
*Enjeux de rentabilité et besoins des fermes de proximité
en matière de commercialisation et distribution de leurs produits*

*Synthèse du rapport final de recherche
remis au CIRANO*



Patrick Mundler, Karima Afif, Stevens Azima, Charlotte Drouin, Pascal Genest-Richard, Simone Ubertino

Février 2025



UNIVERSITÉ
LAVAL

Faculté des sciences de l'agriculture
et de l'alimentation

Département d'économie agroalimentaire
et des sciences de la consommation



Référence à citer

Mundler, P., Afif, K., Azima, S., Drouin, C., Genest-Richard, P et Ubertino, S. (2025). Enjeux de rentabilité et besoins des fermes de proximité en matière de commercialisation et distribution de leurs produits. Synthèse du rapport final de recherche remis au CIRANO. Université Laval. 14 p.

Référence du rapport complet

Mundler, P., Afif, K., Azima, S., Drouin, C., Genest-Richard, P., & Ubertino, S. (2025). Enjeux de rentabilité et besoins des fermes de proximité en matière de commercialisation et de distribution de leurs produits (2025RP-06, Rapports de projets, CIRANO.) <https://doi.org/10.54932/JFLJ1412>

Remerciements

Nous tenons à remercier les différentes personnes et organisations qui ont rendu possible cette recherche. Nous remercions en particulier toutes les agricultrices et tous les agriculteurs ayant participé à l'enquête pour leur temps et leur implication dans cette recherche. Nous remercions également Stéphanie Dubé et Rosemarie Perron-Gagnon du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec pour le suivi et les échanges au cours de cette recherche.

Points saillants du rapport

Cette recherche présente quatre séries de résultats : 1) une synthèse sur le cadre légal de l'achat institutionnel au Québec 2) une synthèse sur les *food hubs* alimentaires 3) les résultats, en prolongement d'une vingtaine d'entrevues qualitatives auprès d'informateurs clés, d'une enquête par questionnaire en ligne, conduite entre novembre 2023 et février 2024, auprès de 337 agricultrices et agriculteurs en circuits courts au Québec, sur les enjeux de commercialisation et de distribution de leurs produits 4) une étude de cas sur quinze fermes d'élevage diversifié au pâturage et fortement insérées en circuits courts.

Voici ce que nous avons appris.

- La Loi sur les contrats des organismes publics oblige les organismes publics du Québec à lancer des appels d'offres ouverts aux entreprises non québécoises dès que la valeur des contrats dépasse certains seuils et peu importe la taille de l'organisme public. Couplé au critère courant d'adjudication au plus bas prix, ce cadre est contraignant pour les organismes publics souhaitant augmenter leur approvisionnement en produits alimentaires locaux.

- La Loi sur l'achat québécois et responsable permet depuis 2022 de régionaliser les lots dans les appels d'offres et d'inclure des critères liés au développement durable. Elle fournit ainsi plus de flexibilité aux organismes publics en matière d'approvisionnement local.
- Il existe des formules d'adjudication des contrats publics qui tiennent compte de la qualité, en plus du prix. De plus, les fruits et légumes échappent à la centralisation des achats publics. Ce sont autant de leviers sur lesquels peuvent jouer les organismes souhaitant augmenter leurs achats locaux.
- Compte tenu des volumes importants souvent en jeu dans les commandes institutionnelles, les plateformes logistiques régionales comme les *food hubs* sont une solution potentielle pour l'accès des fermes de proximité au marché institutionnel, mais la littérature montre aussi qu'elles sont difficilement rentables sans un soutien financier des pouvoirs publics.
- Aux États-Unis, les *food hubs* bénéficient de programmes publics visant à accroître la quantité de produits locaux utilisée par les institutions, comme les établissements scolaires et les hôpitaux.
- Les agriculteurs ayant participé à l'enquête réalisent en moyenne 92% de leurs ventes en circuits courts.
- La vente aux institutions ne représente que 0,5% des ventes totales des fermes interrogées.
- Le défi des prix, le défi des volumes et celui de la complexité des procédures figurent parmi les défis les plus importants identifiés par les agriculteurs pour accéder au marché institutionnel.
- Malgré un intérêt pour la vente institutionnelle manifesté par la majorité des agriculteurs, peu d'entre eux accepteraient une baisse de prix suffisante pour rendre viable une plateforme logistique régionale pouvant faciliter leur accès au marché institutionnel.
- Pendant la pandémie, les agriculteurs en circuits courts ont augmenté leurs prix de vente sensiblement en-dessous de l'inflation alimentaire annuelle malgré la hausse de la demande.
- Seule une minorité d'agriculteurs mutualisent des ressources dans des collectifs, mais ceux-ci génèrent, dans certaines conditions, des revenus additionnels pour ceux qui y participent.
- La plupart des agriculteurs souhaitent que l'élargissement de la clientèle des fermes de proximité ne se fasse pas au détriment de ce qui fait la spécificité des circuits courts par rapport aux circuits longs.
- Les agriculteurs en circuits courts définissent un produit local comme étant prioritairement issu de leur MRC ou de leur région administrative, en contradiction avec l'approche du gouvernement qui voit le produit local comme étant avant tout un produit québécois (échelle provinciale).
- Les agriculteurs en circuits courts demandent prioritairement des programmes d'aide à l'investissement, la systématisation de l'éducation alimentaire dans les écoles et le financement d'infrastructures de conditionnement et de stockage.

- Les programmes les plus utilisés par les participants sont le Programme services-conseils, Prime-Vert et Agri-investissement/Agri-Québec.
- Les fermes d'élevage en circuits courts, souvent négligées dans la littérature, peuvent adopter des modèles d'affaires atypiques. Même si ces fermes font face à des défis spécifiques pour approvisionner le marché institutionnel, des opportunités restent également à saisir pour ces productions alternatives.

Table des matières

1. Explorer le potentiel d'élargissement de la clientèle des fermes de proximité via le marché institutionnel	4
Le contexte québécois.....	4
Objectifs et hypothèses de la recherche	5
2. Côté demande : un cadre légal contraignant mais en pleine évolution	6
3. Faire le lien : la promesse incertaine des <i>food hubs</i> pour le marché institutionnel	7
4. Côté offre : défis et potentiel des fermes de proximité pour le marché institutionnel.....	8
Une vente indirecte tournée vers les détaillants et les restaurants	8
Un certain intérêt pour la vente aux institutions mais des concessions de prix insuffisantes ...	9
Des agriculteurs croyant en la mutualisation mais la pratiquant peu	9
Des prix de vente ajustés bien en dessous de l'inflation malgré la hausse de la demande pendant la pandémie	10
Défis identifiés et principales solutions souhaitées	11
5. Coup de projecteur sur des fermes d'élevage alternatif en circuits courts	13

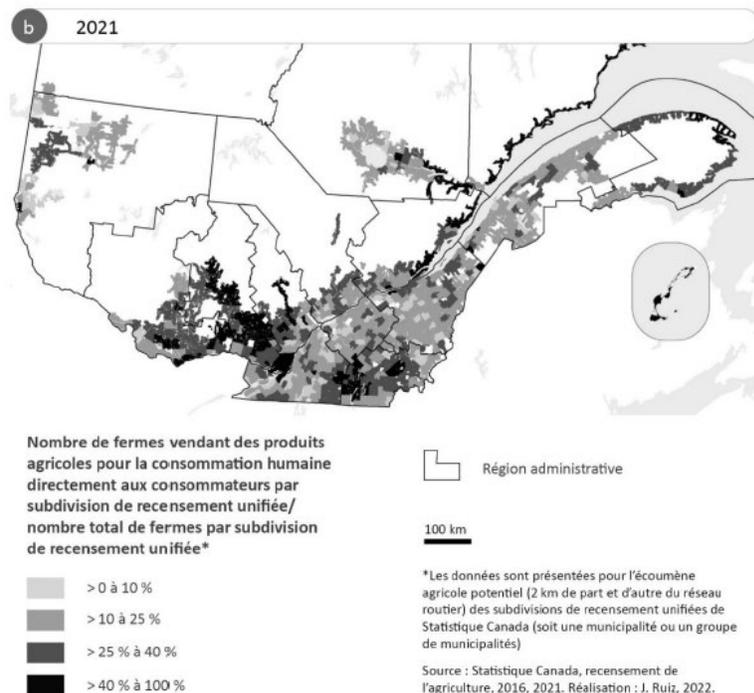
1. Explorer le potentiel d'élargissement de la clientèle des fermes de proximité via le marché institutionnel

Le contexte québécois

Les circuits courts alimentaires, qui réunissent les initiatives de vente directe de produits agricoles au consommateur et de vente indirecte au consommateur via un intermédiaire, suscitent un intérêt croissant de la part de divers gouvernements dans les pays développés. Ces initiatives portent le projet de reconnecter les acteurs entre eux et avec leur territoire selon diverses logiques de proximité. Même si plus de deux décennies de recherche n'ont pas permis de confirmer tous les bénéfices économiques, sociaux et environnementaux qui leur sont généralement associés, les circuits courts continuent d'être mis en avant pour leur contribution à la transition vers des systèmes alimentaires durables, qui renforcent la santé des communautés et qui dynamisent l'économie locale et les territoires. Au Québec, plusieurs programmes, comme l'initiative ministérielle Proximité du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) et certaines aides disponibles pour la relève, offrent un appui plus ou moins explicite aux circuits courts. De plus, depuis que la Stratégie nationale d'achat d'aliments québécois (SNAAQ) a été adoptée en 2020, à ce jour plus de 85% des organismes publics visés ont adopté une cible d'achat d'aliments québécois. Dans ce contexte, plusieurs acteurs s'interrogent sur le rôle que les fermes de proximité peuvent jouer sur le marché institutionnel et cherchent des solutions pouvant faciliter ce maillage.

Au Québec, le nombre de fermes qui déclarent recourir à la vente directe au consommateur est en hausse, d'après les derniers recensements agricoles. La vente à la ferme (kiosques, stands, autocueillette) reste le canal le plus utilisé pour la vente directe. En nombre, les fermes qui font de la vente directe sont surtout concentrées dans le pourtour des villes, mais

c'est dans les régions éloignées au Québec qu'on retrouve les plus fortes proportions de fermes déclarantes de vente directe par rapport au nombre total de fermes (voir la carte ci-contre). Près de 80 % des fermes qui font de la vente directe sont soit fortement dépendantes de ce



mode de commercialisation (au moins 75 % de leurs revenus bruts), soit l'utilisent de manière marginale (25 % ou moins de leurs revenus bruts).

Il y a en revanche moins d'informations sur la vente indirecte en circuits courts au Québec (vente à une épicerie, un restaurant, une école, un hôpital, etc.). Celle-ci repose sur un nombre réduit d'intermédiaires (au maximum un, selon certaines définitions). Aux États-Unis, la vente indirecte est en plein essor et son marché serait même devenu plus important sur le plan économique que celui de la vente directe. Ce développement est soutenu par l'émergence de plateformes logistiques régionales, comme les *food hubs*, qui assurent l'agrégation de l'offre des fermes locales. Il est aussi stimulé par des politiques alimentaires comme les programmes d'alimentation scolaire promouvant l'approvisionnement local. Des tendances d'importance comparable tardent à se manifester au Québec, malgré l'attention croissante accordée aux circuits courts et à l'achat local institutionnel. Des potentiels inexploités semblent pourtant exister, notamment au niveau de l'approvisionnement des institutions publiques québécoises en produits alimentaires. Le marché institutionnel (institutions publiques et privées confondues) représenterait près de 4 milliards de dollars canadiens par année selon le gouvernement du Québec, soit 6,4% de la demande alimentaire québécoise. À côté, le poids économique de l'ensemble des circuits courts au Québec est estimé à seulement 1,6% de la demande alimentaire québécoise.

La pandémie de COVID-19 et l'adoption de la SNAAQ ont propulsé l'agriculture de proximité au-devant de la scène ainsi que la question de l'approvisionnement des institutions en produits locaux au Québec. Plusieurs travaux et témoignages ont rapporté une augmentation significative de la demande pour les produits offerts par les fermes de proximité pendant la pandémie. Des producteurs ont dû consentir des investissements pour répondre à cette demande qui s'est finalement révélée plutôt fragile. La question de l'élargissement de la clientèle des circuits courts continue de susciter un grand intérêt. Cet élargissement est limité entre autres par les caractéristiques même des fermes de proximité (surcharge de travail, faible productivité, etc.), ainsi que le manque d'infrastructures et de support par les politiques publiques. Dans ce contexte, la mutualisation des ressources et l'entrée sur des marchés de plus grande taille, comme le marché institutionnel, sont souvent évoquées comme des solutions, alors qu'elles présentent eux aussi leurs propres défis.

Ce projet financé par le CIRANO et intitulé *Enjeux de rentabilité et besoins des fermes de proximité en matière de commercialisation et distribution de leurs produits* a permis d'explorer le potentiel d'élargissement de la clientèle des fermes de proximité au Québec, avec un accent particulier sur le marché institutionnel.

Objectifs et hypothèses de la recherche

Cette recherche a poursuivi quatre objectifs :

1. **Documenter les enjeux** relatifs à la commercialisation et la distribution des produits des fermes de proximité utilisant les circuits courts.

2. **Identifier les besoins** de ces entreprises en matière de commercialisation et de distribution de leurs produits.
3. **Documenter les possibilités qu’offriraient des outils mutualisés** comme les plateformes logistiques, les *food hubs* et les marchés virtuels afin d’examiner dans quelle mesure ces outils pourraient répondre aux besoins des fermes de proximité et contribuer à l’accroissement de la place des produits locaux dans les marchés institutionnels.
4. **Formuler des pistes de réflexion pour l’action publique.**

Elle a permis de tester deux hypothèses :

- H1. La commercialisation en vente directe aux consommateurs **commence à rencontrer certaines limites au Québec**, du fait de l’accroissement du nombre de fermes et d’une relative stagnation de la demande.
- H2. Il existe un **nombre suffisant de fermes de proximité au Québec prêtes à s’engager dans la livraison à des plateformes régionales** de conditionnement et de commercialisation.

2. Côté demande : un cadre légal contraignant mais en pleine évolution

Au Québec, la *Loi sur les contrats des organismes publics* régit strictement les achats des institutions publiques (ministères, établissements scolaires, universitaires et de santé). Dès qu’un certain seuil est dépassé pour une transaction, ces organismes (peu importe leur taille) doivent lancer un appel d’offres ouvert aux entreprises internationales, conformément aux accords de libre-échange reconnus par le Québec et souvent basé sur l’adjudication au plus bas prix. Ce cadre réduit les opportunités pour ces institutions de s’approvisionner auprès de producteurs locaux.

Depuis mai 2022, la *Loi sur l’achat québécois et responsable* a assoupli la *Loi sur les contrats des organismes publics* en permettant de régionaliser les lots pour les appels d’offres et d’ajouter des critères d’éligibilité liés au développement durable, en vertu de la *Loi sur le développement durable*. Elle reconnaît également aux organismes publics une certaine liberté d’innover sur les plans environnementaux (par exemple, utiliser les marchés publics pour leur contribution à la lutte



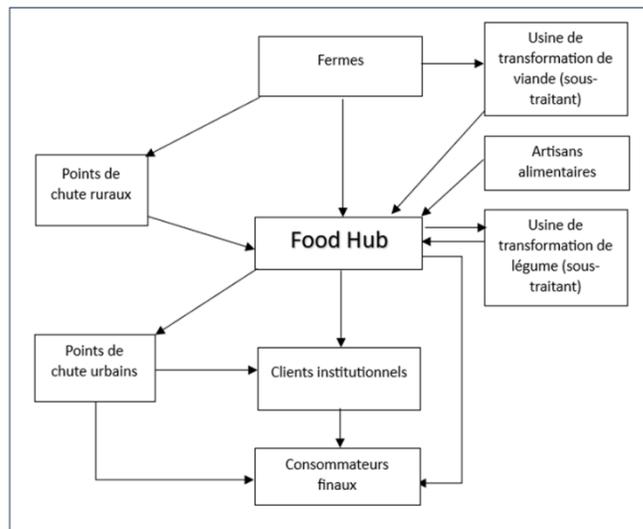
contre les changements climatiques) et sociaux (par exemple, améliorer la représentativité des entreprises autochtones).

Il existe aussi d'autres formules d'adjudication des appels d'offre, quoique plus encadrées, faisant de la place aux critères de qualité en plus du critère du plus bas prix. Enfin, malgré la tendance à centraliser les achats via le Centre d'acquisitions gouvernementales, les fruits et légumes frais échappent à cette centralisation, ce qui introduit pour ces productions et les fermes de proximité d'autres possibilités d'allotissement.

3. Faire le lien : les défis des *food hubs* pour le marché institutionnel

Au Québec, ce qui se rapproche le plus des plateformes logistiques régionales, ce sont ce que le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité appelle des « pôles logistiques alimentaires ». Le Québec en compterait une cinquantaine, mais cette catégorie regroupe surtout des plateformes faisant le lien entre les producteurs et les consommateurs plutôt qu'entre les producteurs et d'autres entreprises ou des institutions. Il existe toutefois quelques plateformes, comme *L'aube pôle nourricier* dans le système alimentaire montréalais, qui font le pont entre les fermes et les institutions à l'instar de certains *food hubs* américains.

La littérature nous apprend que les *food hubs* diversifient leurs stratégies et pratiquent souvent, à côté de la vente aux institutions (voir le schéma plus bas), de la vente directe au consommateur (ce segment s'est particulièrement développé pendant la pandémie). Ils tendent aussi à diversifier leurs produits (en incluant par exemple plus de produits animaux) et des partenariats entre *food hubs* sont parfois mis en place. Les modèles d'affaires des *food hubs* incluent souvent des investissements en infrastructure (entrepôts, véhicules), qui varient selon leur taille et leurs objectifs opérationnels. L'un des enjeux pour les *food hubs*, surtout à mesure



qu'ils grandissent, est la traçabilité des produits et la transparence sur les méthodes de production, des informations qui peuvent être importantes pour les clients institutionnels.

Face aux défis que représente l'accès au marché institutionnel pour les fermes de proximité, les *food hubs* constituent une solution intéressante pour ces fermes de proximité. Une caractéristique récurrente dans les *food hubs* est, au-delà des

considérations économiques, l'accent sur des objectifs sociaux comme le soutien aux petits et moyens agriculteurs, l'alimentation locale, la santé humaine, ou encore la sécurité alimentaire

et l'équité raciale. D'ailleurs, seulement 21% des *food hubs* américains sont constitués comme sociétés à but lucratif (le reste étant soit des organisations à but non lucratif ou adoptant un statut mixte). Il va sans dire que le recours à des sources de financement externe est courant dans ces organisations.

Les évaluations des impacts des *food hubs* reflètent leurs engagements : satisfaction généralement élevée des agriculteurs (qui bénéficient notamment de meilleures performances économiques, d'une meilleure visibilité de leur ferme et de débouchés sûrs et diversifiés), effet multiplicateur sur l'économie et le niveau de l'emploi dans la région, impact positif sur la relève agricole, formation et accompagnement des agriculteurs pour l'adoption de meilleures pratiques agroenvironnementales. Ce que cette littérature révèle finalement, c'est que les *food hubs* sont plus que de simples intermédiaires dans les systèmes alimentaires locaux et régionaux, ils y jouent également un rôle structurant par leur vocation sociale.

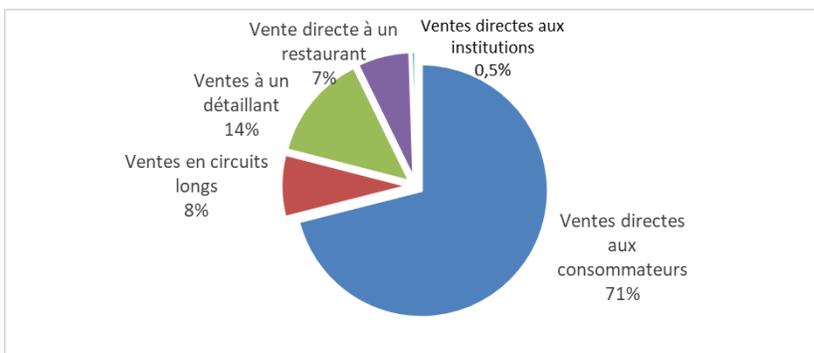
La littérature établit toutefois que les *food hubs* sont rarement rentables sans subventions et qu'ils ont besoin que les agriculteurs acceptent une réduction d'au moins 20% à 30% sur leurs prix de vente directe habituels pour être rentables. On estime également qu'il faut un minimum de 600 000 dollars de ventes annuelles pour qu'un *food hub* soit rentable. De fait, Le développement des *food hubs* peut être freiné par le manque de réseaux sociaux et professionnels nécessaires à leur émergence, la réticence de certains agriculteurs qui les voient soit comme des intermédiaires trop conventionnels ou pas assez, les tensions entre producteurs, les défis logistiques, ainsi que la concurrence accrue avec d'autres plateformes similaires.

4. Côté offre : défis et potentiel des fermes de proximité pour le marché institutionnel

L'enquête par questionnaire en ligne réalisée auprès de 337 agricultrices et agriculteurs en circuits courts au Québec a permis de mettre en lumière plusieurs enjeux de commercialisation et de distribution. Nous reprenons ici les plus importants.

Une vente indirecte tournée vers les détaillants et les restaurants

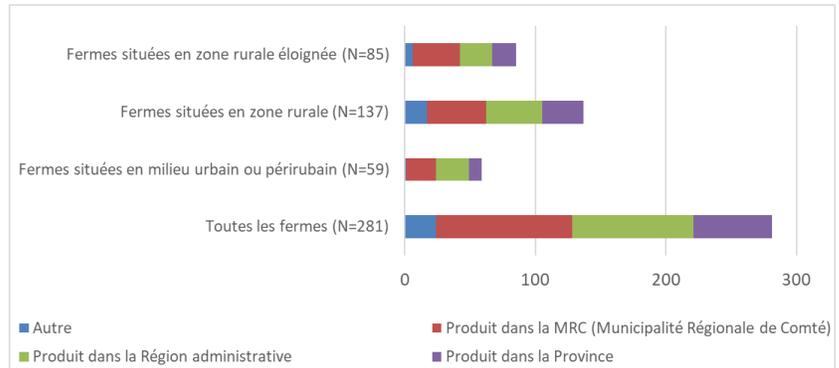
Les fermes en circuits courts ayant participé à l'enquête réalisent la majorité de leurs ventes en circuits courts dans un rayon de 100 km de la ferme. Seulement 10% de leurs ventes en circuits courts, en moyenne, sont réalisées à plus de 100 km de la ferme (une distance de référence parfois utilisée pour définir un produit local). Les fermes de l'enquête génèrent en moyenne



92% de leurs ventes totales en circuits courts (figure ci-contre). Cependant, pour les fermes qui gagnent plus de 500 000\$ de revenu brut, la part des circuits

longs dans les ventes totales atteint 17 % en moyenne. Les kiosques ou magasins à la ferme constituent le canal de vente directe et en général le plus important (près de 29 % des ventes totales). En ce qui concerne la vente indirecte, elle représente 21 % des ventes totales et implique principalement des détaillants ou des restaurants. La vente aux institutions ne représente en moyenne que 0,5% du total des ventes des fermes de notre échantillon.

Les agriculteurs en circuits courts qui ont participé à l'enquête ont une vision spécifique de ce qu'est un produit local. Comme le montre la figure ci-contre, l'échelle provinciale n'est pas l'échelle de référence utilisée pour définir un produit local. Un produit local pour les agriculteurs ayant participé à l'enquête est avant tout un produit qui provient de la municipalité régionale de comté (MRC) ou, secondairement, de la région administrative. Cette perspective est intéressante, car elle diffère de l'approche généralement adoptée par le gouvernement québécois lorsqu'il fait la promotion des produits locaux, vus avant tout comme des produits alimentaires québécois.

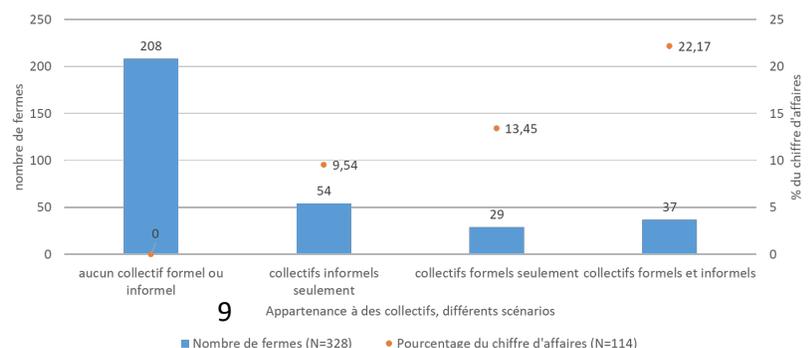


Un certain intérêt pour la vente aux institutions mais des concessions de prix insuffisantes

En dépit de leur faible présence sur le marché institutionnel au Québec, 57 % des agriculteurs en circuits court se disent intéressés par la vente aux institutions et la moitié d'entre ces agriculteurs intéressés envisagent d'approvisionner les institutions toute l'année. De plus, 78 % des agriculteurs intéressés par la vente aux institutions sont également intéressés à rejoindre une plateforme régionale. Mais seulement 15 % des agriculteurs de notre échantillon accepteraient une baisse de prix de 30 % ou plus par rapport à leur prix de vente. Ces résultats indiquent aussi que 85 % des agriculteurs refuseraient une réduction supérieure à 20 %. Les concessions restent limitées même dans le sous-groupe des agriculteurs qui se disent intéressés à approvisionner les institutions. Dans ce contexte, le développement de plateformes viables d'agrégation de l'offre, comme les *food hubs*, semble difficilement envisageable au Québec sans soutien public, puisque la littérature indique que ces plateformes nécessitent des concessions de prix d'au moins 20 à 30% (selon les travaux) pour être rentables.

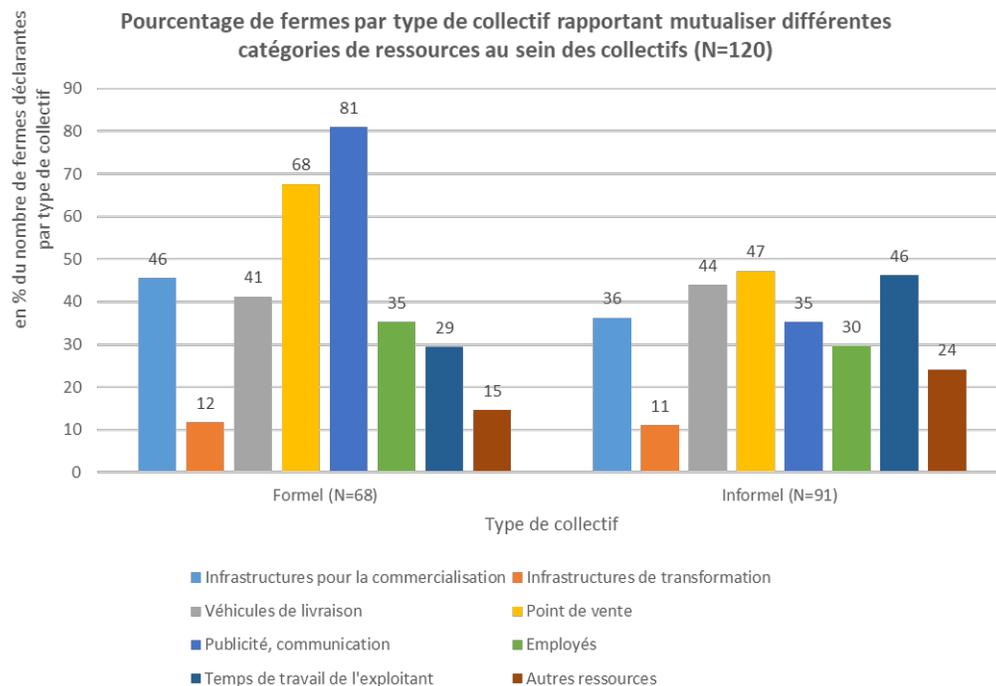
Des agriculteurs croyant en la mutualisation mais la pratiquant peu

La plupart des fermes (63 %) ne participent à aucun collectif (formel ou informel), mais les collectifs représentent une source additionnelle de



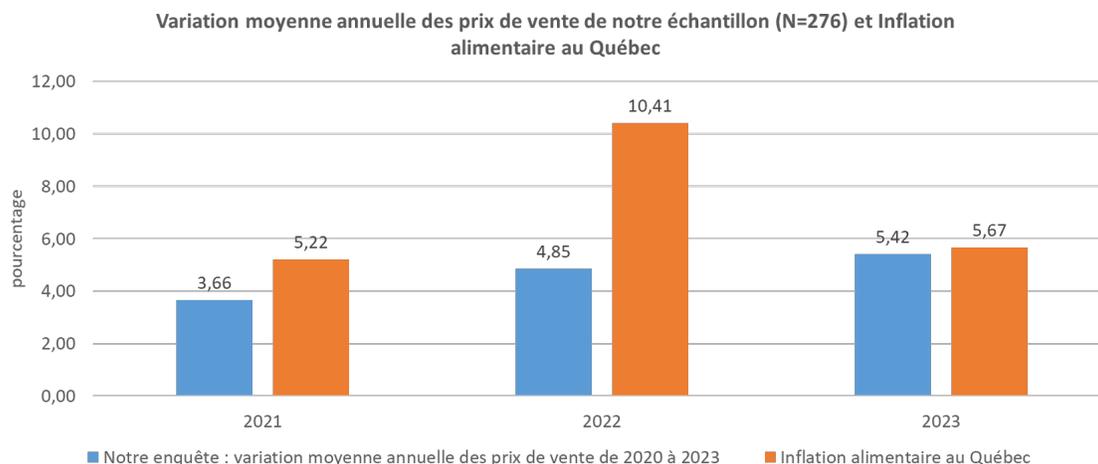
revenus (figure ci-contre), contribuant jusqu'à 22 % en moyenne au chiffre d'affaires dans le cas des fermes qui mutualisent des ressources à la fois dans des collectifs formels et informels. Dans les collectifs formels, les ressources les plus souvent mutualisées sont la publicité et la communication ainsi que les points de vente, alors que dans les collectifs informels c'est le temps de l'exploitant et les points de vente qu'on retrouve plus souvent (figure plus bas).

Malgré le recours limité à la mutualisation de ressources, 55 % des agriculteurs reconnaissent qu'une stratégie axée sur la mutualisation et la coopération est essentielle pour élargir la clientèle en circuits courts. Parallèlement, un quasi-consensus se dégage parmi les agriculteurs (84 % d'entre eux) sur l'importance de miser sur les spécificités et la proximité des circuits courts pour l'élargissement du marché plutôt que d'imiter les circuits longs.



Des prix de vente ajustés bien en dessous de l'inflation malgré la hausse de la demande pendant la pandémie

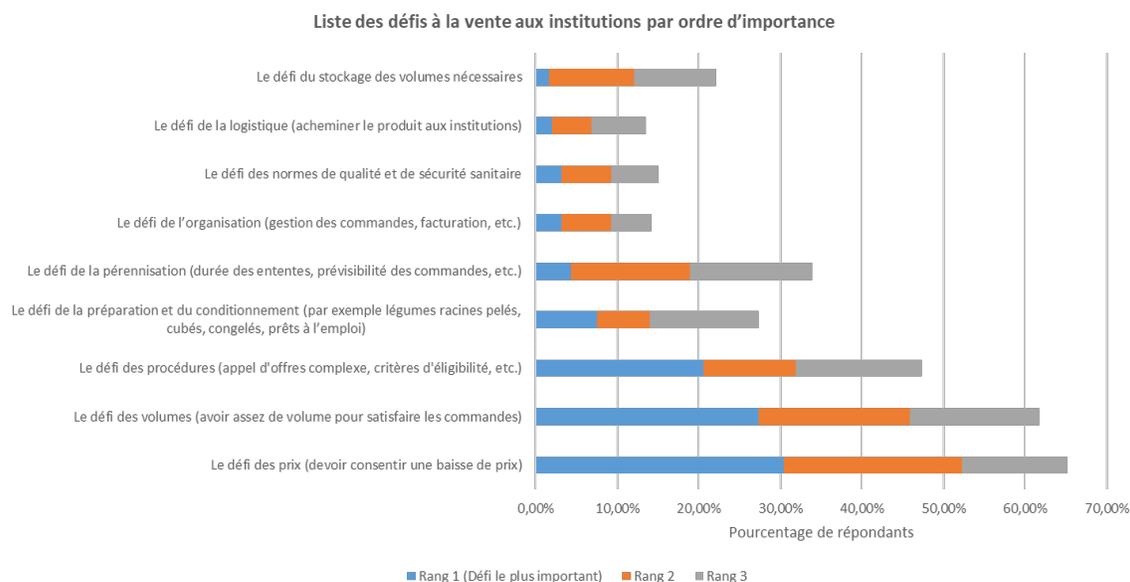
De 2020 à 2023, particulièrement pendant la pandémie de COVID-19, chaque année les agriculteurs en circuits courts ont systématiquement augmenté leurs prix de vente à un taux inférieur à celui de l'inflation (figure plus bas). L'écart le plus important (près 6 points de pourcentage) a été observé en 2022. Selon plusieurs observateurs, cette augmentation modérée des prix ne reflète pas tant l'accroissement des coûts de production que la crainte de perdre des clients avec des hausses plus marquées.



Défis identifiés et principales solutions souhaitées

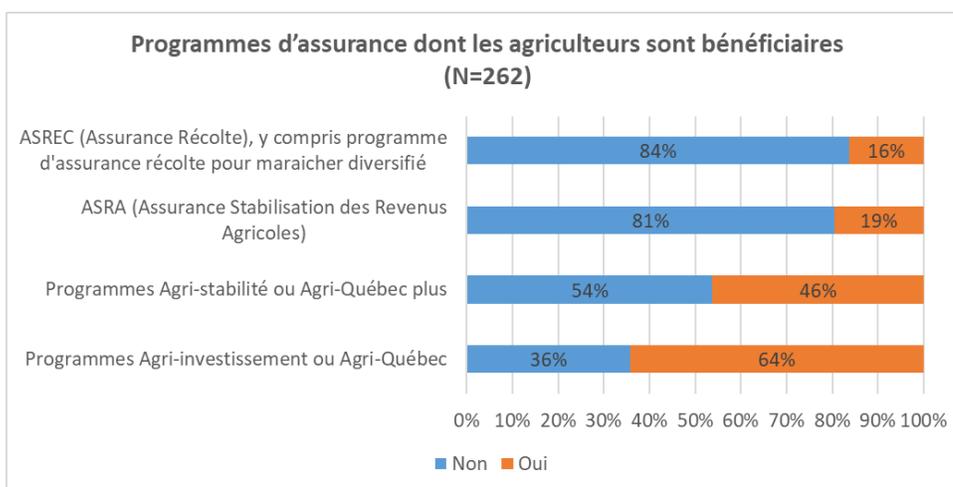
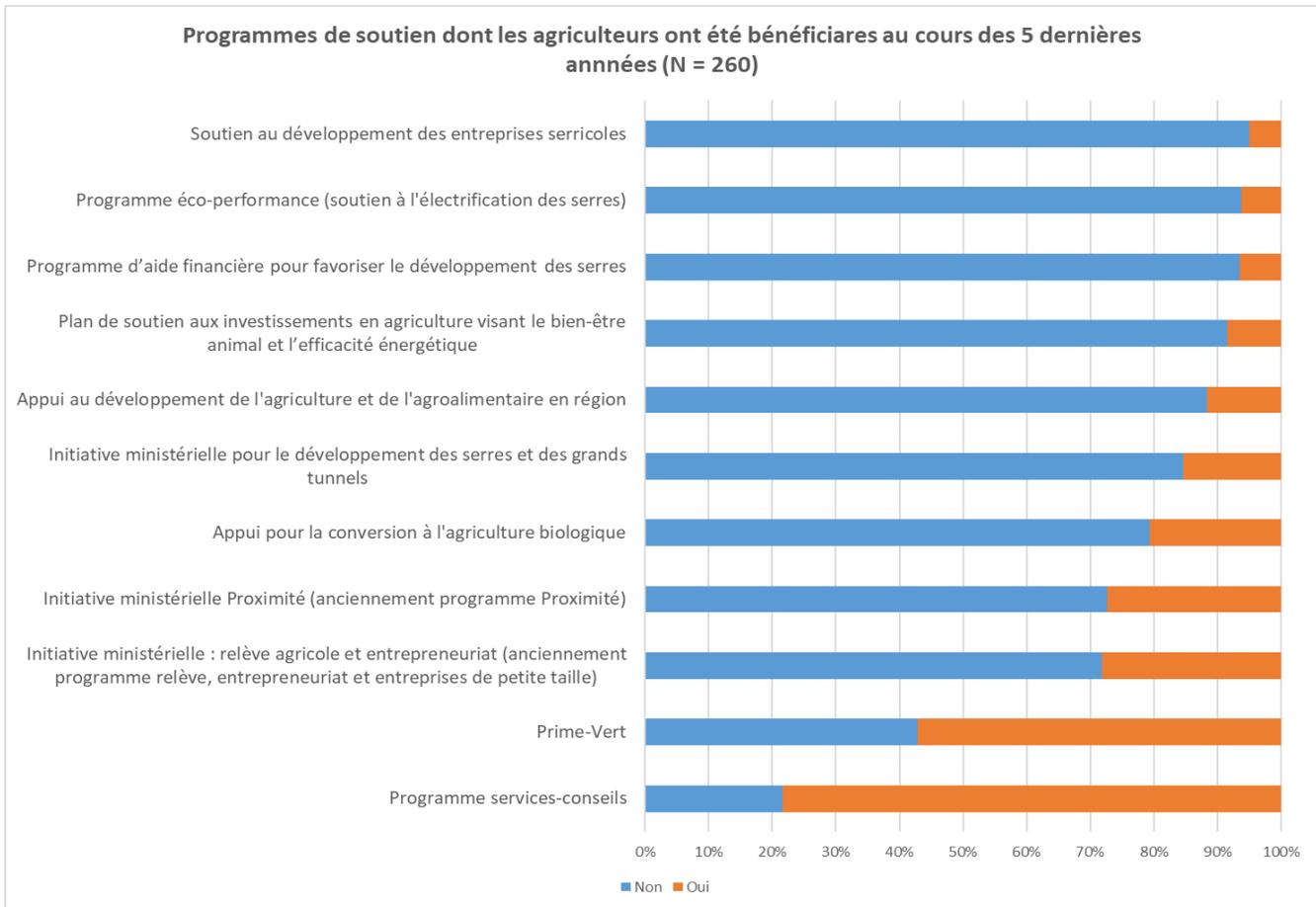
La plupart des agriculteurs indiquent des résultats plutôt intéressants pendant la COVID-19. Seulement 4,3 % des agriculteurs rapportent avoir connu une baisse de la demande pendant la pandémie de COVID-19, alors que près de 70 % rapportent avoir connu une augmentation de la demande, du moins au début de la pandémie. Lorsqu'ils font le bilan des trois dernières années, presque la moitié (48 %) des fermes ayant répondu à l'enquête estiment que leur commercialisation en circuits courts est en croissance et seules 11 % estiment qu'elle a diminué.

Pour revenir à la vente aux institutions, les agriculteurs perçoivent plusieurs défis limitant leur accès à ces marchés. Parmi les défis systématiquement jugés prioritaires par les agriculteurs figurent le défi des prix et le défi des volumes, suivis de manière moins systématique par le défi des procédures (appel d'offres complexe, critères d'éligibilité).



Les agriculteurs réclament des programmes d'aide mieux adaptés, une systématisation de l'éducation alimentaire à l'école et le financement d'infrastructures de conditionnement et de

stockage. Il faut également souligner (figures ci-dessous) que les programmes de soutien les plus utilisés par les agriculteurs sont le Programme services-conseils (78%), le Programme Prime-Vert (57%) et les Programmes Agri-investissement ou Agri-Québec (64%).



5. Coup de projecteur sur des fermes d'élevage alternatif en circuits courts

Les fermes qui font l'objet de cette étude de cas ont également participé à l'enquête par questionnaire mais font partie d'un projet plus long d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (2021-2024), intitulé *Analysis of alternative integrated crop-livestock production systems using life cycle assessment*. L'échantillon de 15 fermes en pâturage fortement insérées en circuits courts est très hétérogène, avec des revenus bruts annuels variant de 30 000 \$ à plus de 600 000 \$. Les pratiques de ces fermes diffèrent : certaines fermes élèvent des porcs de races rustiques avec reproduction à la ferme, d'autres achètent des porcelets hybrides sevrés issus de



l'élevage industriel. Beaucoup de fermes font face à des défis financiers, avec des charges variables élevées dues au coût de la moulée pour les porcs et les volailles. Six sur quinze

ont enregistré un déficit en 2023. La majorité des fermes (10 sur 15) ont recours à un revenu externe, souvent planifié, la ferme n'étant pas toujours le projet unique du ménage. Chaque ferme semble façonnée de manière personnelle, sans modèle d'affaires commun. Les justifications avancées pour différents choix stratégiques varient : l'économie est souvent citée pour le choix de la vente directe et de la diversification des espèces, tandis que le bien-être animal est la raison principale pour la mise au pâturage (figure plus haut). Sur les quinze fermes, neuf indiquent fixer leurs prix de vente en fonction à la fois de la concurrence et de leur coût de production. Les subventions, incluant l'ASRA, ont représenté jusqu'à plus de 20 % du revenu brut en 2021, ce qui aide sans doute certaines petites fermes à maintenir un troupeau reproducteur bovin ou ovin.

Les fermes font face à deux défis majeurs pour vendre à des institutions : la nécessité de consentir à une baisse de prix et le manque de volume pour satisfaire les commandes. Leur modèle d'affaires repose sur la vente directe de produits variés, souvent non standards, à une petite clientèle sans intermédiaires, ce qui limite les économies d'échelle. Seulement 5 fermes considèrent la vente aux institutions comme envisageable, mais ce nombre passe à 9 avec lorsque l'éventualité d'une plateforme régionale gérant la logistique est évoquée. La baisse de prix consentie ne dépasse toutefois pas 20% du prix en vente directe. Il faut noter aussi que certains agriculteurs ont des opinions fortes et des *a priori* négatifs sur les institutions comme clients : gestion complexe, priorité du prix sur la qualité, de possibles retards de paiements sont autant de points évoqués. Toutefois, un des éleveurs vend déjà du porc et du poulet à un centre de la petite enfance (CPE) selon des coupes précises (poitrines de poulet, porc en cube et haché). Il a réussi à adapter sa stratégie pour écouler les parties non achetées par le CPE à une autre clientèle. Ceci montre la possibilité pour des fermes de ce type de pénétrer le marché institutionnel mais dans l'ensemble l'intérêt pour ce marché était limité, les concessions sur les prix de vente insuffisantes, sans oublier les défis et obstacles identifiés.

Conclusion

Les fermes ayant répondu à notre enquête se distinguent par plusieurs caractéristiques : création de nouvelles entreprises, féminisation, niveau élevé de formation, expériences professionnelles antérieures, sources de revenu diversifiées. Leurs réponses au sondage nous offrent un portrait riche et nuancé de leurs enjeux de commercialisation. Même si 43,5 % d'entre elles reconnaissent que la pandémie de COVID-19 a entraîné un accroissement puis un reflux de leurs ventes en circuits courts, 23,9 % les déclarent stables au cours des trois dernières années et 47,9 % les disent en croissance, notamment par le biais des kiosques à la ferme et de l'autocueillette. Nous postulons (H1) que la commercialisation en vente directe aux consommateurs commence à rencontrer certaines limites au Québec, du fait de l'accroissement du nombre de fermes et d'une relative stagnation de la demande, cela n'est pas confirmé par cette enquête, hormis peut-être pour les paniers ASC qui semblent avoir connu déclin plus marqué.

Le succès des formes classiques de vente directe, explique peut-être que la vente aux institutions reste pour le moment un débouché tout à fait marginal pour les fermes en circuits courts. Elles sont pourtant nombreuses à (56,7 %) à manifester un intérêt éventuel, mais ne sont pas, en revanche, prêtes à consentir la baisse de prix nécessaire à ce que ce débouché puisse être développé, notamment en mutualisant leurs efforts. Cela vient nuancer notre 2^{ème} hypothèse (H2) stipulant qu'il y aurait un nombre suffisant de fermes de proximité au Québec prêtes à s'engager dans la livraison à des plateformes régionales de conditionnement et de commercialisation. Nous estimons tout de même que cette piste serait à explorer dans la mesure où notre enquête témoigne également d'une grande diversité des modèles d'affaire, de la taille des fermes, des productions et des stratégies de commercialisation.

Nous pensons par conséquent qu'il serait justifié de soutenir à moyen terme quelques initiatives locales visant à fédérer les fermes de proximité au sein d'une plateforme collective susceptible d'assumer le stockage et diverses activités de conditionnement, dont des activités de préparation des légumes pour qu'ils soient vendus dans les formats désirés par les institutions. Pour se pérenniser, ces structures ont besoin de temps. Les enseignements tirés de l'expérience des food hubs aux États-Unis sont nombreux, leur caractère régional et de proximité est une caractéristique importante pour rassembler les fermes dans un périmètre de quelques dizaines de kilomètres maximum. Ces structures jouent un rôle multifonctionnel, environnemental et sociale, qui dépasse la seule agrégation et vente de produits agricoles.