explique notamment par la présence de programmes de subvention issus du MAPAQ qui, depuis 2009, ciblent spécifiquement la vente en circuits courts et les produits régionaux, ainsi que par un soutien important des CLD et des MRC pour de telles initiatives collectives. Il a donc été relativement aisé, pour les collectifs de producteurs étudiés, d'aller puiser des ressources financières dans leur environnement. Toutefois, avec la disparition de plusieurs CLD et les coupures effectuées par le gouvernement provincial dans l'appui au développement économique en région, il pourrait être plus ardu pour des initiatives similaires de démarrer aujourd'hui.

Par ailleurs, la majorité des subventions disponibles sont ponctuelles : elles financent un projet, un investissement spécifique ou le salaire d'un employé pour une période donnée (ex. subventions salariales gouvernementales). Il est donc plus facile de financer, par des

subventions, le démarrage d'un projet collectif que ses frais récurrents de fonctionnement. La seule exception est le regroupement 9 qui reçoit une subvention récurrente de la municipalité pour la promotion du marché public ainsi qu'une contribution en nature de celle-ci (eau, électricité, main-d'œuvre). Dans tous les autres cas, les regroupements ont eu accès à des subventions à leur démarrage ou dans un moment de transition afin de les appuyer dans l'acquisition de matériel, d'équipements ou d'infrastructures nécessaires. D'ailleurs, il est possible de voir, dans le tableau 27, que le montant estimé de subventions reçues par les collectifs est généralement lié au montant de leurs immobilisations : plus ces dernières sont importantes plus le montant des subventions reçues est élevé. Toutefois, pour être en mesure d'assurer leur viabilité, les collectifs doivent être en mesure de financer de manière autonome leurs activités de fonctionnement.

Pour ce faire, les trois sous-systèmes composant la phase de transformation sont sollicités. Le sous-système de support doit s'assurer que l'organisation a les ressources financières et matérielles nécessaires pour fonctionner. Il doit donc mettre en place une gestion financière saine et solliciter des subventions ou des prêts lorsque nécessaire. Le sous-système de production doit fonctionner de manière à ce que l'activité proposée aux membres soit réellement génératrice de revenus que ce soit la transformation ou la distribution des produits. Enfin, le sous-système de maintien doit mettre en place des règles et des sanctions qui garantissent un fonctionnement fluide, ce qui peut vouloir dire exiger des engagements écrits de la part des membres, établir des normes de qualité et fixer, dans le règlement interne, des contributions annuelles par les membres.

Tarification des services

Une des premières sources de revenus pour les collectifs est généralement la tarification de leurs services. Selon le regroupement, les modalités de facturation sont différentes. Le tarif peut être chargé directement aux producteurs selon leur utilisation du service, par exemple, des frais de location d'un kiosque en marché public ou encore des frais de mise en marché ou d'abattage déterminés en fonction du volume. Le collectif peut également acheter le produit directement au producteur et le revendre ensuite à un prix supérieur et se financer à partir de la marge retenue. Ce tarif est généralement fixé par les collectifs en fonction de leurs frais de fonctionnement, des volumes qui y transitent et du consentement à payer de leurs membres ou de leurs consommateurs. L'équilibre est difficile à trouver entre ces trois dimensions et il doit constamment être réajusté en fonction des changements que connaît chacune de ces dimensions.

Tableau 27 : Portrait financier des 10 regroupements

	Revenu brut	Marge bénéficiaire d'exploitation (MBE)	MBE sans subventions	% revenus autonome	Subventions totals (5)	Immob. Corporelles (5)	Prêts (5)	Mise de fonds des membres (1, 5)	Contribution annuelle des producteurs	Situation financière (2)
R1 (2015)	180 618 $	50,1 %	-52,3 %	33 %	160 000 $	280 000 $	100 000 $	40 000 $	0 $	P
R2 (2015)	127 881 $	1,5 %	0,5 %	99,0 %	10 000 $	12 000 $	0 $	7 000 $	0 $	C
R3 (2014)	640 964 $	0,25 %	-0,29 %	99,5 %	15 000 $	0 $	15 000 $	4 000 $	0 $	S
R4	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	0 $ (200 000 $)(3)	0 $	0 $	0 $ (40 000 $)	250 $	P
R5 (2014)	11 938 $	37,3 %	11,3 %	71 %	18 000 $	2 500 $	0 $	4 500 $	0 $	S
R6 (2014)	756 833 $	2,2 %	1,8 %	99,5 %	165 000 $	40 000 $	0 $(4)	25 000 $	0,5 % des ventes	P
R7 (2015)	705 662 $	-12,9 %	-23,8 %	91,2 %	400 000 $	300 000 $	116 000 $	95 000 $	1,5 % des ventes	P
R8 (2014)	54 462 $	1,8 %	1,8 %	100 %	5 000 $	0 $	0 $	0 $	0 $	C
R9 (2015)	40 333 $	9,7 %	-8,5 %	83,2 %	65 000 $	25 000 $	0 $	0 $	0 $	C
R10	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	60 000 $	9 000 $	5 000 $	1 200 $	50 $	P

(1) Par mise de fonds des membres, nous entendons la part sociale ou le montant que les membres ont dû avancer afin de démarrer ou joindre le collectif. Ce montant ne tient pas compte des contributions annuelles exigées aux membres.
(2) La situation financière des collectifs a été classée en quatre catégories : précaire (P), en amélioration (A), stable (S), en croissance (C). Cette classification est faite à un moment précis dans le temps, elle ne reflète pas l'évolution de la situation financière de chacun des collectifs.
(3) La première coopérative de solidarité a été lourdement financée alors que la deuxième coopérative mise en place par les producteurs n'a bénéficié d'aucun financement.
(4) Ce regroupement n'a pas encore contracté de prêts, mais a négocié une marge de crédit en prévision de la prochaine année parce qu'il s'attend à devoir emprunter pour fonctionner. Il mise d'abord sur une campagne de financement par l'émission de parts privilégiées auprès de leurs membres.
(5) Les montants des subventions, des prêts, de la contribution des membres et des immobilisations corporelles sont des montants cumulatifs (depuis la création du collectif et non pas seulement pour l'année 2014 ou 2015).

De fait, la majorité des collectifs en démarrage ne réussissent pas à atteindre les volumes prévus en début d'année. En effet, ces derniers surestiment généralement les volumes qu'ils croient être en mesure de commercialiser, ou encore, leurs membres surestiment les volumes qu'ils croient écouler ou transformer par le biais du collectif. Dans tous les cas, le résultat est que le collectif se retrouve dans une situation de non-rentabilité économique. Les collectifs en démarrage devraient donc concevoir des budgets prévisionnels plus pessimistes par rapport à leurs prévisions de volumes transformés ou commercialisés.

Le manque de volume à commercialiser peut provenir d'un changement dans l'environnement. C'est le cas des regroupements R1 et R4. Dans le premier cas, une hausse du prix du bœuf à l'encan a rendu la vente directe aux consommateurs moins intéressante puisque la différence de prix qu'ils pouvaient obtenir de cette façon n'était plus aussi marquée. Toutefois, si les producteurs désirent conserver cet abattoir de proximité pour les périodes creuses, ils doivent le maintenir dans des périodes de haut prix. Ce changement étant survenu dans le démarrage du collectif, il est d'autant plus difficile d'atteindre une rentabilité. Quant au collectif R4, le regroupement a été créé dans une période de pénurie aux États-Unis qui a rendu le produit québécois concurrentiel. Toutefois, la pénurie s'est estompée avec les années et c'est maintenant un défi pour le collectif de commercialiser un produit à qualité similaire pour un plus haut prix. Ils comptent miser sur la provenance de leurs produits en s'inscrivant dans la tendance actuelle pour l'achat local.

Mis à part ces changements dans l'environnement économique, les problèmes de volume viennent généralement d'un manque d'engagement de la part des membres en début de projet : ils avaient surestimé l'intérêt économique du regroupement et constatent qu'il serait préférable, économiquement, d'écouler les volumes promis dans d'autres circuits. L'attachement au collectif, dans ce choix, est peu considéré. Nous reviendrons plus tard sur l'importance, pour les collectifs, de stimuler un engagement fort de leurs membres envers leur collectif. Nonobstant l'engagement, une option serait de créer des contrats d'approvisionnement avec les membres où ils s'engageraient formellement à fournir une quantité déterminée (sous-système de maintien). Toutefois, les regroupements sont généralement réticents par rapport à ce type de contrainte.

Le problème des volumes peut également venir d'une incapacité du collectif à commercialiser ses produits. Bien souvent, les collectifs rencontrant ce problème n'ont pas réalisé d'étude de marché, ils ont créé peu ou pas de liens avec des acheteurs potentiels et consacrent peu de ressources à la promotion et au développement de marché. Bien souvent, c'est simplement parce qu'ils n'ont pas prévu de ressources financières, en début de projet, pour permettre le démarchage. Ce problème se pose de manière plus saillante pour les collectifs qui commercialisent un produit de créneaux où le prix est une barrière supplémentaire à surmonter.

Ce manque de connaissances et d'expérience peut aussi amener une mauvaise estimation des coûts de fonctionnement. En effet, bien souvent, les collectifs étudiés rassemblent des membres qui n'avaient jamais tenté une expérience collective similaire auparavant. De plus, certains collectifs proposent des formes novatrices d'action collective : ils avaient donc peu de références quant à la forme que devrait prendre leur collectif, les risques à prendre en compte ou les erreurs fréquentes à prévenir. Plusieurs collectifs se sont donc retrouvés à devoir financer des coûts de fonctionnement plus élevés que ce qu'ils avaient prévu. Il est toutefois possible

d'affirmer que les regroupements sont généralement rapides à réévaluer leurs coûts de fonctionnement, à les rationaliser et à optimiser leurs opérations. La seule exception serait le regroupement R7 qui s'est également donné comme mission de créer de l'emploi en région. La rationalisation des dépenses et l'optimisation des opérations allaient donc souvent à l'encontre de cet objectif. Ils ont donc maintenu des activités qui n'étaient pas rentables, mais qui permettaient de créer des emplois permanents.

Une solution pour le collectif serait, dans ce cas, d'augmenter sa marge ou son tarif en fonction de ses coûts de fonctionnement de manière à couvrir l'ensemble de ceux-ci. Toutefois, ce type d'ajustement a ses limites et c'est ce que constatent certains collectifs (R1, R3, R4, R5). Les collectifs doivent tenir compte du consentement à payer de leurs membres et de leurs consommateurs. Ces derniers ont une limite quant aux prix qu'ils sont prêts à payer pour le service ou le produit vendu. Les collectifs doivent également considérer le coût d'opportunité pour le producteur (à quel prix le service est-il offert ailleurs ? Quelles sont les autres options pour les membres ?). La majorité des agriculteurs qui adhèrent à un collectif en circuits de proximité ont une mise en marché diversifiée. Donc, dès que le collectif devient économiquement moins intéressant, ils ont d'autres opportunités de mise en marché vers lesquelles se tourner. Encore une fois, l'engagement des membres envers leur collectif est un élément clé dans ce cas. S'ils croient fortement en la mission de leur collectif et ont un attachement affectif envers celui-ci, ils seront prêts à accepter plus de coûts ou de contraintes pour le faire fonctionner.

Contributions annuelles

Une autre source de revenus pour les regroupements est de fixer des frais d'adhésion annuels. Ces derniers permettent d'avoir un revenu stable, même dans les périodes où les activités génératrices de revenus pour le collectif sont au ralenti, ce qui est généralement le cas en début de projet. Toutefois, force est de constater que peu des regroupements étudiés ont recours à cette stratégie (voir le tableau 27).

En effet, seulement quatre regroupements (R4, R6, R7 et R10) exigent des frais d'adhésion annuels en plus de la tarification de ses services, souvent en sus de la part sociale ou de la mise de fonds de départ. Autrement, les regroupements exigent plutôt une part sociale en début de projet (qui constitue plutôt un fonds de roulement ou de sécurité pour les regroupements) ou encore misent uniquement sur la tarification de leur service (R8 et R9). Le choix de ne pas exiger de frais annuels semble relever de la peur, décrite plus tôt, qu'une pression financière trop importante sur les membres compromette leur adhésion au collectif. Toutefois, dans le cas des quatre collectifs qui exigent une contribution annuelle, les producteurs rencontrés trouvent cette contribution justifiée considérant le service rendu par le regroupement. Ces membres sont capables de reconnaître que, sans leur collectif, il leur coûterait beaucoup plus cher d'atteindre la même clientèle.

Quelques collectifs (R6, R8 et R10) se financent également à partir d'une contribution annuelle venant de leurs consommateurs. Ces trois regroupements ont un fonctionnement similaire qui s'inspire du modèle de marché de solidarité régionale créé en 2007 par les AmiEs de la terre de Sherbrooke. Dans cette formule, qui se veut solidaire, le membre consommateur contribue autant que le membre producteur au financement de la structure.

Prêts, subventions et collecte de fonds

Tous les collectifs rencontrés ont sollicité, à un moment ou à un autre, des subventions afin de les appuyer dans leur développement. Malgré tout, il est intéressant de constater, dans le tableau 27, que les collectifs sont assez autonomes financièrement. Deux indicateurs permettent de mesurer cette autonomie financière : le pourcentage de revenus autonomes et la marge bénéficiaire d'exploitation (MBE) sans subvention. Le pourcentage de revenus autonomes, c'est-à-dire la part des revenus bruts générés par le collectif qui ne comprend pas les subventions, varient entre 33 % et 100 %. La marge bénéficiaire d'exploitation exprime, quant à elle, un « rapport exprimé en pourcentage entre le bénéfice net d'exploitation et le revenu d'exploitation. (…) Il se calcule en divisant le bénéfice net d'exploitation par le total des revenus d'exploitation. » (Statistique Canada, 2013). Ce calcul a été réalisé en tenant compte des subventions dans les revenus ainsi qu'en les retirant du calcul. Une marge bénéficiaire d'exploitation négative indique que les revenus sont inférieurs aux coûts. Plus la marge bénéficiaire est élevée, plus l'entreprise est en mesure de dégager des profits à partir de ses activités.

Les MBE sans subventions des dix regroupements étudiés varient entre -52,3 % et 11,3 %. La moitié des regroupements pour lesquels nous avons des données financières ont une MBE sans subvention négative, c'est-à-dire qu'ils ne seraient pas en mesure de financer leurs activités sans de l'aide financière. Deux bémols doivent toutefois être apportés. D'abord, pour le regroupement R3, bien sa MBE sans subvention soit négative, le collectif est dans une situation financière stable. Sa faible marge bénéficiaire s'explique par le fait qu'en fin d'année, le regroupement réajuste ses paiements aux producteurs de manière à maximiser leurs revenus et à minimiser les revenus de la coopérative. Le regroupement conserve ainsi dans ses coffres un montant limité. Il y a une entente tacite entre les membres (sous-système de maintien) que chacun des membres contribuerait financièrement si la coopérative se trouvait, une année, en déficit. Le second bémol s'applique aux collectifs R7 et R9 qui, à travers des subventions, financent des activités qui ne sont pas absolument essentielles à leur fonctionnement (évènement, éducation du public, etc.). Bien que, dans leur forme actuelle, ils ne pourraient pas survivre sans subventions, ils seraient fort probablement en mesure de se restructurer et de maintenir leurs activités principales en s'autofinançant, ce qui signifierait tout de même de réduire leurs coûts de fonctionnement de 29 % et de 17 %.

Pour la plupart des regroupements, les subventions leur permettent de réduire l'investissement que nécessite le démarrage de leur projet ou encore un changement nécessaire à leur développement. La possibilité d'obtenir des subventions dans ce contexte est centrale dans la viabilité des collectifs. Elles permettent de réduire leur taux d'endettement et de réduire les frais fixes liés au regroupement. De prime abord, la majorité des regroupements ont tenté de diminuer l'investissement requis en achetant des équipements usagés, en empruntant les équipements de membres (lorsque possible) ou en misant sur de la prestation de service. Par exemple, le regroupement 3 a fait le choix de sous-traiter l'abattage, la découpe et la livraison de ses produits plutôt que de s'endetter afin de financer l'ensemble de ces activités pour lesquelles sa productivité aurait été incertaine.

Seuls les regroupements R1 et R7 ont démarré avec un endettement significatif (100 000 – 116 000 $) en raison de l'investissement considérable qu'exigeait les infrastructures et équipements qu'ils ont acquis. Ce sont les deux seuls collectifs qui ont, d'ailleurs, mutualisé la

transformation. Les deux collectifs relatent effectivement que le prêt exerce une pression supplémentaire sur leurs finances. Le collectif R3 a également contracté un prêt quelque temps après le lancement de ses activités alors qu'il constatait qu'il n'avait pas un fonds de roulement suffisant afin de payer ses membres dans des délais raisonnables. Le prêt, sans intérêt, leur a ainsi permis de régler ce problème à moyen terme. Ils ont aujourd'hui constitué leur propre fonds de roulement à partir de leurs profits.

Enfin, les marchés publics (R5 et R9) et les marchés de solidarité (R6, R7 et R10), contrairement aux autres collectifs, se financent également par des collectes de fonds qui prennent la forme d'évènements, de concours ou encore de commandites. Bien que ces organisations ne soient pas toutes officiellement à but non lucratif, elles agissent en ce sens, contrairement aux cinq autres collectifs étudiés qui se voient davantage comme des entreprises cherchant une rentabilité financière pour leurs membres et le regroupement.

4.4.2. Les ressources humaines

Les ressources humaines, dans l'approche basée sur les ressources, renvoient aux compétences, aux connaissances ainsi qu'aux caractéristiques des individus (Gafsi, 2006). Dans l'étude des collectifs de producteurs en circuits de proximité, les membres sont le premier groupe d'individus considérés comme ressources humaines. Ils sont à la base de l'action collective et c'est sur ceux-ci que s'appuie le regroupement afin de se développer. Toutefois, deux enjeux importants ressortent dans les cas étudiés : le temps que les membres sont prêts à accorder à la gestion du collectif et les compétences que les membres possèdent afin de faire fonctionner l'ensemble des sous-systèmes.

C'est pourquoi, la majorité des collectifs vont se tourner vers des ressources « externes » afin de les appuyer dans le développement de leur initiative collective. Il y a, d'une part, l'embauche des salariés qui joueront un rôle plus ou moins important dépendamment des cas et, d'autre part, les intervenants locaux (MAPAQ, UPA, CLD, MRC, CDR, TCA, etc.) qui vont fournir un appui, souvent ponctuel, aux regroupements lorsqu'ils en formulent le besoin. Ces ressources humaines vont venir remplir deux rôles auprès des collectifs. Le premier est de les appuyer dans la gestion et les opérations du collectif. Le second est d'y insuffler l'expertise et les connaissances que les membres du collectif ne possèdent pas. Nous abordons ces deux enjeux à tour de rôle.

Gestion et opération du collectif

Afin de discuter de la gestion et de l'opération des collectifs en circuits de proximité, il semble nécessaire, à ce point, de diviser notre échantillon en deux groupes. D'une part, il y a les collectifs qui ont été créés par des producteurs et où ils restent entièrement maîtres de la gestion de leur collectif (R1, R2, R3, R4, R5, R8 et R9). D'autre part, il y a les regroupements qui ont été créés par des citoyens, dans lesquels les producteurs sont impliqués, mais où la gestion est prise en charge avant tout par les salariés et le conseil d'administration formé de citoyens, de salariés et de producteurs (R6, R7 et R10). Les producteurs ne sont pas, dans ces cas, entièrement maîtres de la gestion des collectifs.

Dans les collectifs étudiés créés uniquement par des producteurs, l'implication des membres est rarement égale. C'est souvent un producteur ou un noyau de producteurs qui se retrouve à faire

vivre le collectif pour l'ensemble des membres. Ce résultat est similaire à ceux trouvés dans des études précédentes (Wagner, 2012 ; Maréchal, 2013 ; Laughrea, 2014 ; Boullier & Ollivier, 2015). Il est en effet rare que les collectifs réussissent à impliquer l'ensemble de leurs membres dans la gestion et l'opération du collectif. Une répartition inégale des tâches entre les membres du groupe peut être fragilisant pour les collectifs. D'ailleurs, Rougé *et al.* (2015, p. 138) résument très bien les conséquences d'un fonctionnement reposant sur une poignée de membres : « Cette répartition asymétrique des tâches entre tous les adhérents peut entraîner un essoufflement des producteurs formant ce noyau et créer des conflits au sein du collectif. De plus, lorsque ces mêmes producteurs seuls détenteurs de l'information et des connaissances nécessaires quittent l'ATC pour diverses raisons (retraite,...), leur remplacement est un souci pour la pérennisation de l'atelier ».

Parmi les 10 regroupements étudiés, seulement deux collectifs ont réussi à répartir les tâches entre l'ensemble des membres de manière assez égale (R2 et R8). Ces derniers se distinguent des autres regroupements par un sous-système de maintien au sein duquel l'implication attendue des membres est établie depuis les tous débuts. Bien que celle-ci ne soit dans aucun cas mise par écrit, il y a une entente informelle entre les membres existants et l'ajout d'un membre au sein du collectif est conditionnel à sa participation dans la gestion et l'opération des activités du regroupement. Ces regroupements s'assurent ainsi que le projet est réellement porté collectivement. D'ailleurs, ce sont les deux seuls regroupements où les membres ont cité le désir de travailler en coopération avec d'autres agriculteurs comme motivation pour leur adhésion au groupe. Ces producteurs, contrairement à l'image de l'agriculteur-entrepreneur indépendant, valorisent peut-être davantage ce que Emery (2015, p.58) appelle « interdependent independence », c'est-à-dire « la reconnaissance de leurs intérêts mutuels – d'une interprétation de l'indépendance comme interdépendante – afin d'atteindre une indépendance collective des formes structurelles de dépendance[16] » (ex. : fournisseurs, détaillants, grossistes, transformateurs).

Par ailleurs, les producteurs agricoles tendent à renforcer une image de soi du bon entrepreneur individuel plutôt qu'en coopération avec d'autres. En effet, le lien a été maintes fois tracé entre le métier d'agriculteur et la valeur d'indépendance (Gasson, 1973 ; Emery, 2015). Emery (2015, p.51) souligne d'ailleurs « la valeur d'indépendance pourrait être, en fait, culturellement autorenforçante puisqu'elle empêche l'exploration, entre agriculteurs, de solutions mutuellement avantageuses en raison de la crainte d'être vu comme allant à l'encontre de l'idéal normatif de l'agriculteur indépendant[17] ». Il y a donc une tension inhérente entre la vision actuelle du métier d'agriculteur indépendant assurant la pérennité de son entreprise agricole et celle mise de l'avant par la coopération qui nécessite des motivations altruistes (Emery, 2015). Ces producteurs se positionnent donc davantage dans une position de coopération plutôt que de prestation de service. Plutôt que de se demander ce que le projet collectif a à leur offrir, ils se demandent comment ils peuvent y contribuer de façon à ce qu'il remplisse ses objectifs pour tous.

Dans les regroupements R1, R3, R4 et R5, le collectif est porté principalement par une personne qui prend en charge la coordination des opérations. Dans trois de ces cas, une décision a été prise, à un certain point, de rémunérer la personne afin de la dédommager du temps qu'elle

[16] Traduction des auteurs
[17] Traduction des auteurs

investit au sein du collectif. Cette rémunération relève davantage de la compensation financière puisque les heures consacrées au regroupement excèdent largement le paiement reçu. Ce choix indique tout de même que les autres membres sont conscients du service rendu. Ils ne sont toutefois pas prêts, pour autant, à s'impliquer davantage afin d'alléger la tâche de la personne. Ils demeurent plutôt dans une dynamique de prestation de service.

Il semble toutefois y avoir, dans ces collectifs, une difficulté de la part du porteur de projet à déléguer des tâches aux autres membres. Les actions à prendre afin de motiver les producteurs à s'impliquer et d'ensuite leur transférer des tâches apparaissent lourdes pour les porteurs de projet qui trouvent plus simple de continuer à assumer la gestion en entier. Ce constat confirme l'importance, dès le début du projet, d'établir clairement que tous producteurs désirant se joindre au regroupement doivent accepter de participer à l'exécution des tâches et de les diviser dès lors (sous-système de maintien). Ce type de fonctionnement demande toutefois un fort engagement de l'ensemble des membres envers le collectif.

Le regroupement 9 a, quant à lui, délégué une grande partie des tâches de gestion et de coordination à un salarié. La pression sur les membres est donc moindre. Tout de même, depuis ses débuts, Il exige de ses membres une participation dans le montage ou le démontage du marché. Ces derniers s'engagent, chaque année dans leur contrat, à participer à l'une ou à l'autre de ces tâches et respectent généralement cet engagement. Autrement, les membres sont principalement sollicités comme administrateurs au sein du conseil d'administration. Le marché a toujours eu de la facilité à mobiliser des membres afin de combler les postes vacants. Certains membres sont toutefois sur le CA depuis plusieurs années, ce qui crée une stabilité dans la gestion du collectif.

Le regroupement 9 se trouve donc à mi-chemin entre les collectifs démarrés par des producteurs et ceux multiacteurs (R6, R7 et R10). Ces démarches multiacteurs demandent principalement une implication au sein du conseil d'administration à leurs membres producteurs. Deux à trois sièges leurs sont statutairement réservés et les regroupements ont, généralement, de la facilité à les combler. Il y a souvent un sentiment, de la part des membres producteurs, que c'est « à leur tour » de faire leur part. Ces collectifs ont donc réussi à créer un sentiment de devoir chez leurs membres (sous-système de maintien). À l'extérieur du CA, ces collectifs multiacteurs demandent des implications ponctuelles de la part des producteurs dans les opérations. Dans tous les cas, ils affirment que c'est souvent les mêmes membres qui acceptent de s'impliquer dans ces activités. Par ailleurs, il faut dire que ces structures multiacteurs reposent largement sur du bénévolat réalisé par des membres citoyens (souvent consommateurs). Cette implication bénévole représente respectivement 625 h (R6), 997 h. (R7) et 2465 h. (R10) annuellement, soit l'équivalent de 0,3, 0,48 et 1,19 emploi équivalent temps plein (ETP).

Comme l'illustre le tableau 28, la majorité des collectifs (8/10) ont fait le choix d'embaucher des salariés afin de les appuyer dans la gestion et les opérations du collectif. Les collectifs ont été classés dans trois catégories soit une délégation forte du travail à des salariés, une délégation partielle ou aucune délégation. La typologie pour définir la délégation au sein des collectifs est empruntée aux travaux de Couzy *et al.* (2013) où aucune délégation signifie que les producteurs membres ont la maîtrise totale de toutes les activités de leur collectif ; une délégation partielle signifie que le regroupement intègre des salariés dans une partie de ses activités et la délégation

forte indique que « les salariés ont une place prépondérante, voire capitale, dans l'ensemble des activités » du collectif.

Plusieurs collectifs ont démarré en embauchant des salariés (R1, R2, R4, R6, R7 et R10), car les membres voyaient clairement qu'ils n'auraient pas le temps suffisant pour exécuter l'ensemble des tâches associées au collectif en plus de leur exploitation agricole. Pour les deux marchés publics (R5 et R9), le besoin s'est présenté après quelques années de fonctionnement. La croissance du nombre de membres et l'essoufflement de ceux-ci dans la gestion du collectif a rendu essentielle l'embauche d'une personne à la coordination afin de maintenir le collectif en vie de manière viable.

Tableau 28 : Délégation au sein des collectifs à des salariés ou des prestataires de services

	Délégation	Masse salariale /dépenses	Description de la situation par rapport à l'embauche de salariés ou prestataires de service
R1	Partielle	33 %	L'abattoir compte deux employés à temps partiel (Tpa) qui s'occupent des opérations. Une personne à Tpa s'occupe de la coordination et du développement de l'abattoir : il est un producteur membre de la coopérative.
R2	Partielle	65 %	Le collectif emploie trois personnes. Deux personnes, une à temps plein (TPl) et l'autre à TPa, s'occupent du kiosque alors que la troisième (Tpa) s'occupe de la comptabilité et de la coordination hors saison.
R3	Aucune	7 %	La coopérative ne compte pas d'employés. Toutefois, un producteur s'occupe de la gestion du collectif et voit son travail financièrement compensé. Un montant lui est versé par bœuf vendu. Autrement, la coopérative fait affaire avec des prestataires de services pour l'abattage, la découpe et le transport de ses produits.
R4	Partielle	N.D.	Le regroupement a décidé de recourir aux services d'un vendeur payé à la commission plutôt que d'embaucher un employé. Il conserve 6 % des ventes.
R5	Partielle	18 %	Le marché public embauche une personne à TPa pour la durée du marché.
R6	Forte	63 %	Le marché virtuel compte présentement cinq employés, dont un seul à temps plein. De plus, il s'appuie fortement sur l'aide bénévole réalisée principalement par des membres consommateurs (2465 h/année).
R7	Forte	70 %	La coopérative compte présentement 13 employés. Une personne à TPl est affectée à la coordination. Elle est appuyée par 1 TPa. 3 TPl et 1 TPa s'occupent des activités de boucherie, d'emballage et d'entretien. De manière croissante, la coopérative fait affaire avec un prestataire de services pour la découpe primaire de certaines carcasses. Autrement, l'abattage est toujours fait à forfait. 2 TPl et 3 TPa s'occupent des activités de commercialisation. 2 TPa s'occupent des activités d'éducation et de sensibilisation.
R8	Aucune	0 %	Le marché virtuel ne s'appuie sur aucun employé. Tout le travail nécessaire est réparti entre les quatre fermes membres du collectif.
R9	Forte	49 %	Le marché public s'appuie sur une personne à la coordination à Tpa. Elle travaille davantage d'heures pendant la saison du marché et moins pendant l'hiver. En été, deux étudiants s'occupent du kiosque de nourriture.
R10	Forte	N.D.	Le marché virtuel compte un employé à temps plein. De plus, il s'appuie fortement sur l'aide bénévole réalisée principalement par des membres consommateurs (625h/année).

Parmi ces collectifs, quatre font une délégation partielle du travail à des salariés (R1, R2, R4, R5). Ce sont les opérations (abattage, vente, coordination des opérations), et non la gestion et le développement stratégique du collectif, qui sont déléguées aux salariés. Ces derniers sont, par ailleurs, le plus souvent à temps partiel et sont même dans certains cas saisonniers (R2, R5). Des

membres[18] restent donc fortement impliqués dans la gestion du collectif. Quatre autres regroupements ont fait une forte délégation du travail aux salariés. C'est le cas des collectifs multiacteurs (R6, R7 et R10) et d'un marché public (R9). Dans ces cas, les salariés assurent la gestion du collectif et de ses opérations. Ils valident, avec le conseil d'administration et parfois plus largement avec des assemblées de membres, les orientations prises pour le collectif.

Le renouvellement du personnel est un souci pour les collectifs qui ont une délégation forte du travail à des salariés. Ils sont conscients que le salaire est souvent peu rémunérateur et les conditions salariales peu avantageuses. Toutefois, ils évoquent ne pas avoir la flexibilité financière pour mieux rémunérer leurs employés. Si les regroupements R9 et R6 ont eu des problèmes récurrents de renouvellement de la personne à la coordination, les autres collectifs (R7 et R10) comptent la stabilité de leur salarié parmi les facteurs déterminants du succès de leur initiative. Lorsque la personne salariée à la coordination est constamment renouvelée, le collectif se retrouve, chaque fois, à devoir recommencer certaines choses avant de pouvoir continuer d'avancer. Par ailleurs, chaque personne à la coordination donne une couleur différente au collectif ce qui rend le développement d'une vision stratégique à long terme difficile. C'est un défi pour les membres des conseils d'administration de composer avec ces changements de personnel.

La question des ressources humaines est complexe puisque la nécessité d'embaucher des salariés varie d'un modèle à l'autre, de la disponibilité des membres pour leur collectif et de la croissance que le collectif souhaite atteindre. C'est d'ailleurs ce qu'illustre le tableau 28 : chaque cas est unique. Toutefois, pour les collectifs qui ont démarré sans salariés, ils peuvent arriver à un point, dans leur croissance, où il est nécessaire qu'une personne se consacre entièrement à la gestion du collectif. C'est ce qu'ont observé les regroupements R1 et R9. Cette personne est venue redynamiser le collectif et rectifier, dans les deux cas, une situation qui était financièrement problématique. Toutefois, dans le R1, c'est un producteur membre qui est dédommagé pour le service rendu alors que dans le R9, un salarié a été embauché pour la coordination.

Compétences et expertises

Le succès d'une initiative passe d'abord par la préparation du projet et ensuite par sa bonne gestion. Afin d'y arriver, il faut que les collectifs détiennent l'expertise nécessaire à la planification du projet et à son opération. Généralement, les collectifs étudiés se sont lancés dans des projets pour lesquels ils avaient peu d'expérience ou de connaissances. En effet, la majorité des producteurs enquêtés n'avaient jamais participé, auparavant, à la mise en place d'un projet collectif. Qui plus est, dans certains cas (R1, R3, R7), ils se lançaient dans des activités de transformation ou de mise en marché pour lesquelles ils n'avaient aucune expérience, même à titre individuel.

Dans quelques cas (R1, R3, R6, R7), les gestionnaires des collectifs sont allés chercher de la formation quant aux opérations pour lesquelles ils ne considéraient pas posséder les compétences. Toutefois, pour la majorité des collectifs, ce n'est pas un choix qui a été fait par les membres. Presque l'ensemble des collectifs étudiés, afin de compenser ce manque

[18] Il ne faut pas oublier que seulement les regroupements R2 et R8 réussissent à impliquer l'ensemble des membres dans la gestion du collectif.

d'expérience, ont eu recours à un accompagnement provenant d'intervenants locaux (MAPAQ, CLD, MRC, CDR, etc.). Les regroupements ont avant tout recherché un accompagnement dans la création d'une coopérative d'un point de vue légal, un champ où les coopératives de développement régionales (CDR) sont bien établies et compétentes afin d'accompagner les regroupements. La moitié des regroupements ont sollicité un tel accompagnement.

Les collectifs étudiés ont également recherché des accompagnements ponctuels, soit au démarrage ou encore lorsque des enjeux spécifiques se présentaient (plan de commercialisation, promotion, etc.). Les intervenants locaux sont également vus comme des personnes auprès desquelles ils peuvent valider des idées ou encore réfléchir à des enjeux de développement stratégique. Toutefois, il y aura rarement un accompagnement soutenu et prolongé afin de mettre en place le collectif ou encore d'amorcer des transitions importantes. Les collectifs restent relativement indépendants des intervenants locaux. Deux exceptions sont les regroupements R1 et R3 où des intervenants les ont accompagnés non seulement durant la préparation et le démarrage du projet, mais aussi dans les premières années de fonctionnement du projet. Les intervenants ont, dans ces cas, dépassé leur rôle de conseiller et sont même devenus acteurs dans le projet en prenant en charge certaines tâches. Bien que certains intervenants trouvent cette ligne délicate à franchir puisqu'ils sont souvent bailleurs de fonds, et donc, à la fois parties prenantes et évaluateurs du projet, il semble que de franchir cette ligne puisse être une condition nécessaire au succès des initiatives.

Cette conclusion est cohérente avec les travaux sur les ATC en France. Il y est souligné qu'un accompagnement possédant temps et compétences est une condition déterminante au succès des initiatives, et ce, particulièrement à leur début (Dumas, 2013 ; Gafsi & Delevers, 2015 ; Pons, 2015). Dumas (2013) se questionne même, « face à cette complexité et à la nécessité de gestion et d'adaptation régulière des collectifs, (…) sur la nécessité d'un **accompagnement**[19] qui dépasse la phase de création du projet ». L'étude de cas multiples permet de réaliser un constat similaire, surtout pour les initiatives où les producteurs se lancent réellement dans des activités qui leur sont inconnues (ce qui était le cas des regroupements R1 et R3). Autrement un accompagnement externe en début de projet peut amener non seulement une expertise manquante au sein du groupe, mais également du temps, un support moral et financier, de la structure et de la rigueur. L'intervenant externe peut donc amener les producteurs à faire ce travail de formalisation et de renforcement du sous-système de maintien qui permet aux collectifs de démarrer sur une base commune plus solide.

Également, l'étude de cas multiples a permis de constater que les regroupements en circuits de proximité réseautent peu entre eux. Mis à part les marchés de solidarité régionale parmi lesquels les échanges sont plus présents, les collectifs étudiés ont peu sollicité l'expertise de regroupements similaires au leur. Ils ne profitent ainsi pas de l'expertise créée par d'autres regroupements qui leur permettrait de prévenir des erreurs similaires et de réaliser un partage de bonnes pratiques.

Enfin, les collectifs qui ont réussi à passer à travers plusieurs cycles d'adaptation sont ceux qui ont misé sur une croissance lente, prudente et un développement à faible coût, ce que deux producteurs interrogés ont nommé la *théorie des petits pas*. Plutôt que de démarrer le projet dans sa forme aboutie, ces collectifs ont construit le projet collectif par étape ce qui leur a

[19] L'accent en gras est présent dans le texte d'origine.

permis de tester le marché, de développer progressivement une clientèle et de développer les connaissances et les compétences nécessaires afin de maîtriser les procédés de production, de transformation, de commercialisation et de gestion nécessaire à la viabilité de leur initiative collective. Ils ont également fait le choix, par rapport à leur modèle d'organisation collective, de minimiser les investissements et de conserver une gestion « bénévole » du collectif le plus longtemps possible. Ces collectifs sont ainsi passés à travers plusieurs cycles d'adaptation où ils ont consolidé, peu à peu le collectif, plutôt que de se lancer dans un premier cycle d'adaptation où la phase de réorganisation est laborieuse, risquée et demande une forte maîtrise des procédés (production, transformation, distribution) et des processus (règlement, gestion de la facturation, etc.) mis en place.

4.4.3. *Les ressources sociales*

Comme illustré dans la revue de la littérature (section 1.2.1), l'engagement des membres envers leur collectif est un facteur déterminant dans le succès de celui-ci. L'engagement des membres consiste en une forte identification à l'organisation et un attachement émotionnel envers celle-ci (Meyer & Allen, 1991) qui se traduit en une fidélité et une loyauté envers l'organisation, voire même une participation plus active à la performance de celle-ci (Bhuyan, 2007 ; Feng *et al.*, 2011). Nous considérons ici l'engament des membres comme une ressource sociale essentielle au fonctionnement des collectifs puisque l'étude de cas multiples a permis de confirmer que les collectifs dont l'engagement des membres est le plus fort sont en mesure de passer plus facilement à travers des périodes de réorganisation où leur situation est plus précaire.

L'engagement des membres peut être lié à trois comportements qui sont généralement recherchés au sein du collectif, soit : i) la participation des membres au sein des instances de gouvernance ainsi que dans la gestion du collectif ; ii) la volonté des producteurs d'investir, ou de réinvestir, dans leur collectif ; iii) l'utilisation des services offerts par le collectif. L'étude de cas multiplace a permis de constater que les membres dont l'engagement affectif envers le collectif est le plus fort seront généralement plus enclins à reproduire ces comportements qui sont centraux à la viabilité des collectifs.

Si, en général, les membres des collectifs sont réfractaires à l'idée d'investir ou de réinvestir dans leur collectif, les membres engagés se distinguent sur ce point et sont les premiers à le proposer. En effet, même lorsque le regroupement est dans une position financière précaire, ces derniers seront prêts à réinvestir puisqu'ils croient fortement aux objectifs et au potentiel du projet. Ils y sont attachés non seulement pour les bénéfices, actuels ou potentiels, que le regroupement peut amener à leur entreprise, mais plus largement pour ses objectifs, sa mission et son impact sur leur communauté, leur territoire et leur secteur agricole. Les membres engagés sont d'ailleurs plus enclins à voir les potentiels du projet collectif et à minimiser les risques. Ils vont être prêts à réinvestir et à mettre des ressources à la disposition du collectif, même lorsque la situation financière de celui-ci est très précaire. Leur attitude envers l'organisation teinte donc leur évaluation des résultats économiques potentiels. Cette dernière n'est pas neutre ou rationnelle, elle est dépendante de l'individu qui la mène et de son attitude envers le collectif.

Pour ce qui est de la participation des membres dans la gestion et la gouvernance des collectifs, comme mentionné précédemment, un seul producteur, ou un noyau de producteurs, se retrouvent souvent à porter le collectif. Il est intéressant de constater que ces leaders se

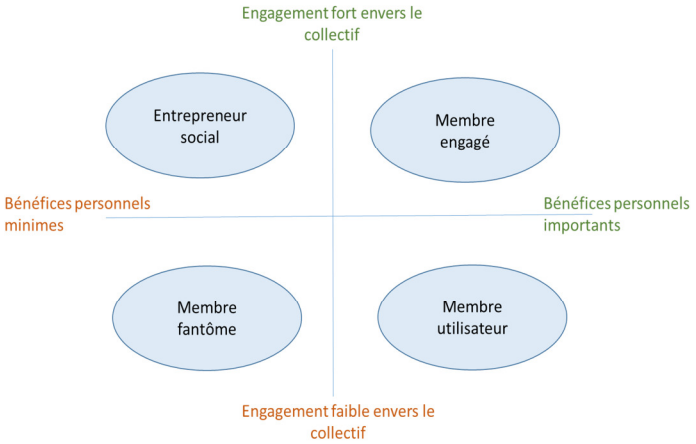
démarquent par leur engagement fort envers le collectif. Ils ont une croyance robuste en sa nécessité, ses objectifs et son potentiel ainsi qu'une volonté ferme qu'il se maintienne. Souvent, ces leaders sont les personnes qui ont démarré le projet. Ils ont donc un attachement particulier envers le projet collectif qu'ils considèrent, dans un certain sens, comme « leur » projet. Ou encore, ce sont des gens pour qui l'implication sociale et la coopération sont des valeurs fortes. De fait, ils sont, sans exception, des personnes qui sont déjà impliquées dans leur milieu, que ce soit au sein d'autres coopératives, de leur communauté, d'organismes de concertation, de leur syndicat agricole ou encore en politique. Ils sont reconnus dans leur milieu comme des entrepreneurs et des leaders. Participer à la gestion et à la gouvernance de leur collectif est donc en accord avec leurs valeurs. Ces leaders insufflent des ressources sociales importantes dans les collectifs puisqu'ils sont connectés dans leur milieu.

Enfin, l'étude de cas multiples a permis de constater que l'engagement des membres a un impact plus faible sur la décision d'utiliser les services du collectif. En effet, dans quelques collectifs (R1, R2, R4), les porteurs de projet, qui ont pourtant un engagement très fort envers l'organisation collective, ont cessé d'y amener des volumes. Dans ces cas, soit ils ont cessé leurs activités agricoles, soit ils ont une mise en marché déjà bien établie et ne considèrent pas que le collectif puisse leur amener un bénéfice additionnel. Ils s'y impliquent tout de même lourdement puisqu'ils apprécient être en lien avec d'autres producteurs et voient la contribution du collectif au développement de leur secteur. Ces exemples montrent que le choix d'utiliser les services du collectif relève davantage d'une évaluation économique. Les producteurs vont ainsi continuer d'écouler des volumes par le biais de leur collectif tant et aussi longtemps qu'ils considèrent que ce dernier est avantageux pour leur ferme. Leur attachement envers l'organisation n'a donc qu'un impact modéré.

Ces trois constats ont permis de dégager quatre profils types des producteurs adhérant à une coopérative en circuits de proximité. La typologie peut être organisée autour de deux axes principaux, soit la force de l'engagement des producteurs envers leur coopérative et les bénéfices économiques personnels attendus de celle-ci (revenus améliorés, service à moindre coût, etc.). La figure 4 présente ainsi les quatre profils types dégagés de l'étude de cas multiples : l'*entrepreneur social*, le *membre fantôme*, le *membre utilisateur* et le *membre engagé*. Ces profils doivent être vus comme des idéaux-types, au sens que donne à ce concept Max Weber[20]. En effet, ces profils illustrent des attitudes générales qui se placent, en réalité, sur des continuums plus fins. De plus, selon le type de collectif et l'environnement changeant, un même individu peut migrer d'une catégorie à une autre.

Figure 4. Typologie des producteurs adhérant à une coopérative en circuits de proximité

[20] Soit des types qui sont obtenus « en accentuant unilatéralement un ou plusieurs points de vue et en enchaînant une multitude de phénomènes donnés isolément, diffus et discrets, que l'on trouve tantôt en grand nombre, en petit nombre et par endroits pas du tout, qu'on ordonne selon les précédents points de vue choisis unilatéralement, pour former un tableau de pensée homogène (einheithch). On ne trouvera nulle part empiriquement un pareil tableau dans sa pureté conceptuelle : il est utopie » (Weber, 1904 [1965])



Le *membre fantôme* est un producteur qui devient membre de la coopérative par solidarité ou par désir de s'inscrire dans un réseau professionnel, mais qui n'a jamais eu réellement besoin des services de la coopérative et qui ne les utilise pas non plus. Son engagement envers la coopérative est variable, mais son implication est faible. Le *membre utilisateur* est un producteur qui adhère à la coopérative, car il voit les bénéfices personnels qu'elle peut lui rapporter. Son engagement est fragile. Si la coopérative se retrouve dans une situation difficile ou si les conditions économiques se modifient et rendent l'adhésion à celle-ci moins intéressante, il se désengage. L'*entrepreneur social* est un membre au sein de la coopérative qui, quoique fortement impliqué dans le projet, retire peu de bénéfices personnels de son implication. Enfin, le *membre engagé* est un producteur qui a un intérêt économique fort envers le projet et dont l'engagement survit à des périodes plus précaires, car il croit au projet et il veut qu'il fonctionne. Les leaders dans les coopératives étudiées correspondent souvent à un de ces deux derniers profils. En quelque sorte, l'*entrepreneur social* relève d'un engagement d'ordre affectif, alors que le *membre engagé* instrumentalise davantage la coopérative (Bussing, 2002).

Il est intéressant de constater que la typologie définie dans cet article se rapproche de celle développée par Dumas (2013) dans son étude sur les ATC en France. Dans ces ateliers, il distingue trois types de profils : « [les] agriculteurs motivés par le collectif, mais peu impliqués […] [les] agriculteurs moteurs du collectif […] [les] agriculteurs consommateurs d'un service collectif » (Dumas, 2013 : 62-63). Il distingue principalement ces profils en se basant sur leur implication dans le collectif, mais également sur la façon dont l'ATC s'inscrit dans leur projet d'entreprise. La typologie proposée dans cet article peut également être mise en parallèle avec l'observation de Mundler (2013) qui, en croisant l'engagement des membres au sein du collectif et le volume qui y était transformé, montrait que « l'investissement individuel dans le projet n'est pas forcément proportionnel aux bénéfices individuels attendus ». Alors que de petits utilisateurs étaient très impliqués (ici les entrepreneurs sociaux), de gros utilisateurs pouvaient être très peu impliqués et ainsi fragiliser le groupe (ici les membres utilisateurs). La typologie présentée à la figure 4 permet de raffiner ces deux études en séparant la notion d'engagement et d'implication et en faisant la distinction entre les entrepreneurs sociaux et les membres engagés dont les motivations sont différentes, mais dont l'engagement est similaire.

En somme, les membres dont l'engagement envers le collectif est fort sont des éléments de stabilité et de résilience au sein des collectifs. Même lorsque la situation est difficile, leur engagement persiste ce qui les amène à reproduire de manière continue les comportements recherchés pour la viabilité de leur organisation collective. L'étude de cas multiple montre

toutefois que ce n'est souvent qu'une faible partie des membres qui ont un tel engagement envers leur collectif. Les collectifs analysés restent avant tout des outils économiques pour leurs membres. Donc, dans la décision d'y écouler des volumes ou encore d'y investir, l'évaluation de la rentabilité économique va primer. Les membres vont évaluer si l'outil collectif répond à leurs objectifs de départ : l'amélioration ou l'accroissement de leur revenu (par une augmentation des volumes vendus ou encore du prix obtenu), la diminution de leurs coûts de production, de transformation ou de distribution (par la mutualisation de ressources) ou encore l'accès à de nouveaux marchés. Si c'est le cas, les producteurs vont généralement rester membres et reproduire les comportements recherchés.

Une question centrale est donc : comment stimuler un engagement affectif des membres envers le collectif ? L'étude de cas multiples a permis de dégager trois pistes de solution :

- la mise en place d'un projet dont les objectifs dépassent le simplement rendement économique,
- la sélection des membres en début de projet,
- une communication fréquente et une prise de décision inclusive et transparente.

En effet, comme mentionné précédemment, il semble que les producteurs dont l'intérêt envers le projet dépasse les bénéfices économiques qu'ils peuvent en retirer individuellement aient un engagement plus fort envers leur collectif. Dans les moments de précarité économique, ils persévèrent non seulement pour leur entreprise, mais également parce qu'ils croient que le projet peut faire une différence significative dans sa communauté, pour son territoire ou encore pour son secteur agricole. Un projet collectif fondé sur une mission plus large que le simple rendement économique pourrait ainsi susciter un engagement plus fort de la part de ses membres.

Toutefois, pour ce faire, il faut que la mission, la vision et les valeurs du projet soient clairement définies en début de projet et transparaissent dans les choix effectués. Les collectifs où l'engagement est le plus fort sont ceux qui ont effectué, formellement ou informellement, une sélection de leurs membres. Pour certains (R2, R3), la sélection s'est faite informellement. Lorsque le collectif a été créé, les producteurs intéressés ont collectivement défini ce qu'ils désiraient faire avec leur initiative collective. Au travers ce processus, plusieurs producteurs ont décidé de ne pas adhérer au projet puisqu'il ne correspondait pas, tel que défini, à leurs besoins ou encore à leurs valeurs. D'autres regroupements (R7, R8) ont indiqué, dans le processus de sélection des membres, qu'ils s'assurent que ceux-ci partagent réellement les valeurs du collectif et ont un « esprit coopératif ». Ces collectifs s'assurent ainsi d'avoir un ensemble de membres qui vont dans la même direction et qui ont sciemment choisi de le faire en toute connaissance de cause. Il semble donc bénéfique, pour stimuler l'engagement des membres, de mettre en place un processus de sélection des membres.

Enfin, il est central qu'il y ait une transparence dans la gestion du collectif et un mécanisme de prise de décision qui inclut l'ensemble des membres. Ces caractéristiques permettent de construire un sentiment d'appartenance. Dans les plus petits collectifs (R2, R3, R4, R8), le choix a été fait de rassembler l'ensemble des membres 4 à 12 fois par année afin de décider, collectivement, de l'évolution du collectif. Le regroupement R4 a toutefois une gestion moins transparente des affaires de la coopérative puisque le porteur de projet ne communique pas toutes les informations aux membres, ce qui a un impact sur l'engagement de ceux-ci envers le collectif. En effet, ces derniers désirent peu s'impliquer et ne voudraient pas, non plus,

remplacer le porteur de projet actuel si ce dernier quittait le collectif. Bref, ils n'ont pas un attachement affectif envers leur collectif : il remplit simplement une fonction utilitaire, mais pas essentielle, pour leur entreprise.

À l'opposé, le collectif R7 fonctionne principalement par une gestion centralisée en conseil d'administration. Toutefois, pour maintenir l'intérêt et prendre réellement en considération l'ensemble des membres, ils organisent, chaque année, une assemblée d'orientation où l'ensemble des membres producteurs sont invités à se prononcer sur le développement de la coopération et la direction qu'ils désirent lui donner. Par ailleurs, chaque année les producteurs se rassemblent afin de négocier, collectivement, le prix de leurs produits. Ces mécanismes ont fait en sorte que, malgré la taille de la coopérative (30 membres producteurs), ces derniers ont développé un réel sentiment d'appartenance envers celle-ci. Dans les deux dernières années, la coopérative a rencontré des difficultés financières et a été dans l'incapacité de payer ses membres sur une période de quelques mois. Dans cette situation critique, les membres ont dû décider s'ils réinvestissaient dans leur coopérative afin de la maintenir à flot ou s'ils préféraient mettre la clé sous la porte. Tous les membres, à l'exception d'un, ont accepté de réinvestir et de retarder leur paiement afin de permettre à la coopérative de se refinancer et relancer ses activités. L'engagement des membres envers leur collectif est donc réel.

4.4.4. Retour sur la théorie des systèmes ouverts et la viabilité des collectifs en circuits de proximité

La viabilité des collectifs de producteurs en circuits de proximité a été abordée sous l'angle des ressources qu'ils doivent assembler et générer afin d'assurer leur survie à travers différents cycles d'adaptation. Somme toute, l'étude de cas multiples a permis de dégager cinq constats principaux :

1. Bien que les subventions soient très présentes dans le financement des collectifs, le défi est de réussir à financer ses activités de manière autonome. En ayant un financement basé uniquement sur la tarification des services, les collectifs se mettent dans une position précaire lors de leur démarrage puisqu'ils réussissent rarement à atteindre leurs prévisions de vente. Ils se retrouvent ainsi dans une situation de non-rentabilité. Dans ces cas, les collectifs ont différents outils pour améliorer leurs revenus : frais d'adhésion annuel, prêt, subvention et levées de fonds. Peu de collectifs exploitent l'ensemble de ces outils.
2. Les collectifs ne possèdent souvent pas l'ensemble des connaissances nécessaires au fonctionnement de leur collectif. Ils doivent donc savoir s'entourer de personnes compétentes (intervenants ou salariés) qui sauront les accompagner, au minimum, pendant la période de démarrage du projet. Par ailleurs, les collectifs devraient miser davantage sur la formation de ses gestionnaires ainsi que sur le réseautage entre initiatives collectives afin d'instaurer un partage de bonnes pratiques.
3. L'engagement des membres envers l'initiative collective est un enjeu central puisqu'il a des répercussions non seulement sur la dynamique sociale au sein du groupe, mais plus largement sur sa situation financière. Un membre engagé sera prêt à s'imposer davantage de contraintes afin d'assurer la survie du collectif.

Afin de s'assurer que l'ensemble des ressources financières, sociales et humaines nécessaires au collectif soient rassemblées, le groupe doit s'assurer d'avoir des sous-systèmes fonctionnels et efficaces, ce qui signifie :

- Sous-système de production : avoir mis en place des processus pour la transformation et la distribution des produits qui sont optimaux et efficaces. Plusieurs collectifs ont eu des problèmes à définir un système de facturation et de paiement efficace. Il y aurait donc une mutualisation des connaissances qui serait bénéfique à ce niveau. Par ailleurs, les collectifs en transformation analysés dans le cadre de cette étude (R1 et R7) et d'une étude précédente réalisée en 2014 (Laughrea, 2014) ont montré que la transformation est une activité difficile à rentabiliser. Ces initiatives profiteraient également d'un partage de bonnes pratiques.
- Sous-système de support : réaliser un suivi serré de leurs finances ce qui est, somme toute, bien exécuté par l'ensemble des collectifs. La difficulté est davantage au niveau de stimuler une implication plus importante des membres au sein des collectifs afin d'alléger la tâche des porteurs de projets. Toutefois, comme le montre la diversité des cas étudiés, chaque collectif a une structure de gestion qui lui est propre et il est difficile d'en tirer des enseignements généraux, notamment au niveau du rôle des salariés par rapport aux membres. Cela dit, un fonctionnement qui repose trop lourdement sur des salariés ou sur un noyau de membres risque d'avoir un impact négatif sur l'engagement des membres, ces derniers se plaçant davantage dans une dynamique de prestation de service que de coopération.
- Sous-système de maintien : mettre en place des règles, des normes ou des routines qui encadrent le fonctionnement du collectif et qui clarifient, dès les débuts, la direction que prendra le collectif et ce qui est exigé des producteurs qui décident d'adhérer au collectif. Il semble d'ailleurs nécessaire d'amener quelques précisions sur le sous-système de maintien dans le contexte de l'action collective en circuits de proximité.

« Dans un milieu agricole où l'on a toujours beaucoup construit les relations sur de la confiance, la formalisation et sa transcription par écrit des règles peuvent sembler une démarche fastidieuse » (Boullier & Ollivier, 2015). Si cette observation a été faite dans le cadre des ATC en France, elle est tout aussi vraie pour les dix regroupements étudiés dans le cadre de ce projet de recherche. Les regroupements de producteurs sont généralement mal à l'aise avec la création de règles formelles et écrites et ils le sont encore plus avec l'imposition de sanctions. D'ailleurs, les regroupements ayant mis en place des règles formelles (implication obligatoire, cahier des charges, normes de qualité, etc.) n'en font pas la surveillance. Les producteurs énoncent généralement qu'ils préfèrent miser sur la confiance, la conciliation, la collaboration et la consultation, plutôt que sur l'imposition d'un cadre réglementaire formel. Ils préfèrent miser sur la « bonne foi » de leurs membres ou, en d'autres mots, sur le sentiment d'obligation qui émanera des individus mêmes. Le sous-système de maintien est donc généralement faible dans les collectifs de producteurs en circuits de proximité.

Pourtant, il est d'une importance centrale afin d'encadrer la gestion de la qualité, les conflits, l'approvisionnement du collectif et l'implication des membres. Certains collectifs auraient pu bénéficier de règles formelles quant au respect des volumes engagés et à la répartition des tâches au sein du groupe. Ce sont deux problèmes très présents dans les regroupements qui affectent leur viabilité et qui pourraient être amoindris par la création de règles. D'ailleurs, plusieurs regroupements (R2, R5, R8, R9), ayant peu de règles en place, ont dû au fil du temps, en créer et en modifier en raison des problèmes qu'ils rencontraient, notamment dans la gestion des approvisionnements et de la qualité.

Tout de même, deux collectifs (R3 et R8) qui fonctionnent bien le font avec peu de formalisation des règles. Ils tiennent d'ailleurs à maintenir un fonctionnement informel basé sur la confiance et la solidarité. Un de ceux-ci a tenté de mettre en place des contrats d'approvisionnement, mais les membres trouvaient que ces derniers étaient trop contraignants et que la confiance était suffisante envers les autres producteurs pour se fier aux engagements oraux. La petite taille de ces regroupements et la participation de l'ensemble des membres à la gestion de celui-ci augmentent la transparence et facilitent donc le développement de la confiance au sein du collectif. La confiance entre les membres d'un collectif est essentielle au fonctionnement d'un regroupement : elle permet de faciliter la coopération en réduisant la surveillance nécessaire (Ostrom, 2000 ; Ostrom & Ahn, 2009). Toutefois, comme le soulignent Boullier et Ollivier (2015), « Autant une part d'informel reposant sur les relations humaines est nécessaire, autant chacun doit avoir conscience qu'un manque de règles écrites peut mettre en difficulté le collectif, générer des périodes très difficiles voire mettre en péril la structure ». Les collectifs de producteurs en circuits de proximité devraient donc apprendre à donner davantage d'importance au sous-système de maintien.

Enfin, un système ouvert mobilise des ressources et les transforme dans l'objectif de produire des résultats. Quels sont les résultats recherchés dans les collectifs de producteurs en circuits de proximité ? Les collectifs doivent répondre à deux impératifs qui peuvent parfois être en contradiction : répondre aux besoins de leur membre et générer suffisamment de ressources afin d'assurer leur survie. Garantir la survie du collectif peut parfois vouloir dire réduire le revenu des membres ou solliciter leur implication alors que ceux-ci se rassemblaient afin de diversifier leurs activités sans avoir à y investir du temps. Dans ces cas, l'engagement des membres est un des facteurs les plus déterminants afin de permettre au collectif de passer à travers un nouveau cycle d'adaptation.

Conclusion

Même si les deux volets de la recherche ont été conduits de façon indépendante, ils visaient tous deux un même objectif : celui de saisir l'impact de la diversification des exploitations agricoles commercialisant en circuits de proximité sur leur compétitivité et d'examiner dans quelle mesure la mutualisation de diverses ressources (économiques, matérielles, humaines et sociales) est susceptible de réduire la tension existante entre productivité et diversification. Pour ce faire, nous avons d'abord étudié un échantillon varié d'exploitations agricoles afin de comprendre comment se répartissent les coûts de production entre production primaire, transformation et distribution. Nous avons ensuite analysé les facteurs d'échec et de réussite de dix initiatives de producteurs permettant de mutualiser de ressources.

Cette recherche principalement qualitative montre, avant tout, une immense diversité, tant à l'échelle des fermes que des collectifs, ce qui appelle à une grande prudence concernant la généralisation des résultats. Ce constat démontre qu'il sera sans doute difficile de construire des références technico-économiques en circuits de proximité tant les situations sont variées.

1.1. Productivité des exploitations en circuits courts

En ce qui concerne les exploitations agricoles, nous avons postulé que la diversification de leurs activités (production, transformation et distribution) posait intrinsèquement des défis de productivité. Malgré la grande diversité de cas rencontrée, il est possible d'affirmer que la productivité reste un défi considérable dans ces systèmes complexes : d'une part, parce que la plupart des agriculteurs restent des artisans dans chacun des métiers, leurs coûts de production à l'unité sont par conséquent plus élevés ; d'autre part parce qu'ils ne peuvent transférer intégralement cette différence de coût dans les prix des produits, puisque ceux-ci doivent rester dans les limites de ce que les consommateurs sont prêts à payer.

La productivité est donc un défi considérable, mais pas insurmontable puisque plusieurs fermes de notre population d'enquête affichent de très bons résultats ce qui témoignent de leur capacité à concevoir des solutions adaptées à leur réalité. À l'exception d'un cas, les fermes qui enregistrent des résultats financiers intéressants les atteignent grâce à la valeur ajoutée permise par la transformation ou la distribution. Cette valeur ajoutée permet de surmonter les défis structurels rencontrés généralement par les exploitations en circuits courts : leur petite taille d'une part et leur faible productivité en production d'autre part, causée par une forte diversification des produits rendue nécessaire afin de satisfaire le consommateur. Dans tous les cas, ces fermes montrent une remarquable maîtrise de leur système d'activité. Quel que soit le système, elles prennent garde à la rationalisation de certaines opérations ou misent sur une spécialisation dans une branche d'activité à haute valeur ajoutée, allant des services d'accueil à la commercialisation de produits qui se démarquent fortement.

Il est d'ailleurs intéressant de constater que, parmi les collectifs de producteurs étudiés, peu visent une mutualisation de la production alors que c'est le métier pour lequel les gains de productivité seraient les plus intéressants pour les exploitations agricoles. Certains regroupements, par leur mode de fonctionnement, permettent effectivement aux producteurs d'atteindre de nouveaux marchés tout en contrôlant la diversification au niveau de la production. C'est le cas, par exemple, du regroupement R2 qui permet aux membres de vendre dans un marché public tout en n'ayant pas à cultiver l'ensemble des produits nécessaires pour offrir une diversité intéressante au consommateur. Toutefois, seulement trois collectifs sur les

dix étudiés mettent en place ce type de mutualisation à la production. Tous les autres collectifs visent exclusivement une mutualisation de la transformation ou de la distribution.

Peut-on alors établir un lien direct entre mutualisation des ressources et compétitivité des exploitations agricoles engagées dans les circuits de proximité ? Au fond, les regroupements étudiés ont-ils pour objectif d'améliorer la compétitivité de leurs membres ? Pas vraiment. Les collectifs de producteurs en circuits de proximité ont pour principale finalité d'élargir les opportunités de mise en marché pour les fermes membres, de diversifier leurs revenus, d'ouvrir de nouveaux débouchés. Aucun des dix regroupements étudiés ne s'est construit sur le projet d'améliorer la productivité du travail dans un des métiers que nous avons étudiés. En d'autres termes, ce n'est pas le vecteur choisi, pour le moment, par les agriculteurs pour améliorer leur productivité, pour diminuer leur temps de travail ou pour alléger certaines tâches, tel que cela est supposé dans une partie de la littérature (Saleilles & Poisson, 2012). Ainsi, l'adhésion à un groupement en circuits de proximité n'est pas considérée aujourd'hui par les producteurs comme un moyen d'effectuer des gains de productivité, elle est plutôt une stratégie de diversification et de croissance. Pour des agriculteurs déjà confrontés au sein même de leurs entreprises à des systèmes d'activité diversifiés et complexes, l'adhésion à un regroupement augmente la diversification, ce qui peut ajouter à la tension déjà existante entre productivité et diversification.

Ceci étant dit, lorsque le collectif remplit ses objectifs, les débouchés nouveaux qu'il permet d'atteindre peuvent avoir des conséquences positives pour les exploitations membres. De plus, une autre fonction des collectifs concerne une forme de mutualisation dont il est difficile de mesurer la portée économique : celle de l'information, du réseautage, des bonnes pratiques, de la promotion. Déjà relevée dans un cadre plus informel par Beckie et al., (2012), cette fonction est manifeste dans plusieurs des regroupements étudiés. La mise en commun de ressources humaines et sociales a permis, dans ces collectifs, de renforcer ces mêmes ressources au sein des exploitations membres : des ressources qui sont tout aussi nécessaires à leur compétitivité.

1.2. L'emploi et les performances économiques

Du point de vue de l'organisation du travail, nous avons vu le poids important des charges salariales dans les charges attribuables à la production, à la transformation ou à la distribution. Ces fermes créent de l'emploi, alors même que pour certaines d'entre elles, les agriculteurs ne parviennent pas à tirer une rémunération satisfaisante de leur travail. Dans plusieurs cas, cette création d'emploi a aussi été présentée comme une fonction même de toute entreprise. Elle fait partie des valeurs mobilisée par les agriculteurs pour justifier certains choix.

En ce qui concerne les collectifs d'agriculteurs, même si nous avons pu mesurer toute l'importance de l'engagement des membres dans le fonctionnement du collectif, force est de constater que celui-ci est rarement vu comme un prolongement de l'exploitation, mais plutôt comme une façon de déléguer certains travaux et les collectifs vont privilégier l'emploi de salariés pour effectuer certaines tâches. Par exemple, et contrairement à ce que nous avons trouvé dans la littérature, le fait de s'engager soi-même, comme agriculteur, dans la relation directe avec la clientèle, n'apparaît pas comme un élément fondamental de succès pour le collectif. Au contraire, même, c'est la possibilité de se dégager de ces contraintes (et ainsi de pouvoir mieux se concentrer sur les travaux à faire sur l'exploitation), qui va motiver l'intérêt de

certains agriculteurs pour la mutualisation de ressources. Et cela ne semble pas nuire aux attentes des clients qui sont plus attentifs aux qualités et à la diversité des produits qu'à la relation directe qu'ils établiraient avec les producteurs.

Paradoxalement, c'est pourtant cette relation directe qui est la principale motivation citée par les agriculteurs lorsqu'ils évoquent les aspects positifs de leur système d'activité. La reconnaissance sociale est avant tout associée à l'appréciation des clients vis-à-vis leurs produits ainsi qu'aux relations de confiance, voire d'amitié, établies entre eux.

Comment alors expliquer que les collectifs ne soient pas utilisés pour renforcer ces liens directs ? Comment comprendre le choix de nombreux agriculteurs de déléguer les activités de vente à des salariés, que ce soit individuellement ou dans les collectifs que nous avons étudiés ? Nous pensons que cela vient fondamentalement du fait que les collectifs sont vus comme des investissements de diversification ou de croissance, qui n'ont pas pour fonction principale d'améliorer la productivité du travail dans les exploitations agricoles ou de renforcer les relations avec la clientèle existante.

Enfin, nous avons déjà noté la contribution des travailleurs bénévoles, notamment dans les marchés de solidarité régional qui peuvent compter sur le soutien des consommateurs membres. Ce travail bénévole permet de faire vivre ces systèmes, de réduire l'investissement en temps des agriculteurs et contribue, de ce fait, à améliorer la compétitivité des exploitations membres.

1.3. Satisfaction du travail et préoccupations sociales

Nos enquêtes confirment également ce qui est souvent évoqué, mais qui reste encore peu étudié : l'existence d'une forme d'agriculture pratiquée en complément d'une autre activité ou d'un projet de retraite. Ces agriculteurs, qui expriment souvent une vraie passion pour leurs activités agricoles, ont évidemment un rapport différent à la rentabilité économique puisqu'ils peuvent compter sur des revenus diversifiés.

Mais nos enquêtes montrent aussi des situations plus difficiles sur le plan économique avec, d'une part, des productions qui semblent plus compliquées à valoriser (ovins, pomiculture) et, d'autre part, quelques rares cas où un écart s'est creusé entre les aspirations des agriculteurs et la réalité quotidienne du travail à accomplir. C'est le cas, par exemple, de cette agricultrice qui appréciait d'abord le travail avec les animaux et qui, en réalité, passait le plus clair de son temps dans l'atelier de transformation des viandes.

Les deux tiers des exploitations rencontrées (20/32) dans le cadre du chapitre 1 sont de nouvelles entreprises. Cette donnée est bien supérieure à celle présentée dans le *Portrait de la relève agricole au Québec 2011* (MAPAQ, 2014) qui montre que 33% des jeunes qui s'établissent en agriculture créent une nouvelle entreprise (chiffre d'ailleurs en augmentation). Ce constat vient confirmer ce qui avait été trouvé dans un travail récent portant sur les circuits de proximité dans trois MRC du Québec (Mundler, Laughrea, 2015). À l'heure où la relève apparait comme un enjeu important au Québec, cette réalité devrait inciter de nouvelles recherches concernant les liens entre les modes de commercialisation et l'établissement en agriculture.

Outre la dimension économique, la viabilité repose également sur des dimensions plus sociales, et ce, tant pour les fermes commercialisant en circuits courts que pour les collectifs

d'agriculteurs. L'analyse des fermes (chapitre 1) a montré la relation étroite entre les systèmes d'activités mis en place et les valeurs défendues par les agriculteurs rencontrés. Plusieurs agriculteurs défendent des principes et les mettent en œuvre tout en sachant qu'ils peuvent nuire à leur productivité : choix d'ingrédients locaux, standards de qualité élevés, bien-être animal, pratiques écologiques, etc. Ces pratiques font partie intégrante de leur projet et donnent, bien souvent, du sens à leur travail. Ils en sont fiers et estiment contribuer à la sensibilisation des consommateurs et à l'évolution des modes de consommation. L'analyse des groupements (chapitre 2) a montré que des préoccupations sociales, souvent liées au développement d'un territoire ou d'une filière, sont fréquemment présentes dans les motivations affichées vis-à-vis de l'adhésion au collectif. Cette analyse souligne aussi l'importance de cette dimension sociale dans l'engagement des membres envers leur collectif qui peut stimuler une implication au-delà des bénéfices retirés.

1.4. Le poids des facteurs culturels

Comme nous l'avons vu dans les pages précédentes, l'action collective en circuits de proximité peut prendre différentes formes : autour du concept de *food hub*, aux États-Unis et au Canada; autour des PVC ou des ATC en France. Si, dans tous les cas, on retrouve des collectifs ouverts à différents acteurs et ayant comme ambition de faire évoluer le système alimentaire vers une plus grande durabilité, on note tout de même des différences de contexte qui méritent d'être notées dans la mesure où mettent en contexte certains de nos résultats.

En Amérique du Nord, les *food hubs* sont principalement vus comme des réseaux multiacteurs ayant comme objectifs de transformer le système alimentaire (Beckie et al. 2012; Matson et al., 2013; Berti & Mulligan, 2016). Ces auteurs insistent sur leurs enjeux communautaires. Mais ces réseaux peuvent tout aussi bien être initiés par des citoyens sensibles aux questions alimentaires, et qui vont trouver des partenariats selon des conventions restant au fond marchandes, avec des agriculteurs. La majorité de la littérature sur les *food hubs* concerne ainsi des démarches multi-acteurs où le producteur agricole n'est pas nécessairement au cœur des activités et des préoccupations.

En France, la littérature sur les collectifs en circuits de proximité s'organise principalement autour des points de vente collectifs (Montet, 2008; Bernard et al., 2008) et des ateliers de transformation collectifs (Mundler, Valorge, 2015). Elle raconte une histoire un peu différente de celle des États-Unis ou du Canada, dans la mesure où ces initiatives sont des initiatives économiques, portées et gérées exclusivement par des agriculteurs, avec l'appui (ou non) de salariés. Ces structures collectives s'appuient aussi sur des habitudes solidement ancrées dans les pratiques des agriculteurs français : celles de travailler et d'investir en commun. Dans de grandes coopératives bien entendu, telles qu'on les connaît au Québec, mais aussi dans de plus petits collectifs autogérés. Le cas le plus connu est celui des coopératives d'utilisation de machines agricoles (Cuma), présentes par milliers et réparties dans presque tous les territoires (Lefèvre, 1996; Carnet, 2005; Coop de France, 2015).

Contrairement à plusieurs cas étudiés aux États-Unis et au Canada, les ATC et les PVC français se distinguent à deux niveaux : d'une part, chaque agriculteur reste maître de la commercialisation de ses produits et, d'autre part, les agriculteurs maîtrisent la gestion du collectif et participent directement aux activités de vente ou de transformation (Mundler et al., 2013). C'est là un

point important : dans ces collectifs, l'outil mutualisé est vu par les agriculteurs comme étant le prolongement direct de la ferme. Ils y investissent des moyens certes, mais également du temps. Ce temps à investir fait d'ailleurs partie du cahier des charges de la plupart de ces structures, il est aussi une condition à respecter pour conserver les avantages statutaires dont peuvent bénéficier ces organisations. Il est enfin reconnu comme un élément indispensable dans la relation de proximité entre producteurs et consommateurs, relation fondatrice du rapport de confiance qui s'établit et qui est vue par la plupart des observateurs comme un élément clé du succès de ces démarches (Pretty, 2001; Parker, 2005; Maréchal, 2008; Saltmarsh et al., 2011).

Plus largement, la relation à l'agriculture, en France, est vécue différemment. L'agriculture y est une activité particulière :

- particulière dans ses institutions : l'agriculture a sa propre fiscalité, sa propre couverture sociale, son propre droit ;
- particulière aussi dans la façon dont elle est vécue par les principaux intéressés. On n'y parle peu de société ou de compagnie, mais de ferme, d'exploitation agricole ou de GAEC (groupement agricole d'exploitation en commun). L'usage même du mot « entreprise » pour désigner l'exploitation agricole est une importante source de débats au sein de la profession, certains y voyant le renoncement à la spécificité agricole, alors que d'autres au contraire y voient le moyen de faire rentrer l'agriculture dans une vision plus moderne de l'économie (Mundler, Rémy, 2012).

Considérant qu'une majeure partie de la littérature sur les collectifs de producteurs en circuits de proximité a été réalisée en France, s'intéresser à ces démarches collectives dans le contexte québécois oblige à tenir compte de ces différences institutionnelles et culturelles. Comme nous l'avons noté, l'habitude du travail collectif entre agriculteurs semble moins ancrée dans les pratiques des agriculteurs québécois, les CUMA par exemple n'étant qu'une soixantaine au Québec (MAPAQ, 2015). Mais plus fondamentalement, il est frappant de constater combien l'agriculture, même si elle a son ministère et sa politique, est principalement analysée sous un angle économique (Rialland, 1994). L'agriculture y est vue comme une industrie, les fermes sont des compagnies, la couverture sociale ou les principes qui régissent les droits à la retraite ne distinguent pas les agriculteurs des autres québécois, les agriculteurs québécois se définissent comme des entrepreneurs et s'identifient au monde de l'entreprise.

Cela a des conséquences, tant dans la façon dont le travail s'organise sur les exploitations agricoles, que dans la façon dont les collectifs d'agriculteurs se structurent. Et c'est donc à l'aune de ces différences, que nos résultats doivent être analysés.

Bibliographie

Achterbergh, J., Beeres, R., & Vriens, D. (2003). Does the balanced scorecard support organizational viability? *Kybernetes, 32*(9/10), 1387-1404.

Ahn, T., & Ostrom, E. (2002). *Social capital and the second-generation theories of collective action: An analytical approach to the forms of social capital.* Communication présentée à Annual Meeting of the American Political Science Association, Boston.

Angers, M. (1996). Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines (2e éd.). CEC. xvii, 381 p.

Amemiya H. (éd.) (2007). L'agriculture participative. Dynamiques bretonnes de la vente directe, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

Arrègle, J.-L. (2006). Analyse «Resource Based» et identification des actifs stratégiques. *Revue française de gestion, 1*(160), 241-259.

Aubert, M. (2013). Déterminants de la commercialisation en circuit court : quels exploitants, sur quelles exploitations ? Communication présentée aux 7e journées de recherche en sciences sociales, INRA-SFER-CIRAD, Angers, 2013.

Aubry, C., Bressoud, F. et Petit, C. (2011) Les circuits courts en agriculture revisitent-ils l'organisation du travail dans l'exploitation? Dans : Beguin, P. et al., Le Travail en agriculture son organisation et ses valeurs face à l'innovation, L'Harmattan, pp. 19-35.

Aubry, C. et Chiffoleau, Y. (2009). Le développement des circuits courts et l'agriculture périurbaine : histoire, évolution en cours et questions actuelles. Innovations Agronomiques, no. 5, pp. 53-67.

Audet, J. (2001). *La veille stratégique chez les PME de haute technologie: une étude de cas par comparaisons inter-sites.* Communication présentée à Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec.

Baland, J.-M., & Platteau, J. P. (2000). *Halting degradation of natural resources is there a role for rural communities?* (pp. 440 p.). Retrieved from http://dx.doi.org/10.1093/0198290616.001.0001

Barbieri, C. et Mahoney, E. (2009). Why is diversification an attractive farm adjustment strategy? Insights from Texas farmers and ranchers. Journal of rural studies, vol. 25, no 1, pp. 58-66.

Barham, J., & Chitemi, C. (2009). Collective action initiatives to improve marketing performance: Lessons from farmer groups in Tanzania. *Food Policy, 34*(1), 53-59. doi: 10.1016/j.foodpol.2008.10.002

Barham, J., Tropp, D., Enterline, K., Farbman, J., Fisk, J., & Kiraly, S. (2012). *Regional Food Hub Resource Guide*. Washington, DC: U.S. Dept. of Agriculture, Agricultural Marketing Service. p.

Beckie, M. A., Kennedy, E. H., & Wittman, H. (2012). Scaling up alternative food networks: Farmers' markets and the role of clustering in western Canada. *Agriculture and Human Values, 29*(3), 333-345.

Béguin, P., Dedieu, B. et Sabourin, E. (2011). Le Travail en agriculture son organisation et ses valeurs face à l'innovation. L'Harmattan, 301 p.

Bernard, C., Dufour, A., Mundler, P. (2008). Pratiques collectives de vente directe : approche comparée des PVC et des AMAP en Rhône-Alpes. Dans G. Maréchal, Les circuits courts alimentaires. Bien manger dans les territoires, Dijon, Éducagri, pp. 141-160.

Berti, G., & Mulligan, C. (2016). Competitiveness of Small Farms and Innovative Food Supply Chains: The Role of Food Hubs in Creating Sustainable Regional and Local Food Systems. *Sustainability, 8*(7), 616.

Bérubé, S. (2015, 27 juin). Les Québécois fous des marchés publics*, La Presse*. Repéré sur http://www.lapresse.ca/vivre/gourmand/201506/27/01-4881321-les-quebecois-fous-des-marches-publics.php

Bhuyan, S. (2007). The "people" factor in cooperatives: an analysis of members' attitudes and behavior. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie, 55*(3), 275-298.

Biénabe, E., & Sautier, D. (2005). The role of small scale producers' organizations to address market access. Papier présenté à International Seminar: Beyond Agriculture: Making Markets Work for the Poor. London.

Blanc, M. et Perrier-Cornet, P. (1999). Emploi agricole : les cadres d'analyse à l'épreuve des dynamiques actuelles. Économie rurale, vol. 253, no 1, pp. 8-14.

Blanchemanche, S. (1999). La combinaison d'activités: Ajustement ou discordance entre les pratiques professionnelles et les goûts. *Économie rurale, 253*(1), 91-94.

Blouin, C., Lemay, J.-F., Ashraf, K., Imai, J. et Konforti, L. (2009). Local Food Systems and Public Policy : a Review of the Literature. Équiterre et the Centre for Trade Policy and Law, 50 p.

Bordron, J.-M., & Cakmak, Z. (2009). *La caractérisation et l'étude du fonctionnement des lieux de commerce alternatifs de la Chaudière-Appalaches*. Lévis: Table agroalimentaire de Chaudière-Appalaches. 49 p.

Bon, N., Lanciano, E., Aubrée, P. et Hérault, C. (2010). Diversité des logiques de travail dans les exploitations maraîchères en circuits courts. Dans : Les IVèmes journées de recherche de sciences sociales, colloque SFER-INRA-CIRAD, Rennes, 16 p.

Bouba-Olga, O., Carrincazeaux, C., Coris, M. (2008). La proximité, 15 ans déjà, Revue d'Économie Régionale & Urbaine, n°3, pp. 279-287.

Bouchard, R., & Fortier, J.-M. (2014). *Les champs de bataille : histoire et défis de l'agriculture biologique au Québec*. Montréal: Les Éditions Écosociété. 130 pages p.

Boulianne, M. (2012). Mangez frais, mangez près : Quels circuits courts pour quels producteurs maraîchers?. 54 p.

Boullier, S., & Ollivier, D. (2015). Le fonctionnement d'un ATC au quotidien. Dans P. Mundler & F. Valorge (Éds.), *Ateliers de Transformation Collectifs. Enjeux et outils pour réussir* (pp. 191-216). Dijon: Éducagri.

Bouroullec, M. D. M., Bavec, S., & Raynaud, E. (2016). *Les arrangements institutionnels des initiatives collectives de mise en marché des produits locaux: une analyse empirique des*

drives fermiers et des plate-formes territorialisées. Papier présenté à Colloque international « La renaissance rurale d'un siècle à l'autre ? », Toulouse.

Brangeon, J.-L. et Jegouzo, G. (1988). La durée annuelle du travail professionnel agricole en élevage laitier et porcin : premiers résultats de recherche. Dans : Emploi et conditions de travail dans l'agriculture et l'agro-alimentaire. INRA, Actes et Communications, no 3, pp. 31-43.

Bréchet J.-P., Le Velly R. (2010). Le marché comme rencontre d'activités de régulation. Innovations pour l'approvisionnement bio et local de la restauration collective. Colloque INRA SFER CIRAD « 4èmes journées de recherche en sciences sociales », Rennes,

Brown, C., & Miller, S. (2008). The impacts of local markets: a review of research on farmers markets and community supported agriculture (CSA). American Journal of Agricultural Economics, 90(5), 1298-1302.

Bruynis, C., Goldsmith, P., Hahn, D. E., & Taylor, W. J. (2001). Key success factors for emerging agricultural marketing cooperatives. *Journal of Cooperatives, 16*, 14-24.

Bussing, A. (2002). Trust and its relations to commitment and involvement in work and organisations. *SA Journal of Industrial Psychology, 28*(4).

CAAAQ, & Pronovost, J. (2008). *Agriculture et agroalimentaire: assurer et bâtir l'avenir*. Québec: Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois. 272 p.

Camanzi, L., Malorgio, G., & Azcárate, T. G. (2011). The role of producer organizations in supply concentration and marketing: a comparison between European countries in the fruit and vegetable sector. Journal of Food Products Marketing, 17(2-3), 327-354.

Capt, D. et Wavresky, P. (2011). Vers un développement des circuits courts dans le domaine alimentaire en France? Importance, localisation et caractéristiques des producteurs. Communication présentée aux 5e Journées de recherches en sciences sociales INRA-SFER-CIRAD, Dijon.

Card, A. B. (2001). Challenges and Opportunities for Marketing Fruit from the Western Slope of Colorado. Colorado State University.

Carnet J-P. (2005). Que sont les Cuma ?, Éditions de l'Archipel.

Cechin, A., Bijman, J., Pascucci, S., & Omta, O. (2013). Decomposing the member relationship in agricultural cooperatives: Implications for commitment. *Agribusiness, 29*(1), 39-61.

Chazoule, C., & Lambert, R. (2007). L'émergence des appellations d'origine au Québec. Naissance d'une nouvelle convention de qualité. *Économie rurale*, 24-41.

Chiffoleau, Y., & Prevost, B. (2013). Les circuits courts, des innovations sociales pour une alimentation durable dans les territoires. *Norois*(3), 7-20.

Chiffoleau, Y., Gauche, A. et Ollivier, D. (2013). Impacts sociaux des circuits courts alimentaires sur les exploitations agricoles. CASDAR – RCC, 24 p.

Claveau, J. (2014). *Étude sur les marchés virtuels*. Québec: MAPAQ.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of Sociology, 94*, S95-S120.

Coley, D., Howard, M., Winter, M. (2009). Local food, food miles and carbone emissions : A comparison of farm shop and mass distribution approaches. Food Policy 34, pp. 150-155.

Colombani-Lachapelle, G., & Pouliot, K. (2012). *État de situation sur les circuits courts.* Communication présentée à Colloque national sur les circuits courts, Drummondville.

Conner, D., King, B., Kolodinsky, J., Roche, E., Koliba, C., & Trubek, A. (2012). You can know your school and feed it too: Vermont farmers' motivations and distribution practices in direct sales to school food services. Agriculture and Human Values, 29(3), 321-332.

Cooley, J. P., & Lass, D. A. (1998). Consumer benefits from community supported agriculture membership. Review of Agricultural Economics, 20(1), 227-237.

Coop de France (2015). Présentation des CUMA. [En ligne] URL : http://www.coopdefrance.coop/fr/109/presentation/ (consultée le 25/05/2015)

Cordelier, E. (2006). *Analyse des déterminants de la viabilité et de la pérennité des coopératives de cacao de Mallicolo et Malo*. Vanuatu: POPACA. 52 p.

Couzy, C., Arnaud, Y., Droz-Vincent, C., Dumas, F., Etchevarria, L., Morizot-Braud, F., Mundler, P., Rougé, C., Sansous, K., Valorge, F., & Wagner, G. (2013). *Ateliers de Transformation Collectifs : la production de références technico-économiques au défi de la singularité des projets.* Communication présentée à Colloque SFER: Les circuits courts de proximités. Renouer les liens entre les territoires et la consommation alimentaire., Paris.

Couzy, C., & Morizot-Braud, F. (2015). Les ATC dans la concurrence : pourquoi choisir un atelier individuel, collectif ou de la prestation ? Dans P. Mundler & F. Valorge (Éds.), *Ateliers de Transformation Collectifs. Enjeux et outils pour réussir* (pp. 81-102). Dijon: Éducagri.

Crespo, J., Réquier-Desjardins, D., & Vicente, J. (2014). Why can collective action fail in Local Agri-food Systems? A social network analysis of cheese producers in Aculco, Mexico. *Food Policy, 46*, 165-177.

Curie, J., Hajjar, V., Marquie, H. et Roque, M. (1990). Propositions méthodologiques pour la description des systèmes d'activités. Le travail humain, tome 53, no 2, pp. 103-118.

Darduin, H., Delanoë, M., Nicourt, C. et Cabaret, J. (2012). Le travail d'élevage au risque de la vente en circuits courts. Communication à la Société française d'économie rurale.

Darrot, C., & Durand, G. (2010). Référentiel central des circuits courts de proximité : mise en évidence et statut pour l'action. Dans J.-B. Traversac (Éd.), Les circuits courts, contribution au développement régional (pp. 195-209). Dijon: Éducagri.

Dedieu, B., Coulomb, S., Servière, G. et Tchakérian, E. (1993). Bilan Travail pour l'étude du fonctionnement des exploitations d'élevage. Institut de l'Elevage, Paris, 15 p.

Dedieu, B., Cournut, S. et Madelrieux, S. (2010). Transformations des systèmes d'élevage et du travail des éleveurs. Cah Agric, vol. 19, no 5, pp. 312-315.

Dedieu, B., Laurent, C., & Mundler, P. (1999). Organisation du travail dans les systèmes d'activités complexes. *Économie rurale, 253*(1), 28-35.

Dedieu B. et Servière G. (1999). La méthode Bilan Travail et son application. Dans : Rubino R. (ed.), Morand-Fehr P. (ed.). Systems of sheep and goat production : Organization of husbandry and role of

Delhommeau, T. (2009). Alimentation : Circuits courts et circuits de proximité. Bruxelles: Pour la Solidarité. 251 p. p.

Devaux, A., Horton, D., Velasco, C., Thiele, G., López, G., Bernet, T., Reinoso, I., & Ordinola, M. (2009). Collective action for market chain innovation in the Andes. *Food Policy, 34*(1), 31-38. doi: 10.1016/j.foodpol.2008.10.007

Deverre, C., & Lamine, C. (2010). Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales. *Économie rurale*(317), 57-73.

Donham, K. J., & Larabee, B. (2009). The Changing Face of Agricultural Health and Safety–Alternative Agriculture. *Journal of agromedicine, 14*(1), 70-75.

Dubuisson-Quellier, S., & Le Velly, R. (2008). Les circuits courts entre alternative et hybridation, in G. Maréchal, Les circuits courts alimentaires. Bien manger dans les territoires, Dijon, Educagri, pp. 105-112.

Dumas, F. (2013). *Analyse de la réussite des ateliers de transformation collectifs.* (Mémoire de fin d'étude), ISARA-Lyon, Lyon. 74 p.

Droz-Vincent C., Rougé C., Sansous K. (2015). Le contexte réglementaire des ATC sur le plan sanitaire. Dans P. Mundler & F. Valorge (Éds.), Ateliers de Transformation Collectifs. Enjeux et outils pour réussir (pp. 61-79). Dijon: Éducagri.

Dufour, A., Hérault-Fournier, C., Lanciano, É., & Pennec, N. (2010, a). L'herbe est-elle plus verte dans le panier ? Satisfaction au travail et intégration professionnelle de maraîchers qui commercialisent sous forme de paniers. Dans J.-B. Traversac (Éd.), Circuits courts. Contribution au développement régional (pp. 71-85). Dijon: Educagri.

Dufour, A., Hérault-Fournier, C., Lanciano, E., Olivier, F. et Pennec, N. (2010, b). Vendre en paniers quelles organisations du travail? Les Carnets pro de LiProCo, carnet no 5, 11 p

Emery, S. B. (2015). Independence and individualism: conflated values in farmer cooperation? *Agriculture and Human Values, 32*(1), 47-61.

Équiterre (2005). 4 modèles économiques viables et enviables d'ASC, 29 p.

Équiterre. (2011). *Décrire le déploiement territorial des circuits courts au Québec*. Montréal: Équiterre. 37 p.

Équiterre. (2012). *Analyse de la demande institutionnelle pour l'approvisionnement en circuits courts de la région de Montréal*. Montréal: Équiterre. 49 p.

Feenstra, G. W., Lewis, C. C., Hinrichs, C. C., Gillespie, G. W., & Hilchey, D. (2003). Entrepreneurial outcomes and enterprise size in US retail farmers' markets. American Journal of Alternative Agriculture, 18(01), 46-55.

Feng, L., Nilsson, J., Ollila, P., & Karantininis, K. (2011). *The human values behind farmers' loyalty to their cooperatives.* Communication présentée à 5th international conference on economics and management of networks, Limassol.

Fenneteau, H. (2002). Enquête : entretien et questionnaire. Dunod, 128 p.

Fischer, E., & Qaim, M. (2012). Linking Smallholders to Markets: Determinants and Impacts of Farmer Collective Action in Kenya. *World development, 40*(6), 1255-1268. doi: 10.1016/j.worlddev.2011.11.018

Flaccavento, A. (2011). Is Local Food Affordable for Ordinary Folks? A Comparison of Farmers Markets and Supermarkets in Nineteen Communities in the Southeast. Abingdon: SCALE. 4.

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

Gafsi, M., & Delevers, L. (2015). Impacts des ATC sur les performances socio-économiques des exploitations agricoles. Dans P. Mundler & F. Valorge (Éds.), *Ateliers de Transformation Collectifs. Enjeux et outils pour réussir* (pp. 235-259). Dijon: Éducagri.

Gafsi, M. et Favreau, J.-L. (2010). Diversité des logiques de fonctionnement et durabilité des exploitations en agriculture biologiques. Économie Rurale 339-340, pp. 129-143.

Gafsi, M., Mondy, B., Mundler, P., Couzy, C., & Valorge, F. (2013). *Ateliers collectifs de transformation au service des exploitations agricoles pérennes.* Communication présentée à Colloque SFER: Les circuits courts de proximités. Renouer les liens entre les territoires et la consommation alimentaire, Paris.

Gafsi, M., & Terrieux, A. (2015). *Stratégies de diversification des exploitations agricoles et dynamiques de proximité*. Papier présenté à 8e édition des Journées internationales de la Proximité, Tours.

Galt, R. E. (2013). The moral economy is a doubled-edged sword Explaining farmers' earnings and self-exploitation in community-supported agriculture. Economic Geography, vol. 89, no 4, pp. 341-365.

Gasselin, P., Vaillant, M., & Bathfield, B. (2014). Le systeme d'activité. Retour sur un concept pour étudier l'agriculture en famille. Dans G. Pierre, J.-P. Choisis, S. Petit, F. Purseigle, & S. Zasser, L'agriculture en famille: travailler, réinventer, transmettre (pp. 101-122). Montpellier: INRA-SAD.

Gasson, R. (1973). Goals and values of farmers. *Journal of agricultural economics, 24*(3), 521-542.

Gerring, J. (2007). *Case study research : principles and practices*. Cambridge: Cambridge University Press. 265 p.

Gervais, C., Gouin, D.-M. et Parent, D. (2009). De l'agriculteur à temps partiel au ménage pluriactif : Analyse typologique de la pluriactivité agricole au Québec. Revue canadienne des sciences régionales, vol. XXXII, no 2 pp. 223-240.

Gibbert, M., Ruigrok, W. et Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? Research notes and commentaries. Strategic Management Journal, vol. 29, pp. 1465–1474.

Gliessman, S.R. (2007). Agroecology. The Ecology of Sustainable Food Systems. 2ème Edition, New York, USA, CRC Press, Taylor & Francis.

Goodman, D. (2004). Rural Europe redux? Reflections on alternative agro-food networks and paradigm change, Sociologia ruralis, vol. 44, n° 1, pp. 3-14.

Goodman, D., DuPuis, E. M., & Goodman, M. K. (2012). *Alternative food networks: Knowledge, practice, and politics* : Routledge. p.

Govindasamy, R., Hossain, F., & Adelaja, A. (1999). Income of farmers who use direct marketing. *Agricultural and Resource Economics Review, 28*, 76-83.

Guilhon, B. (1978). La notion de productivité et ses utilisations. Revue d'économie industrielle, vol. 5, 3e trimestre, pp. 14-36.

Gundula, J., Zerger, C., Peter, S., & Knickel, K. (2007). *Encouraging Collective Farmers Marketing Initiatives. Status Quo Analysis (WP3). European Comparative report (D3.3)*. Frankfurt: Institute for Rural Development Research. 56 p.

Guthman, J. (2004) Agrarian dreams : The paradox of organic farming in California Berkeley. University of California Press.

Gutiérrez, N. L., Hilborn, R., & Defeo, O. (2011). Leadership, social capital and incentives promote successful fisheries. *Nature, 470*(7334), 386-389. doi: 10.1038/nature09689

Hardesty, S. D., & Leff, P. (2010). Determining marketing costs and returns in alternative marketing channels. *Renewable Agriculture and Food Systems, 25*(01), 24-34.

Hellin, J., Lundy, M., & Meijer, M. (2009). Farmer organization, collective action and market access in Meso-America. *Food Policy, 34*(1), 16-22. doi: 10.1016/j.foodpol.2008.10.003

Hendrickson, M. K., & Heffernan, W. D. (2002). Opening spaces through relocalization: locating potential resistance in the weaknesses of the global food system. Sociologia ruralis, 42(4), 347-369.

Hinrichs, C. C. (2000). Embeddedness and local food systems: notes on two types of direct agricultural market. Journal of Rural Studies, 16(3), 295-303.

Hostiou, N., Servière, G. et Maldérieux, S. (2008). Bilan Travail-Atelage : Une méthode de mise à plat de l'organisation du travail en élevage en vue du conseil. Acquis du stage, Projet ANR/ADD-Trans (Transformation de l'élevage et dynamique des espaces) et le Réseau Mixte Technologique Travail en élevage.

Hoye, R. (2007). Commitment, involvement and performance of voluntary sport organization board members. *European Sport Management Quarterly, 7*(1), 109-121.

Huberman, A. M. et Miles, M. B. (1991). Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes. Éditions du Renouveau pédagogique, 480 p.

Ilbery, B. et Kneafsey, M. (1999). Niche markets and regional speciality food products in Europe : Towards a research agenda. Environment and Planning – Part A, vol. 31, no 12, pp. 2207-2222.

Ilbery, B., & Maye, D. (2005). Alternative (shorter) food supply chains and specialist livestock products in the Scottish-English borders. *Environment and planning A, 37*(5), 823-844.

Jarosz, L. (2008). The city in the country: Growing alternative food networks in Metropolitan areas. Journal of Rural Studies, 24, pp. 231 -244.

Jean, B. (1997). Territoires d'avenir : Pour une sociologie de la ruralité. Presses de l'Université du Québec. 318 p.

Jean, N., Lacroix, A., Maamoun, M. et Mollard, A. (1988). Durée et intensité du travail des agriculteurs dans la crise économique. Dans : Emploi et conditions de travail dans l'agriculture et l'agro-alimentaire, INRA, Actes et Communications, no 3, pp. 45-82.

Jiménez, M. C. R., Martí, E. G., & Ortiz, M. J. H. (2010). Member commitment in olive oil co-operatives: Cause and consequences. *Journal of Co-operative Studies, 43*(2), 24-35.

Kaganzi, E., Ferris, S., Barham, J., Abenakyo, A., Sanginga, P., & Njuki, J. (2009). Sustaining linkages to high value markets through collective action in Uganda. *Food Policy, 34*(1), 23-30.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2d ed éd.). New York: Wiley. vi, 838 p p.

Kneafsey, M., Venn, L., Schmutz, U., Balázs, B., Trenchard, L., Eyden-Wood, T., Bos, E., Sutton, G., & Blackett, M. (2013). Short Food Supply Chains and Local Food Systems in the EU. A State of Play of their Socio-Economic Characteristics. Luxembourg: European Commission. 154 p.

Knoke, D. (1990). *Organizing for collective action : the political economies of associations*. New York: A. de Gruyter. xiv, 258 p p.

Knoke, D., & Wood, J. R. (1981). *Organized for action : commitment in voluntary associations*. New Brunswick, N.J: Rutgers University Press. xvii, 263 p p.

Konforti, L. (2011). *Rapport sur l' intérêt des producteurs maraîchers de la région de Montréal quant aux modèles associatifs de mise en marché en circuits courts*. Montréal: Équiterre. 66 p.

Lanciano, E., Poisson, M. et Saleilles, S. (2012). Un foisonnement de profils et de démarches. Dans : Au plus près de l'assiette : pérenniser les circuits courts alimentaires, chapitre 4, Educagri éditions/Éditions Quae, pp. 85-102.

Lamprinopoulou, C., Tregear, A., & Ness, M. (2006). Agrifood SMEs in Greece: the role of collective action. *British Food Journal, 108*(8), 663-676. doi: 10.1108/00070700610682346

Laughrea, S. (2014). *Émergence et pérennité des collectifs de producteurs en circuits de proximité.* (Mémoire de maîtrise), Université Laval, Québec. 194 p.

Laurent, C., Blanchemanche, S., Hassani, F. et Mundler, P. (2000). Une nouvelle économie du temps pour les ménages agricoles. Actes du Symposium de Montpellier, 11-12 janvier 2000, INRA, pp. 227-241.

Laurent, C., Cartier, S., Fabre, C. Mundler, P., Ponchelet, D., Rémy, J. (1998). L'activité agricole des ménages ruraux et la cohésion économique et sociale. Economie rurale, n° 244, mars-avril 1998, 12-21.

Lavoie, E. A. (2006). La diversification…une stratégie d'entreprise! Colloque de l'entrepreneur gestionnaire. 10 p.

Lefèvre D. (1996). A l'ombre des machines, Editions Entraid'.

Lemay, J.-F. (2012). *Mangez frais, mangez près. Quels circuits courts pour quels producteurs maraîchers?* Montréal: Équiterre. 105 p.

LeRoux, M. N., Schmit, T. M., Roth, M. et Streeter, D. H. (2010). Evaluating marketing channel options for small-scale fruit and vegetable producers. Renewable agriculture and food systems, vol. 25, no 1, pp. 16-23.

Levallois, R. (2010). Gestion de l'entreprise agricole : De la pratique à la théorie. Presses de l'Université Laval, 363 p.

Levins, R. A. (2000). Willard Cochrane and the American family farm, vol 14. Our sustainable future, Lincoln University of Nebraska Press.

Lucas, V., Gasselin, P., Thomas, F., & Vaquié, P.-F. (2014). Coopération agricole de production: quand l'activité agricole se distribue entre exploitation et action collective de proximité. *L'agriculture en famille: travailler, réinventer, transmettre. INRA-SAD*.

Lyson T. A. (2004). Civic Agriculture. Reconnecting Farm, Food, and Community. USA, Medford, Massachusetts, Tufts University Press.

Macias, T. (2008). Working Toward a Just, Equitable, and Local Food System: The Social Impact of Community-Based Agriculture*. Social science quarterly, 89(5), 1086-1101.

Macombe, C. (2006). Work : A necessary sacrifice or a suffered chore? Labor and farm continuity in alternative agriculture in France. Renewable Agriculture and Food Systems, vol. 22, no 4, pp. 282-289.

Madelrieux, S., Dedieu, B. et Dobremez, L. (2006). La zootechnie et l'organisation du travail : modéliser les interactions entre conduite d'élevage et main d'œuvre. Fourrages, no 185, pp. 35-52.

MAMROT (Ministère des Affaires municipales et des Régions) (2006). 2007-2014 Politique nationale de la ruralité, 55 p. + annexes.

MAPAQ (Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation) (2013, a). Politique de souveraineté alimentaire, 48 p.

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

MAPAQ (Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation) (2014). Portrait de la relève agricole au Québec 2011, 55 p. + annexes

MAPAQ (2015). Coopérative d'utilisation de matériel agricole (CUMA). [En ligne]. URL : http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Regions/bassaintlaurent/CUMACUMO/CUMA/Pages/CUMA.aspx (consultée le 25/05/2015)

Maréchal, G. (éd.) (2008). Les circuits courts alimentaires. Bien manger dans les territoires. Dijon, Educagri, 173 p.

Maréchal, F. (2013). *Analyse de la dimension organisationnelle des ateliers de transformation collectifs de produits agricole.* (Mémoire de fin d'étude), ENFA, Toulouse. 88 p.

Markelova, H., Meinzen-Dick, R. S., Hellin, J., & Dohrn, S. (2009). Collective action for smallholder market access. *Food Policy, 34*(1), 1-7. doi: 10.1016/j.foodpol.2008.10.001

Martinez, S., Hand, M., Da Pra, M., Pollack, S., Ralston, K., Smith, T., Vogel, S., Clark, S., Lohr, L., Low, S., & Newman, C. (2010). *Local Food Systems: Concepts, Impacts, and Issues*. Washington: U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service. 80 p.

Matson, J., Shaw, J., & Thayer, J. (2014). Food hubs: An evolution of the co-op business model. *Rural Cooperatives, 81*(1), 4-37.

Matson, J., Sullins, M., & Cook, C. (2013). *The Role of Food Hubs in Local Food Marketing*. Washington: USDA. 52 p.

Maye D., Holloway L., Kneafsey M. (Éds) (2007). Alternative Food Geographies. Representation and Practice. Howard House, Wagon Lane, Bingley BD 16 1 WA, UK. Emeral Group.

McElwee, G., & Bosworth, G. (2010). Exploring the strategic skills of farmers across a typology of farm diversification approaches. *Journal of Farm Management, 13*(12), 819-838.

McGuirt, J. T., Jilcott, S. B., Liu, H., & Ammerman, A. S. (2011). Produce price savings for consumers at farmers' markets compared to supermarkets in North Carolina. Journal of Hunger & Environmental Nutrition, 6(1), 86-98.

Mele, C., Pels, J., & Polese, F. (2010). A brief review of systems theories and their managerial applications. *Service Science, 2*(1-2), 126-135.

Merrett, C. D. (2001). The Role of Value-Added Cooperatives in Rural Economic Development: The Case of Heartland Organic Marketing Cooperative. Dans M. L. Holmes, N. Walzer & C. D. Merrett (Éds.), *New generation cooperatives: case studies expanded 2001* (pp. 209). Macomb: Illinois Institute for Rural Affairs.

Merriam, S. B. (1998). Qualitative research and case study applications in education (2e éd.). Jossey-Bass Publishers. 275 p.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review, 1*(1), 61-89.

Mignon, S. (2000). La pérennité des entreprises familiales: un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire. *Finance, Contrôle, Stratégie, 3*(1), 169-196.

Mintzberg, H. (1982) : Structure et dynamique des organisations. Les Éditions d'Organisation, 434 p.

Mollard, A. et Pecqueur, B. (2007). De l'hypothèse au modèle du panier de biens et de services. Histoire succincte d'une recherche. Économie rurale, no. 300, pp. 110-114.

Mondy, B., & Terrieux, A. (2010). Vers une agriculture territorialisée. Où s'alimentent les circuits courts ? : le rôle des ateliers collectifs de transformation agroalimentaire. Dans J.-B. Traversac (Éd.), *Circuits courts. Contribution au développement régional* (pp. 89-101). Dijon: Educagri.

Montet C. 2008. Les points de vente collectifs. Dans Maréchal G (Éd.), Les circuits courts alimentaires. (pp. 55-64). Dijon: Educagri.

Morisset, M. (1987). *L'agriculture familiale au Québec*. Paris: L'Harmattan. 205 p.

Morisset, M., & Couture, J.-M. (2010). *Politique et syndicalisme agricoles au Québec*. Québec: Presses de l'Université Laval. xvii, 452 p.

Muller, P. (1987). Un métier né de la crise: exploitant rural. *Sociologie du travail, 29*(4), 459-475.

Muller, P. (2009). Le basculement du regard. *Etudes rurales, 1*(183), 101-112.

Mundler, P. (2011). Viabilité et pérennité des" petites fermes". Enseignements tirés de deux projets de recherche. *Courrier de l'environnement de l'INRA, 61*, 57-68.

Mundler, P. (2013). Le prix des paniers est-il un frein à l'ouverture sociale des AMAP? Une analyse des prix dans sept AMAP de la Région Rhône-Alpes. Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires(336), 3-19.

Mundler, P., Couzy, C., Gafsi, M., Markey, L., Michaud, C., Mondy, B., & Valorge, F. (2013). *Quand les agriculteurs se regroupent pour transformer : les Ateliers de Transformation Collectifs au croisement des projets individuels et des dynamiques de proximité.* Communication présentée à Les circuits courts de proximités. Renouer les liens entre les territoires et la consommation alimentaire, Paris.

Mundler P., Criner G. (2016). Food System - Food Miles. In Caballero B., Finglas P., Toldra F., (Eds) Encyclopedia of Food and Health. Elsevier, pp. 77–82.

Mundler, P., Ferrero, J.-M., Jan, A. et Thomas, R. (2008). Petites exploitations diversifiées en circuits courts : Soutenabilité sociale et économique, rapport final, ISARA-Lyon, 28 p.

Mundler, P., Guermonprez, B., Jauneau, J-C., Pluvinage, J. (2010). La dimension territoriale de la restructuration laitière. Géographie, Économie, Société, n°12, 2010, pp. 161-180

Mundler P., & Laughrea S. (2015) Circuits alimentaires de proximité. Quels bénéfices pour le développement des territoires ? Étude de cas dans trois territoires québécois. Rapport final de recherche remis au CIRANO. Québec : Université Laval. 124 pages + annexes.

Mundler P. Laughrea S. (2016, a). Les bénéfices des circuits alimentaires de proximité. Une revue critique de la littérature. Dans Mundler P., Rouchier J., Alimentation et proximités. Jeux d'acteurs et territoires. Dijon, éducations Educagri, coll. Transversales, pp. 15-58.

Mundler, P., & Laughrea, S. (2016, b). The contributions of short food supply chains to territorial development: A study of three Quebec territories. *Journal of Rural Studies, 45*, 218-229.

Mundler P., & Rémy J. (2012). L'exploitation familiale : une institution dépassée ?. L'homme et la société vol.1, n°183-184, 161 – 179.

Mundler P., Valorge F. (Eds). (2015). Ateliers de transformation collectifs. Enjeux et outils pour réussir. Dijon, éducations Educagri, coll. Références, 297 p.

Mundler P., Rouchier J. (Eds). (2016). Alimentation et proximités. Jeux d'acteurs et territoires. Dijon, éducations Educagri, coll. Transversales, 462 p.

Mundler P., Rémy J.

Mundler P., Rumpus L. (2012). «The Energy Efficiency of Local Food Systems: A Comparison between different modes of distribution ». Food Policy n°37, pp. 609 -615.

Nicourt, C. (1992). Contribution à l'étude du temps de travail : cohérence et durée dans le travail des agricultrices. Économie Rurale, no 210, pp. 44-50.

Olivier, V. et Coquart, D. (2010). Les AMAP : une alternative socio-économique pour des petits producteurs locaux ? Économie Rurale, no 318-319, pp. 20-36.

Ollagnon, M. et Chiffoleau, Y. (2008). Diversité des producteurs en circuits courts. Les Cahiers de l'Observatoire CROC/COXINEL, no 8, 11 p.

Olson, M. (1971). *The logic of collective action : public goods and the theory of groups*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press. 186 p.

Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* (Vol. 1990). Cambridge: Cambridge University Press. 280 p.

Ostrom, E. (2000). Collective Action and the Evolution of Social Norms. *The Journal of Economic Perspectives, 14*(3), 137-158.

Ostrom, E. (2009). A general framework for analyzing sustainability of social-ecological systems. *Science, 325*(5939), 419-422. doi: 10.1126/science.1172133

Ostrom, E., & Ahn, T. K. (2009). The meaning of social capital and its link to collective action. Dans G. T. Svendsen & G. L. H. Svendsen (Éds.), *Handbook of social capital* (pp. 17-35). Cheltenham: Edward Elgar.

Osty, P. L. (1978). L'exploitation agricole vue comme un système. Diffusion de l'innovation et contribution au développement. INRA, BTI 326, pp. 43-49.

Pascucci, S., Gardebroek, C., & Dries, L. (2011). Some like to join, others to deliver: an econometric analysis of farmers' relationships with agricultural co-operatives. *European Review of Agricultural Economics,* (a).

Paugam, S. (2000). Le salarié de la précarité : les nouvelles formes de l'intégration professionnelle. Paris: Presses universitaires de France. xii, 437 p.

Pecqueur, B. (2007). L'économie territoriale, une autre analyse de la globalisation. L'Économie politique n° 33, pp. 41 - 52.

Pecqueur, B., Zimmerman, J.-B. (2004). Économies de proximités. Paris, Hermès/Lavoisier.

Perez, J., Allen, P. et Brown, M. (2003). Community Supported Agriculture on the Central Coast: The CSA Member Experience. Center for Agroecology and Sustainable Food Systems, University of California, Santa Cruz, 4 p.

Perrett, A., & Jackson, C. (2015). Local Food, Food Democracy, and Food Hubs. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 7-18. doi: 10.5304/jafscd.2015.061.003

Poisson, M. (2010). L'humain, face cachée de l'iceberg. Dans CUMA France (Éd.), *Se lancer dans les circuits courts, ateliers de transformation* (pp. 8-9).

Poisson, M., & Saleilles, S. (2012). Déterminants et processus d'émergence des systèmes agroalimentaires localisés alternatifs. *Economies et Sociétés, 34*(10/11), 2077-2096.

Polanyi, K. (2009; première édition 1944). La grande transformation aux origines économiques et politiques de notre temps. Gallimard, 467 p.

Ponchelet, D. et Mundler, P. (1999). Agriculture et mobilité sociale. Ces agriculteurs venus d'ailleurs. Économie rurale, no 253, pp. 21-27.

Pons, T. (2015). De l'idée au projet, la construction d'un collectif. Dans P. Mundler & F. Valorge (Éds.), *Ateliers de Transformation Collectifs. Enjeux et outils pour réussir* (pp. 105-130). Dijon: Éducagri.

Porcher, J. (2001). L'élevage, un partage de sens entre hommes et animaux : intersubjectivité des relations entre éleveurs et animaux dans le travail. Ruralia, vol. 09. [En ligne]. URL : http://ruralia.revues.org/278 (consultée le 30/06/2015)

Poteete, A. R., & Ostrom, E. (2004). Heterogeneity , Group Size and Collective Action : The Role of Institutions in Forest Management. *Development and Change, 35*(3), 435-461.

Pouch, T. (2010). La guerre des terres. Stratégies agricoles et mondialisation. Paris, Choiseul.

Praly, C., Chazoule, C., Delfosse, C., Bon, N., & Cornée, M. (2009). La notion de "proximité" pour analyser les circuits courts. XLVIème colloque de l'ASRDLF. Clermont-Ferrand: Association de Science Régionale De Langue Française.

Praly C., Chazoule C., Delfosse C., Mundler P. (2014). Les circuits de proximité, cadre d'analyse de la relocalisation des circuits alimentaires. Géographie, Économie, Société, 16, 455-478.

Prestby, J. E., & Wandersman, A. (1985). An empirical exploration of a framework of organizational viability: Maintaining block organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science, 21*(3), 287-305.

Pretty, J. N. (1998). The Living Land: Agriculture, Food and Community Regeneration in Rural Europe, Earthscan Publications Ltd, London.

Pretty, J., Hine, R. (2002). What is sustainable agriculture? In Pretty J., Hine R. (eds) : Reducing Food Poverty with Sustainable Agriculture : a summary of new evidence. Essex CES Report, University of Essex, UK, pp. 20-25.

Proulx, D. (2014). Les marchés publics reviennent en force en ville. Repéré le 17 juillet 2014, sur http://fr.canoe.ca/argent/asurveiller/madeinquebec/archives/2014/06/20140610-135410.html

Rastoin J.L., Ghersi G. 2010. Le système alimentaire mondial. Concepts et méthodes, analyses et dynamiques. Paris, éditions QUAE, 563 p.

Remenyi, D. (2012). Case study research. Academic Publishing International, 153 p.

Renting, H., Marsden, T. K., & Banks, J. (2003). Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment and planning A, 35*(3), 393-412.

Rialland C. (1994). La relève agricole du Québec. Approche géographique et sociale. Norois, n°161, Amérique du Nord, 169-182.

Richard, F., Chevallier, M., Dellier, J., & Lagarde, V. (2014). Circuits courts agroalimentaires de proximité en Limousin: performance économique et processus de gentrification rurale. *Norois, 230*(1), 21-39.

Romeyer, C. (2012). La restauration collective en quête de solutions logistiques. Dans A. H. Pringent-Simonin & H.-F. C. (Éds.), *Au plus près de l'assiette. Pérenniser les circuits courts alimentaires* (pp. 138-167). Domont: Éducagri/Quae.

Rougé, C., Droz-Vincent, C., & Sansous, K. (2015). Les étapes clés de construction d'un projet d'ATC. Dans P. Mundler & F. Valorge (Éds.), *Ateliers de Transformation Collectifs. Enjeux et outils pour réussir* (pp. 131-156). Dijon: Éducagri.

Roy, S. N. (2009). L'étude de cas. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données* (pp. 199-225). Québec: Les Presses de l'Université du Québec.

Royer, C., Baribeau, C. et Duchesne, A. (2008). Les entretiens individuels dans la recherche en sciences sociales au Québec : où en sommes-nous? Un panorama des usages. Dans : Baribeau, C., Recherches qualitatives, Collection hors série « Les actes ». Actes du colloque de l'Association pour la recherche qualitative (ARQ) organisé dans le cadre du 76e congrès de l'ACFAS. La Recherche qualitative : Perspectives comparatives, no 7, pp. 64-79.

Saleilles, S., Poisson, M. (2012). À chaque collectif de producteurs sa recette. In Prigent-Simonin, A.H., Herault-Fournier C., Au plus près de l'assiette. Pérenniser les circuits courts alimentaires (pp. 117-37). Domont: Éducagri/Quae.

Savoie-Sajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5e éd. éd., pp. 293-316). Québec: Presses de l'Université du Québec.

Schlich, E., Biegler, I., Hardtert, B., Luz, M., Schroder, S., Scroeber, J., Winnebeck, S. (2006). La consommation alimentaire d'énergie finale de différents produits alimentaires : un essai de comparaison. Courrier de l'environnement de l'Inra, n° 53, pp. 111 - 120.

Schwaninger, M., Pérez Rios, J., & Schwaninger, M. (2010). Model-based management (MBM): a vital prerequisite for organizational viability. *Kybernetes, 39*(9/10), 1419-1428.

Sonnino, R., & Marsden, T. (2006). Beyond the divide: rethinking relationships between alternative and conventional food networks in Europe. *Journal of economic geography, 6*(2), 181-199.

Sourisseau, J.-M. (2012). Les modèles familiaux de production agricole en question. Comprendre leur diversité et leur fonctionnement. *Autrepart, 62*, 159-181. doi: 10.3917/autr.062.0159

Stake, R. E. (2006). Multiple case study analysis. The Guilford Press. 342 p.

Statistique Canada. (2013). Qualité des données, concepts et méthodologie : Glossaire. Repéré le 2 novembre 2016, sur http://www.statcan.gc.ca/pub/21-208-x/2012001/technote-notetech5-fra.htm

Stockbridge, M., Dorward, A., & Kydd, J. (2003). *Farmer organizations for market access: A briefing paper* : UK Department of International Development. 42 p.

Stroink, M. L., & Nelson, C. H. (2013). Complexity and food hubs: five case studies from Northern Ontario. *Local Environment, 18*(5), 620-635.

Tegtmeier, E., & Duffy, M. (2005). Community supported agriculture (CSA) in the Midwest United States: A regional characterization

Temple, L., Minyem, J. E. S., & David, O. (2008). *Conditions d'émergence et de viabilité des organisations de producteurs dans la commercialisation des produits horticoles des pays du sud.* Communication présentée à Colloque SFER: Les entreprises coopératives agricoles, mutations et perspectives.

Terrieux, A., Valorge, F., & Mundler, P. (2015). Les ATC en France : définition et regard d'ensemble. Dans P. Mundler & F. Valorge (Éds.), *Ateliers de Transformation Collectifs. Enjeux et outils pour réussir* (pp. 39-60). Dijon: Éducagri.

Tesch, R. (1990). Qualitative Research. Analysis Types and Software. Falmer press. 330 p.

Torre, A., Gilly, J.P. (1999). On the analytical dimension of Proximity Dynamics, Regional Studies, vol. 34, n°2, 169-180.

Traversac, J.-B. (éd.) (2010). Circuits courts. Contribution au développement régional. Dijon, Editions Educagri.

Tregear, A. et S. Cooper (2016). Embeddedness, social capital and learning in rural areas: The case of producer cooperatives, Journal of Rural Studies, 44, p. 101-110.

Uematsu, H., & Mishra, A. K. (2011). Use of Direct Marketing Strategies by Farmers and Their Impact on Farm Business Income. *Agricultural and Resource Economics Review, 40*(1), 1.

Vachon, B. (1991). *Le Québec rural dans tous ses états*. Montréal: Boréal. 311 p.

Van der Ploeg, J. D. (2009). *The new peasantries: struggles for autonomy and sustainability in an era of empire and globalization* : Routledge. p.

Van Der Ploeg, J. D., & Renting, H. (2000). Impact and potential: a comparative review of European rural development practices. *Sociologia ruralis, 40*(4), 529-543.

Wolfer, B. (1997). L'agriculture hors du rural. Économie Rurale n° 238, pp. 38-43.

Wade, R. (1989). *Village Republics: Economic Conditions for Collective Action in South India*. Cambridge: Cambridge University Press. 256 p.

Wagner, G. (2012). *Production de repères technico-économiques sur les ateliers de transformation collectifs.* (Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme d'ingénieur), Institut supérieur d'Agriculture de Lille, Lille. 59 p.

Watts, D.C.H., Ilbery, B., Maye, D. (2005). Making re-connections in agro-food geography : alternative systems of food provision. Progress in Human Geography n° 29, pp. 22 - 40.

Weber, M. (1904 [1965]). *Essais sur la théorie de la science. Trad. de l'allemand et introduit par J. Freund*. Paris: Plon. 539 p.

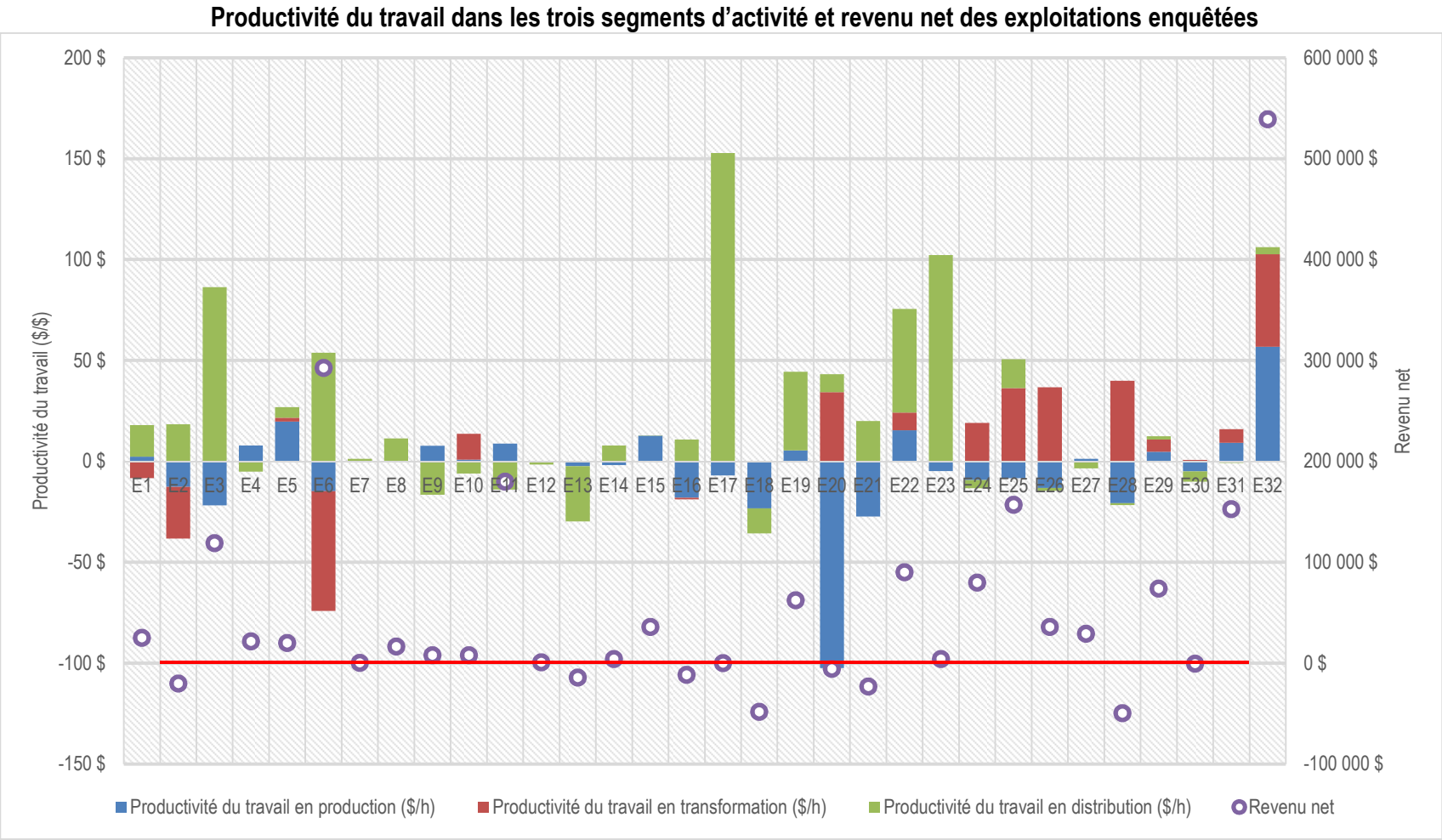
Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5*(2), 171-180.

Wheeler, A. L., & Chapman-Novakofski, K. (2014). Farmers' Markets: Costs Compared With Supermarkets, Use Among WIC Clients, and Relationship to Fruit and Vegetable Intake and Related Psychosocial Variables. Journal of nutrition education and behavior, 46(3), S65-S70.

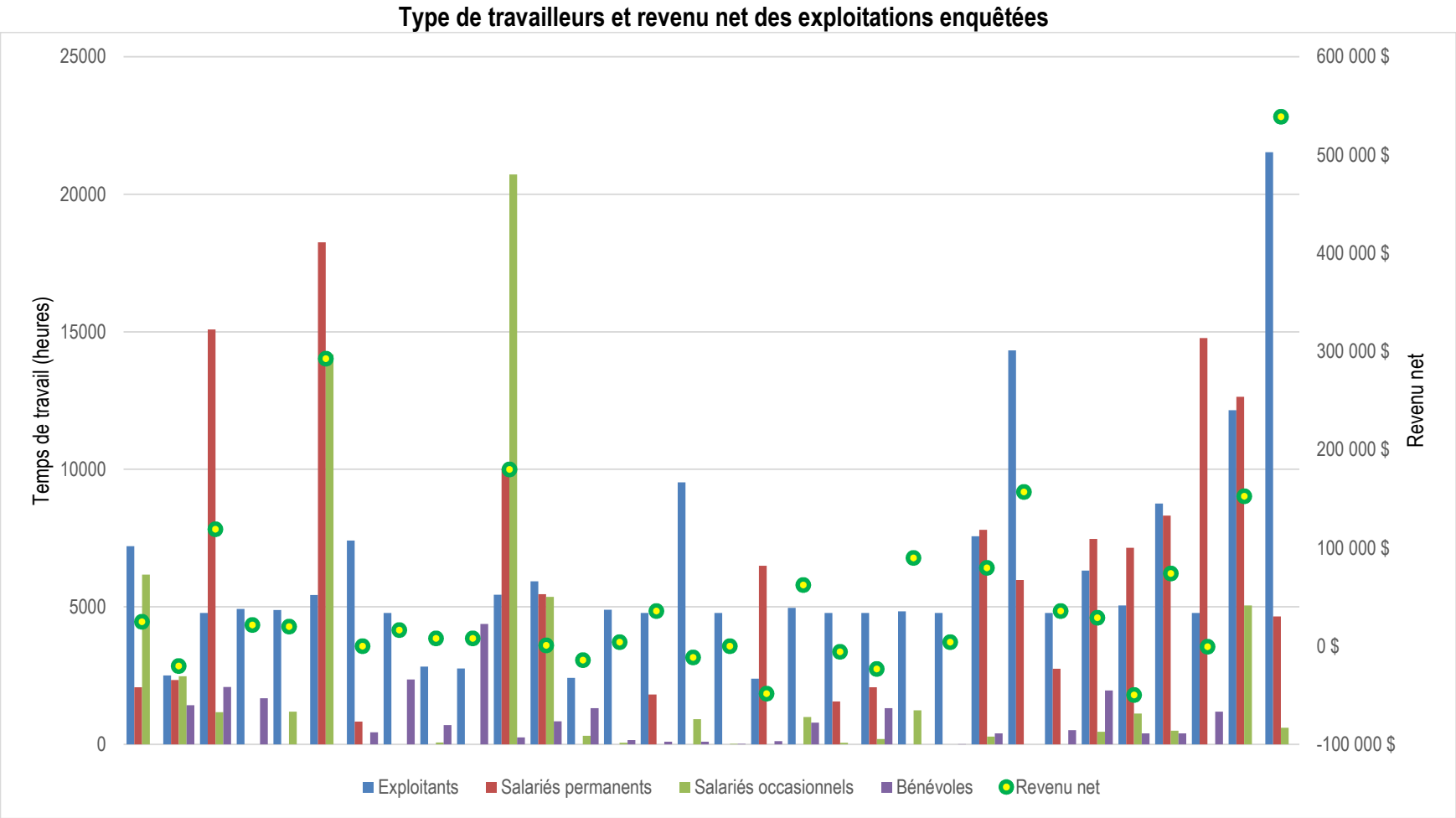
Wiskerke, J., S., C., van der Ploeg, J., D. (eds), (2004). Seeds of Transition: Essays on Novelty Production, Niches and Regimes in Agriculture. Assen Netherlands Royal van Gorcum.

Yorn, C. et al. (2012). Mangez frais, mangez près. Analyse transversale sur les circuits courts et les saines habitudes de vie au Québec, Montréal, Equiterre, 54 p

Annexe 1 : Productivité du travail de toutes les exploitations enquêtées



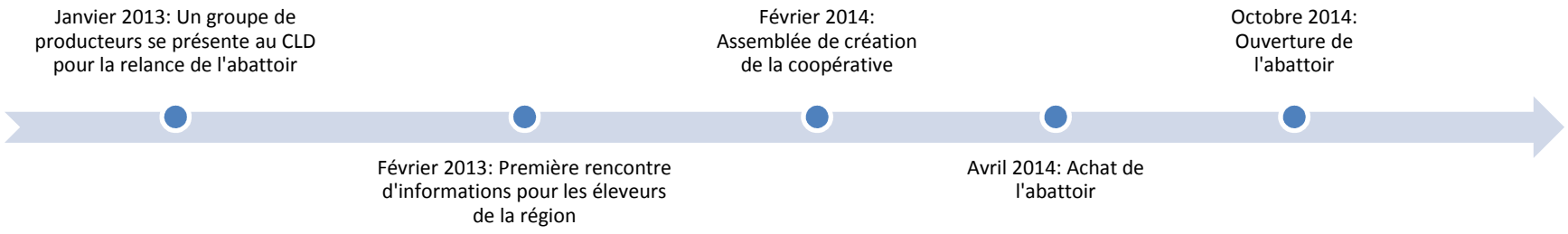
Annexe 2 : Répartition des travailleurs



Annexe 3 : Monographies des regroupements étudiés

Monographie – regroupement 1
Historique
Un abattoir, construit en 1979, était présent dans la région et a été en service pour de courtes périodes pendant plusieurs années. Il avait toutefois cessé ses activités en raison de l'âge du propriétaire, mais également faute de rentabilité. Toutefois, avec la chute des prix du bœuf en 2007-2008, plusieurs producteurs se sont tournés vers la vente directe afin d'obtenir un meilleur prix. Constatant ce changement et la forte prévalence de l'abattage à la ferme, les instances publiques ont rendu conditionnel le versement d'assurance stabilisation des revenus agricoles (ASRA) à la présentation d'un certificat d'abattage. Les producteurs ont alors vu la nécessité de redémarrer l'abattoir afin de recevoir leurs paiements d'ASRA. Si entre 2012 et 2014 le propriétaire privé de l'abattoir avait repris les opérations afin de permettre aux producteurs d'avoir leurs paiements d'ASRA, l'achat de l'abattoir a été précipité en 2014 puisque le propriétaire s'est blessé au travail. C'est alors qu'un groupe d'éleveurs s'est présenté au CLD afin de solliciter leur appui pour une relance de l'abattoir par une coopérative de producteurs. Le CLD a accepté de les appuyer, mais avec la condition de rassembler 30 producteurs, qui accepteraient de se joindre à la coopérative en achetant une part sociale de 1000 $. L'idée était pour les producteurs de démontrer qu'il y avait une réelle volonté et un besoin dans le milieu agricole pour un abattoir de proximité. Un an plus tard, 31 membres avaient été recrutés afin de fonder la coopérative et plusieurs subventions avaient été obtenues pour financer l'achat et la mise à niveau de l'abattoir. Les rénovations nécessaires ont été faites au printemps et à l'été 2014 dans l'objectif de rendre l'abattoir plus sécuritaire et de respecter les normes d'hygiène et de salubrité du MAPAQ. L'abattoir a obtenu un permis d'abattoir de proximité ce qui signifie que les carcasses doivent être vendues directement au consommateur sur le site de l'abattoir : il ne peut y avoir d'intermédiaires entre l'abattoir et le consommateur. L'abattoir n'est pas muni d'une salle de découpe ce qui signifie que le consommateur doit récupérer ses quartiers et puis les acheminer à une salle de découpe dans la région. Cette restriction demande une logistique complexe de la part des producteurs, de l'abattoir et des consommateurs. Bien que les salles de découpe soient nombreuses dans la région en raison de la chasse qui est une activité importante, elles peinent à suffire à la demande en automne qui est la saison de chasse et également la période d'abattage sur les fermes. Les listes d'attentes sont donc longues. L'abattoir en est à sa deuxième année de fonctionnement, mais la première année a été considérée comme une année de « rodage » parce la coopérative était en attente de subventions et ne pouvait conséquemment pas ouvrir officiellement l'abattoir. L'abattoir n'arrive actuellement pas à financer ses frais fixes, et ce, pour deux raisons principales : une productivité du travail moins élevée qu'escomptée et des volumes réduits par rapport aux prévisions. La montée des prix du bœuf a eu pour effet de détourner certains volumes du marché local vers l'encan où les prix sont actuellement élevés.

Trajectoire



Motivations des producteurs

La reprise de l'abattoir reposait avant tout sur des objectifs économiques de la part des membres, mais le projet s'inscrit également dans une vision plus large de développement local et de dynamisation du secteur bovin sur le territoire de l'abattoir qui reste, malgré tout, une région éloignée du Québec où une dévitalisation est sentie depuis les dernières années. Globalement, quatre motivations sont invoquées par les producteurs.

1. D'abord, la majorité des producteurs membres abattait leurs animaux à la ferme puisqu'il n'y avait pas de service de proximité. Ils les vendaient ensuite à leur famille et à des amis proches. Toutefois, en abattant à la ferme, ces producteurs ne pouvaient bénéficier de leur ASRA (un montant de 200 $ à 300 $ pour un bœuf, par exemple) puisque pour recevoir de ces montants, ils doivent vendre leurs animaux à un abattoir certifié (fédéral, provincial ou de proximité). La reprise de l'abattoir était donc intéressante pour les producteurs, surtout lorsqu'on considère qu'en 2007 les prix du bœuf avaient diminué considérablement.
2. Ensuite, certains producteurs n'aiment pas abattre leurs animaux eux-mêmes à la ferme et préfèrent le faire en abattoir. Toutefois, l'abattoir le plus proche se situait à 1 h-1 h30 en voiture ce qui signifiait des coûts de transport importants pour seulement quelques animaux vendus à leurs proches.
3. D'autres producteurs envoyaient déjà l'ensemble de leur production à l'abattoir le plus près qui abattait et découpait leurs animaux. C'est un abattoir provincial ce qui leur permettait de récupérer leurs découpes et de les commercialiser ensuite eux-mêmes. Pour ces producteurs, l'intérêt était de réduire le temps de transport et d'ainsi améliorer la qualité de la viande. Avec l'abattoir de proximité, ils pouvaient avoir plus de flexibilité dans l'abattage de leurs animaux selon les croissances puisque la rentabilisation du transport n'était plus un enjeu : ils pouvaient abattre un ou quelques animaux à la fois.
4. Enfin, plusieurs producteurs ont joint, car ils voulaient encourager ce projet qu'ils voient comme structurant pour la région. En effet, l'abattoir est vu comme un moyen de stimuler la production agricole et l'activité économique dans la région. Certains membres n'avaient pas besoin de l'abattoir et ont simplement joint le projet par solidarité.

Fonctionnement

La coopérative est constituée principalement de producteurs bovins et ovins ainsi que de quelques producteurs laitiers et d'un producteur de sangliers et de cerfs rouges. Actuellement, elle ne peut abattre que des animaux « à quatre pattes », elle n'est pas équipée pour l'abattage de volailles ou de lapins, par exemple. L'abattoir est ouvert du mois de septembre jusqu'à la mi-décembre et il abat généralement les mardis et jeudis, à moins que les volumes d'abattage ne justifient pas son ouverture. Les abattages sont alors réalisés lors d'une même journée. L'abattoir ouvre environ une journée par mois le reste de l'année, selon les besoins des membres. En 2015, ils ont ouvert 4 à 5 fois entre mars et août. Le tarif d'abattage se situe à 0,20 $/lb pour le bœuf (un total de 90-100 $ par tête) et à 0,70 $/lb pour l'agneau (environ 35 $ par tête). Il est possible de faire abattre à forfait, sans être membre, le tarif est alors 10 % plus élevé et il n'est pas possible de bénéficier, dans ce cas, de l'ASRA.

Deux employés s'occupent de l'abattage, de l'éviscération et du nettoyage des infrastructures. Il y avait auparavant un employé qui devait jouer le rôle de directeur des opérations (qui faisait également l'abattage), il n'avait toutefois pas les compétences nécessaires pour remplir ce poste. Avec le développement du plan de développement de la zone agricole (PDZA) dans la MRC, de l'argent a pu être dégagé afin de rémunérer un des membres de la coopérative pour qu'il occupe le rôle de directeur général. Sa présence a permis une gestion plus serrée et une optimisation des opérations. Il doit également voir au développement de la coopérative afin de remédier au problème actuel de non-rentabilité. La comptabilité et la gestion de la facturation sont actuellement gérées par le CLD afin d'aider les producteurs dans la gestion du projet. L'abattoir envoie un courriel à tous ses membres afin d'annoncer les journées d'abattage. Les producteurs doivent alors le contacter afin de signifier le nombre de têtes qu'ils comptent faire abattre. Les producteurs doivent normalement remplir une fiche d'abattage, notamment pour le paiement de l'ASRA, mais également afin de recueillir les numéros pour Agri-Traçabilité Québec. Toutefois, peu de producteurs le font, c'est donc l'abattoir qui s'en occupe. Les producteurs doivent livrer leurs animaux le matin entre 7 : 00 et 8 : 00. L'abattoir transmet au CLD les pesées des animaux qui facture ensuite les producteurs ou les clients selon le cas.

Pour la commercialisation, quatre producteurs dans la coopérative ont affiché leurs produits sur un marché virtuel afin de développer davantage leur marché qui se limitait à la famille et aux amis ou encore à une clientèle bâtie de bouche à oreille. Toutefois, le nombre de clients obtenus par ce site internet a été jusqu'à maintenant très limité, bien qu'un sondage réalisé auprès des consommateurs de la région avait montré que ces derniers étaient favorables à l'achat de quartiers de bœufs ou d'agneaux entiers.

Quelques chiffres

La situation de l'abattoir est actuellement très précaire. Bien que les subventions reçues aient permis de réduire l'endettement et de financer les premières années d'activités, l'abattoir fonctionne actuellement à perte : les activités ne permettent pas de financer ni les charges variables, ni les charges fixes. Afin de redresser sa situation, l'abattoir devra, d'une part, optimiser ses opérations afin de réduire ses charges variables ou augmenter le prix payé par ses membres. D'autre part, il devra augmenter considérablement les volumes transformés que ce soit en faisant de l'abattage à forfait ou en recrutant de nouveaux membres. Le permis d'abattoir de proximité est également un frein à la rentabilisation de ses activités. Toutefois, obtenir un permis d'abattoir provincial demanderait des investissements supplémentaires et considérant les états financiers actuels, il est douteux que l'abattoir soit en mesure de les rentabiliser. Les subventions permettent actuellement à la coopérative de se maintenir à flot. Les trois derniers ratios permettent d'apprécier la situation

Ratios financiers pour l'année 2015	
Marge bénéficiaire d'exploitation	50.1 %
Marge bénéficiaire d'exploitation (sans subvention)	-52,3 %
Masse salariale/Dépenses totales	32.9 %
% de revenus autonomes (revenus totaux — subventions) / (revenus totaux)	32.7 %

du bilan financier de la coopérative. Le ratio de fonds de roulement, soit la capacité à court terme de l'entreprise à s'acquitter de ses obligations financières si les revenus n'étaient pas ceux prévus, est très élevé. Toutefois, considérant que la coopérative n'est actuellement pas en mesure de couvrir ses frais de fonctionnement, elle puisera considérablement dans cette réserve à court terme. Le ratio de fonds de roulement risque donc de diminuer rapidement. La coopérative a, par ailleurs, une capacité suffisante, mais limitée, à emprunter si un problème survenait (autonomie financière) et a un degré d'endettement raisonnable (levier).	Ratio de fonds de roulement (1 < R > 2)	12,92
	Ratio de levier (1 < R > 3)	2,42
	Ratio d'autonomie financière (> 20%)	41%

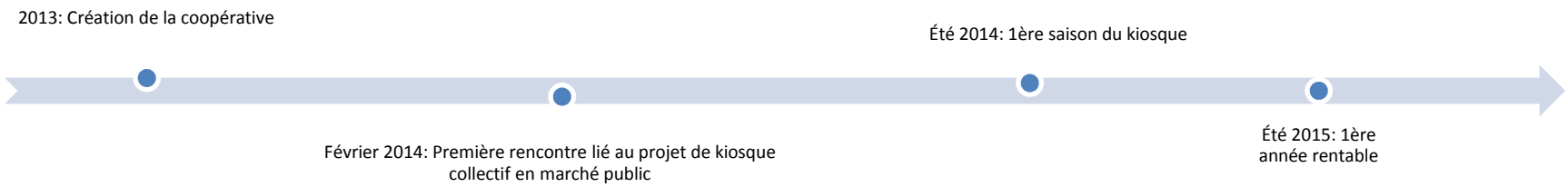
Facteurs de succès	Difficultés rencontrées
→ Le regroupement a limité les investissements (bâtisse, rénovation, équipement, etc.) afin de ne pas démarrer le projet endetté. L'idée est d'investir davantage si le besoin se présente. → Bonne mobilisation du milieu : le regroupement a obtenu un support important du CLD/MRC, du député provincial et du MAPAQ. Le CLD/MRC a fourni et fournit toujours un accompagnement essentiel pour le projet. → Implication des producteurs au sein du CA : ils ont investi beaucoup d'heures afin de démarrer le projet et veiller à son développement. → Obtention de plusieurs subventions qui ont permis de réduire les charges fixes. → Présence d'un directeur général qui a redressé les opérations et veillé au développement de la coopérative. → Présence d'un membre qui a porté de projet, qui est dynamique et engagé et qui donne de la résilience au projet qui est en difficulté après deux années de démarrage.	→ Manque de volumes afin de rentabiliser les infrastructures et financer les charges variables. Avec la hausse récente du prix du bœuf, plusieurs producteurs ont préféré vendre leurs animaux à l'encan plutôt qu'en vente directe. L'abattoir, dans ses prévisions, avait donc surestimé les volumes abattus. → Désengagement de plusieurs membres, ce qui fragilise d'autant la rentabilité de l'abattoir. → Premier directeur des opérations qui n'avait pas les compétences recherchées : a eu un impact sur la rentabilité lors de la première année en raison des opérations qui n'étaient pas optimisées. → La productivité de l'abattoir est inférieure aux prévisions qui avaient été faites (ex. nombre de carcasses à l'heure) et certains frais n'avaient pas été pris en compte (ex. gestion des MSR). → Plusieurs subventions ont tardé à être versées ce qui a ralenti le projet et n'a pas permis de mettre en place, à temps, le plan de développement prévu. Le recrutement de membres a ainsi été affecté.

Monographie – regroupement 2

Historique

La coopérative a été créée en 2013. Elle a pour objectif, d'une part, de promouvoir l'agriculture écologique et la commercialisation en circuits courts et, d'autre part, d'assurer des services à ses membres, tels que la mise en marché collective, l'achat commun d'intrants ainsi que la représentation politique. En 2014, la coopérative décidait de mettre en place sa première initiative collective de mise en marché, soit un kiosque dans un marché public qui serait tenu collectivement par des producteurs. En février de la même année, la coopérative sollicitait l'ensemble de ses membres pour une participation au projet et neuf ont manifesté leur intérêt. En fin de compte, sept producteurs se sont engagés dans le projet. Puisque le délai était court entre la formation du collectif et la mise en place du projet, la coopérative a sollicité un accompagnement du CÉTAB+ qui avait pour mandat d'animer les rencontres des producteurs et de produire une première mouture de règlement interne qui spécifierait les responsabilités et devoirs de chacun ainsi que le mode de fonctionnement du collectif. Après deux rencontres (en avril et mai) et plusieurs échanges par courriel, les producteurs lançaient, en juin, leur kiosque en marché public, quatre mois après la formation officielle du projet collectif. Si la première saison s'est soldée par un déficit et le départ de deux membres, les producteurs restants ont renforcé leur engagement envers leur regroupement et se le sont approprié davantage, dégageant ainsi la coopérative de plusieurs responsabilités. Ils partagent la conviction que l'initiative peut fonctionner, être intéressante pour leur entreprise et éventuellement être répliquée ailleurs pour d'autres membres de la coopérative. La deuxième saison s'est d'ailleurs terminée en septembre 2015 avec un excédent.

Trajectoire



Motivations des producteurs

Quatre motivations apparaissent très clairement derrière la décision des membres de joindre le collectif :

- Diversifier leur mise en marché en circuits courts (soit pour augmenter leur production, soit pour dévier leurs produits des circuits longs vers les circuits courts), tout en s'ajoutant un temps limité de travail supplémentaire, notamment pendant la saison haute.
- Consolider leurs volumes et leurs ressources financières et humaines afin d'entrer dans un marché public où il leur serait difficile d'y tenir un kiosque seul étant donné les coûts d'entrée, le temps exigé et les volumes nécessaires.
- Travailler en collectif, développer un modèle viable et reproductible, apprendre des autres producteurs ou être mentor pour des jeunes de la relève.
- Promouvoir l'agriculture biologique et faciliter l'accès à des produits biologiques frais aux consommateurs.

Fonctionnement

En hiver, les producteurs se répartissent les produits nécessaires pour le kiosque : chacun est le producteur principal de certaines variétés et le producteur secondaire d'autres variétés (il remplace ainsi le producteur principal si celui-ci n'est pas en mesure de fournir). Il y a certains producteurs auxiliaires, tout de même membres de la coopérative, qui fournissent les produits que les membres du kiosque ne produisent pas (ex. : maïs, patate douce, pousses). Le kiosque achète les produits à un prix fixé par les producteurs en début de saison et ajoute une marge de 27 % pour obtenir le prix au détail. Cette marge devrait permettre de couvrir l'ensemble des frais liés au kiosque, dont les salaires de trois employés qui représentent la dépense la plus importante (gérante, vendeuse et coordonnatrice de la coopérative). Si la première année, les producteurs s'étaient engagés à réaliser des présences au kiosque, cette règle a été retirée pour la deuxième année puisqu'il était difficile pour ceux-ci de remplir leur engagement. La gérante du kiosque est responsable de réaliser les commandes et de gérer l'inventaire et la coordonnatrice de la coopérative réalise le suivi financier et les paiements aux producteurs. Les producteurs sont quant à eux responsables de leur livraison et se sont divisé les tâches pour la promotion, la supervision des employés, la gestion financière et comptable ainsi que le montage/démontage du kiosque et de la chambre froide. Ils assument entièrement les pertes au kiosque ce qui facilite la gestion des inventaires.

Quelques chiffres

Ce collectif connait des résultats économiques satisfaisants, surtout considérant qu'il n'en est qu'à sa deuxième année de fonctionnement. Il a démontré une capacité à fonctionner avec peu de subventions et une contribution financière accrue des membres. Les ressources humaines restent la dépense principale sans toutefois atteindre une proportion exagérée.

Ratios financiers pour l'année 2015	
Marge bénéficiaire d'exploitation	1,49 %
Marge bénéficiaire d'exploitation (sans subvention)	0,48 %
Masse salariale/Dépenses totales	65,2 %
% de revenus autonomes | (revenus totaux — subventions) / (revenus totaux)	99 %

Facteurs de succès

En démarrage :

→ Réseau social préexistant entre les membres et partage de valeurs et de vision concernant la coopération, l'agriculture et la commercialisation. Cette cohésion au sein du groupe a permis le développement d'un sentiment d'appartenance envers le projet collectif et une vision commune de son développement.

→ Bonne connaissance de la commercialisation en marché public, ce qui a favorisé une rentabilité rapide du projet.

→ Accompagnement compétent en début de projet qui a aidé à structurer et formaliser le projet.

→ Formalisation, dès le début, d'un règlement général afin d'encadrer le fonctionnement et définir les règles à respecter. Bien qu'il soit flexible et modifiable, il a permis de jeter les bases du regroupement et que les membres partagent une idée claire du projet dans lequel ils se lancent collectivement.

→ Démarrage rapide : seulement les producteurs réellement intéressés se sont joints au projet, car, ayant démarré au printemps, il chamboulait la planification déjà réalisée pour la saison estivale

En consolidation :

→ Il y a un niveau d'engagement similaire des membres au sein du collectif ainsi qu'une répartition des tâches selon les intérêts et les forces de chacun.

→ Si les employés ont joué un rôle plus important dans la première année, il y a eu, dès la seconde, une forte appropriation du projet par les membres qui ont pris le relais dans la gestion du projet.

→ Départ de producteurs avec des visions moins similaires qui a permis de renforcer la cohésion au sein du groupe et de consolider les revenus des membres restants.

Difficultés rencontrées

En démarrage :

→ Délai court entre l'idée et la mise en place du projet ce qui a précipité la création du projet. Certains éléments n'ont pas pu être peaufinés (promotion, mécanismes de facturation, inventaire et paiement aux producteurs, gestion des pertes, aménagement du kiosque) ce qui a eu un impact sur la rentabilité de la première année.

→ Le système d'inventaire et de paiement était lourd ce qui a induit des heures supplémentaires de la part des salariés, une dépense importante dans le budget du regroupement.

→ Manque de rentabilité pour la première année.

Actuels :

→ Manque de temps des producteurs en saison estivale pour être présent lors des jours de marché, assurer la supervision des employés et gérer le fonctionnement global du kiosque.

→ Trouver des ressources humaines compétentes et disponibles : les postes offerts sont saisonniers.

→ Augmenter les revenus des membres : bien que le kiosque soit rentable après deux ans, les revenus retournés à chacun des membres ne sont pas satisfaisants considérant les efforts fournis.

Monographie – regroupement 3

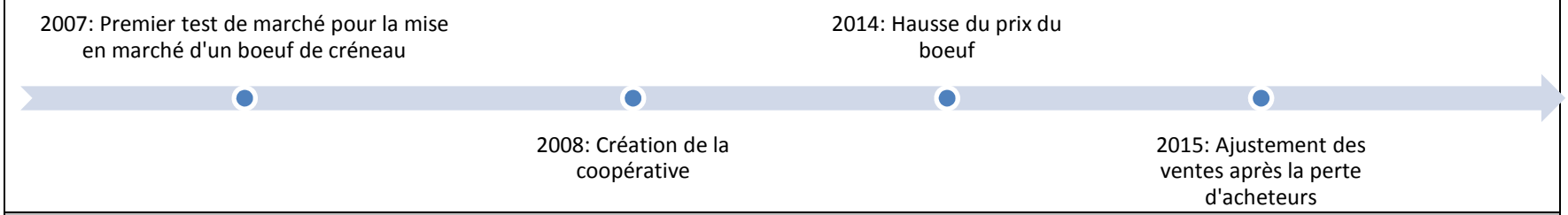
Historique

En 2008, huit producteurs de bœufs mettaient sur pied une coopérative afin de développer et de mettre en marché un bœuf de créneau (bœuf sans hormones, suppléments ou antibiotiques, nourri aux grains et au foin de la région). C'est un producteur de la région, connu pour ses implications, qui a contacté le MAPAQ afin de manifester son intérêt pour la production et la commercialisation de bouvillons chez les détaillants de sa ville. Il a alors reçu un appui financier et technique afin de réaliser ce premier test de marché. Le test ayant donné des résultats positifs, plus d'une centaine d'invitations ont été envoyées, par le MAPAQ et l'Union des producteurs agricoles (UPA), à tous les producteurs bovins de la région afin de sonder leur intérêt à produire du bœuf de créneau. Seulement 14 producteurs ont répondu à l'appel et en fin de compte sept se sont officiellement joints au projet afin de fonder la coopérative.

L'objectif était de produire un bœuf de qualité pour les consommateurs de leur région. Toutefois, avec le temps, ils ont dû élargir leur marché afin d'écouler de plus grands volumes. Ayant démarré le projet en mettant en marché une trentaine de bœufs, la coopérative a atteint un sommet de 250 bœufs et est revenue aujourd'hui à une production de 210 bœufs par année. Il y a deux raisons pour cette diminution. Dans la dernière année, les prix dans le secteur bovin ont atteint des sommets rarement vus. D'une part, certaines épiceries ont cessé d'acheter du bœuf de la coopérative, car les prix étaient trop élevés pour leur clientèle. D'autre part, il était moins payant de faire du bœuf de créneau pour les producteurs puisqu'ils ont dû réduire leur marge de profit par rapport au prix du bœuf conventionnel, afin d'éviter que le prix de celui-ci soit trop élevé.

Malgré tout, les membres du groupe restent fortement engagés envers leur coopérative. Deux ont tout de même décidé de diminuer leur production : un qui approche de la retraite et un autre qui n'arrivait pas à avoir de bons gains de croissance. Bien qu'ils soient ouverts à de nouveaux producteurs et croient qu'il serait possible de trouver des débouchés pour des volumes accrus, les producteurs actuels ne veulent pas augmenter leurs volumes (manque d'espace sur les fermes) et peu de producteurs nouveaux se manifestent afin de joindre le groupe. La coopérative est donc dans un statu quo satisfaisant : chacun écoule les volumes désirés et la coopérative continue d'enregistrer des profits annuellement.

Trajectoire



Motivations des producteurs

La création de la coopérative s'inscrit dans une période de bas prix dans le secteur bovin. Plusieurs producteurs cherchaient donc une alternative à l'encan afin de stabiliser et sécuriser leurs revenus. Toutefois, plusieurs producteurs étaient réticents à réaliser leur propre mise en marché avant la venue de la coopérative. En effet, les producteurs étaient conscients du travail que demande la coordination de l'abattage, de la transformation et de la mise en marché de

leurs viandes. De plus, étant donné qu'ils auraient eu, individuellement, seulement de petits volumes à mettre en marché, ils estimaient que les coûts de transactions étaient élevés par rapport aux bénéfices qu'ils en auraient retirés.

Avec la coopérative, les producteurs n'ont pas à s'occuper de la commercialisation de leurs produits puisque c'est le directeur général qui en est responsable. Ce dernier trouve de nouveaux débouchés, négocie les prix avec l'abattoir, les transporteurs et les détaillants et fait le suivi de la qualité avec chacun des acheteurs pour l'ensemble des producteurs. En centralisant ces opérations, les membres trouvent un avantage à commercialiser leurs viandes en circuits de proximité puisque les coûts de transaction sont considérablement réduits. Les producteurs voient également la coopérative comme un moyen de briser l'isolement, de développer un savoir-faire commun et de partager leurs meilleures pratiques d'élevage. C'est un réseau de soutien et d'entraide dans l'objectif de produire un bœuf de la meilleure qualité possible. La coopérative est aussi pour eux un engagement envers la dynamisation leur territoire. Elle permet à des producteurs bovins d'enregistrer des revenus intéressants et d'être moins vulnérables aux fluctuations de prix qui ont eu raison de certains producteurs au milieu des années 2000.

Fonctionnement

Deux fois par année, les producteurs se rencontrent afin d'établir un calendrier de production. À ce moment, les producteurs s'engagent à produire un certain nombre de bouvillons et à les livrer à des dates précises. À partir de ce moment, chacun des membres est responsable de l'élevage de ses bœufs et fait des pesées toutes les six semaines afin de suivre leur croissance. C'est un intervenant du MAPAQ qui compile ces données et qui fait des prévisions de sortie pour le directeur général. Ce dernier est un producteur membre de la coopérative qui est responsable de la commercialisation des produits et de la coordination de la production. Il reçoit une compensation financière de 37.50 $ par bœuf mis en marché par la coopérative, ce qui, de l'avis des membres du regroupement, ne compense que faiblement le temps passé.

En temps et lieu, le directeur général contacte les producteurs afin de leur indiquer le moment auquel ils devront envoyer leurs bœufs à l'abattoir. Ce sont les producteurs qui assument, individuellement, le transport de leurs animaux. Certains font affaire avec un transporteur régional alors que d'autres le réalisent eux-mêmes. Le directeur général coordonne également la logistique avec l'abattoir (qui assure l'abattage, la maturation de la viande et la découpe primaire) ainsi qu'avec les transporteurs qui approvisionnent les différents points de vente de la coopérative (épiceries et boucheries). La coopérative vend le bœuf en découpe primaire (en quartier) à ces détaillants qui effectuent eux-mêmes la découpe de ces quartiers pour la vente aux consommateurs.

Le producteur reçoit un paiement en fonction du poids de sa carcasse. La coopérative déduit de ce montant les frais d'abattage, de transformation, de transport et d'administration. Le producteur reçoit donc un paiement net et n'a pas à supporter d'autres coûts pour la coopérative en cours d'année. Si cette dernière enregistre des bénéfices, des ristournes sont versées aux producteurs en fin d'année et une partie est conservée dans le fonds de roulement de la coopérative. Puisque le prix du bœuf peut varier en cours d'année, des ajustements sont faits en fin d'année afin de s'assurer que tous ont reçu le même prix pour leur bœuf.

Quelques chiffres

La coopérative a des résultats économiques très satisfaisants. Ils ont démontré une capacité à fonctionner avec peu de subventions et une contribution financière accrue des membres. La faible marge bénéficiaire s'explique par la décision des membres de réduire les revenus de la coopérative au minimum afin de maximiser

Ratios financiers pour l'année 2014	
Marge bénéficiaire d'exploitation	0,25 %
Marge bénéficiaire d'exploitation (sans subvention)	-0.29 %
Masse salariale/Dépenses totales	6,32 %

les revenus des membres. S'il advenait que la coopérative était en déficit, les membres verseraient simplement une contribution supplémentaire à celle-ci.	% de revenus autonomes | (revenus totaux — subventions) / (revenus totaux)	99,5 %

Facteurs de succès	Difficultés rencontrées
• Fort engagement des membres envers le projet qui persiste malgré l'environnement économique peu favorable au regroupement. • Formalisation dès les débuts d'un cahier des charges ce qui a permis de ne conserver que les membres qui étaient réellement intéressés au projet et disposés à s'y soumettre. • Leader fort et engagé qui a de la relève sur sa ferme et peut ainsi dédier du temps au regroupement. • Accompagnement soutenu du MAPAQ et de l'UPA qui a amené une expertise en mise en marché au sein du regroupement et de la structure dans les démarches de démarrage. • Étude de marché préalable qui a permis de tester le marché et de se familiariser avec les démarches à entreprendre pour vendre du bœuf en épicerie. Un seul membre faisait de la vente directe avant la création du regroupement. • Le recours à des prestataires de services a permis de réduire les investissements nécessaires au fonctionnement du groupe ainsi que ses frais fixes. • Les risques financiers sont assumés par les membres qui financent, à même leurs revenus, les frais liés au fonctionnement du collectif. • Suivi financier et opérationnel serré par le DG permettant au collectif de s'ajuster rapidement lorsque nécessaire.	• Hausse du prix du bœuf : fragilise le collectif puisque la motivation économique d'y adhérer à court terme est réduite et les consommateurs ont une limite quant au prix qu'ils sont prêts à payer. • Adaptation de la production pour la finition des bœufs : ce fut un apprentissage pour les producteurs de faire la finition de leurs bœufs qu'ils envoyaient auparavant à l'encan. Ils ont dû ajuster leurs pratiques et leurs infrastructures sur la ferme. • Au démarrage, le fonds de roulement était insuffisant et le regroupement mettait beaucoup de temps à payer ses membres. Ils ont contracté un prêt du CLD en attendant qu'ils réussissent à se constituer un fonds de roulement.

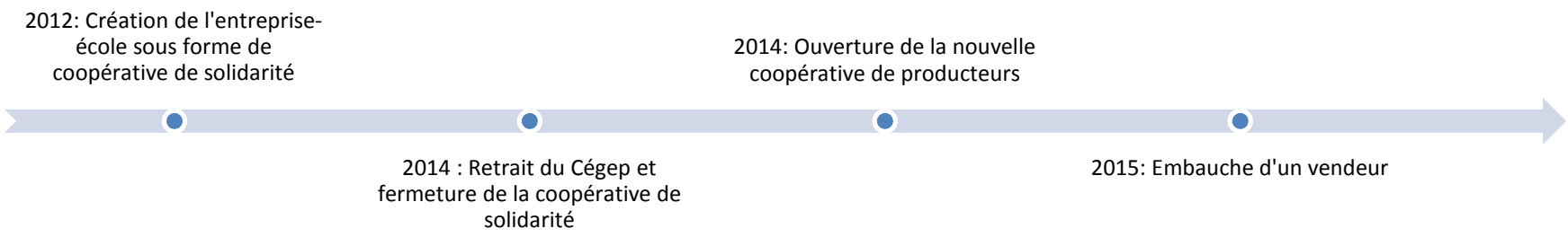
Monographie – regroupement 4

Historique

Ce regroupement est une coopérative de solidarité fondée, en 2012, par un cégep afin d'être une entreprise-école pour les étudiants. Cette coopérative était gérée conjointement par des producteurs de houblon et du personnel du Cégep ayant instauré le projet. La coopérative avait embauché un directeur général afin de gérer les opérations et assurer le développement de la coopérative. Toutefois, le plan d'affaire de la coopérative a rapidement montré ses limites. Les producteurs de houblon étant en démarrage, il n'y avait que très peu de volumes à commercialiser et les profits dégagés n'étaient pas suffisants pour permettre de maintenir la coopérative dans sa forme originale. En 2014, le cégep a décidé de se retirer du projet ce qui a forcé les producteurs à remettre en question le regroupement. La coopérative a été relocalisée sur la ferme d'un des membres (plutôt qu'au cégep) et ils ont transformé la coopérative de solidarité en une coopérative de producteurs. L'expérience acquise avec la première coopérative, qui avait été lourdement subventionnée, a permis d'établir des bases plus solides pour la création de la deuxième coopérative qui ne mutualise plus les équipements de récolte, de séchage et de granulation. Le manque de proximité géographique entre les membres et la rapidité avec laquelle le houblon doit être séché après avoir été récolté rend la mutualisation de ces équipements difficile.

La coopérative se concentre donc principalement sur la mise en marché du houblon. Puisque le maintien d'un employé était trop coûteux pour la coopérative, le choix a été fait, par les producteurs, de gérer eux-mêmes la mise en marché. En 2015, un vendeur de houblon a approché la coopérative afin de réaliser, pour eux, la vente du houblon moyennant une commission. Sa proposition a été acceptée par les producteurs. La mise en marché reste encore difficile pour la coopérative. Le houblon québécois a acquis une mauvaise réputation quant à la qualité, une image que la coopérative doit corriger auprès des brasseurs. De plus, les prix de la coopérative sont beaucoup plus élevés que les prix américains. Ils ont par ailleurs démarré l'achat d'intrants en commun afin de réduire les coûts d'achat de certains matériaux (corde en noix de coco, engrais et pesticide, etc.). La coopérative reste tout de même un réseau essentiel pour ses membres d'échange d'informations, d'innovation, d'entraide et de mutualisation d'équipements. La coopérative regroupe aujourd'hui 9 membres répartis dans la province de Québec, dont 4 qui sont encore en démarrage. Les frais d'adhésion annuels sont de 250 $. Ceux qui étaient déjà membres de la coopérative ont un rabais de 100 $ sur leurs frais d'adhésion pour les 50 prochaines années, car ils avaient pris une part sociale de 5000 $ dans la précédente coopérative qui, considérant ses difficultés financières, n'était pas en mesure de leur rembourser leurs parts sociales.

Trajectoire



Motivations des producteurs	
Les producteurs sont généralement devenus membres de la coopérative afin de faciliter leur mise en marché. Ils réalisent déjà chacun une partie de leur mise en marché auprès des brasseurs. Toutefois, avec l'accroissement de leurs superficies en production, ils ont besoin de plus de débouchés pour leurs produits. Certains membres soulignent qu'ils n'aiment pas faire la mise en marché de leurs produits. Elle demande des compétences spécifiques, beaucoup de déplacement et de suivi. La coopérative est donc idéale pour eux puisqu'elle prendrait en charge leur commercialisation. Plusieurs des producteurs ayant adhéré à la coopérative sont en démarrage : c'était pour eux également un moyen d'avoir accès à l'expertise, l'expérience et les conseils d'autres producteurs plus expérimentés. Enfin, bien que la coopérative ne mutualise pas des équipements de production ou de transformation, elle permet aux producteurs de houblon de réseauter et certains ont créé des partenariats, à l'extérieur de la coopérative, afin d'acheter de la machinerie en commun.	
Fonctionnement	
Les producteurs produisent chacun leur houblon, procèdent à la récolte et au séchage de leur produit. Dans le contrat signé avec la coopérative, il y a certaines prescriptions quant à la marche à suivre lors de la récolte et le séchage du houblon. Pour ce qui est de la transformation, la plupart des membres ont une granuleuse sur leur ferme. Trois membres ont toutefois acheté une granuleuse en commun et offrent aux autres membres de la coopérative d'effectuer leur granulation moyennant une contribution financière. Après la granulation, chaque membre doit fournir à la coopérative une analyse de son houblon afin de s'assurer qu'il réponde aux standards de qualité de celle-ci. Si c'est le cas, les membres doivent signifier à la coopérative les volumes et variétés de houblon disponibles pour la vente. L'entreposage réfrigéré se fait chez un des producteurs. La coopérative a un site transactionnel en ligne et a un vendeur à la commission qui fait du démarchage auprès des brasseurs. Elles conservent 15 % sur le prix vendu afin de payer le vendeur et couvrir les frais d'administration de la coopérative. Bien que le houblon soit vendu sous le nom de la coopérative, il y a une pleine traçabilité quant à la ferme d'où provient le houblon. La coopérative est encore en train de déterminer comment elle fonctionnera pour la répartition des commandes entre les membres lorsqu'une variété de houblon est produite par plusieurs membres. Jusqu'à présent, les volumes achetés étaient limités et ciblaient spécifiquement un producteur. Le problème ne s'est donc pas encore posé.	
Quelques chiffres	
Étant en redémarrage, la coopérative n'a pas encore produit d'états financiers. Le regroupement est en train de mettre de l'ordre dans la fermeture de la coopérative précédente afin d'avoir un portrait clair de ses finances. Toutefois, depuis sa réouverture, très peu de ventes ont été conclues. La coopérative ne peut donc pas se baser uniquement sur la marge prise sur les ventes afin de financer ses activités. Elle repose actuellement entièrement sur les contributions financières des membres.	
Facteurs de succès	**Difficultés rencontrées**
• Engagement des producteurs envers leur coopérative : malgré l'échec de la première coopérative et les débuts difficiles de la deuxième coopérative, les membres persistent. • Les membres partagent une vision commune de la qualité. Ils croient tous en l'importance de produire un houblon de très bonne qualité et sont conscients qu'ils sont responsables chacun de la réputation des autres. • Besoin de partage de connaissances et d'expertise : c'est probablement le besoin auquel la coopérative répond le mieux depuis ses débuts.	• Mauvaise réputation du houblon et coûts de production élevés se reflétant sur le prix : difficile de trouver des débouchés pour les produits des membres. • Plan d'affaires erroné ayant entraîné une dette dans la première coopérative. La deuxième coopérative démarre donc dans une situation de fragilité financière avec une dette à rembourser et une gestion plus lourde : elle doit

• Un producteur dynamique et engagé dédie beaucoup de temps au regroupement sans indemnité : un autre producteur est très investi afin de s'assurer que la coopérative se développe et fonctionne. • Première coopérative comme projet pilote : a permis de démarrer la deuxième en évitant des erreurs similaires (employés, équipements en commun, etc.) • Transparence dans la gestion de la coopérative : tous les membres participent à la prise de décision au sein de la coopérative lors de rencontre quelques fois par années.	d'abord mettre en ordre la comptabilité de la 1ere coopérative. • Impliquer l'ensemble des membres dans la gestion de la coopérative qui est actuellement prise en charge majoritairement par deux membres qui pourraient, à plus long terme, s'essouffler.

Monographie – regroupement 5

Historique

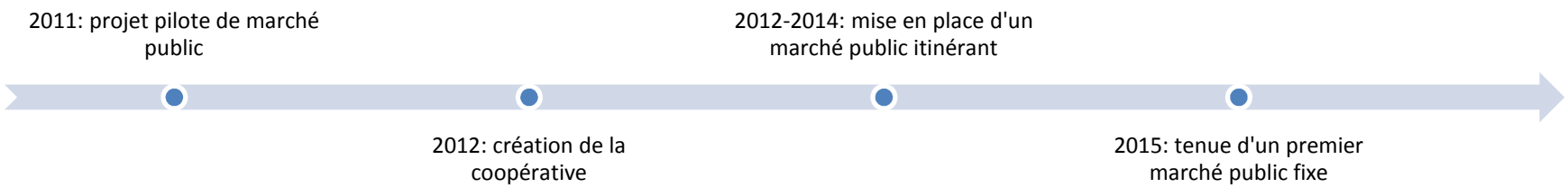
La coopérative est née de l'initiative de deux producteurs qui avaient un besoin commun de développer une mise en marché de proximité dans leur région. Rapidement, ils ont réussi à rallier sept autres producteurs à leur projet. Si, dans ses débuts, plusieurs idées ont été avancées (boutique de produits du terroir, salle de transformation, etc.), les producteurs ont d'abord décidé de concentrer leurs activités autour de la création d'un marché public puisqu'elle semblait être l'idée la plus réaliste considérant les moyens financiers du regroupement et le portrait socio-économique de la région.

Après un premier projet pilote réussi en 2011 dans une petite municipalité, le regroupement de producteurs décide, en 2012, de créer officiellement la coopérative de solidarité comprenant trois catégories de membres : les membres producteurs, les membres artisans et les membres de soutien. En créant la coopérative, ils voulaient être en mesure de créer une mise en marché par et pour les producteurs, qui correspond à leurs besoins et disponibilités. Ils ont donc modifié quelque peu la formule du projet pilote afin de mettre en place un marché public itinérant.

La première année, il s'est tenu dans deux municipalités et ils en ont ajouté une troisième l'année suivante. Il a été en place jusqu'en 2014 où la coopérative, faisant face à un faible achalandage et à de ventes insuffisantes pour ses membres, a décidé de tenir le marché dans un lieu fixe pour tout l'été. Elle faisait l'hypothèse que l'itinérance du marché, même si elle avait pour objectif de rendre les produits accessibles partout dans la MRC, créait en fait une embûche à la fidélisation de la clientèle qui ne savait jamais où se tenait le marché. Afin d'augmenter le bassin de consommateurs potentiels, le choix a été fait d'établir le marché dans la municipalité plus populeuse et située au cœur de la MRC.

En 2015 s'est donc tenue la première saison du marché pour une durée de 11 semaines, soit de juillet à septembre. Il semble que le choix du marché fixe, au centre-ville, ait été le bon dans la mesure où la coopérative a vu, dès la première année, l'achalandage augmenter de 31,6 % et les ventes totales de 10,6 %, et ce, avec deux semaines de moins. La coopérative compte aujourd'hui une vingtaine de membres producteurs (environ 13) et artisans (environ 7) ainsi que huit membres de soutien. Le nombre de kiosques au marché varie d'une semaine à l'autre, mais se situe généralement entre 16 et 21 et environ le tiers sont présents chaque semaine.

Trajectoire



Motivations des producteurs

La motivation des producteurs à joindre la coopérative est avant tout économique : plusieurs cherchaient à développer de nouveaux canaux de commercialisation pour leur exploitation. La coopérative arrivait donc au moment où ils en avaient besoin. Si certains étaient en démarrage, d'autres désiraient se détacher de canaux de commercialisation plus conventionnels et retracer un lien plus direct avec leurs consommateurs. Dans tous les cas, la mise en place d'un marché public répondait à leurs besoins. Il y a également une préoccupation pour le développement et le dynamisme de leur région et un désir de rendre leurs produits plus accessibles à leur communauté. Enfin, la coopérative devait également être un lieu de réseautage entre les producteurs, ce qui a été d'ailleurs utile pour les entreprises en démarrage.

Fonctionnement

Le marché public se tient de juin à août, les samedis en avant-midi. Il est possible d'y tenir un kiosque que l'on soit, ou non, membre de la coopérative. Le tarif est évidemment plus avantageux pour les membres de la coopérative (25 $ contre 35 $ par jour). Il y a également un rabais lorsque les producteurs s'inscrivent pour toute la saison : la 11e journée est gratuite. Les producteurs ont également la liberté de s'inscrire pour un nombre réduit de semaines, mais ils doivent être présents au moins quatre samedis durant la saison.

Les producteurs sont responsables d'amener leur propre matériel : chapiteau, chaises, tables, etc. La coopérative a fait le choix de demander à ses membres d'acquérir leur propre matériel avant tout pour une question de logistique. Durant les deux premières années, la municipalité où se tenait le marché fournissait les tables et les tentes. Si les producteurs étaient bien mobilisés au début afin de réaliser le montage et le démontage ensemble, cette mobilisation s'est amoindrie avec le temps et devenait un poids lourd à porter par quelques membres. Il était donc plus simple que chacun amène sa tente. Il a alors été proposé aux membres de faire un achat collectif de tentes afin d'obtenir un meilleur prix. La coopérative en possède six qui ont été subventionnées. Ainsi, si les producteurs n'en ont pas, la coopérative peut leur en louer.

La coopérative a un employé qui travaille à temps partiel durant la saison du marché. Il s'occupe de la promotion, de la conception du plan de marché, de l'installation des infrastructures les jours de marché ainsi que de la collecte de statistiques. Il organise également de l'animation au marché et est disponible pour répondre aux questions de la population ou des marchands. La municipalité fournit également deux employés qui l'appuient dans le montage du marché et dans la gestion du stationnement. Le comité d'administration de la coopérative est responsable de la gestion du marché public et organise également depuis deux ans un souper-bénéfice afin d'aider au financement de ses activités.

Quelques chiffres

La coopérative de solidarité est dans une bonne situation financière. Elle a réduit au maximum ses frais de fonctionnement afin d'être en mesure de financer de façon autonome ses activités. Les subventions reçues au cours des dernières années ont permis de financer du matériel, de la promotion et les frais de fonctionnement. La coopérative a mis en place depuis deux ans une activité de collecte de fonds sous forme de souper champêtre. Le succès de cette activité lui a permis de consolider ses revenus et de se créer un fonds de roulement. La masse salariale est faible par rapport à ses autres dépenses. Pour ce qui est des trois derniers ratios financiers, ils permettent d'apprécier la situation du bilan financier de la coopérative. Le ratio de fonds de roulement n'a pas pu être

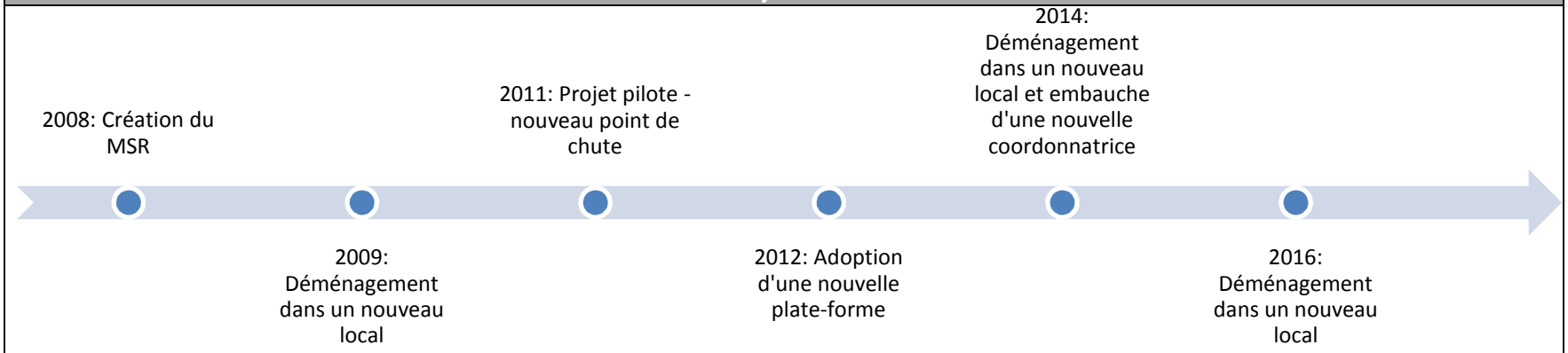
Ratios financiers pour l'année 2014	
Marge bénéficiaire d'exploitation	37,3 %
Marge bénéficiaire d'exploitation (sans subvention)	11,3 %
Masse salariale/Dépenses totales	18.4 %
% de revenus autonomes (revenus totaux — subventions) / (revenus totaux)	70.7 %

calculé puisque la coopérative n'avait pas de passif à court terme, elle n'a donc pas d'obligations financières à honorer à court terme. Elle a par ailleurs une excellente capacité à emprunter si un problème survenait (autonomie financière) et a un degré d'endettement raisonnable (levier).	Ratio de fonds de roulement (1 < R > 2)	n.a.
	Ratio de levier (1 < R > 3)	2
	Ratio d'autonomie financière (> 20%)	100%

Facteurs de succès	Difficultés rencontrées
• Forte implication des porteurs de projets qui ont permis à la coopérative de se développer. Un des fondateurs a quitté et a été remplacé par une productrice qui a pris en charge une grande partie de la gestion de la coopérative. • Soutien des intervenants locaux et de la municipalité qui facilite la logistique pour le marché public et garantit un financement à la coopérative. • Faibles investissements qui ont réduit l'endettement de la coopérative. • Embauche d'un employé pour alléger le travail des porteurs de projet : a amélioré la viabilité du projet pour ce qui est des ressources humaines. • Opter pour un marché fixe : le marché itinérant n'a pas fait ses preuves et une continuité dans ce modèle aurait pu compromettre les activités de la coopérative. • Développement prudent de la coopérative : le choix d'un marché public en début de projet était judicieux. Une boutique et un atelier de transformation auraient été très difficiles à rentabiliser.	• Faible implication des membres : la gestion est un poids lourd à porter pour les deux porteurs de projet. Risque d'épuisement de ces deux leaders. • Difficulté de recruter de nouveaux membres : nuit à la diversité des produits offerts aux consommateurs. • Faible achalandage avec un marché public itinérant : difficile de fidéliser ses membres lorsque les ventes ne justifient pas le prix de leur adhésion.

Monographie – regroupement 6
Historique
Ce regroupement est construit sur le même modèle que la vingtaine d'autres marchés de solidarité régionale (MSR) qui existent au Québec. C'est, d'une part, une plate-forme en ligne sur laquelle des producteurs affichent des produits et des consommateurs font des commandes. D'autre part, c'est un lieu où chacun vient livrer ou récupérer les produits commandés. L'idée a émergé en 2007 chez des citoyens qui désiraient rendre les produits de leur région plus accessibles pour les consommateurs et appuyer le développement agroalimentaire et territorial de leur région. Les fondateurs connaissaient bien le marché de solidarité des AmiEs de la Terre de Sherbrooke qui a été le premier créé au Québec. Ils ont voulu reproduire le modèle dans leur région. Ils ont rapidement reçu le support de producteurs et d'intervenants locaux afin de lancer le projet. Dix mois plus tard, en juillet 2008, le marché était lancé. S'il offrait le service de commande aux deux semaines à ses débuts, le MSR a très vite suscité l'engouement des producteurs et des consommateurs ce qui lui a permis rapidement d'offrir un jour de cueillette toutes les semaines. Dès ses débuts, le MSR a pu compter sur un membership appréciable : près de 400 membres utilisateurs (consommateurs) et 23 membres de soutien (producteurs). Les membres fondateurs ont joué un rôle central dans le démarrage du projet en y injectant une contribution financière ainsi qu'un nombre d'heures important afin d'assurer sa mise en place et son fonctionnement. Toutefois, le constat est fait, un mois après l'ouverture du MSR, qu'il leur faut embaucher une personne à la coordination. Depuis, le MSR repose sur une équipe comprenant entre deux et quatre employés permanents afin d'assurer ses opérations. Depuis sa création en 2008, le MSR a connu beaucoup de changements : quatre changements de locaux, un roulement d'employés au poste de coordination et un renouvellement fréquent du conseil d'administration. Malgré tout, grâce à l'engagement de ses membres, il a réussi à consolider ses activités et à accroître sa base de membres. Les deux derniers déménagements, qui ont eu lieu dans l'espace de deux ans, ont toutefois eu un impact financier lourd sur le MSR. Ce dernier a ainsi réduit considérablement son fonds de roulement. Le nouveau local est mieux situé et est plus grand, mais, il augmente les frais fixes. En 2016, le MSR devra augmenter son volume de vente s'il veut réussir à financer ce nouveau local. Il désire le faire notamment en développant une boutique de produits sur place et en augmentant son nombre de membres.
Motivations des producteurs
La coopérative propose un canal de mise en marché accessible et simplifié pour les producteurs. En effet, puisque ce sont des bénévoles et des employés qui s'occupent de la gestion des jours de cueillette, le MSR est un moyen, pour les producteurs, d'écouler des volumes intéressants tout en limitant le temps de travail et les investissements nécessaires pour rejoindre cette clientèle. De plus, pour plusieurs producteurs, le marché a démarré à un moment (2008) où ils cherchaient à augmenter leurs volumes et cherchaient de nouveaux moyens pour les écouler. Étant moins exigeant que les détaillants et permettant aux producteurs d'obtenir un meilleur prix, il était une avenue intéressante pour ceux-ci.

Trajectoire



Fonctionnement

La gestion des commandes est entièrement prise en charge par le site internet. Les consommateurs doivent faire leur commande avant le mardi. Dès lors, les producteurs ont accès, par le site internet, à la liste des produits qui leur ont été commandés. Ils préparent ainsi les commandes qui doivent être livrées au local du MSR le mercredi ou le jeudi matin.

Sur place, des bacs sont disposés dans le local, dans le réfrigérateur et dans le congélateur. Chaque commande est associée à un numéro qui est disposé sur les bacs correspondants. Le producteur doit déposer les produits correspondants dans chacun des bacs, selon le type de stockage requis (réfrigéré, congelé, température pièce). Parfois, ce sont les salariés ou les bénévoles qui placent les produits pour les producteurs. C'est le jeudi et le vendredi que les consommateurs viennent récupérer leur commande. Des bénévoles et un salarié est alors sur place pour les accueillir, récupérer leurs produits dans les bacs et s'assurer que tout est conforme à la commande. Les consommateurs paient ensuite leur commande sur place. Pour être membre du marché et passer des commandes en ligne, il y a des frais annuels de 25 $. Le MSR garde des produits disponibles sur place pour des non-membres ou encore pour permettre aux membres de compléter leur commande.

Pour ce qui est du paiement aux producteurs, le MSR retient 18 % sur le montant total de leur facture. Cette marge sert à financer les opérations du marché. Normalement, le producteur devrait afficher au MSR des prix similaires à ceux de son kiosque à la ferme. Il devrait donc assumer entièrement les frais de gestion du MSR. Les producteurs ont également une contribution annuelle équivalente à 0,5 % de leurs ventes pour financer un fonds pour la promotion et doivent payer une part sociale à vie de 100 $.

Quelques chiffres

Le MSR a été pendant longtemps dans une excellente condition financière. Ses revenus lui permettaient de dégager des bénéfices et de consolider un fonds de roulement. Les trois derniers ratios permettent d'apprécier la situation du bilan financier de la coopérative durant l'année 2014.

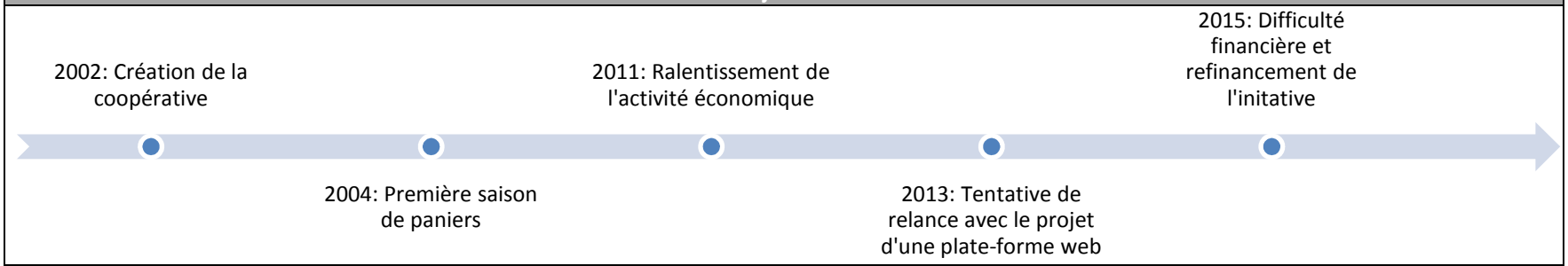
Ratios financiers pour l'année 2014	
Marge bénéficiaire d'exploitation	2.23 %
Marge bénéficiaire d'exploitation (sans	1,77 %

La coopérative est en mesure, à court terme, de s'acquitter de ses obligations financières si les revenus n'étaient pas ceux prévus (fonds de roulement), elle a une bonne capacité à emprunter si un problème survenait (autonomie financière) et a un degré d'endettement raisonnable (levier). Toutefois, les derniers déménagements ont considérablement réduit le fonds de roulement du marché et son nouveau local a augmenté ses charges fixes. Selon les calculs du collectif, il aurait six mois pour augmenter ses revenus avant d'avoir épuisé complètement ses réserves. Le tableau ci-dessous ne reflète pas cette réalité puisque le coût du déménagement et les charges fixes supplémentaires n'apparaîtront que dans les états financiers de l'an prochain.	subvention)	
	Masse salariale/Dépenses totales	62.8 %
	% de revenus autonomes (revenus totaux — subventions) / (revenus totaux)	99,5 %
	Ratio de fonds de roulement (1 < R > 2)	1,74
	Ratio de levier (1 < R > 3)	1,54
	Ratio d'autonomie financière (> 20%)	65%

Facteurs de succès	Difficultés rencontrées
• Les membres sur le CA ont joué un rôle crucial dans la gestion du MSR. Ils ont fourni un appui important à la coordination et entre les vacances aux postes de coordination. • En démarrage, le contexte était favorable au projet proposé par le MSR : il répondait à un besoin autant du côté des consommateurs que de celui des producteurs. • En démarrage, une bonne capacité à mobiliser rapidement des gens autour du projet : les intervenants locaux ont donné un appui important au projet et les producteurs ont rapidement joint également. • Capacité à aller chercher des subventions : a permis de conserver un fonds de roulement et de financer les actifs du marché qui sont importants. • Présence d'une personne rémunérée à la coordination : a permis de dégager les membres du CA de diverses tâches opérationnelles, afin qu'ils puissent remplir pleinement leur rôle comme administrateur.	• Roulement constant des employés à la coordination : difficile de porter une vision à long terme pour le développement du projet et a exigé beaucoup de la part du CA dans la gestion du projet. • Roulement des membres du CA : le renouvellement d'un CA amène de nouvelles idées et de nouvelles visions qui doivent être confrontées aux décisions prises dans le passé afin de maintenir une cohérence dans le projet. • Changements de locaux : a eu un impact négatif significatif sur les finances du marché et ses ventes. Ces changements ont causé une perte de la clientèle et des coûts fixes importants.

Monographie – regroupement 7
Historique
L'idée de la coopérative a émergé d'un OBNL existant qui avait avant tout une mission éducative qu'il liait à l'alimentation et à l'agriculture par l'exploitation de jardins. Ces jardins étaient notamment des incubateurs d'entreprise pour des personnes qui désiraient démarrer une production maraîchère à petite échelle. Rapidement, l'OBNL a constaté qu'avec une telle production maraîchère venait bien évidemment un besoin de vendre la production ce qui l'a amené à explorer les différentes avenues pour la mise en marché des produits. Après avoir considéré l'opération d'un café utilisant des produits locaux et des jardins au sein d'un centre communautaire, l'OBNL opte plutôt pour l'achat d'un bâtiment qui était alors une boucherie. Avec l'élaboration du plan d'affaires, ils se font rapidement conseiller d'opter pour une structure coopérative, plutôt qu'à but non lucratif, étant donné l'objectif économique du projet. C'est donc en 2002 que la transition se fait de l'OBNL vers la coopérative. La coopérative conservait tout de même une mission éducative qui était doublée d'un objectif de développement d'une mise en marché alternative et de proximité pour les producteurs du jardin, mais également pour ceux de la région. En rachetant le bâtiment pour établir leur magasin, il a été décidé de maintenir les activités de boucherie puisqu'elles rapportaient déjà un chiffre d'affaires leur permettant de financer leurs opérations pour les premiers temps. Dès la première année, il leur est apparu incongru de maintenir l'approvisionnement d'origine de la boucherie qui passait par les grands réseaux de distribution. C'est alors que les membres de la coopérative se sont mis à parcourir la région à la recherche de producteurs de viande ayant des pratiques écologiques et respectueuses des animaux qui accepteraient de les approvisionner. Rapidement, d'autres producteurs de différents secteurs de production se sont joints au projet afin d'atteindre une quinzaine de membres producteurs. Dès 2003, le constat est fait que la boucherie et le magasin ne permettraient pas de générer un chiffre d'affaires suffisant pour financer les opérations. La décision est alors prise de développer un concept de paniers du type ASC qui seraient offerts à l'année avec une offre de produits diversifiée (légume, viande, fromage, etc.). Si la première saison estivale comptait seulement 20 paniers, l'année suivante elle en comptait 150 et la coopérative distribue aujourd'hui plus de 400 paniers. En 14 ans d'existence, la coopérative a connu des hauts et des bas avec une conscience vive du besoin constant de se renouveler afin de répondre aux attentes de ses consommateurs. Cette adaptation doit se faire tout en considérant les besoins des producteurs membres et en respectant le travail de ses salariés. En 2013, la coopérative constatait un ralentissement de ses opérations et a pris la décision, comme plan de relance, d'effectuer une transition vers le web. La plate-forme permettrait aux consommateurs d'avoir plus de choix quant aux produits dans leur panier et à la coopérative d'avoir moins de perte de produit. La décision a donc été prise de développer une plate-forme sur mesure. Ce projet s'est toutefois soldé par un échec et a mis la coopérative dans une situation financière extrêmement précaire. Ses membres ont dû, en 2015, décider s'ils mettaient la clé sous la porte ou s'ils étaient prêts à refinancer leur coopérative afin de poursuivre leurs activités. C'est la deuxième option qui a été choisie. Ils ont donc mis en place une plate-forme développée en Colombie-Britannique qui fonctionne bien. L'année 2016 est charnière : la coopérative doit augmenter considérablement son nombre de paniers si elle veut être en mesure de maintenir ses opérations.

Trajectoire



Motivations des producteurs

Les producteurs ont joint la coopérative en deux temps. Il y a d'abord eu une quinzaine de producteurs qui croyaient fortement au projet et qui ont accepté de joindre la coopérative, même si les quantités demandées étaient davantage une « perte de temps » qu'une contribution réelle à leur mise en marché. Ils voyaient le potentiel de ce projet tant au niveau agricole que du développement local. La coopérative était un moyen d'appuyer les petits producteurs locaux dans leur mise en marché, mais également de stimuler l'emploi et un dynamisme économique et social dans leur région. Toutefois, la coopérative a rapidement fait ses preuves comme une opportunité de mise en marché intéressante pour les producteurs. C'est à ce moment que plusieurs autres producteurs l'ont rejointe. Les membres attribuent, dans l'ensemble, trois avantages économiques à la coopérative.

D'abord, elle leur garantit un certain volume de vente en début d'année, leur permettant ainsi de bien planifier leur production et amenant une certaine sécurité au niveau financier. Ensuite, puisque le prix est négocié une fois en début d'année et que la coopérative tient compte de leur réalité de production dans la détermination des prix (ex. meilleur prix pour les fèves jaunes que pour les fèves vertes parce que le temps de cueillette est supérieur ; meilleur prix pour un poulet produit en hiver en raison du coût de chauffage des bâtiments), les producteurs sont en mesure d'obtenir un revenu représentatif de leurs coûts de production. Enfin, le fonctionnement quotidien de la coopérative est assuré par des salariés, les producteurs n'ont donc pas à s'occuper de la mise en marché de leurs produits ; ils n'ont qu'à effectuer la livraison. Le temps qui est ainsi sauvé est un avantage considérable pour les producteurs.

En 2007-08, la coopérative cessait l'ajout de nouveaux membres et elle compte aujourd'hui une quarantaine de membres actifs. Aujourd'hui, les producteurs reconnaissent la valeur du service rendu par la coopérative ainsi que le lien de confiance qui a été développé avec celle-ci. Il y a un sentiment d'appartenance qui a été développé au fil du temps. Pour certains, le chiffre d'affaires généré par la coopérative est une partie importante du revenu agricole brut de leur entreprise (jusqu'à 75 %). Au-delà de la dimension économique, les membres croient fortement à la mission éducative, sociale et environnementale de la coopérative. Ils adhèrent fortement aux valeurs véhiculées par la coopérative et reconnaissent son rôle plus large dans le développement économique et agricole de leur territoire.

Fonctionnement

La coopérative a deux canaux de mise en marché : les paniers d'agriculture soutenue par la communauté et le magasin. Les paniers sont approvisionnés entièrement par des producteurs de leur région alors que le magasin a une offre plus large de produits biologiques. La coopérative opère, dans le magasin, une boucherie qui réalise la découpe et la transformation de tous les animaux fournis par les producteurs. Chaque hiver, une rencontre de planification a lieu avec les producteurs afin de déterminer les volumes nécessaires pour chacun des produits, les dates approximatives de livraison ainsi que le prix offert aux producteurs par la coopérative pour chacun des produits. La confection des paniers est modulée au fil des saisons selon le moment de disponibilité réel des produits.

Généralement, en maraîchage, lorsque la coopérative a besoin d'un produit, elle contacte le producteur afin qu'il effectue la livraison pour la période en question. Pour ce qui est des éleveurs, ils assument la livraison des animaux à l'abattoir et les frais d'abattage. La coopérative récupère elle-même, ou assume les frais de livraison, des carcasses vers la boucherie. La coopérative a des capacités de stockage pour les produits transformés et les viandes, les livraisons sont moins régulières et respectent davantage le calendrier fixé en début d'année. La coopérative, et sa dizaine d'employés, assurent le fonctionnement de la coopérative : gestion des inventaires, confection et livraison des paniers, promotion, recrutement, gestion financière, activités éducatives, etc. Les producteurs sont sollicités afin de s'impliquer au sein du CA et pour leur présence à trois rencontres de gouvernance par année (planification, orientation et AGA) ainsi qu'à divers évènements éducatifs et promotionnels.

Quelques chiffres

Contrairement à la majorité des regroupements étudiés, la coopérative détient des infrastructures importantes qu'elle a choisi de financer en partie par des subventions, mais principalement grâce à des prêts. Sa comptabilité est donc un peu plus complexe. Depuis 2011, la coopérative voit ses revenus diminuer ce qui l'a amenée à mettre en place un projet de plateforme web afin d'attirer une nouvelle clientèle et rehausser ses revenus. Toutefois, l'échec de la première plateforme a placé la coopérative dans une situation financière critique en faisant presque disparaître son fonds de roulement. Malgré tout, le choix a été fait, par les membres, de relancer une nouvelle plateforme et de refinancer la coopérative. Elle doit maintenant accroître ses revenus afin de jouir d'une situation financière lui permettant de financer ses activités. La coopérative est le collectif étudié qui a la masse salariale la plus importante en proportion de ses revenus. Enfin, les trois derniers ratios permettent d'apprécier la situation du bilan financier de la coopérative. La coopérative ne serait pas en mesure de s'acquitter de ses obligations financières à court terme si les revenus n'étaient pas ceux prévus (fonds de roulement), elle a toutefois une capacité suffisante, mais limitée, à emprunter si un problème survenait (autonomie financière) et a un degré d'endettement raisonnable (levier).

Ratios financiers pour l'année 2015	
Marge bénéficiaire d'exploitation	-12.9 %
Marge bénéficiaire d'exploitation (sans subvention)	-23,8 %
Masse salariale/Dépenses totales	71,5 %
% de revenus autonomes (revenus totaux — subventions) / (revenus totaux)	91.2 %
Ratio de fonds de roulement (1 < R > 2)	0,29
Ratio de levier (1 < R > 3)	2,87
Ratio d'autonomie financière (> 20%)	35%

Facteurs de succès

- Au démarrage : contexte favorable au modèle proposé par la coopérative. Il répondait à la fois aux besoins des producteurs et des consommateurs.
- Malgré les salaires modestes, la coopérative a réussi à maintenir une stabilité de ses travailleurs dans les postes clés, notamment la gestion des paniers et la coordination.
- L'implication des producteurs a permis de développer un modèle correspondant à leurs

Difficultés rencontrées

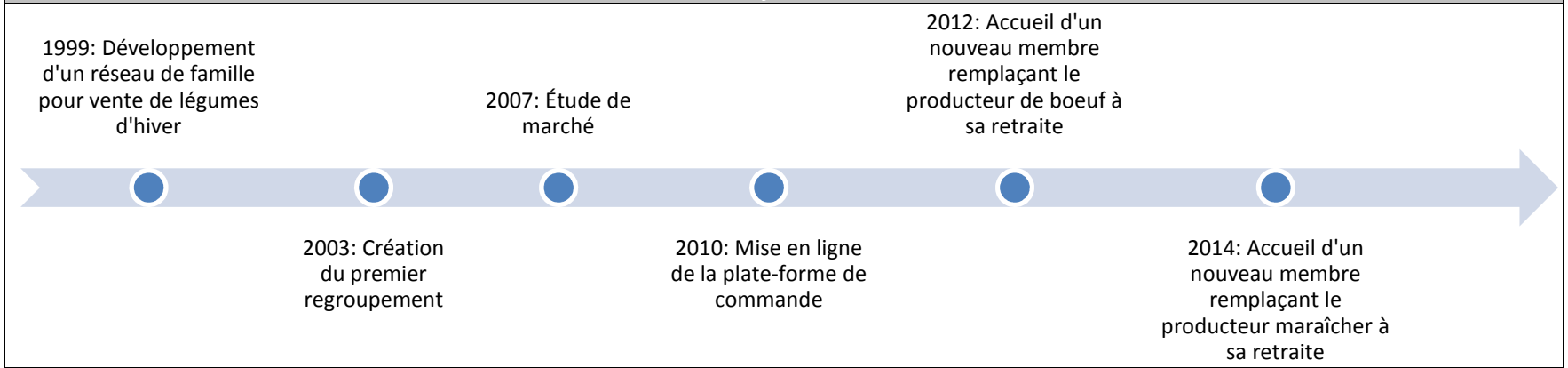
- La coopérative n'a pas toujours tenu compte de ses coûts de revient ce qui a mené au maintien d'activités générant des pertes. Par ailleurs, la situation financière précaire actuelle a forcé une optimisation des activités, un processus qui n'était pas implanté en continu depuis sa

besoins. • La coopérative a réussi à créer un sentiment d'appartenance fort envers la coopérative ce qui stimule ses membres producteurs à maintenir leur engagement même dans les périodes difficiles. Ce sentiment d'appartenance émerge, entre autres, de l'écoute de la coopérative pour ses membres. • Coordonnatrice dévouée et compétente qui est impliquée dans le projet depuis les débuts. Elle a amené une stabilité et une résilience au projet. • Complémentarité entre le magasin et les paniers qui simplifie la logistique de commande, d'inventaire et de livraison. Le magasin permet d'être proche des producteurs pour la livraison et le système des paniers permet de se rendre jusqu'au consommateur. • Présence d'un conseil d'administration compétent dans les périodes difficiles qui a donné un appui à la coordination pour le redressement des finances. • Respect de sa mission et de ses valeurs à travers le temps : consolide le sentiment d'appartenance des membres et la confiance envers la coopérative.	création. • Jongler avec les impératifs de ses membres : consommateurs (offre diversifiée et accessible), producteurs (mise en marché flexible et peu exigeante en temps) et membres travailleurs (idéalement emploi permanent, rémunérateur et à temps plein). • Le maintien d'un fonds de roulement suffisant a toujours été un enjeu considérant que la coopérative maintien des stocks et qu'elle doit financer ses actifs (bâtiments, équipements, camions, etc.). • Gestion de la croissance par la diversification des activités : plusieurs tentatives de diversification des activités n'ont pas donné les résultats escomptés (ex. service traiteur.).

Monographie – regroupement 8
Historique
En 1998, une ferme labourait pour la première fois ses terres afin de cultiver des légumes biologiques pour sa consommation personnelle, mais également afin d'offrir un accès à leur communauté à des aliments biologiques qui étaient alors absents chez les détaillants alimentaires. Cette ferme produisait alors uniquement de la carotte et des oignons et avait développé un réseau d'une trentaine de familles auxquelles elle allait livrer des légumes en porte-à-porte. Puisque les légumes visés étaient des légumes de conservation, la vente de ces légumes avait lieu durant la saison hivernale. Au fil du temps, la ferme a développé sa clientèle et a décidé de s'adjoindre d'autres producteurs. En 2001, s'ajoutait donc un producteur de bœuf biologique et un maraîcher qui offrait, durant l'hiver, des produits transformés (mets préparés, bagel, etc.). Ces trois producteurs ont formé officiellement un regroupement en 2003. Les producteurs prenaient alors les commandes par téléphone et distribuaient les produits dans différents points de chute. En 2007, le regroupement a entamé une réflexion sur ses orientations et son fonctionnement. Une étude de marché a alors été réalisée qui a permis au regroupement de mieux cibler sa clientèle, d'améliorer sa logistique et d'augmenter ses ventes. En 2009, le producteur de bœuf mettait fin à ses activités agricoles et quittait ainsi le regroupement. Il faut attendre 2010 pour qu'un programme de financement du MAPAQ donne l'impulsion nécessaire afin que le regroupement se transforme et mette en ligne une plate-forme web de commandes. Avec la croissance du bassin de consommateurs, il n'était plus possible pour les producteurs de gérer les commandes manuellement : c'était rendu trop complexe. En 2010, s'ajoutait également un troisième maraîcher pour porter à trois le nombre de membres. C'est alors à ce moment que le regroupement, dans sa forme actuelle, fut officiellement créée. Aujourd'hui, le regroupement est composé de quatre fermes maraîchères, dont les deux fermes qui ont maintenu leur engagement et leur implication depuis le début. Le regroupement bonifie également son offre de produits avec des fournisseurs de leur région et de l'extérieur de leur région, selon la disponibilité des produits. Le regroupement n'est en fonction que durant la période hivernale : du début du mois de novembre au début du mois de mai. Il a pour objectif principal de permettre aux producteurs de générer des revenus pendant la saison basse et de permettre aux consommateurs d'avoir accès à des produits biologiques et locaux pendant cette période où il n'y a plus de kiosques à la ferme, marchés publics, etc. Le collectif tient un point de chute dans quatre municipalités différentes. Ces points de chute ont tous lieu au même moment, soit le mercredi soir à toutes les deux semaines.
Motivations des producteurs
Lors de la création officielle du collectif, la motivation principale était de permettre l'accès à des produits biologiques dans leur région. D'ailleurs, les propriétaires de la ferme fondatrice du projet pratiquent l'agriculture à temps partiel. Il y avait également, derrière le projet, un désir d'autonomie et de prise en charge citoyenne pour le dynamisme de leur région. Une présentation de Denis Lafrance, dans les années 1990 sur l'agriculture soutenue par la communauté, les avait stimulés à opter pour un modèle où ils pourraient entretenir des liens directs et privilégiés avec leur clientèle. Aujourd'hui, ces motivations sont encore présentes et côtoient celles plus économiques. D'une part, le collectif est un moyen de contourner les détaillants, de retrouver un contact avec la clientèle et d'aller chercher un meilleur prix qu'à l'épicerie. D'autre part, la région où se trouve le regroupement constitue un bassin de consommateurs restreint (environ 30 000 personnes). Donc, afin de dégager un revenu convenable avec leur ferme, les producteurs sont conscients qu'ils doivent maximiser les ventes possibles à leur clientèle et donc les étaler sur l'ensemble de l'année. Si leur mise en marché estivale est bien établie, ce

n’est pas le cas de la saison hivernale. Certains ont considérés prolonger leur saison de paniers du type ASC, mais cette formule, en hiver, est beaucoup trop exigeante autant en termes de diversité de produits que de volumes pour un producteur seul. La formule collective proposée par le collectif se révélait donc être une avenue intéressante. Par ailleurs, le regroupement exige également moins de temps au producteur : ils n’ont pas besoin d’être présents dans les quatre municipalités, mais réussissent tout de même à y vendre leurs produits grâce à la présence des autres producteurs. Ce serait beaucoup plus de travail d’atteindre toute cette clientèle seuls. Enfin, les producteurs aiment l’idée de travailler en équipe, pour certains c’est rassurant, pour d’autres, c’est stimulant. Dans tous les cas, le collectif leur permet de confronter leurs idées et d’avancer ensemble dans la même direction.

Trajectoire



Fonctionnement

En début d’année, les membres se répartissent le calendrier de mise en marché afin que des produits similaires, de producteurs différents, ne se trouvent pas sur le site internet en même temps. Cette décision a été prise afin de réduire le risque d’erreur lors des points de chute. Ils se réajustent en cours de saison selon les ventes réalisées. La semaine précédant la journée de distribution, chaque producteur affiche, sur la plate-forme en ligne, les quantités disponibles pour chacun de ses produits. Le site internet gère ensuite l’inventaire. Par exemple, si un producteur a 50 sacs de 2 lb de carottes. Elles seront affichées jusqu’à épuisement des stocks où il ne sera alors plus possible d’en commander. La plate-forme permet ensuite aux consommateurs de commander, du vendredi au lundi, divers produits. Les producteurs ont donc en main, dès le lundi 23 h, l’ensemble des commandes pour le point de chute du mercredi. Chaque ferme prépare, dans des boîtes séparées, les produits nécessaires pour chacun des quatre points de chute. Un producteur est responsable des produits achetés des fournisseurs, qu’il entrepose sur son entreprise. Le collectif reçoit, en moyenne, 150 commandes aux deux semaines et ont environ 300 partenaires inscrits.

Chaque ferme est responsable d’un des points de chute et doit donc avoir en main, le mercredi, la liste des commandes pour son point de chute. À 14 : 45, les jours de point de chute, les producteurs se retrouvent à une localisation centrale afin de s’échanger leurs boîtes de produits pour chacun des points de chute. Ensuite, chacun se dirige vers son point de chute afin de procéder à la distribution des produits. Chaque producteur, sur place, assemble les commandes à partir des boîtes de produits remises par les différents producteurs et récolte le paiement des partenaires (par chèque ou en argent comptant). Chaque ferme assume les frais de transport et de distribution associés à son point de chute. Chaque producteur, à la fin de la journée, est responsable d’assurer un suivi

auprès des autres producteurs par courriel (problèmes, plaintes, produits manquants, demandes spéciales, etc.) et auprès des clients qui avaient un produit manquant ou qui ne se sont pas présentés pour récupérer leur commande.

Un producteur est responsable d'effectuer le suivi des paiements : chaque producteur reçoit le paiement complet pour les produits vendus de sa ferme et un pourcentage des revenus réalisés avec les produits de fournisseurs au prorata des ventes de son point de chute. Ils se paient à partir de l'argent collecté sur les points de chute. Ils se réajustent ensuite, entre eux, lorsqu'il y a des paiements en trop ou en souffrance. Le regroupement a donc, en soi, très peu de revenus et de frais. Le financement du collectif repose presque entièrement sur la contribution financière des producteurs. Ils n'ont sollicité que des subventions pour la réalisation de projets ponctuels.

Quelques chiffres

Les membres assument presque l'ensemble des coûts liés au fonctionnement du groupe : frais de transport, local d'entreposage et de distribution, frais de facturation, entretien des camions, etc. Il est donc difficile d'évaluer la situation financière du regroupement. Toutefois, considérant que le regroupement existe depuis plus de 15 ans et que les membres ont toujours été satisfaits de leurs revenus, il semble que sa situation soit bonne. Mis à part pour des projets ponctuels (mise en place de la plate-forme en ligne), le regroupement fonctionne entièrement de manière autonome et le temps investi par les membres réduit considérablement les coûts de fonctionnement.

Ratios financiers pour l'année 2014	
Marge bénéficiaire d'exploitation	1,78 %
Marge bénéficiaire d'exploitation (sans subvention)	1,78 %
Masse salariale/Dépenses totales	0 %
% de revenus autonomes (revenus totaux — subventions) / (revenus totaux)	100 %

Facteurs de succès

- Forte implication des producteurs tant au niveau financier qu'humain. Ils conçoivent le regroupement comme étant une extension de leur ferme et s'y investissent en conséquence.
- Capacité à renouveler les membres à travers les années ce qui a permis au regroupement de se maintenir depuis plus de 13 ans.
- La simplicité de l'organisation (pas de structure légale formelle, aucun équipement ou infrastructure, etc.) diminue le temps passé à la gestion du collectif.
- Il y a une forte proximité relationnelle entre les membres : leur relation dépasse celle purement d'affaire. Ils partagent également des valeurs communes et ont une vision commune de l'agriculture, du développement local et de l'action collective.
- Gestion de la croissance prudente : le regroupement a cru lorsqu'il était nécessaire de le faire. Il y a toujours eu un désir que ce soit les membres qui investissent plutôt que le regroupement. Ainsi, le regroupement ne possède aucune infrastructure ou équipement.
- Outil web fiable et correspondant à leurs besoins : ayant développé le site internet après plus de 7 ans de fonctionnement, ils connaissaient leurs besoins pour assurer un bon fonctionnement du site internet. Ils ont donc fait de bons choix quant au développement de la plate-forme.
- Leur clientèle est flexible, fidèle et solidaire ce qui leur laisse une marge d'erreur.

Difficultés rencontrées

- Les membres ont atteint leur capacité maximale ce qui complique la croissance du collectif. Certains ne veulent plus produire plus, d'autres n'ont pas les infrastructures de transport et d'entreposage nécessaire pour permettre une croissance au collectif.
- Les membres ont une vision divergente sur le développement du collectif : certains désirent consolider l'organisation collective alors que d'autres aimeraient voir une expansion.
- Difficulté à recruter de nouveaux membres correspondant à leurs critères pour permettre une croissance au regroupement.

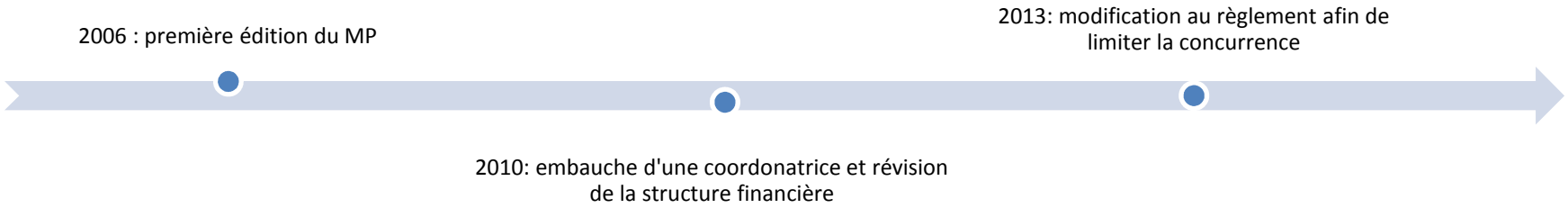
Monographie – regroupement 9

Historique

Le marché public (MP) a été créé en 2006 par un regroupement de 7 ou 8 producteurs agricoles. Le projet a reçu un soutien important du centre local de développement (CLD) lors de sa création afin de les appuyer dans le recrutement de producteurs, la logistique et les demandes de subventions. La municipalité a rapidement joint le projet avec une aide financière et en nature. Elle a voulu s'assurer du sérieux du projet lors des premières années en imposant certaines limites et en ayant un siège sur le comité d'administration du marché. Elle offre, depuis, un appui essentiel tant au niveau logistique que financier. Le MP a été géré entièrement par les producteurs jusqu'en 2010 où la croissance de celui-ci (8 membres permanents et 7-8 membres partiels) a amené les producteurs à créer un poste de coordination salarié. Ils n'avaient plus le temps de gérer, en plus de leur entreprise, la logistique qu'exigeait le marché ainsi que les demandes de subvention. Il y a donc depuis 2010, un salarié embauché par le marché qui assure sa coordination.

À son démarrage, le MP a bénéficié d'une subvention du MAMOT qui lui a permis de financer ses infrastructures : tables, tentes, réfrigérateur et congélateur, affiches et remorque pour le rangement. C'est également en 2010 que prenait fin la subvention du MAMOT. C'est à ce moment où le conseil d'administration a réalisé que sans celle-ci, le marché public n'était pas en mesure de financer ses activités. C'est à ce moment qu'ils ont dû réviser leur grille tarifaire pour la cotisation des producteurs, mettre en place un programme de commandites et solliciter un soutien accru de la municipalité. Six ans plus tard, le virage entamé en 2010 a été un succès. Le MP a aujourd'hui une bonne santé financière, bien qu'il dépende encore des subventions. Il regroupe une trentaine de producteurs de la région et attire entre 200 et 400 visiteurs chaque samedi où il se tient pendant 14 semaines.

Trajectoire



Motivations des producteurs

La motivation des producteurs à la base du marché public était double. D'une part, ils désiraient créer un lieu de commercialisation afin d'écouler leurs produits dans la région et de faire connaître les artisans de la région. D'autre part, ils avaient le désir de créer un lieu de rencontre et d'animation sociale pour leur communauté. Ils voulaient dynamiser leur région et renforcer le lien avec leurs concitoyens. Aujourd'hui, les ventes au marché public sont en croissance et l'ensemble des producteurs rencontrés soulignent que le marché public est économiquement intéressant. Il représente entre 10 % et 30 % de leurs ventes. Il est donc devenu, avec le temps, une part importante de leur revenu d'entreprise. Pour certains, le marché public était l'occasion d'écouler les volumes venant de la croissance de leur entreprise. Pour d'autres, il est une façon de diversifier leurs canaux de mise en marché et de se faire connaître davantage dans la région.

Fonctionnement
Le marché public se tient les samedis entre 9:00 et 13:00 de juin à septembre. Il est géré par un conseil d'administration qui est assisté par une coordonnatrice qui travaille à temps partiel de mars à octobre (700 h). Les producteurs souhaitant participer au marché doivent soumettre leur candidature vers le début de l'année (février-mars). Bien que le MP accueille de nouveaux producteurs chaque année, un même bassin de producteurs renouvelle généralement leur expérience depuis plusieurs années. Les producteurs acceptés doivent signer un contrat avec le marché dans lequel ils s'engagent à être présents pour la saison complète (14 samedis) ou encore pour un nombre déterminé de samedis dans l'été. Ils doivent également assurer le paiement de leur kiosque avant le début du marché. Par ailleurs, ils doivent soumettre la liste des produits qu'ils vendront au marché. Cette procédure a été mise en place afin de limiter la concurrence au sein du marché et de favoriser les producteurs/transformateurs qui utilisent des produits régionaux. Enfin, les producteurs s'engagent, dans leur contrat, à réaliser le montage (7 : 45 à 9 : 00) ou encore le démontage (13 : 30 à 14 : 15) du marché. La coordonnatrice s'occupe quant à elle du recrutement de producteurs, de la signature des contrats, de l'obtention de subventions et de commandites, des communications et de la publicité, de l'organisation d'évènements, de la gestion du bistro du terroir (service de restauration avec les produits des membres), des plans de marché ainsi que de la gestion administrative de la corporation.

Quelques chiffres		
Le marché public est dans une bonne condition financière. Toutefois, sa forte dépendance aux subventions fragilise le collectif. Si elles devaient être réduites, voire coupées, le marché public ne serait pas en mesure de se maintenir dans sa forme actuelle. Il devrait réduire ses activités ou augmenter la contribution des membres pour la location de kiosque.	**Ratios financiers pour l'année 2015**	
	Marge bénéficiaire d'exploitation	9,68 %
	Marge bénéficiaire d'exploitation (sans subvention)	-8,53 %
	Masse salariale/Dépenses totales	48,8 %
	% de revenus autonomes (revenus totaux — subventions) / (revenus totaux)	83,2 %

Facteurs de succès	Difficultés rencontrées
• Forte implication des producteurs depuis le début du projet. Le marché s'est ainsi développé selon leurs besoins et ils ont développé un sentiment d'appartenance fort envers celui-ci. • Croissance graduelle et pragmatique qui a permis de maintenir une structure viable humainement et financièrement. • Coordonnatrice salariée qui permet de dégager du temps pour les producteurs, d'avoir une ressource qui se consacre entièrement au développement du marché et d'insuffler un dynamisme au projet en amenant de nouvelles idées. • Appui du milieu, particulièrement de la municipalité et du CLD, qui permettent de financer les activités, d'en faire la promotion et de faciliter la tenue du marché en offrant différents services (eau, électricité, main-d'œuvre, terrain). • Suivi financier rigoureux qui a permis de constater un manque à gagner après quelques années de fonctionnement et de mettre en place des mesures correctives. • Achat d'équipement ayant simplifié le montage du marché et l'entreposage du matériel. Ces	• Importants changements de gouvernance quelques années après le démarrage des activités : défis de maintenir les activités malgré un renouvellement presque complet du conseil d'administration. • Roulement important au poste de coordination : défis pour les producteurs de prendre le relais entre les changements d'employés et d'assurer la formation. • Gérer l'exclusivité, la concurrence et les conflits entre producteurs au sein du marché public. • Atteindre une capacité d'autofinancement : avec ses finances actuelles, le marché n'est pas en mesure de maintenir ses activités, telles quelles, sans des

équipements ont été subventionnés réduisant ainsi la dette à financer.	subventions récurrentes.

Monographie – regroupement 10
Historique
Le projet a démarré alors qu'un groupe de citoyens a eu l'idée de mettre en place un marché de solidarité dans leur région, inspiré de la formule déjà bien présente au Québec. Un marché de solidarité est avant tout une plateforme virtuelle qui permet de mettre en contact des consommateurs et des producteurs pour l'achat de produits locaux et respectueux de l'environnement. Ils sont généralement des initiatives citoyennes mobilisant à la fois des membres producteurs et consommateurs. Après plus d'un an de travail de la part des fondateurs, la coopérative de solidarité est fondée en décembre 2013, mais ce n'est pas avant juillet 2014 que le marché de solidarité ouvre officiellement ses portes. La coopérative regroupe près de 250 membres, soit environ 215 membres utilisateurs (consommateurs), une vingtaine de producteurs (membre de soutien) et un membre travailleur qui est le coordonnateur. Le projet est encore en démarrage, ils ont donc l'ambition de recruter un plus grand nombre de membres (objectif de 500 membres) afin d'atteindre une viabilité financière. Pour ce faire, à l'été 2015, la coopérative a embauché un étudiant comme agent de commercialisation. Il avait pour mandat de diversifier les canaux de commercialisation. En juillet 2015, ils ont donc joint un marché public, créé un nouveau point de chute pour les produits dans une ville à proximité et étendu les heures d'ouverture de la boutique qui tient dorénavant des produits en inventaire pour les consommateurs qui n'ont pas commandé de produits en ligne.
Trajectoire
Motivations des producteurs
La majorité des membres utilisateurs joignent la coopérative avant tout pour avoir accès à des produits locaux. La plupart des producteurs qui ont joint commercialisaient déjà en circuits de proximité et ce de manière plus ou moins importante. Le MSRN est souvent un canal de commercialisation secondaire qui permet à l'entreprise soit de diversifier ses modes de distribution, soit de supporter un projet mettant en valeur l'agriculture et la transformation locale. Bien que la rentabilité ne soit pas encore au rendez-vous, les producteurs sont motivés par les valeurs portées par le marché de solidarité et sont prêts à maintenir leur engagement, car ils considèrent qu'il faut être patient lors d'un démarrage de projet et que la situation va s'améliorer.
Fonctionnement

Ce regroupement, en tant que marché de solidarité, suit à la base le même principe de fonctionnement que les autres marchés de solidarité. Le consommateur commande un « panier de produits » à partir d'une plateforme en ligne où sont affichés les différents produits des différents membres producteurs. Le producteur est informé de l'ensemble des commandes, et les apporte au Marché qui s'assure, par le biais des bénévoles, de la constitution et de la livraison des paniers de produits aux consommateurs qui sont distribués le jeudi de l'après-midi au soir à un point de chute de précis. Les consommateurs peuvent effectuer leurs commandes du vendredi au mardi. Les producteurs viennent livrer les produits commandés le jeudi matin. Le consommateur paie au moment de la cueillette de son panier en argent comptant ou par carte de débit. Il n'y a pas d'obligation de commander chaque semaine. Les produits commandés par un consommateur peuvent soit attendre dans le congélateur (C), dans le réfrigérateur (R) ou sur une tablette (T). L'ensemble de ces lettres, suivies du numéro indiquant leur position, constitue un code unique formé au plus de trois composantes (C, R, T) pour chaque panier commandé. Pour le moment, cela prend au moins deux bénévoles pour recevoir et classer les produits livrés par les 22 producteurs, et au moins un bénévole pour constituer avec les membres utilisateurs les paniers commandés et les leur livrer, ce qui totalise au moins douze heures de bénévolat par semaine pour la distribution. Quant aux avantages et aux tarifs établis par la coopérative, mentionnons que le bénévole obtient 10% de rabais sur sa prochaine commande après avoir cumulé trois heures de bénévolat. La part sociale pour devenir membre de la coopérative est de 10$, mais 20 $ de cotisation annuelle doivent être versés par les membres consommateurs et 50 CAD par les membres producteurs. 20% du prix de vente affiché avant taxe de *chaque* produit vendu est perçu par la coopérative. Ces prélèvements sur les ventes sont la principale source de revenus générés par la coopérative.	
Quelques chiffres	
La coopérative étant en démarrage, elle n'a pas encore atteint un volume de vente suffisant afin de couvrir ses frais de fonctionnement. L'équilibre financier n'est possible jusqu'ici que grâce aux subventions et prix dont le collectif a bénéficié. Il y a actuellement seulement 15% des membres (une trentaine de personnes) qui effectuent une commande par semaine. Ceci signifie qu'il reste un fort potentiel de croissance des volumes de vente qui pourrait assurer la rentabilité de la coopérative. Le marché estime qu'il faudra au moins deux ans pour atteindre le seuil de rentabilité.	
Facteurs de succès	**Difficultés rencontrées**
• Fort engagement de la part des membres fondateurs qui injectent beaucoup de temps et de ressources dans le collectif. • Bonne mobilisation de producteurs autour du projet afin d'offrir, dès les débuts, une diversité de produits. • Stratégie de commercialisation et de développement en place afin d'augmenter les ventes. • Bon appui des intervenants du milieu.	• Stimuler les membres utilisateurs à utiliser les services offerts par leur coopérative. • Diminuer la dépendance aux subventions et être en mesure de financer l'initiative de manière autonome.

Conditions de viabilité des exploitations agricoles engagées dans les circuits courts au Québec

Patrick Mundler et Jennifer Jean-Gagnon

Novembre 2016

UNIVERSITÉ LAVAL

Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation

Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation

Selon la définition du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ), un circuit court est un circuit faisant intervenir « au plus un intermédiaire dans la distribution entre l'entreprise de production agricole ou de transformation alimentaire artisanale et le consommateur ». La limitation du nombre d'intermédiaires induit une plus grande proximité géographique et relationnelle entre les producteurs et les consommateurs.

Les circuits courts prennent diverses formes : vente à la ferme (avec kiosque ou autocueillette), vente sous forme de paniers, vente en marché public ou en marché de solidarité, etc. Selon les données du MAPAQ, environ 3 500 producteurs agricoles québécois auraient recours aux circuits courts sur l'ensemble du Québec pour toute ou partie de leur production (soit environ 12 % des producteurs) Ces ventes représenteraient un peu plus de 3 % des revenus bruts de l'agriculture québécoise (270 M$ annuellement).

Les objectifs de notre recherche

Un agriculteur qui vend en circuits courts assume souvent plusieurs métiers simultanément. Il produit la matière première, parfois la transforme ou la conditionne lui-même, puis vend ses produits selon diverses modalités.

Cela va à l'encontre d'un mouvement de fond : celui de la division du travail entre actifs spécialisés. Cette spécialisation que l'on constate dans tous les champs de l'économie a historiquement permis l'amélioration de la productivité. On comprend tous intuitivement qu'une grande enseigne de distribution obtient de nombreuses économies d'échelle lui permettant d'optimiser ses coûts ; optimisation plus difficile pour un petit épicier de quartier. On voit bien également dans le secteur agricole, qu'en moyenne, les exploitations s'agrandissent continuellement et se spécialisent.

Il est souvent admis que la vente en circuits courts permettrait un meilleur partage de la valeur générée. En effet, L'agriculteur récupère la valeur ajoutée du transformateur et du distributeur. Mais quelles conséquences cette intégration de divers métiers au sein d'une même entreprise a-t-elle sur le niveau de productivité dans chacun des métiers ? Diversifiant son système de production, exerçant simultanément les rôles de producteur, de transformateur et de vendeur, l'agriculteur en circuits courts voit l'organisation de son travail rendue plus complexe. Souvent de petite taille (par rapport aux grandes entreprises de transformation ou de distribution), il reste un artisan dans chacun des métiers qu'il exerce. Cela nuit-il à sa productivité ?

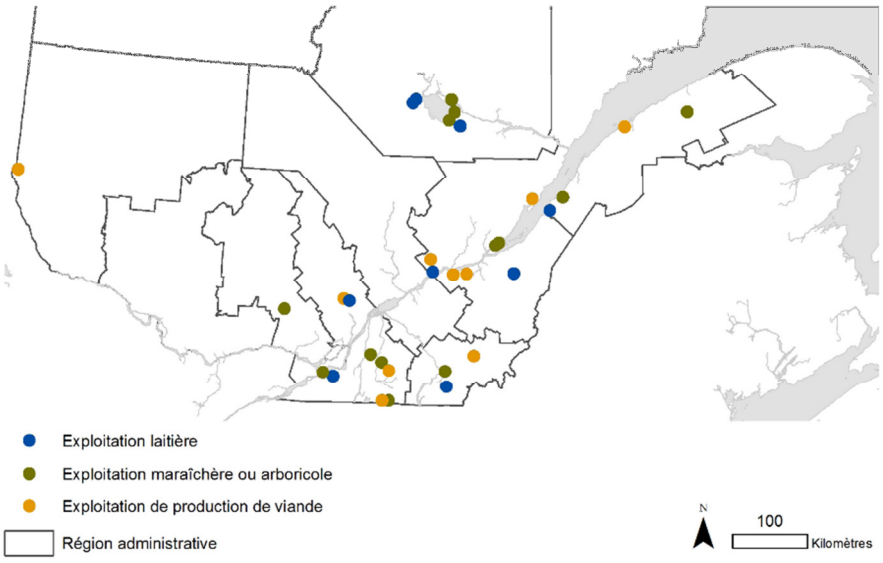
Cette question essentielle de la productivité des différentes activités conduites dans une ferme commercialisant en circuits courts, ne peut toutefois être détachée d'une autre concernant la satisfaction générale que retirent les agriculteurs de leurs activités. Or de ce point de vue, la plupart des travaux de recherche conduits au cours des dernières années, montrent que les agriculteurs commercialisant en circuits courts se sentent reconnus dans leurs efforts par leurs clients et éprouvent dans l'ensemble une grande satisfaction dans leur travail grâce à la liberté et la variété de leurs activités.

Notre recherche a donc cherché à comprendre comment les agriculteurs font face à ces défis de productivité autour de deux objectifs :

- Comprendre comment s'organise le travail et se répartissent les coûts de production entre les diverses activités dans les exploitations commercialisant en circuits courts. Ce premier objectif visait à étudier le niveau de productivité dans chacun des métiers.
- Comprendre l'analyse faite par les agriculteurs sur leur système d'activités et appréhender leur niveau de satisfaction vis-à-vis du système mis en place.

Portrait des exploitations enquêtées

Pour cette recherche, 32 exploitations agricoles commercialisant en circuits courts ont été enquêtées. Elles appartiennent à trois grands types de production : les légumes et les fruits (n=13), le lait (n=9) et la viande (n=10). Il faut d'abord noter que cette entrée par la production principale masque souvent une grande diversification au sein même des exploitations. Comme le montre la carte ci-dessous, ces fermes se situent dans différentes régions du Québec.



Ces exploitations sont de taille diverse. Elles appartiennent à des agriculteurs ayant des profils extrêmement variés allant de la petite ferme liée à un projet de retraite à une entreprise employant plus de 16 personnes. On remarque (tableau 1) que ces agriculteurs, dans leur grande majorité, sont installés depuis plus de 5 ans. Ils sont près des deux tiers (62,5%) à avoir

créé une nouvelle entreprise, ce qui est très au-dessus de la moyenne québécoise (33% selon le portrait de la relève agricole au Québec réalisé en 2014 par le MAPAQ).

Tableau 1. Caractéristiques de la population d'enquête

		Population d'enquête (n=32)
Distribution des exploitants enquêtés selon l'âge	Moins de 35 ans	22,6%
	35-54 ans	51,6%
	Plus de 54 ans	25,8%
Distribution des exploitants enquêtés selon le nombre d'années d'expérience	Moins de 5 ans	6,5%
	5-20 ans	71,0%
	Plus de 20 ans	22,6%
Distribution des exploitants selon l'origine de l'entreprise	Transfert familial	31,3%
	Transfert non apparenté	6,3%
	Création entreprise	62,5%
Distribution des exploitations selon la certification biologique	Oui	37,5%
	Non	62,5%
Distribution des exploitations selon le revenu brut d'entreprise	Moins de 50 000$	18,8%
	50 000$-99 999$	12,5%
	100 000$-199 999$	12,5%
	200 000$-499 999$	28,1%
	500 000$-999 999$	12,5%
	1 000 000$ et plus	15,6%

La méthode Bilan Travail pour recueillir des informations sur l'organisation du travail

Pour appréhender l'organisation du travail et quantifier le temps passé aux différentes activités, nous avons utilisé les principes de la méthode Bilan Travail. Cette méthode repose sur une reconstruction faite par l'agriculteur de ses activités au cours d'une année. Elle distingue et quantifie les activités structurantes nommées respectivement Travail d'astreinte Quotidien (TAQ), Travail d'astreinte non quotidien (TANQ) et Travail de Saison (TS). Les autres activités sont considérées comme "interstitielles", de même que le temps libre, et sont nommées Temps disponible calculé (TDC). Ces différentes catégories sont évaluées par semaine-type et par périodes.

La méthode Bilan Travail distingue deux ensembles de travailleurs : les travailleurs de la cellule de base (CB) et les travailleurs hors cellule de base. La cellule de base regroupe tous les travailleurs permanents pour lesquels l'activité agricole est prépondérante en temps et en revenu.

La mesure de la productivité du travail pour chaque domaine d'activité

Pour mesurer la productivité du travail (PT), nous avons calculé la valeur ajoutée (V.A.) pour chaque étape, soit celle de la production, celle de la transformation, et celle de la distribution.

$$PT\ par\ étape\ internalisée = \frac{V.A.\ générée\ par\ l'activité\ en\ circuits\ courts}{Nombre\ d'heures\ de\ travail\ consacrées\ à\ l'activité}$$

Pour ce faire, nous avons fait « *comme si* » le passage d'une étape à l'autre reposait sur une transaction marchande entre deux entreprises différentes. Par exemple, si un producteur maraîcher vend en direct ses légumes, nous avons considéré deux étapes : la production des légumes (étape 1) et leur distribution (étape 2). La valeur ajoutée de la production était calculée sur la base d'une vente théorique des légumes en circuits longs. La valeur ajoutée de la distribution était obtenue par différence entre le prix qui en aurait été obtenu en circuits longs et le prix vendu en circuits courts.

Bien entendu, il a fallu faire de nombreux ajustements pour parvenir à isoler la valeur ajoutée de chaque étape et le lecteur pourra se reporter au rapport final de la recherche pour comprendre les détails. Il faut retenir que notre calcul reste théorique et qu'il ne peut pas représenter fidèlement la réalité vécue par les agriculteurs. Si nous reprenons le cas du maraîcher qui vend ses légumes en direct : ce dernier, pour satisfaire sa clientèle, cultive de nombreuses espèces et variétés. Calculer un chiffre d'affaire théorique de vente en circuit long dans un tel système le pénalise inévitablement puisque son système est conçu pour l'approvisionnement en circuits courts. Même chose pour un éleveur de canards qui fait du gavage. Le gavage accroît énormément le temps de travail et n'est pas valorisable en circuits longs. Dans ce cas, la productivité théorique de la production s'en trouve affaiblie, compensée par celle de la transformation et de la distribution.

Le niveau de satisfaction des agriculteurs vis-à-vis de leur système d'activité

Pour appréhender la satisfaction des agriculteurs vis-à-vis de leur système d'activités, nous avons cherché à distinguer trois dimensions : la satisfaction trouvée dans la réalisation du travail, la reconnaissance sociale concernant le travail fourni, la satisfaction financière.

Principaux résultats

Le premier résultat est l'extrême diversité des situations. Chaque exploitation est différente, chaque organisation du travail est le fruit de la combinaison d'une histoire et de choix personnels, de facteurs de production très divers, de compétences spécifiques. La forte proportion de création d'entreprises dans notre population d'enquête vient rappeler que ces projets professionnels sont aussi des projets de vie pour la plupart de ces agriculteurs.

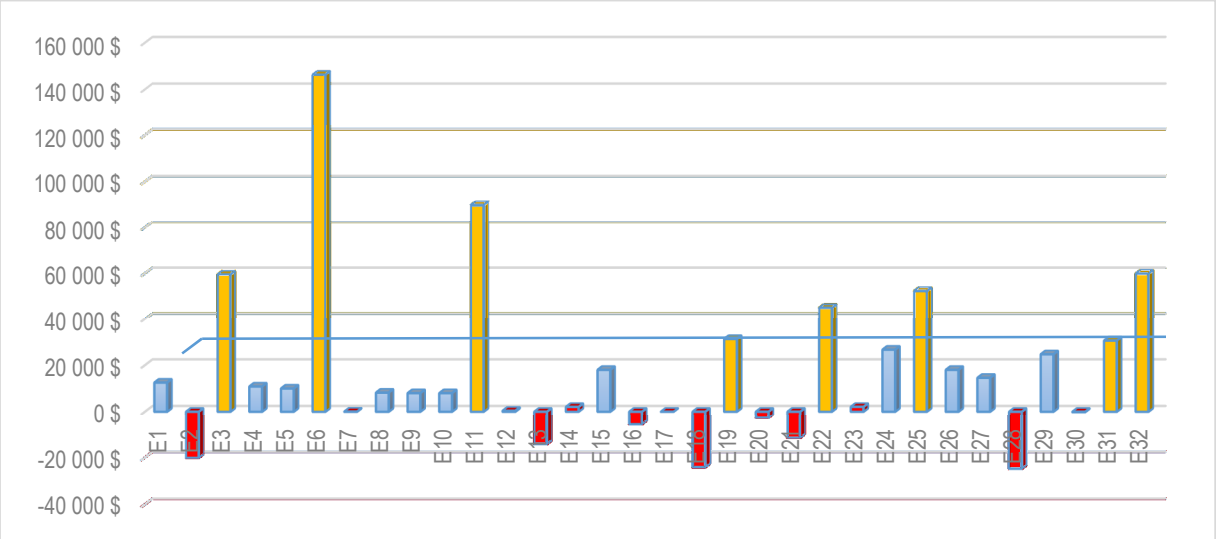
Dans cette synthèse, nous ne présentons brièvement que les résultats de l'analyse transversale. Nous invitons le lecteur à se reporter au rapport final pour les analyses plus détaillées.

Taille et performances économiques

Les profils économiques dans la population d'enquête sont très diversifiés. Globalement, les fermes maraîchères ou arboricoles ainsi que celles productrices de viandes ont de plus faibles revenus bruts (à l'exception de trois exploitations) que les exploitations laitières. Pour ces dernières, une distinction nette s'opère entre les exploitations caprines et ovines qui sont de plus petite taille que les exploitations bovines.

En termes de revenu net, 25% d'entre elles affichent un revenu net négatif, 50% affichent un revenu net positif inférieur à 75 000$ et 25% ont un revenu net supérieur à 75 000$. Le graphique 1 ci-dessous met en évidence les fermes (en jaune) dont le revenu net par exploitant est supérieur à 30 000$. Les fermes les moins performantes, soit celles dont le revenu net par exploitant est inférieur à 5000$, sont identifiées en rouge.

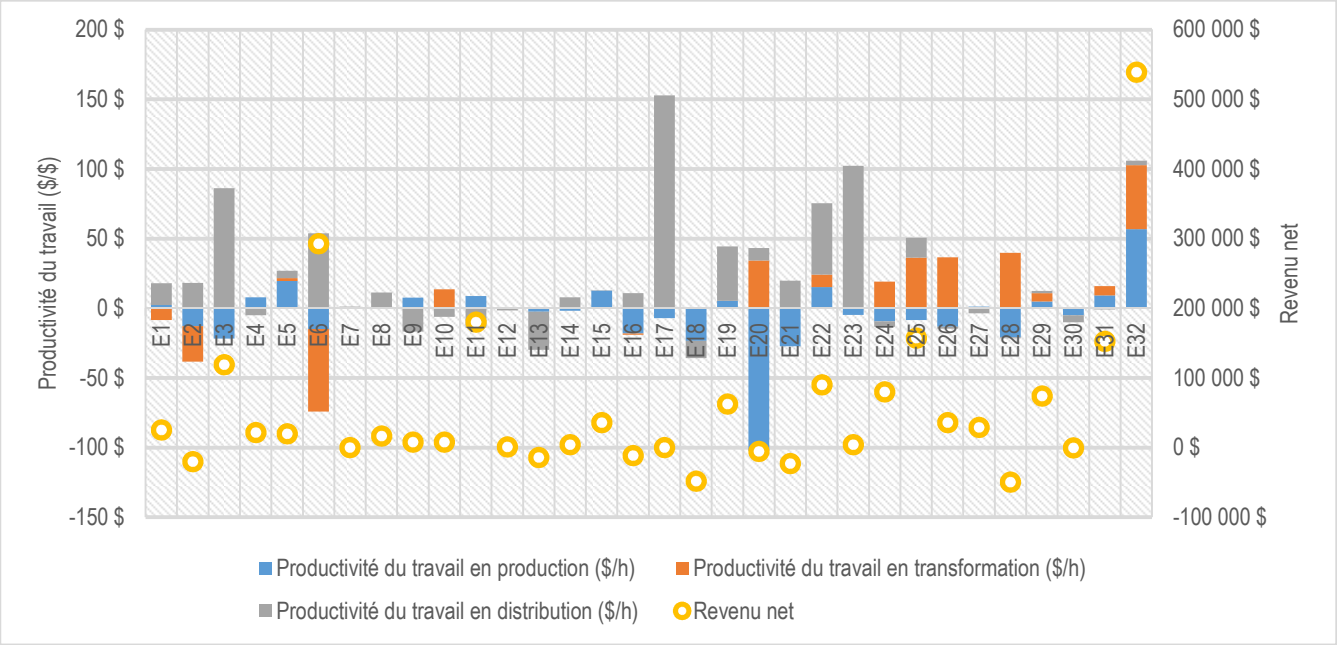
Graphique 1. Revenu net par exploitant des fermes enquêtées (année de référence : 2014)



La productivité du travail pour chaque domaine d'activité

La productivité du travail pour chaque segment d'activité a été traduite en dollars/heure, les résultats sont présentés dans le graphique 2 ci-dessous :

Graphique 2. Productivité du travail dans les 3 segments d'activité et revenu net des exploitations enquêtées



La diversité des résultats est encore une fois la première conclusion qui saute aux yeux. Toutefois, nous pouvons tirer quatre enseignements de ces résultats :

1. Les exploitations dont le revenu net est le plus élevé réalisent toutes de bonnes performances en transformation (lorsqu'il y en a) ou en distribution. Les exploitations laitières se distinguent nettement (exploitations E24 à E32), par une bonne performance en transformation et une plus faible performance en distribution. Les autres (maraîchage, arboriculture, viandes) se distinguent surtout par une bonne performance en distribution.
2. Il est frappant de constater qu'en dehors de l'exploitation 32, toutes les exploitations ont une productivité faible, voire négative en production. Cela vient certes de notre mode de calcul, mais cela vient aussi du fait que ces systèmes, plus diversifiés, plus intensifs en travail, ont une productivité moindre en production, souvent compensée par les performances en aval. Il est intéressant toutefois de souligner que nous n'avons pas trouvé de corrélation entre le niveau de diversification de la production et la faible productivité.
3. Pour certaines productions, il apparaît plus difficile de dégager de la valeur ajoutée grâce à la transformation ou la distribution. C'est en particulier le cas de la pomiculture et de l'élevage ovin.
4. Si la diversification des productions affecte peu la productivité, celle de la transformation semble avoir un impact plus négatif sur les performances globales. En

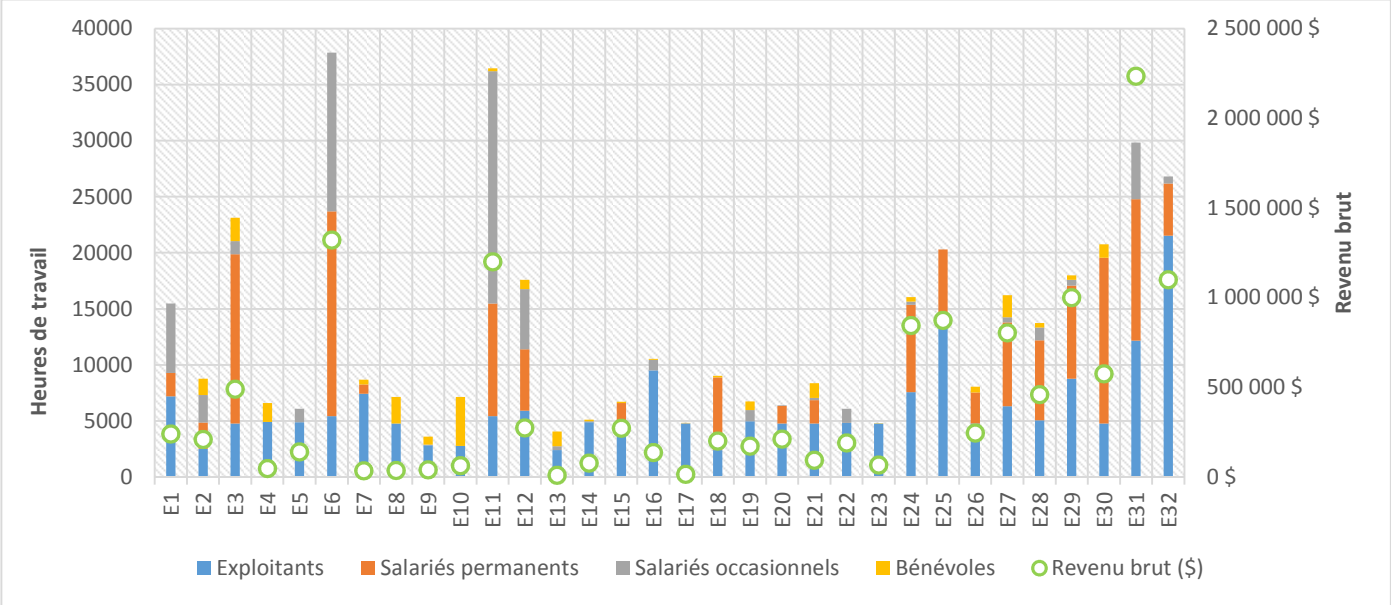
clair, transformer ses produits de multiple façon induit une diminution de la productivité du travail en transformation qui peut mettre l'entreprise en péril. Cela est illustré par l'exploitation E6 dans le graphique qui propose une gamme de plus de 75 produits transformés à ses clients. Plus transversalement, la transformation des productions maraîchères ou arboricoles n'est pas apparue comme permettant de garantir une bonne valorisation des produits : les coûts encourus demeurent en général supérieurs aux gains réalisés.

Main d'œuvre et performances économiques

Les 32 exploitations de notre population d'enquête, si elles sont d'abord familiales, ont presque toutes recours à du travail salarié, de façon permanente ou temporaire. Le graphique 3 ci-dessous présente (en heures de travail annuellement), la part respective du travail réalisé par les familles, les salariés permanents, les salariés occasionnels et les bénévoles. L'échelle de droite rappelle le revenu brut des exploitations.

En moyenne, les exploitations de notre population d'enquête emploient l'équivalent de 5,1 unités de travail (soit l'équivalent d'un travailleur à temps plein réalisant 2400 heures par an), ce qui est supérieur à la moyenne de l'agriculture québécoise (2,47). Notre enquête fait apparaître quelques exploitations (n= 6) dont les revenus nets apparaissent faibles et pour lesquelles plus de la moitié du travail est néanmoins réalisée par des salariés. Certains agriculteurs expliquent d'ailleurs accorder une grande importance, comme entrepreneurs, à l'impact que peut avoir leur activité sur l'emploi local. Notons enfin le poids significatif du travail bénévole pour plusieurs petites exploitations (jusqu'à 60% pour l'une d'entre elles).

Graphique 3. Répartition du travail selon le type de main d'œuvre et dimension économique des exploitations



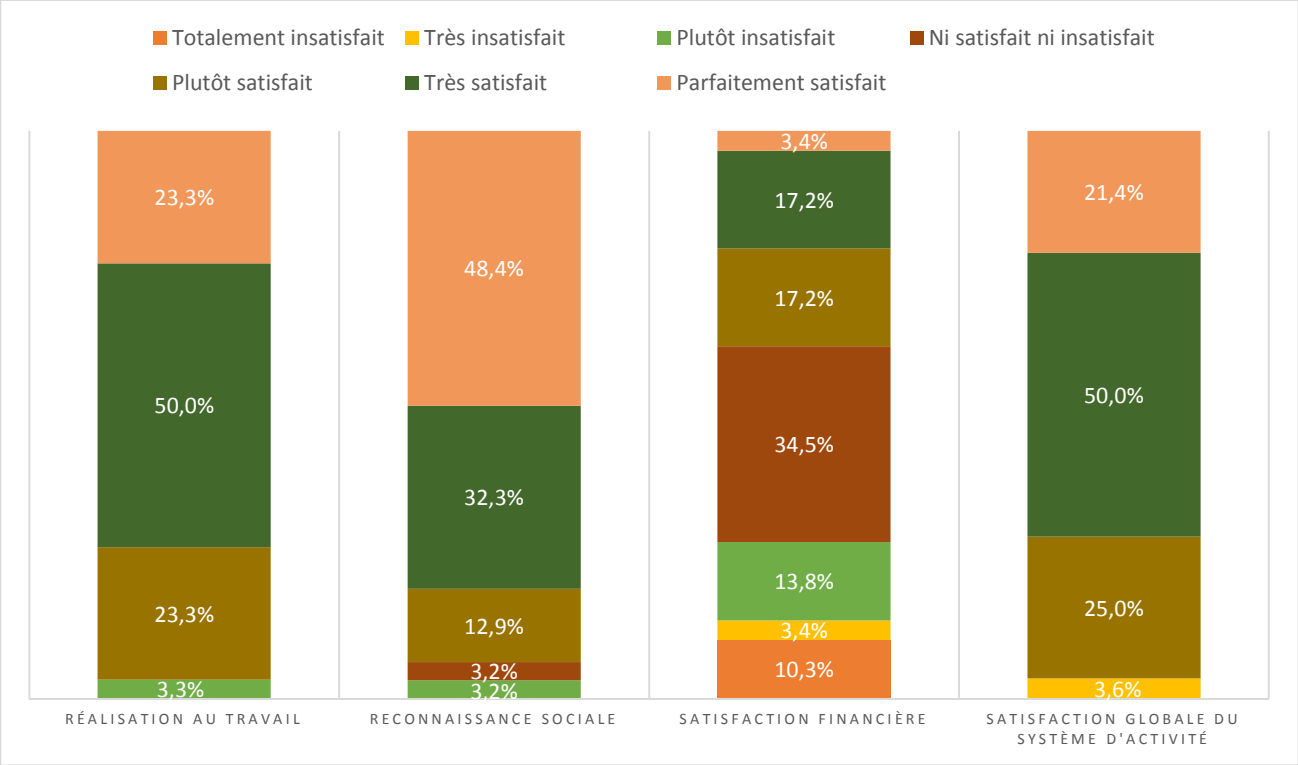
La satisfaction ressentie par rapport au système d'activité

Les agriculteurs rencontrés affichent majoritairement une satisfaction élevée à l'égard de leur travail au quotidien. Les avantages d'être chef d'entreprise, l'autonomie que cela offre, de même que l'amour du métier, figurent parmi les principales motivations citées par les agriculteurs à l'égard de leur système d'activité. Cela dit, la charge physique (travail astreignant) et la charge mentale (organisation complexe du travail et nécessité de maîtriser un large éventail de compétences) restent des réalités. Plusieurs agriculteurs se disent en effet débordés, voire perdent le contrôle de leur système d'activité à un moment ou l'autre de l'année, même si ces épisodes stressants ne semblent pas affecter fondamentalement la satisfaction que les agriculteurs retirent de leur métier.

La reconnaissance sociale que retirent les agriculteurs apparaît être un élément central de leur bien-être. Le contact avec la clientèle apparaît d'ailleurs comme la source de motivation la plus souvent citée.

Le graphique 4 montre toutefois une relative insatisfaction des agriculteurs à l'égard de leurs performances financières. La mise en relation des trois niveaux de satisfaction (réalisation au travail, reconnaissance sociale et satisfaction financière) est d'ailleurs riche d'enseignements : les agriculteurs aiment leur travail et sont grandement motivés par la reconnaissance qu'ils perçoivent de la société, mais trouvent que la rémunération qu'ils en retirent ne compense pas les efforts fournis, et ce, même si la maximisation des profits n'apparaît pas comme le premier objectif de notre population d'enquête.

Graphique 4. Satisfaction des 32 agriculteurs enquêtés vis-à-vis de leur système d'activité



Conclusion

La variabilité de nos résultats incite à une très grande prudence quant aux enseignements généraux que nous pouvons tirer. Dans une majorité de cas, c'est bien la valeur ajoutée permise par la transformation et la distribution qui garantit l'équilibre économique du système mis en place. Nos analyses montrent par ailleurs des agriculteurs globalement satisfaits de leur système d'activité et qui accordent une grande importance à ce que celui-ci soit construit en accord avec leurs valeurs.

Mais l'amour du métier ne peut être dissocié de la charge de travail et les conditions de travail doivent demeurer vivables, physiquement et mentalement. Certaines périodes de l'année sont très intenses. Les petites fermes ayant généralement moins de ressources (capital, main d'œuvre, équipement, etc.) dépendent souvent du travail de la cellule familiale. Les périodes chargées sont parfois vécues difficilement : elles sont sources de stress (stress financier, stress de décevoir la clientèle) et de frustration (en cas d'échec). L'embauche de main d'œuvre occasionnelle contribue à relever certaines contraintes, mais lorsque les ressources financières sont limitées et que l'aide bénévole de la famille et des amis semble indispensable, la viabilité apparaît précaire.

Le niveau de diversification des activités doit être étudié avec soin. D'un côté, il permet de satisfaire les clients et rend le travail plus diversifié et stimulant. Plusieurs agriculteurs renforcent leurs motivations en développant des projets (kiosque hors ferme, concours, culture de variétés anciennes, etc.). Dans certains cas, la diversification vise à intégrer un nouveau travailleur à temps plein sur l'exploitation en valorisant une production. En élevage ovin ou en pomiculture, c'est le manque de diversification et la faiblesse des prix dans la production principale qui affecte les résultats des entreprises rencontrées.

Mais cette diversification peut aussi entraîner des coûts en termes d'organisation du travail et nos enquêtes montrent qu'elle peut nuire à l'équilibre général du système si elle n'est pas très bien maîtrisée.

Pour en savoir plus

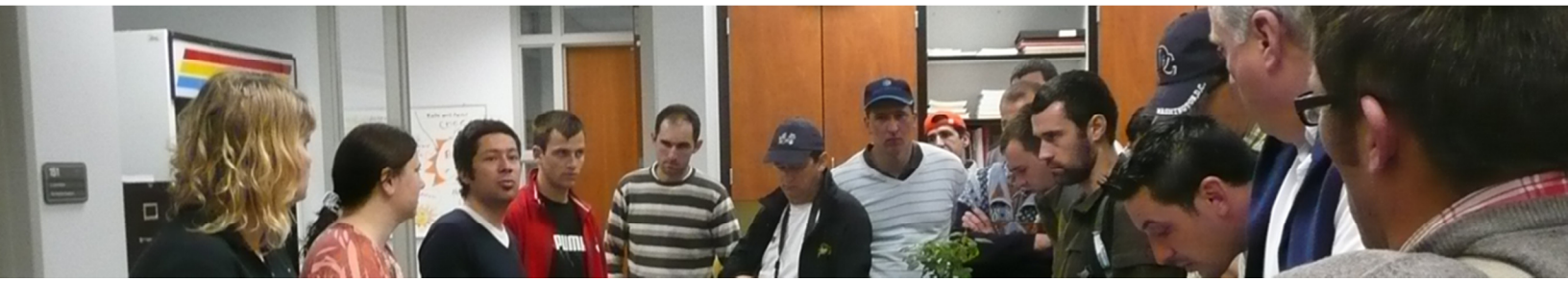
Mundler Patrick, Laughrea Sophie, Jean-Gagnon Jennifer, Royer Annie (2016). Action collective et compétitivité des exploitations agricoles engagées dans les circuits de proximité. Rapport final remis au MAPAQ dans le cadre des projets Innov'action. Québec, Université Laval, 142 p. + annexes.

Jean-Gagnon Jennifer (2016). Conditions de viabilité des exploitations agricoles engagées dans les circuits courts au Québec. Mémoire de maîtrise en agroéconomie, université Laval.

L'action collective en circuits alimentaires de proximité

Sophie Laughrea et Patrick Mundler
Novembre 2016

UNIVERSITÉ LAVAL
Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation
Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation



Les objectifs de notre recherche

Un agriculteur qui vend en circuits de proximité assume souvent plusieurs métiers simultanément. Il produit la matière première, parfois la transforme ou la conditionne lui-même, puis vend ses produits dans différents circuits. Or cela va à l'encontre d'un mouvement de fond : la division du travail entre actifs spécialisés. Cette spécialisation que l'on constate dans tous les champs de l'économie a historiquement permis l'amélioration de la productivité. On comprend tous intuitivement qu'une grande entreprise de distribution alimentaire obtient de nombreuses économies d'échelle lui permettant d'optimiser ses coûts ; ce qui est plus difficile pour un petit épicier de quartier. On voit bien également, qu'en moyenne, les exploitations agricoles s'agrandissent continuellement et se spécialisent.

Les circuits de proximité sont des circuits de commercialisation caractérisés par une plus grande proximité entre le producteur et le consommateur, cette proximité est à la fois relationnelle et géographique.

Un des moyens souvent envisagés pour relever les défis de productivité dans les circuits de proximité est de s'associer **pour mutualiser certaines ressources** au sein de regroupements, formels ou informels, d'agriculteurs. Ces ressources peuvent être de différents types : financières (actifs, accès au crédit, etc.), matérielles (infrastructure, équipements, etc.), humaines (savoir-faire, compétences, etc.) et sociales (engagement collectif, réseaux, etc.).

Cette mutualisation peut concerner la production, la transformation ou la distribution. Ainsi, en France, on constate un développement significatif des ateliers de transformation collectifs (ATC), principalement en viande et en fruits et légumes. On constate également une augmentation sensible du nombre de magasins alimentaires créés par des collectifs d'agriculteurs. Mais la mutualisation peut de façon concrète concerner aussi d'autres domaines : l'emploi, la logistique, le marketing, etc. Plusieurs observateurs des circuits de proximité estiment que de telles initiatives collectives permettent à la fois d'élargir la gamme des possibilités offertes par les circuits de proximité (par exemple développer les ventes en hôtellerie, restauration et institutions publiques), mais également d'alléger les contraintes liées à la variété des activités conduites, tant d'un point de vue de l'organisation du travail, que du point de vue des investissements à consentir. **En résumé, coopérer et mutualiser peut permettre d'améliorer la compétitivité de sa propre entreprise.**

Nous avons donc cherché à étudier quelles formes de mutualisation pourraient être déployées dans les circuits de proximité au Québec en vue de vérifier si des regroupements d'agriculteurs commercialisant en circuit de proximité sont susceptibles d'améliorer la compétitivité de leurs entreprises respectives. Pour ce faire, notre recherche a visé deux objectifs :

- repérer diverses expériences de mutualisation autour de ressources naturelles, sociales, humaines, physiques ou financières;
- analyser les motivations, les facteurs de réussite ou d'échec de ces projets collectifs.

Portrait des regroupements enquêtés

Pour cette recherche, un total de 66 collectifs ont été repérés et correspondaient aux critères fixés (regrouper au moins trois agriculteurs, être en fonction, viser la transformation ou la commercialisation des produits des membres, utiliser la mise en marché de proximité et être gérés par les membres). Parmi cette soixantaine d'initiatives collectives, nous en avons sélectionné 10 de manière à permettre l'observation de collectifs aux situations contrastées quant à leur taille, leur type de production, les services offerts aux membres, leur type de structure et le marché visé (voir le Tableau 1).

Tableau 1. Portrait sommaire des 10 regroupements enquêtés

Org. collective	Type d'activités		N^{bre} d'années d'existence	N^{bre} de membres producteurs	Secteur	Structure légale (1)	Marché visé
	Comm.	Transfo.					
1		X	2	31	Viandes	CS	Vente directe
2	X		2	5	Maraîcher	CS	Marché public
3	X	X	8	7	Viande	CP	Détaillants
4	X		2 (4)*	9	cultures	CP	Restaurants
5	X		5	17	Diversifié	CP	Marché public
6	X		8	53	Diversifié	CS	Marché virtuel
7	X	X	14	30	Diversifié	CS	Paniers/ marché virtuel
8	X		13	4	Maraîcher	Aucune	Paniers/ marché virtuel
9	X		10	15	Diversifié	CS	Marché public
10	X		2	43	Diversifié	CS	Marché virtuel

1. CS : Coopérative de solidarité ; CP Coopérative de producteurs.

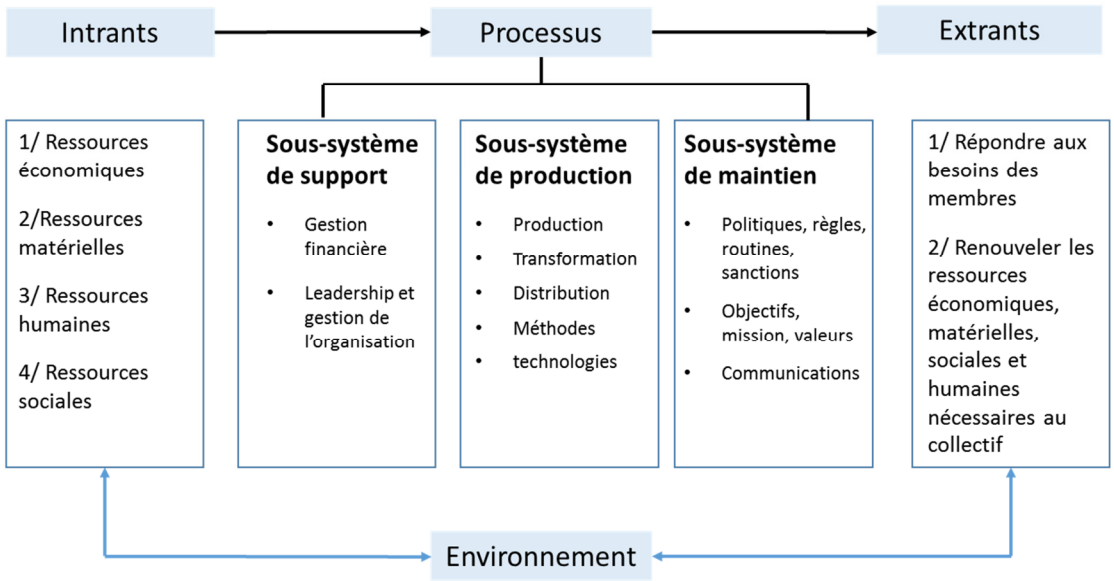
2. Cette coopérative a d'abord existé sous forme de coopérative de solidarité. Elle a fermé après deux ans en raison d'un manque de rentabilité. Les membres ont redémarré le projet sous forme de coopérative de producteurs.

Afin de collecter les données nécessaires à l'analyse, un total de 51 entrevues semi-dirigées ont été conduites auprès des membres de ces collectifs, de leurs employés ainsi qu'auprès des intervenants les ayant accompagnés. Pour chacun des cas, une fiche a été bâtie afin de résumer son historique, son fonctionnement et les objectifs de sa création. Par la suite, une analyse croisée des différents cas étudiés a été réalisée afin de dégager des éléments transversaux quant aux facteurs de succès et aux défis rencontrés. Les résultats de cette analyse transversale sont présentés ici.

Analyser la viabilité des regroupements

Dans cette recherche, nous avons mobilisé la théorie des systèmes ouverts (TSO) pour analyser la viabilité des collectifs en circuits de proximité. Ce modèle d'analyse permet de voir l'organisation collective comme un système qui nécessite des intrants (ressources) afin de fonctionner ainsi que des sous-systèmes fonctionnels qui permettent de transformer les intrants en extrants (voir la Figure 1).

Figure 1. Modèle d'analyse de la viabilité des collectifs de producteurs en circuits de proximité



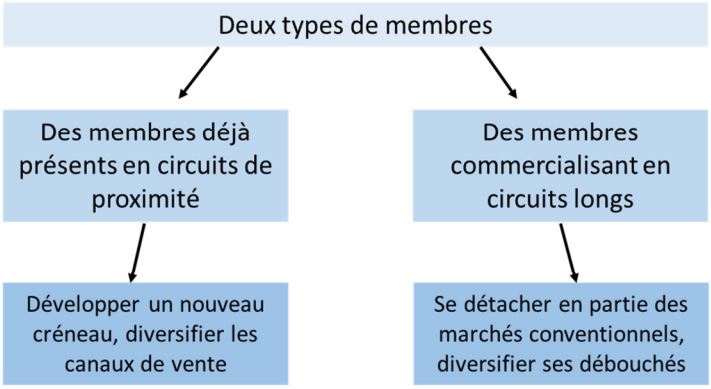
Dans notre approche, les organisations sont vues comme ayant à leur disposition un ensemble de ressources tangibles et intangibles. Ces ressources ne sont pas puisées exclusivement à l'extérieur de l'organisation, mais également au sein même de cette dernière notamment auprès de ses membres.

À partir de ce modèle, nous définissions la viabilité des collectifs de producteurs comme leur capacité à identifier leurs ressources, à les exploiter, à les adapter et à les renouveler.

Démarrer un collectif : une volonté de diversification

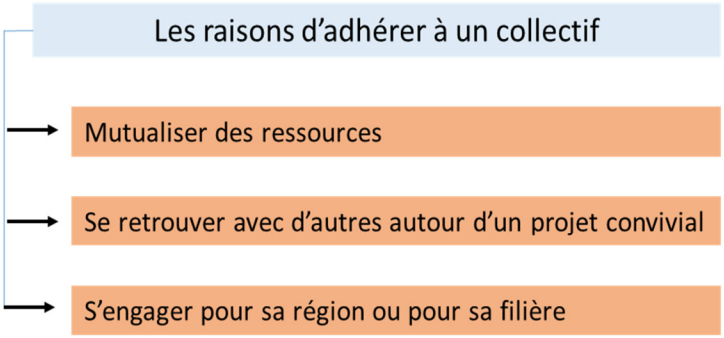
Les producteurs décidant de joindre un collectif en circuits de proximité le font généralement pour une même raison : diversifier leurs activités de mise en marché.

Bien qu'il existe différentes stratégies de diversification, deux sont plus présentes parmi les membres de collectifs en circuits de proximité étudiés. Il y a, d'une part, la stratégie de consolidation qui permet à un producteur de renforcer l'orientation existante de son exploitation vers les circuits de proximité en adoptant un nouveau canal de commercialisation ou en ajoutant de nouveaux produits à commercialiser. D'autre part, il y a la stratégie de complément qui vise plutôt à rediriger une partie de ses volumes vers les circuits alimentaires de proximité afin d'obtenir un revenu plus stable et des prix plus élevés.



Adhérer pourquoi

L'adhésion à un collectif reste avant tout une décision économique. Dans les cas étudiés, les membres ont fait le constat qu'ils ne possèdent pas les ressources nécessaires pour réaliser leur projet de diversification de manière individuelle. Ces ressources sont souvent humaines (compétences, connaissances des techniques ou des marchés), surtout pour les agriculteurs n'ayant pas l'expérience de la mise en marché de proximité. Mais elles sont aussi financières, matérielles et sociales selon les situations et les investissements à réaliser.



Mais se regrouper dans un projet collectif obéit aussi à d'autres motivations. D'une part, à travers leur adhésion au collectif, les producteurs désirent également renforcer leur capital social en consolidant leurs liens avec d'autres producteurs et avec leur milieu ainsi que leur capital humain par la mise en place d'un échange de savoir-faire, d'expertise et d'expériences. D'autre part, l'adhésion au collectif est liée à un engagement envers leur région ou leur filière, c'est-à-dire à un désir de valoriser leur produit, de le rendre plus accessible à leurs « voisins », de stimuler l'activité économique locale et de dynamiser le secteur agricole de leur région.

La trajectoire des collectifs en circuits de proximité

Les dix collectifs étudiés ne sont pas tous parvenus au même stade de développement comme l'atteste, notamment, leur nombre d'années d'existence (2 à 14 ans). Toutefois, le développement d'une organisation ne doit pas être vu comme un processus linéaire, mais plutôt comme un processus d'adaptation constante à son environnement.

Nous avons utilisé le modèle du cycle adaptatif, proposé par Stroink et Nelson[21], constitué de quatre phases (relâche, réorganisation, exploitation et conservation) et de deux boucles (arrière et avant).

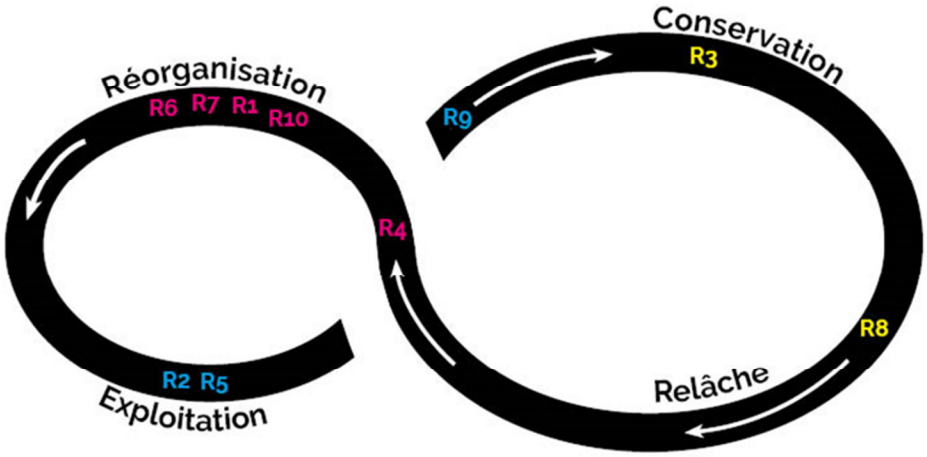
Dans la *boucle arrière* se trouve la phase de relâche et de réorganisation. La première est l'étape pendant laquelle des ressources sont relâchées dans l'environnement et où les individus, les idées et les ressources sont libres d'interagir. Vient ensuite la phase de réorganisation où de ces nouvelles idées et interactions émergent des solutions qui sont mises en place en organisant les ressources et les activités. Cette étape est caractéristique de nombreux faux départs et expérimentations échouées. Le défi est de passer à la prochaine étape qui est l'exploitation, sans tomber dans le « piège de la pauvreté », qui survient lorsque le système stagne et se montre incapable d'accumuler suffisamment de capital pour poursuivre sa croissance.

La *boucle avant* est composée des étapes d'exploitation et de conservation. L'exploitation est le moment où le système croît et accumule du capital. Le groupement se concentre sur une idée principale. Cette étape est souvent considérée comme la phase de démarrage. L'enjeu est à la fois de mobiliser des ressources pour soutenir le développement et de supprimer les obstacles à la croissance. Enfin, l'étape de conservation réfère au moment où le système est mature, les opportunités de croissance sont limitées et toutes les ressources sont absorbées afin de le

[21] Stroink, M. L., & Nelson, C. H. (2013). Complexity and food hubs: five case studies from Northern Ontario. Local Environment, 18(5), 620-635.

maintenir en place. L'accent est mis sur l'optimisation et l'augmentation de l'efficience. Cette étape est risquée, l'organisation se rigidifie et ne parvient pas à s'adapter à son environnement. Il est donc important qu'elle sache libérer à nouveau des ressources afin d'entrer dans un nouveau cycle d'adaptation.

Si l'on classe les 10 regroupements étudiés par nombre d'années d'existence, cinq ont moins de



5 ans (R1, R2, R4, R5, R10), trois ont entre 5 et 10 ans (R3, R6, R9) et les deux autres ont plus de 10 ans (R7, R8). Pourtant, il est possible de constater que le nombre d'années d'expérience a peu à voir avec la phase à laquelle le regroupement se trouve. Le cycle d'adaptation est un processus continu : une organisation devra, tôt ou tard, relâcher des ressources afin de se réorganiser et retourner à une phase d'exploitation et de croissance. Au vu de notre analyse, il est possible d'affirmer que les regroupements qui sont à la phase de réorganisation (R6, R7, R1, R10) sont ceux dont la viabilité est la plus incertaine à l'état actuel.

Le collectif : un système organisationnel ouvert

Comme l'indique notre modèle d'analyse, tout système doit s'assurer un apport constant en ressources afin d'assurer sa pérennité.

Pour l'étude de la viabilité des collectifs de producteurs en circuits de proximité, nous avons divisé notre analyse en trois grandes parties :

- les ressources financières et matérielles,
- les ressources humaines
- les ressources sociales.

Ces trois éléments sont à la base de la viabilité des collectifs, qui dépend à la fois de leur capacité à financer leurs activités, à mobiliser les connaissances et les compétences nécessaires à leur fonctionnement et à stimuler l'engagement de leurs membres envers le collectif.

Les ressources financières et matérielles

Comme le montre le tableau 2, la situation financière des 10 regroupements étudiés est très diverse à tous points de vue.

Tableau 2. Situation financière des regroupements étudiés

	Revenu brut	Marge bénéficiaire d'exploitation (MBE)	MBE sans subven-tions	% revenus autono-me	Subven-tions totales[5]	Immob. corporelles (estimées)[5]	Prêts esti-més[5]	Mise de fonds des membres[15]	Contribution annuelle des producteurs[5]	Situation finan-cière[2]
R1 (2015)	180 618	50,1 %	-52,3 %	33 %	160 000	280 000	100 000	40 000	0	P
R2 (2015)	127 881	1,5 %	0,5 %	99,0 %	10 000	12 000	0	7 000	0	C
R3 (2014)	640 964	0,25 %	-0,29 %	99,5 %	15 000	0	15 000	4 000	0	S
R4	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	0 (200 000)[3]	0	0	0 (40 000)	250	P
R5 (2014)	11 938	37,3 %	11,3 %	71 %	18 000	2 500	0	4 500	0	S
R6 (2014)	756 833	2,2 %	1,8 %	99,5 %	165 000	40 000	0[4]	25 000	0,5 % des ventes	P
R7 (2015)	705 662	-12,9 %	-23,8 %	91,2 %	400 000	300 000	116 000	95 00 $	1,5 % des ventes	P
R8 (2014)	54 462	1,8 %	1,8 %	100 %	5 000	0 $	0	0	0	C
R9 (2015)	40 333	9,7 %	-8,5 %	83,2 %	65 000	25 000	0	0	0	C
R10	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	60 000	9 000	5 000	1 200	50	P

1/ Par mise de fonds des membres, nous entendons la part sociale ou le montant que les membres ont dû avancer afin de démarrer ou joindre le collectif. Ce montant ne tient pas compte des contributions annuelles exigées aux membres.
2/ La situation financière des collectifs a été classée en quatre catégories : précaire (P), en amélioration (A), stable (S), en croissance (C). Cette classification est faite à un moment précis dans le temps et ne reflète pas l'évolution de la situation financière.
3/ La première coopérative de solidarité a été lourdement financée alors que la deuxième coopérative mise en place par les producteurs n'a bénéficié d'aucun financement.
4/ Ce regroupement n'a pas encore contracté de prêts, mais a négocié une marge de crédit en prévision de la prochaine année. Il mise d'abord sur une campagne de financement par l'émission de parts privilégiées auprès de leurs membres.
5/ Les montants des subventions, des prêts, de la contribution des membres et des immobilisations corporelles sont des montants cumulatifs (depuis la création du collectif et non pas seulement pour l'année 2014 ou 2015).

Bien que les marges bénéficiaires d'exploitation soient somme toute satisfaisantes, la moitié des collectifs étudiés sont actuellement dans une position financière précaire, soit parce qu'ils sont en démarrage (R1, R4 et R10) soit parce qu'un changement dans leur environnement les a déstabilisés (R6 et R7).

Dans l'ensemble, le démarrage est facilité par l'existence de ressources, autant financières qu'humaines, disponibles dans leur environnement notamment auprès d'intervenants locaux. Le MAPAQ a, depuis 2009, des programmes de subvention qui ciblent spécifiquement la vente en circuits courts et les produits régionaux. Les CLD et les MRC soutiennent aussi de telles initiatives collectives tant au niveau financier que technique.

Toutefois, le collectif va devoir, par la suite, vivre de ses propres revenus. Il doit donc s'assurer de générer lui-même les ressources financières et matérielles nécessaires afin de financer ses activités. Dans le cas des collectifs étudiés, c'est l'atteinte de cette autonomie qui pose les problèmes les plus importants. En effet, la majorité des subventions disponibles sont ponctuelles : elles financent un projet, un investissement spécifique ou le salaire d'un employé pour une période donnée (ex. subventions salariales gouvernementales). En revanche, le fonctionnement n'est généralement pas financé autrement que par les recettes et d'éventuels emprunts. Seul un regroupement (R9) reçoit une subvention récurrente de sa municipalité pour la promotion du marché public.

Afin d'atteindre une autonomie financière, les trois sous-systèmes composant la phase de transformation sont sollicités. Le sous-système de support doit s'assurer que l'organisation a les ressources financières et matérielles nécessaires pour fonctionner. Il doit donc mettre en place une gestion financière saine et solliciter des subventions ou des prêts lorsque nécessaire. Le sous-système de production doit fonctionner de manière à ce que l'activité proposée aux membres soit réellement génératrice de revenus que ce soit la transformation ou la distribution des produits. Enfin, le sous-système de maintien doit mettre en place des règles et des sanctions qui garantissent un fonctionnement fluide, en exigeant, par exemple, engagements écrits de la part des membres, en établissant des normes de qualité ou en fixant, dans le règlement interne, des contributions annuelles.

La première source de revenus pour les collectifs est la tarification des services qui est généralement en proportion de l'utilisation (par exemple, frais de location d'un kiosque en marché public). Mais il y a des cas où le collectif achète le produit directement au producteur et le revend ensuite à un prix supérieur. Ce tarif est généralement fixé par les collectifs en fonction de leurs frais de fonctionnement, des volumes qui y transitent et du consentement à payer de leurs membres ou de leurs consommateurs. L'équilibre est souvent difficile à trouver et ce tarif doit constamment être réajusté en fonction des changements que connaît chacune de ces dimensions.

Une autre source de revenus pour les regroupements est les frais d'adhésion annuels. Ces derniers permettent d'avoir un revenu stable. Toutefois, comme le montre le tableau 2, seuls 4 regroupements utilisent cette source de financement (R4, R6, R7, R10).

Les ressources humaines

Les ressources humaines renvoient aux compétences, aux connaissances, ainsi qu'aux caractéristiques des individus. Dans notre recherche, les agriculteurs membres des collectifs sont les principales ressources humaines. Ils sont à la base de l'action collective et c'est par et pour eux que le regroupement se développe. Toutefois, deux enjeux importants ressortent dans les cas étudiés :

1. le temps que les membres sont prêts à accorder à la gestion du collectif ;
2. les compétences que les membres possèdent afin de faire fonctionner l'ensemble des sous-systèmes.

Pour le premier point, l'implication des membres est rarement égale, souvent un producteur ou un noyau de producteurs s'investissent davantage, ce qui peut entraîner un risque d'essoufflement. A contrario, certains leaders ont parfois du mal à déléguer des tâches aux autres membres. Tous les observateurs s'accordent toutefois pour souligner l'importance de l'engagement de chacun.

Pour le second point, les regroupements font appel à deux types de compétences extérieures : des intervenants (professionnels du MAPAQ, des CLD, …) principalement au début du projet ; des salariés lorsque le projet est démarré. Le tableau 3 montre que la majorité des collectifs (8/10) ont fait le choix d'embaucher des salariés afin de les appuyer dans la gestion et les opérations du collectif.

Tableau 3. Le salariat dans les groupements

	Délégation	Masse salariale /dépenses	Description de la situation par rapport à l'embauche de salariés ou prestataires de service
R1	Partielle	33 %	L'abattoir compte trois employés à temps partiel (Tpa). L'un (également producteur) s'occupe de la coordination et du développement.
R2	Partielle	65 %	Le collectif emploie trois personnes. Une personne à temps plein (TPl) et deux TPa,
R3	Aucune	7 %	La coopérative ne compte pas d'employés. Toutefois, un producteur s'occupe de la gestion du collectif et voit son travail financièrement compensé.
R4	Partielle	N.D.	Le regroupement a décidé de recourir aux services d'un vendeur payé à la commission plutôt que d'embaucher un employé. Il conserve 6 % des ventes.
R5	Partielle	18 %	Le marché public embauche une personne à TPa pour la durée du marché.
R6	Forte	63 %	Le marché virtuel compte cinq employés, dont un seul à TPI. À cela s'ajoute l'aide bénévole réalisée par des membres consommateurs (2465 h/année).
R7	Forte	70 %	La coopérative compte présentement 13 employés : 6 TPI et 7 TPa. Leurs fonctions sont multiples et couvrent toutes les activités de la coopérative.
R8	Aucune	0 %	Le marché virtuel ne s'appuie sur aucun employé. Tout le travail nécessaire est réparti entre les quatre fermes membres du collectif.
R9	Forte	49 %	Le marché public s'appuie sur une personne pour la coordination (Tpa) et deux étudiants pendant l'été.
R10	Forte	N.D.	Le marché virtuel compte un employé à temps plein. De plus, il s'appuie sur l'aide bénévole réalisée principalement par des membres consommateurs (625h/année).

Les ressources sociales

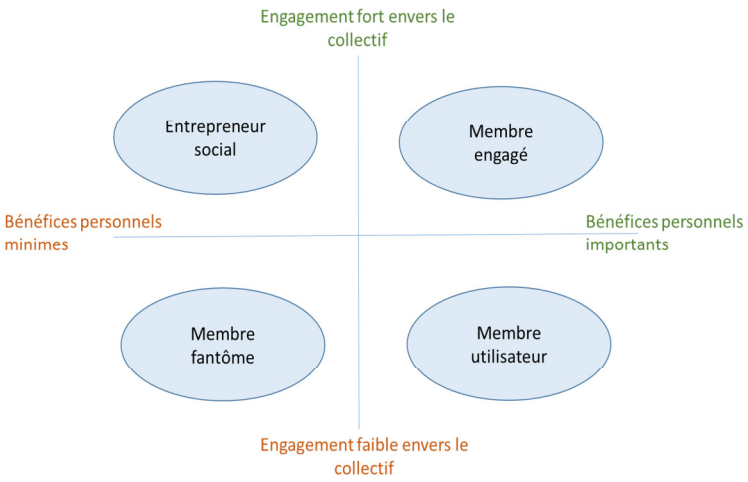
L'engagement des membres envers leur collectif est un facteur déterminant dans le succès de celui-ci et notre recherche confirme que les collectifs dont l'engagement des membres est le plus fort sont en mesure de passer plus facilement à travers des périodes plus difficiles. L'engagement doit être compris comme une fidélité envers le collectif, une croyance forte en sa nécessité et une volonté ferme qu'il se maintienne, et ce, même si les bénéfices personnels retirés n'égalent pas la contribution faite. Il ne doit pas être confondu avec l'implication qui est plutôt le niveau d'effort et de participation des membres.

L'engagement des membres peut être lié à trois comportements qui sont généralement recherchés au sein du collectif, soit : i) la participation des membres au sein des instances de gouvernance ainsi que dans la gestion du collectif ; ii) la volonté des producteurs d'investir, ou de réinvestir, dans leur collectif ; iii) l'utilisation des services offerts par le collectif. L'étude de cas multiple a permis de constater que les membres dont l'engagement envers le collectif est le plus fort seront généralement plus enclins à reproduire ces comportements qui sont centraux à la viabilité des collectifs.

Ces trois constats ont permis de dégager quatre profils types des producteurs adhérant à un collectif en circuits de proximité. Ces profils doivent être vus comme des idéaux-types. Ils illustrent des attitudes générales qui se placent, en réalité, sur des continuums plus fins. De plus, selon le type de collectif et l'environnement changeant, un même individu peut migrer d'une catégorie à une autre. La typologie est organisée autour de deux axes, soit la force de

l'engagement des producteurs envers leur coopérative et les bénéfices économiques personnels attendus de celle-ci (revenus améliorés, service à moindre coût, etc.).

L'Entrepreneur social : il adhère pour répondre à des préoccupations sociales (développement rural et agricole, agriculture biologique, engagement citoyen, etc.) ou parce qu'il trouve important de créer un lieu d'innovation, d'échanges et de convivialité. Il est fortement impliqué et retire peu de bénéfices économiques de son implication.



Le Membre engagé : il a un intérêt économique fort envers le projet, mais son engagement survit à des périodes plus précaires (contrairement au membre utilisateur) puisque le projet répond aussi à ses préoccupations sociales.

Le Membre-fantôme : il adhère par solidarité ou pour s'inscrire dans un réseau professionnel, mais n'utilise pas les services de la coopérative et n'y est pas impliqué. Son apport financier est souvent important pour lancer le projet, particulièrement pour les collectifs où les ressources matérielles nécessaires sont coûteuses.

Le Membre utilisateur : il adhère pour les bénéfices économiques et a un engagement fragile qui fluctue selon la situation de la coopérative. Généralement, dans les moments difficiles, il se désengage.

Conclusion

Dans cette recherche, nous avons abordé la viabilité des collectifs de producteurs en circuits de proximité sous l'angle des ressources qu'ils doivent assembler et générer afin d'assurer leur pérennité à travers différents cycles d'adaptation. Cinq constats principaux se dégagent :

1. Même si les subventions sont très présentes dans le financement des collectifs, le défi est de financer les activités de façon autonome. Avec un financement basé uniquement sur la tarification des services, les collectifs se mettent dans une position précaire puisqu'ils réussissent rarement à atteindre leurs prévisions de vente. Pourtant les collectifs peuvent mobiliser différents outils pour améliorer leurs revenus : frais d'adhésion annuels, emprunts, subventions et levées de fonds. Peu de collectifs exploitent l'ensemble de ces outils.

2. Les collectifs ne possèdent souvent pas l'ensemble des connaissances nécessaires au fonctionnement de leur collectif. Ils doivent donc savoir s'entourer de personnes compétentes (intervenants ou salariés) qui sauront les accompagner, au minimum, pendant la période de démarrage du projet. Les collectifs devraient aussi miser sur la formation de leurs gestionnaires ainsi que sur le réseautage entre initiatives collectives afin de partager les bonnes pratiques.

3. L'engagement des membres envers l'initiative collective est un enjeu central puisqu'il a des répercussions non seulement sur la dynamique sociale au sein du groupe, mais plus largement sur sa situation financière. Un membre engagé sera prêt à s'imposer davantage de contraintes afin d'assurer la survie du collectif.

4. Afin que l'ensemble des ressources financières, sociales et humaines nécessaires au collectif soient rassemblées, le collectif doit s'assurer d'avoir des sous-systèmes fonctionnels et efficaces, ce qui signifie :

- Sous-système de production : avoir mis en place des processus pour la transformation et la distribution des produits qui sont optimaux et efficaces.
- Sous-système de support : réaliser un suivi serré des finances, stimuler une implication plus importante des membres afin d'alléger la tâche des porteurs de projets.
- Sous-système de maintien : mettre en place des règles, des normes ou des routines qui encadrent le fonctionnement du collectif et qui clarifient, dès les débuts, la direction que prendra le collectif et ce qui est exigé des producteurs qui décident d'adhérer au collectif.

Ce dernier point est plus complexe qu'il n'y paraît dans le milieu agricole où l'on mise beaucoup sur les relations de confiance. Les regroupements sont généralement mal à l'aise avec la création de règles formelles et ils le sont encore plus avec l'imposition de sanctions. Les producteurs préfèrent miser sur la confiance, la conciliation, la collaboration et la consultation, plutôt que sur l'imposition d'un cadre réglementaire strict. Le sous-système de maintien est donc généralement faible dans les collectifs de producteurs en circuits de proximité. Si la confiance entre les membres d'un collectif reste essentielle à son bon fonctionnement, certaines difficultés auraient sans doute pu être évitées si des règles formelles quant au respect des volumes engagés, à la qualité ou encore à la répartition des tâches avaient été mises en place. L'enjeu est donc de trouver un juste équilibre entre une part d'informel, reposant sur les relations humaines, et des règles formelles, permettant d'anticiper certaines difficultés.

5. Enfin, un système ouvert mobilise des ressources et les transforme dans l'objectif de produire des résultats. Il ne faut pas perdre de vue que les collectifs doivent répondre à deux impératifs qui peuvent parfois être en contradiction : répondre aux besoins de leur membre et générer suffisamment de ressources afin d'assurer leur pérennité. Garantir la survie du collectif peut parfois vouloir dire réduire le revenu des membres ou solliciter leur implication alors que ceux-ci se rassemblaient afin de diversifier leurs activités sans avoir à y investir du temps. Dans ces cas, l'engagement des membres est un des facteurs les plus déterminants afin de permettre au collectif de passer à travers un nouveau cycle d'adaptation.

Pour en savoir plus

Mundler Patrick, Laughrea Sophie, Jean-Gagnon Jennifer, Royer Annie (2016). Action collective et compétitivité des exploitations agricoles engagées dans les circuits de proximité. Rapport final remis au MAPAQ dans le cadre des projets Innov'action. Québec, Université Laval, 142 p. + annexes.

Laughrea Sophie, Mundler Patrick, Royer Annie (2016). L'adhésion à une coopérative en circuits alimentaires de proximité au Québec : une pluralité de motivations et d'engagement. Sommet international des coopératives, Québec, octobre 2016.