

UNIVERSITE D'ETAT D'HAITI

FACULTE D'AGRONOMIE ET DE MEDECINE VETERINAIRE

DEPARTEMENT ECONOMIE ET DEVELOPPEMENT RURAL

*« Étude de cas d'une coopérative de solidarité en circuit alimentaire de proximité  
au Québec. Viabilité, durabilité et enseignements pour la commercialisation de  
produits alimentaires en Haïti. »*

Mémoire présenté par Stevens AZIMA pour l'obtention du diplôme d'Ingénieur-  
Agronome

*Québec, Mai 2015*

## **RESUME**

Les défis que rencontrent les regroupements en circuit alimentaire de proximité prennent un sens particulier quand on considère le cas des marchés de solidarité régionale au Québec. Nous assumons dans ce travail la cohabitation d'objectifs de développement durable avec la recherche de la viabilité au sein de ces coopératives de solidarité. Mais nous interrogeons cette coexistence, et cherchons à comprendre comment les conditions sont susceptibles de changer eu égard à ces objectifs. Il ressort de notre analyse, suite à une monographie d'un marché de solidarité régionale, que la viabilité et la durabilité ne sont pas au même niveau mais ce rapport peut évoluer à moyen terme.

**Mots clés :** coopérative de solidarité, marché de solidarité régionale, regroupement, action collective, circuit court, circuit de proximité, distribution alimentaire, proximité, viabilité, durabilité.

## **ABSTRACT**

The challenges faced by groupings in short food supply chains present particular significance when one considers the case of “regional solidarity markets” in Quebec. We assume in this work cohabitation of sustainable development objectives with the search for viability in these “solidarity cooperatives”. But we question this coexistence and seek to understand how conditions are likely to change with regard to these goals. From our analysis, following a monograph of a “regional solidarity markets”, the viability and sustainability appear to be not at the same level but this ratio can evolve in the medium term.

**Keywords:** multi-stakeholder cooperative, regional solidarity market, groupings, short food supply, proximity, food distribution, viability, sustainability.

## **REMERCIEMENTS**

Ce projet de recherche a été rendu possible grâce au soutien financier de Ministère Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada (MAECD). Cela a permis à plusieurs étudiants haïtiens en baccalauréat à l'Université d'État d'Haïti de venir réaliser leur mémoire de fin d'études à l'Université Laval au Québec, pendant quatre (4) mois.

Je tiens également à remercier mon directeur de recherche, Patrick Mundler, pour son attention, sa patience, sa grande rigueur et ses encouragements. Je remercie aussi le vice-doyen aux études, M. Pierre-Mathieu Charest qui s'est toujours assuré du bon déroulement du stage.

Je veux aussi souligner le rôle central qu'a joué mon amie Hélène Sylvain pour la réalisation des enquêtes de terrain.

Mais en réalité tout ceci n'aurait pas été possible sans la confiance et les encouragements dont je bénéficie depuis mon enfance jusqu'à aujourd'hui de la part de :

Ma mère, Marilaine Azima

Ma sœur, Lovely Joseph

M. Jean Eddy Pascal

Fabiola Pascal

Edwing Robert Simon Pascal

Edouard Pierre Louis Pascal

Enfin, j'aimerais sincèrement remercier toutes les personnes qui ont accepté de me rencontrer et de participer à cette recherche ainsi que celles qui, sous une forme ou une autre, ont encouragé ce travail. Mille mercis.

## Table des matières

<b>RESUME</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>iii</b>
<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>iv</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES</b>	<b>vii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b>	<b>vii</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b>	<b>vii</b>
<b>I. INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>II. REVUE DE LITTÉRATURE</b>	<b>4</b>
2.1 Littérature sur les coopératives	4
2.2 Proximité et territoires	5
2.3 Les regroupements en circuits de proximité face à la question de la durabilité	10
2.4 Viabilité et durabilité : peuvent-elles coexister ?	13
<b>III. METHODOLOGIE</b>	<b>15</b>
3.1 Recherche bibliographique	15
3.2 Enquête exploratoire	15
3.3 Typologie-échantillonnage-recrutement au niveau de la population sous étude	16
3.4 Méthode de recherche et enquête formelle	17
3.5 Guides d'entretiens et types de données à recueillir	17
3.6 Méthode d'analyse des données	18
<b>IV. RESULTATS ET DISCUSSION</b>	<b>18</b>
4.1 Description du Marché de Solidarité Rivière-du-Nord	18
4.2 Viabilité sociale du MSRDN	22

4.3 Viabilité économique du MSRDN _____	32
4.4 Conclusions sur la viabilité _____	37
4.5 Durabilité environnementale du MSRDN _____	38
4.6 Durabilité sociale du MSRDN _____	40
4.7 Durabilité économique du MSRDN _____	41
4.8 Conclusions sur la durabilité _____	41
4.9 Appréciation des hypothèses de recherche _____	42
<b>V. CONCLUSION _____</b>	<b>43</b>
5.1 Les coopératives de solidarité en circuit de proximité : un projet ambitieux mais prometteur _____	43
5.2 Parallèle avec les circuits de distribution alimentaire d'un pays en développement : Haïti. _____	44
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES _____</b>	<b>a</b>
<b>ANNEXE 1 : Répartition des producteurs et échantillon _____</b>	<b>h</b>
<b>ANNEXE 2 : RESULTATS SONDAGE MSRDN _____</b>	<b>j</b>
<b>ANNEXE 3 : SOURCES DE FINANCEMENT EXTERNE DU MSRDN _____</b>	<b>n</b>
<b>ANNEXE 4 : GUIDE ENTRETIEN FOCUS GROUP _____</b>	<b>o</b>
<b>ANNEXE 5 : GUIDES D'ENTRETIEN _____</b>	<b>q</b>
<b>ANNEXE 6 : FORMULAIRES DE CONSENTEMENT _____</b>	<b>z</b>

## **LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES**

CA : Conseil d'Administration

MAPAQ : Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

MSRDN : Marché de Solidarité Rivière-du-Nord

## **LISTE DES TABLEAUX**

<i>Tableau 1 Critères de durabilité (adaptation de : Corade &amp; Del'Homme, 2013)</i>	14
<i>Tableau 2 Sociétariat de la coopérative de solidarité du MSRDN</i>	20
<i>Tableau 3 Estimation du nombre d'heures total de bénévolat par mois fourni au MSRDN</i>	23
<i>Tableau 4 Producteurs en régie biologique au MSRDN</i>	39
<i>Tableau 5 Répartition des producteurs et échantillonnage</i>	h
<i>Tableau 6 Résultats sondage MSRDN</i>	j
<i>Tableau 7 Sources et conditions du financement externe du MSRDN</i>	n

## **LISTE DES FIGURES**

<i>Figure 1 Grille d'analyse de la viabilité d'un regroupement en circuit de proximité</i>	10
<i>Figure 2 Processus type de décision au sein du MSRDN et flux d'information</i>	26
<i>Figure 3 Charges fixes mensuelles du MSRDN</i>	32
<i>Figure 4 Évolution du chiffre de ventes mensuelles du MSRDN</i>	32
<i>Figure 5 Sources de financement externe (subventions, prix, prêts)</i>	33
<i>Figure 6 Importance relative des sources de revenu du MSRDN</i>	34

## I. INTRODUCTION

Depuis les années 90, on assiste au Québec à un regain d'intérêt pour des formes de mise en marché misant sur le rapprochement spatial et/ou relationnel entre production et consommation alimentaires. Le MAPAQ utilise la notion de « circuit court » pour nommer les formes 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). Mais la notion plus englobante de « circuit de proximité alimentaire », qui semble faire consensus, sert de plus en plus à décrire tout système de commercialisation visant la jonction susmentionnée entre producteurs et consommateurs (Praly et al., 2014). En effet, si on peut dire avec Langhade (2010) que ces circuits « ont toujours existé », il demeure qu'ils connaissent un essor et une diversité remarquable ces dernières décennies et que beaucoup d'espoirs y sont placés.

Face à la crise de durabilité du modèle agro-industriel et de son système global d'approvisionnement alimentaire (Rastoin & Ghersi, 2010), certains veulent inscrire les circuits de proximité dans un modèle alternatif estimé plus durable et leur prêtent de nombreuses vertus. Pour les agriculteurs, on parle, entre autres, de meilleur contrôle sur les prix de leurs produits (Hérault-Fournier, 2010), de diversification des sources de revenu (Barbieri & Mahomey, 2009), de revalorisation du métier d'agriculteur. Concernant les consommateurs, on mentionne souvent la possibilité de s'assurer de la sécurité et de la salubrité des aliments ainsi qu'une traçabilité facilitée (Denéchère, 2007).

Toutefois, outre les controverses autour de ces vertus, on souligne aussi le lot de défis qu'amènent les circuits de proximité, en particulier pour les producteurs, en termes de redéfinition de l'organisation du travail et de diversification (Mundler et al., 2008; Chiffolleau, 2010), de négociations avec un nombre plus élevé d'interlocuteurs (LeRoux et al., 2010) et en termes de barrières à l'entrée pour certains marchés. De plus, une certaine asymétrie de l'information entre producteurs et consommateurs peut encore subsister même en marché de proximité. L'action collective via la mutualisation de ressources est une piste de solution souvent évoquée (Delhommeau, 2009; Saleilles & Poisson, 2012) pour contourner ces difficultés. Et une des voies possibles de la

mutualisation est celle réunissant producteurs et consommateurs, ce que permettent de faire les coopératives de solidarité.

La coopérative de solidarité est le statut courant des marchés de solidarité régionale, eux-mêmes constituant une forme de mise en marché de proximité assez jeune, pratiquement inexistantes avant 2006 mais rendus à plus d'une vingtaine aujourd'hui (Lemay, 2012). Les échanges marchands se font via une plateforme Web puis les paniers de produits commandés par les consommateurs sont récupérés par ceux-ci à un point de chute où les producteurs viennent livrer ces produits. Ces formes de mise en marché, beaucoup moins étudiées que les marchés publics par exemple, méritent pourtant notre attention. En tant que coopératives, elles semblent bien porter le souci de *durabilité* souvent associé aux systèmes de commercialisation alimentaire de proximité. D'ailleurs, la *Loi sur les coopératives* au Québec reconnaît à toute coopérative, en son article 4, la règle d'action du « soutien au développement de son milieu ».

De plus, les liens avec les territoires où ces marchés de solidarité régionale s'inscrivent sont souvent affirmés. Les lieux sont parfois nommés (marché de solidarité régionale de l'Outaouais, marché de solidarité Rivière-du-Nord, etc.) et la promotion de l'achat local constitue généralement un leitmotiv incontournable. Tout ceci laisse penser que cette forme de mise en marché entretient un souci de durabilité, au sens de chercher à satisfaire « les besoins de la génération actuelle sans priver les générations futures de la possibilité de satisfaire leurs propres besoins » (Brundtland et al. 1987). De plus, les liens tissés avec le territoire (par exemple, les membres sont généralement choisis dans un rayon défini autour du point de chute) pourraient autoriser à postuler la recherche d'une « durabilité territoriale » (Corade & Del'homme, 2013).

Par contre, il est connu que la coexistence de tels soucis (mission sociale, développement local, etc.) avec la recherche de la viabilité financière peut être difficile (Diadiou, 2011). Une étude réalisée par Poisson (2010) sur plusieurs cas de regroupements en circuits de proximité révèle des difficultés pour ces collectifs d'atteindre l'équilibre financier même après plusieurs années. De plus, la mixité de membres producteurs et consommateurs avec certains intérêts antagonistes au sein d'une gouvernance en principe démocratique peut soulever des difficultés. Pourtant, plusieurs marchés de solidarité

semblent pérennes et certains sont presque vieux d'une dizaine d'années aujourd'hui (marchés de solidarité de l'Estrie, de Magog, de l'Outaouais). La viabilité, vue comme la « capacité d'une entité à survivre » (Durand et al., 2012), nous apparaît comme distincte de la durabilité au sens de Brundtland et al. (1987) car celle-ci interroge l'impact que l'activité de l'entité en question peut avoir sur le milieu et sur les générations futures. Ceci dit, il semble pertinent de questionner la coexistence et l'évolution des conditions de viabilité et de durabilité au sein d'une coopérative de solidarité en circuit alimentaire de proximité.

Nous nous proposons d'étudier cette question à travers une monographie du jeune Marché de Solidarité Rivière-du-Nord, dont le point de chute se trouve à Saint-Jérôme, le plus grand bassin de population de la région des Laurentides. Cette étude pourra aider à mieux comprendre les problèmes spécifiques auxquels ces coopératives peuvent faire face au début de leur existence, et les choix et arbitrages qu'elles peuvent être amenées à faire devant certains enjeux. Avant, une revue de la littérature sur l'économie de la proximité, les facteurs de viabilité et de durabilité des regroupements en circuits alimentaires de proximité et sur les coopératives, en particulier les coopératives de solidarité, nous permettra d'adopter un cadre d'analyse adapté et de formuler une hypothèse plausible quant à la question de recherche.

Qu'il soit aussi permis, à la fin, de conduire une réflexion parallèle sur la commercialisation de produits alimentaires en Haïti à partir des enseignements tirés de ce stage, rendu possible grâce à une coopération Canada-Haïti.

## II. REVUE DE LITTÉRATURE

### 2.1 Littérature sur les coopératives

#### *Coopératives de solidarité : entre viabilité et mission sociale*

Les coopératives de solidarité sont une forme de coopérative dite *multistakeholder* dont le Québec est devenu une terre de prédilection. Si le Québec n'a pas inventé les coopératives multisociétaires dont on fait couramment remonter les premières apparitions aux années 60 en Italie (Girard, 2008), ces coopératives connaissent au Québec depuis leur reconnaissance légale en juin 1997 une croissance remarquable. D'après Chagnon (2008), elles étaient déjà 479 en 2007, et en 2006 représentaient 62% des nouvelles constitutions de coopératives au Québec. En 2014, sur 107 nouvelles constitutions de coopératives, 58% étaient des coopératives de solidarité<sup>1</sup>.

Les coopératives de solidarité constituent une forme originale de coopérative. En effet, les coopératives traditionnelles ne reconnaissent qu'une seule catégorie de membres (ayant droit de vote, etc.) en leur sein. Répondant à de nouveaux problèmes et besoins d'alors relatifs notamment au développement local (Girard, 2008), le développement de la coopérative de solidarité comme forme de coopérative pouvant réunir plusieurs (au moins deux, depuis 2006) catégories de parties prenantes (*stakeholders*) a été proposé suite au Sommet sur l'économie et l'emploi organisé en 1996.

Dans le secteur agro-alimentaire, sur le total de 479 coopératives de solidarité recensées en 2007, moins de 9% étaient de type agricole ou relevaient de la catégorie Alimentation (magasin) et parmi elles plus de 50% étaient actives (Girard, 2008). Quant aux marchés de solidarité, ils sont aujourd'hui plus d'une vingtaine (Lemay, 2012). Et dès le début, le bénévolat/volontariat a toujours occupé une grande place dans le fonctionnement de cette forme de coopérative.

Pour Michaud (2006), ce qui fait la spécificité des coopératives de solidarité est la combinaison du « multisociétariat institutionnalisé » et la triple participation des membres au pouvoir, au capital et à l'activité. Le principe démocratique, commun d'ailleurs à toutes

---

<sup>1</sup>

[http://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents\\_soutien/cooperatives/evolution\\_coop\\_non\\_financieres.html](http://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/cooperatives/evolution_coop_non_financieres.html) (Page consultée le 10 mai 2015 à 15h)

les coopératives, reste « un membre, un vote ». La coopérative, forme d'entreprise où les propriétaires sont les membres, a ses points forts souvent loués par les tenants du mouvement coopératif mais contient aussi son lot de défis et de contradictions. La nouvelle forme, dite coopérative de solidarité, amène de nouveaux défis, surtout au niveau de la cohésion interne entre les catégories de membres dont les intérêts peuvent même être antagonistes. Par contre, si la viabilité financière peut être problématique, car elle n'est pas une fin en soi (Michaud, 2006), la poursuite d'objectifs sociaux, altruistes ou intéressant le développement (durable) au niveau d'un territoire est presque une constante. Michaud (2006), citant Laville (1994), souligne le fait que la création des coopératives de solidarité apparaît souvent comme le résultat d'une mobilisation d'acteurs locaux souhaitant la « construction conjointe de l'offre et de la demande par les usagers et les professionnels » pour certains services sur leur territoire. Les enjeux liés à la viabilité et à la durabilité trouvent donc un sens particuliers au sein des coopératives de solidarité, comme on le verra plus loin.

## ***2.2 Proximité et territoires***

L'économie de la proximité est une approche de certains phénomènes économiques qui est née en France vers les années 90. Elle insiste sur la prise en compte de la coordination entre les acteurs dans les dynamiques de production et d'innovation. Nombre d'auteurs ont su utiliser cette approche pour étudier les circuits de proximité en France (Poisson et al., 2012 ; Praly et al., 2014 ; Mundler et al., 2013) et ailleurs.

Pour Carrincazeaux et al. (2008), la notion de proximité réfère autant à « la séparation économique ou géographique des individus et des collectivités avec différentes ressources » qu'aux « relations qui les réunissent [ou les éloignent] dans la résolution de problèmes économiques » (p. 619). Torre & Beuret (2012) insistent sur le caractère mobilisable, activable par les individus de la proximité vue comme un potentiel, alors c'est l'action humaine qui confère à ce potentiel son utilité (ou sa désutilité). La proximité dont on parle peut être spatiale (ou géographique ou physique) ou relationnelle. La forme relationnelle est approchée différemment selon les écoles : pour l'interactionnisme, en plus de la proximité géographique on parlera de proximité « organisée » (Torre & Beuret, 2012) elle-même décomposable en une logique de similitude (entre les acteurs) et une

logique d'appartenance (à une organisation, un groupe, etc.) éventuellement. Quant à l'approche institutionnaliste, elle distingue plutôt, en plus de la proximité géographique une proximité institutionnelle et une proximité organisationnelle. Mais, comme le soulignent Mundler et al. (2013) les deux approches se rencontrent, et dans ce travail nous adopterons l'approche interactionniste qui cadre bien avec l'étude d'une coopérative.

La proximité géographique, qui est sans doute l'apport majeur de l'économie de la proximité dans l'analyse de la coordination entre acteurs (dans la mesure où cette dimension ne se retrouve pratiquement pas dans les autres approches et théories), réfère directement à la notion de distance physique, dont la perception par les acteurs est pourtant assez relative (Torre & Rallet, 2004; Torre & Beuret, 2012). Dès lors, l'économie de la proximité, loin de considérer l'espace comme une variable absolue, le considère comme « construit, organisé (infrastructures et équipements qui parfois induisent une déformation de l'espace physique) et vécu » (Zimmermann, 2008, p. 111).

Si on montre que la proximité géographique peut être mobilisable ou subie par l'individu dans ses relations avec l'autre, son influence sur la coordination des acteurs est avérée : l'effet de l'espace sur les relations entre les individus n'est pas neutre, on dit que « l'espace est institué » (Talbot, 2005, p. 162). En général, on considère l'existence d'une proximité géographique comme une condition surtout favorable à la coordination des individus, mais les auteurs s'accordent pour dire qu'elle n'est pas une condition suffisante à la coordination (Pecqueur & Zimmermann, 2002 ; Torre & Rallet, 2004), elle doit être « jumelée à une proximité organisée » (Zimmermann, 2008). En effet, celle-ci peut garantir par sa logique d'appartenance des interactions réglementées entre les membres d'une même organisation. Mais, c'est à travers la logique de similitude, c'est-à-dire l'existence d'un « même système de représentations, ou ensemble de croyances, et [de] mêmes savoirs » (Torre & Rallet, 2004, p. 27), qu'il devient possible que les règles instituées soient « acceptées par toutes les parties prenantes de la négociation » (Torre & Rallet, 2004, p. 39).

Les concepts et éléments d'analyse fournis par l'économie de la proximité permettent bien d'approcher non seulement les circuits de proximité en tant que phénomène économique et social mais aussi l'action collective, quand elle est présente,

au sein de ces circuits. Ils peuvent donc être mobilisés pour comprendre les interactions au sein d'une coopérative de solidarité impliquée dans un circuit de proximité alimentaire.

### ***Analyse de la viabilité des regroupements en circuits de proximité***

#### *Initiatives collectives en circuits de proximité : enseignements*

Plusieurs auteurs voient dans les démarches collectives en circuit de proximité une solution possible à nombre de problèmes et de défis auxquels sont confrontés les producteurs en circuit de proximité. Si l'organisation collective, notamment par la mutualisation de ressources, peut viser à « faciliter l'accès des producteurs à des opportunités dont ils n'auraient pas pu bénéficier à titre individuel » (Saleilles & Poisson, 2012), il n'en demeure pas moins qu'elle apporte de nouveaux défis en termes d'organisation et de coordination (coûts d'information, de négociation). Mais Laughrea (2014) remarque que, puisqu'il semble que ces regroupements sont généralement des opportunités de réaliser des économies d'échelles contrairement aux initiatives isolées de mise en marché de proximité, ce doit être parce que « les gains provenant de la réduction des coûts de transaction externes surpassent les coûts d'organisation ou de gouvernance au sein du collectif ». En même temps, les collectifs doivent aussi tenir compte des leçons tirées de l'expérience d'autres regroupements pour parvenir à minimiser ces coûts d'organisation et favoriser l'action collective.

Ainsi, au niveau de l'engagement des membres et du leadership, Mundler et al. (2013) soulignent l'importance d' « actualiser l'engagement » étant donné l' « opérationnalité tardive des outils » mobilisés au début (Poisson et al., 2010). Pour la cohabitation des projets individuels et collectifs, Saleilles et Poisson (2012) insistent sur le maintien de certaines ambiguïtés : il faut garder un certain flou, des marges de liberté quant à la hiérarchie, le contrôle et la prise de décision (ambiguïté d'organisation) et garantir la diversité des membres et des motivations (ambiguïté d'intention). Mais c'est à nouveau Saleilles et Poisson (2012) qui relativisent en disant que ce que le regroupement devra chercher, c'est un équilibre entre ambiguïté et rigidité, car, comme le montrent Mondy et Terrieux (2010) avec l'exemple des Ateliers de Transformation Collectifs en France, il importe d'avoir des règles claires pour la réussite du regroupement. De plus, pour favoriser la viabilité économique, Dumas (2013) souligne comment un

accompagnement technique externe dès l'élaboration du projet peut être utile, car il montre comment les choix effectués à cette phase (notamment le niveau d'investissement) peuvent « poser problème au démarrage ou après plusieurs années de fonctionnement » (Dumas, 2013, p. 34). Aussi, Dumas insiste sur la nécessité de réviser fréquemment le tarif d'utilisation des infrastructures ou des ressources mutualisées et sur l'importance des subventions publiques dans la réduction de la taille de l'investissement de départ.

En outre, il convient de souligner aussi, avec Cordelier (2006), l'importance de planifier la recapitalisation dès la création du regroupement. D'où proviendront les fonds pour le réinvestissement ? Tous ces points sont autant de facteurs qui peuvent affecter la viabilité économique et la viabilité sociale du collectif s'ils ne sont pas pris en compte, comme on le verra ci-après.

### ***Viabilité des regroupements en circuits de proximité : adoption d'un cadre d'analyse***

En se basant sur la littérature sur les coopératives (Bruynis et al., 2001 ; Cordelier, 2006), sur les approches de l'action collective (Olson, 1971 ; Ostrom, 1990) et sur les avancées en économie de proximité (Torre & Rallet, 2004 ; Zimmermann, 2008), on peut construire un cadre d'analyse de la viabilité des collectifs de producteurs engagés dans des circuits de proximité. Compte tenu de la littérature citée plus haut, nous pouvons identifier des facteurs de la viabilité économique et des facteurs de la viabilité sociale.

*Au niveau de la viabilité économique*, nous distinguerons les facteurs suivants (déjà discutés dans la littérature de la section précédente) :

- La préparation du projet (Dumas, 2013) : investissement initial rationnel, etc.
- La gestion (Dumas, 2013 ; Wagner, 2012) : tarif d'utilisation des infrastructures et des ressources mutualisées, etc.
- La recapitalisation (Cordelier, 2006), essentielle pour la croissance et l'expansion. La question peut ne pas se poser quand l'organisation en est à ses débuts, mais les sources possibles de financement de la croissance doivent être connues.

Ces trois facteurs peuvent assez bien expliquer le problème des *volumes* (difficulté à produire suffisamment ou à trouver suffisamment de débouchés pour les produits) auxquels sont confrontés nombre de cas rapportés rapportés dans la littérature et qui menacent la viabilité économique des collectifs concernés.

*Au niveau de la viabilité sociale*, nous pouvons faire ressortir les facteurs suivants, déjà discutés également:

- Le cadre réglementaire (Mondy & Terrieux, 2010)
- Les relations humaines (Carrincazeaux et al., 2008)
- La coordination des membres (Mundler et al., 2013 ; Poisson et al., 2010)
- La capacité à accepter des contraintes (Saleilles & Poisson, 2012)

Il en ressort que tous ces facteurs auront une influence sur le niveau et la qualité de l'engagement des membres, au centre de la viabilité sociale de l'organisation. Deux autres éléments semblent affecter la viabilité économique et sociale (Laughrea, 2014), à savoir le *bassin de connaissances sur les ressources mutualisées* présent dans le regroupement et *l'accompagnement externe*, qui, on le verra, affecte également la durabilité de façon plus globale. Le projet de recherche « Action collective et compétitivité des exploitations agricoles engagées dans les circuits de proximité » (*Innovaction*) dans lequel s'insère notre travail propose une grille d'analyse (voir Figure 1), que nous adopterons, tenant compte de tous les facteurs précités. Même si ce modèle a été conçu initialement pour analyser la viabilité au sein de collectifs de producteurs, les facteurs retenus nous semblent concerner aussi bien les consommateurs que les producteurs et justifient donc la mobilisation de cette grille pour l'analyse de la viabilité sociale et économique d'une coopérative de solidarité en circuit de proximité.

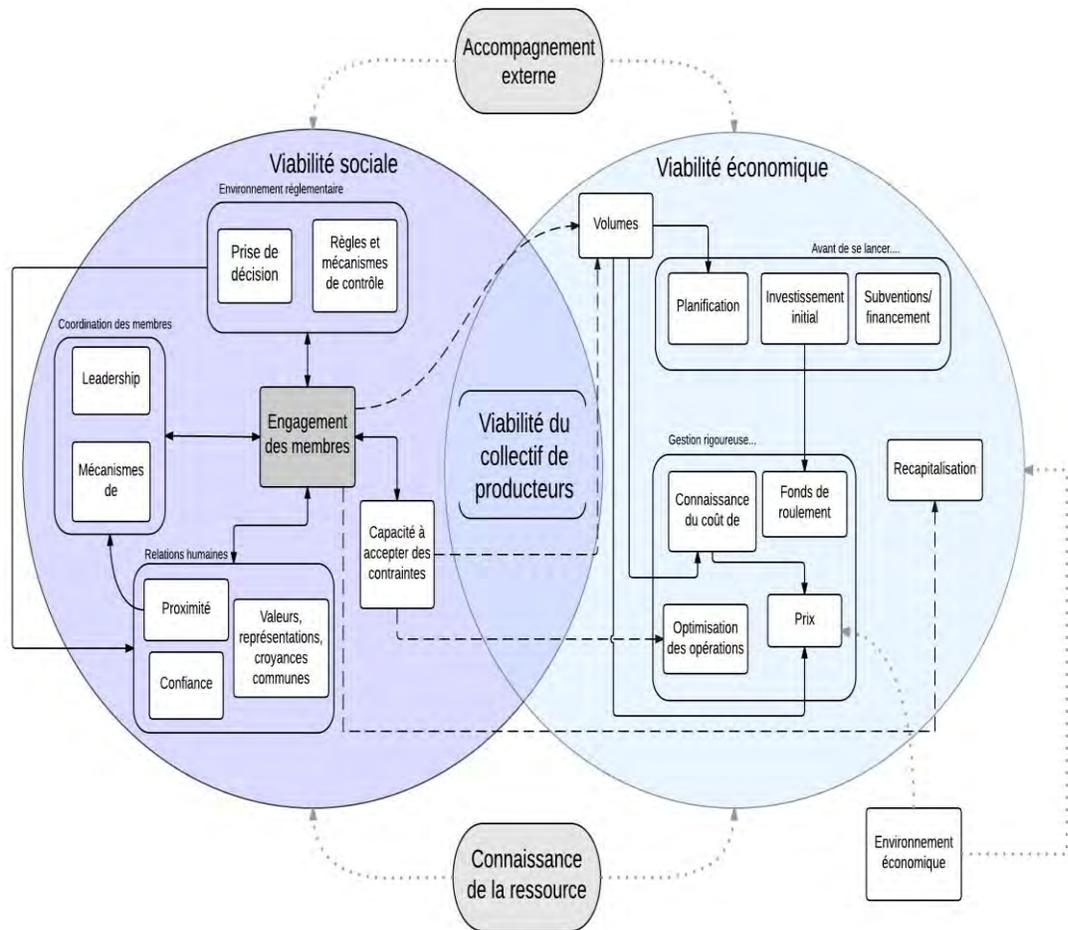


Figure 1 Grille d'analyse de la viabilité d'un regroupement en circuit de proximité

Source : Document de travail du projet Innovaction

### 2.3 Les regroupements en circuits de proximité face à la question de la durabilité

#### Les trois piliers du développement durable

La notion de « développement durable » a commencé à être opérationnelle avec le rapport Brundtland (1987) qui reprenait les trois piliers identifiés en 1972, avant même l'apparition de l'expression, par le Sommet international de Stockholm : environnemental, social et économique. La littérature sur les circuits de proximité, quoique peu abondante en étude sur la durabilité (concept d'ailleurs difficile à mobiliser), reconnaît l'alignement du modèle de mise en marché de proximité, avec toutes les vertus qui lui sont prêtées, sur les trois piliers de développement durable (Aubert & Enjolras, 2015).

Toutefois, les études qui abordent la question de la durabilité tendent à se concentrer sur un seul pilier à la fois, principalement le pilier environnemental (Maréchal

et Spanu, 2010 ; Penker, 2006) ou le pilier social (Langhade, 2010 ; Renting et al., 2013), le pilier économique étant sans doute le moins étudié (Kneafsey et al., 2013). Certaines études récentes ont aussi tenté d'aborder ces trois aspects de la durabilité à la fois (Bouroullec et al., 2014 ; Aubert & Enjolras, 2015), mais la question reste encore peu étudiée, et un consensus sur la façon de mesurer, d'évaluer la durabilité ne semble pas avoir été trouvé.

De façon plus détaillée, au niveau de la durabilité économique, on a montré que les exploitations engagées dans des circuits courts apparaissent davantage pérennes (Aubert et Enjolras, 2013). Des impacts économiques positifs allant dans le même sens sont relevés aussi par Kneafsey et al. (2013) au niveau des circuits de proximité au sein des pays de l'Union Européenne. Toutefois les regroupements, notamment les coopératives, et en particulier les coopératives de solidarité impliquées dans ces circuits, font rarement l'objet d'une attention particulière, ce qui n'est pas justifié étant donné les dynamiques particulières à ces groupes.

Quant à la durabilité sociale au niveau des circuits de proximité, ici encore les études dénotent surtout un impact positif. Capables d'activer et de valoriser la proximité entre producteurs et consommateurs, les circuits de proximité développeraient la confiance entre ces acteurs locaux. De plus, ils induiraient le recours à une main d'œuvre plus abondante, répondant entre autres aux besoins de « diversification agricole » (nouvelles activités de production) et de « diversification structurelle » (nouvelles fonctions) des exploitations agricoles concernées (Mundler et al., 2008). Kneafsey et al. (2013) soulignent dans leur étude au niveau des pays de l'Union Européenne le caractère essentiellement local de cette main-d'œuvre additionnelle. Parlant des coopératives, souvent dotées de missions sociales, on peut s'attendre à ce que les droits du travail et l'équité des salaires reçoivent une attention particulière.

En dernier lieu, pour ce qui est de la durabilité environnementale, elle fait moins consensus dans la littérature, surtout en ce qui concerne l'argument du moindre « kilométrage alimentaire ». D'un côté, il y a ceux qui soutiennent que les circuits de proximité ne présentent pas une logistique optimale (Coley et al., 2009), surtout en rapportant les faibles volumes transportés aux distances aller-retour parcourus. D'un autre

côté, il y a ceux qui avancent que ces circuits, surtout par leur promotion de l'achat local, contribuent à minimiser les distances que parcourent les aliments du producteur au consommateur et ont un impact environnemental positif considérable (Jarosz, 2008). Il existe aussi une position intermédiaire (Mundler & Rumpus, 2012) arguant que l'efficacité énergétique des circuits courts dépend surtout du contexte dans lequel cette efficacité est analysée. Outre ces débats, au niveau des systèmes de production Aubert & Enjolras (2013) soulignent de leur côté le constat d'un lien négatif entre l'adoption de circuits courts et l'intensité d'utilisation de produits phytosanitaires.

La littérature sur les piliers du développement durable au niveau des circuits de proximité laisse donc envisager en général un souci et une recherche de durabilité par les acteurs engagés dans ces circuits et la contribution de ces circuits au développement durable est globalement mise de l'avant dans la littérature. On peut donc supposer l'existence de conditions favorables en général à la durabilité au sein de ces circuits, et d'autant plus s'il s'agit de coopératives dont le statut et la mission sont souvent favorables à ce genre d'objectifs.

#### *La prise en compte du territoire : la durabilité territoriale*

Cerrd (2010), Corade & Del'Homme (2013b) plaident pour la prise en compte d'une dimension territoriale de la durabilité quand on s'intéresse aux circuits de proximité. Il apparaît en effet difficile de dissocier le concept de durabilité de cette dimension territoriale quand il est question de circuit de proximité. Ces circuits, en encourageant la confiance entre des acteurs d'un même espace et en activant la proximité géographique, font du territoire non plus le simple support physique des activités mais une « variable active » (Colletis et al., 2005), un « espace construit, (...) organisé et vécu » (Zimmermann, 2008, p.111), un « système complexe » (Moine, 2006). Il semble donc judicieux de supposer l'existence d'interactions pouvant affecter la durabilité, entre le *territoire* et les acteurs engagés dans un circuit de proximité, surtout dans le cas des marchés de solidarité régionale dont les liens avec le lieu d'implantation sont souvent affirmés.

Corade & Del'Homme (2013) reprennent certains critères de durabilité énoncés par le Cerrd, et intègrent la prise en compte des interactions entre le territoire et

l'organisation engagée dans le circuit de proximité à chaque pilier de développement durable. La dimension territoriale n'est donc pas un pilier supplémentaire de durabilité, mais un ensemble de jeux territoire-organisation et organisation-territoire à prendre en compte pour compléter l'analyse de la durabilité. Sans aller jusqu'à mesurer ou attribuer une note aux piliers de durabilité comme le font Corade & Del'Homme à partir des indicateurs découlant d'une liste de critères, il nous apparaît que ces critères suffisent déjà, après sélection et adaptation à notre étude (voir Tableau 1), pour apprécier les différents piliers de durabilité au niveau d'une organisation, en l'occurrence une coopérative de solidarité, recourant à un circuit de proximité. En effet, le constat a été fait qu'un nombre considérable de coopératives de solidarité jouent un rôle dans la gouvernance territoriale, « car le territoire y constitue la base à partir de laquelle a été constitué le regroupement » (N'Diaye, 2005, cité dans Michaud, 2006).

#### ***2.4 Viabilité et durabilité : peuvent-elles coexister ?***

La littérature montre les difficultés de cohabitation qui peuvent exister entre les différentes missions (commerciale, sociale, etc.) d'une coopérative (Diadiou, 2011). Si les études semblent dégager une contribution globalement favorable au développement durable par les circuits de proximité, elles font ressortir, au niveau des regroupements (Poisson, 2010) des difficultés considérables de réaliser la viabilité économique et sociale.

On s'attend donc à voir les coopératives de solidarité dont le souci de durabilité est affirmé faire face à des conditions non favorables à la viabilité, du moins au début. De plus, Defourny (1995) souligne les pressions capitalistes auxquelles les coopératives, et notamment les coopératives de solidarité, ont à faire face. Il dénonce le passage à un « coopitalisme » où les coopératives en vue d'atteindre la viabilité dans un milieu de plus en plus compétitif peuvent en venir à faire des compromis et glisser vers un paradigme capitaliste. Elles peuvent progressivement adopter « une série de pratiques qui étaient plutôt le lot de leurs concurrents : concentration financière croissante, intégration avec d'autres groupes non coopératifs, création de filiales que les membres contrôlent peu » (Defourny, 1995). Ces constats dans la littérature nous incitent à formuler une hypothèse

Tableau 1 Critères de durabilité (adaptation de : Corade & Del'Homme, 2013)

		Durabilité environnementale	Durabilité sociale	Durabilité économique
Niveau interne : Le collectif		<i>Env I</i> « L'organisation a des pratiques qui préservent ou ne détériorent pas les ressources naturelles et la biodiversité »	<i>Soc I</i> « L'organisation a des salariés et génère des emplois »  <i>Soc II</i> « L'organisation respecte les droits du travail et met en place des conditions de travail acceptables »	<i>Eco I</i> « L'organisation est indépendante financièrement »
Niveau externe	Impact de l'organisation sur le territoire	<i>Env II</i> « L'organisation participe à des réflexions, décisions, actions en faveur de l'environnement avec d'autres acteurs du territoire »	<i>Soc III</i> « L'organisation met en place des actions de valorisation du territoire »	<i>Eco II</i> « L'organisation participe au dynamisme économique du territoire et le met en valeur »
	Impact des institutions/ acteurs du territoire sur l'organisation	<i>Env III</i> Les autres acteurs et le cadre institutionnel du territoire encouragent l'organisation à des actions d'amélioration de l'environnement	<i>Soc IV</i> Des acteurs du territoire favorisent la mise en relation entre l'organisation et le reste du territoire	<i>Eco III</i> Des acteurs et le cadre institutionnel du territoire facilitent, soutiennent, aident le développement économique de ces organisations

qui répond à notre question de recherche sur la coexistence des conditions de viabilité et de durabilité (territoriale) d'une coopérative de solidarité en circuit alimentaire de proximité.

*Formulation d'une hypothèse de recherche (I)*

- a. Les conditions sont globalement défavorables à la viabilité économique et globalement favorables à la durabilité au niveau du Marché de solidarité Rivière-du-Nord***
- b. Le Marché de solidarité Rivière-du-Nord a adopté ou prévoit d'adopter des mesures priorisant sa viabilité économique sur sa durabilité.***

Dans les recherches qualitatives, stratégie de recherche dont relève ce travail, comme le montrent Anadón & Guillemette (2006) il s'agit moins d'hypothèse à tester que « d'intuitions à valider dans les données empiriques ». Cela dit, nous allons confirmer ou infirmer notre hypothèse en fonction des données empiriques qui prendront sens à travers les grilles d'analyse mobilisées.

### **III. METHODOLOGIE**

#### ***3.1 Recherche bibliographique***

Il s'agissait de parcourir et d'apprécier la littérature sur les coopératives de solidarité et celle sur la viabilité et la durabilité d'organisations se réclamant d'une démarche de proximité entre producteurs et consommateurs. Pour y arriver, nous avons exploité les ressources bibliographiques de bases de données spécialisées comme *cairn* et *scopus* et également les ressources accessibles sur la Toile en général.

#### ***3.2 Enquête exploratoire***

Avant de démarrer ce travail, une petite enquête exploratoire du MSRDN a été menée, via quelques entretiens informels avec des responsables du marché et une visite du bâtiment servant de point de chute, pour interroger la possibilité de l'étude et l'intérêt du MSRDN comme cas d'étude.

### **3.3 Typologie-échantillonnage-recrutement au niveau de la population sous étude**

La *Loi sur les coopératives* du Québec définit en son article 226.1 la coopérative de solidarité comme « celle qui regroupe au moins deux catégories de membres parmi les suivantes :

1. des membres utilisateurs, soit des personnes ou sociétés qui utilisent les services offerts par la coopérative;
2. des membres travailleurs, soit des personnes physiques œuvrant au sein de la coopérative;
3. des membres de soutien, soit toute autre personne ou société qui a un intérêt économique, social ou culturel dans l'atteinte de l'objet de la coopérative. »

Au niveau du MSRDN, ces trois catégories sont réunies : les consommateurs (175) étant les membres utilisateurs (et jouant aussi le rôle de bénévoles); les producteurs et transformateurs agricoles (22) étant traités comme des membres de soutien, et un salarié administrant la plateforme web et coordonnant la distribution comme seul membre travailleur. Les membres du conseil d'administration (7) sont élus parmi les trois catégories de membre de la coopérative.

L'enquête exploratoire a révélé plusieurs critères discriminants dans la population formant le MSRDN. Au niveau des producteurs, nous avons relevé la proximité géographique du producteur par rapport au local du MSRDN, la taille de l'exploitation (« gros » producteurs, « petits » producteurs), et le niveau d'implication du producteur dans le marché et éventuellement les types de produit. Mais compte tenu du contenu de notre grille d'analyse (engagement des membres, volumes ainsi que les variables concernant la durabilité sociale, environnementale et économique), nous avons trouvé pertinent de ne retenir que deux de ces critères pour les producteurs :

- i. **la taille de l'exploitation** : nous l'apprécierons en fonction de la surface agricole utile de la ferme. Ce critère nous permet de prendre en compte la diversité d'intérêts et d'enjeux qui peuvent exister entre les gros producteurs et les petits producteurs
- ii. **la proximité géographique** : Voir *Annexe I*. Nous l'apprécions avec l'outil Google

Map permettant d'évaluer le temps en voiture de la ferme au point de chute.

Une fois les producteurs sélectionnés, on a pris contact avec eux par téléphone directement une semaine à l'avance, grâce aux coordonnées que nous a fournies le conseil d'administration, afin de planifier un rendez-vous (soit chez eux, soit au point de chute). Nous avons pu rencontrer 5 membres producteurs : trois « petits » producteurs (deux « proches », un « éloigné »), deux « grands » producteurs (un proche, un éloigné).

La méthode d'échantillonnage qui a été choisie est l'échantillonnage aléatoire simple (à l'aide de la fonction RANDOM de la calculatrice) à l'intérieur de chaque type. La définition des critères de typologie et le choix de faire le tirage aléatoire à l'intérieur d'un type semblent mieux correspondre au fait qu'en recherche qualitative, on recherche plus une « représentativité théorique » (Miles & Huberman, 2003) et qu'il convienne que les échantillons soient « orientés » (Kuelz, 1992 cité dans Miles & Huberman, 2003) plutôt que pris complètement au hasard.

Quant aux consommateurs, nous aurions pu considérer les critères de typologie suivants : fréquence moyenne d'achats, volumes moyens d'achats, bénévolat. Mais finalement, nous n'avons pu en rencontrer que trois (3) : l'un qui fait souvent du bénévolat et un qui n'a encore jamais acheté et qui achète plus ou moins régulièrement mais ne fait pas de bénévolat. Pratiquement, deux membres utilisateurs ont été rencontrés au hasard à un jour de cueillette des paniers au point de chute du marché et l'autre chez lui.

### ***3.4 Méthode de recherche et enquête formelle***

Pour les groupes producteurs et consommateurs, c'est la méthode des entretiens semi-directifs qui a été choisie. Pour ce qui est du conseil d'administration, il a été interrogé de façon collective (focus group).

### ***3.5 Guides d'entretiens et types de données à recueillir***

On a utilisé un guide d'entretien (voir annexe 5) pouvant être adapté aux membres producteurs (tous types confondus, mais avec prise en compte du type lors de l'entretien)

aux membres utilisateurs et au membre travailleur. Aussi, nous avons préparé un guide du *focus group* (annexe 4) à réaliser avec le conseil d'administration. Il était prévu que chaque entretien, si possible, ne dépasse pas une heure.

Quant aux données, ou plus précisément les thèmes à approfondir dans les entretiens, ils correspondent à ceux présentés dans la grille d'analyse de la viabilité du projet « *action collective et compétitivité des exploitations agricoles engagées dans les circuits de proximité* » et ceux présentés dans la grille d'analyse de la durabilité territoriale (Tableau 1).

### **3.6 Méthode d'analyse des données**

- Entretien de groupe :

Nous avons eu recours à l'une des quatre voies d'analyse de données d'entretiens de groupe identifiées par Baribeau (2009) : « la décontextualisation par le code, la catégorisation et au terme la remise en contexte sous forme de modèle plus ou moins élaboré, tissant des liens avec les cadres de références préalables et nuancant ou contrastant au besoin des aspects spécifiques. » Toutefois, nous n'avons pas eu recours à un système de codage.

- Entretiens semi-directifs : nous avons employé la méthode « habituelle » (Miles & Huberman, 2003, p. 163) pour l'analyse, à savoir le processus suivant (mais allégé au besoin, étant donné les contraintes de temps de cette étude) : notes de terrains/enregistrements → transcription (non appliquée) → codification (avec les mots techniques du cadre de référence, les thèmes étudiés, ...) → schématisation des données → conclusions → itérations (à partir d'autres notes de terrain/enregistrements) → rapport final.

## **IV. RESULTATS ET DISCUSSION**

### **4.1 Description du Marché de Solidarité Rivière-du-Nord**

#### *Historique du Marché de Solidarité Rivière-du-Nord*

L'idée d'origine, qui était de créer un « café solidaire », un espace de rencontres entre les habitants de Saint-Jérôme et des environs, a germé dans le contexte de la grève étudiante québécoise de 2012. L'idée de proximité semblait donc être déjà présente.

Toutefois, un premier projet visant à mettre sur pied un tel espace a avorté. Plus tard, en avril 2014 quelques membres de l'équipe à l'origine de ce projet sont sortis lauréats régionaux (Laurentides) dans la catégorie « Économie Sociale » du concours québécois en entrepreneuriat avec cette fois le projet de création du *Marché de Solidarité Rivière-du-Nord* (MSRDN). Ayant refusé d'être un des points de chute du *Marché de Solidarité Hélios Sainte-Anne des Lacs*, le MSRDN a donc ouvert ses portes en juillet 2014 comme une coopérative de solidarité, réunissant des membres producteurs et des membres consommateurs dans un rayon prioritairement de 50 km au plus autour du point de chute, et de 100 km maximum exceptionnellement.

Le point de chute de la coopérative est donc situé dans la plus grande ville de la région des Laurentides et la quinzième au Québec pour ce qui est de la population. Depuis avril 2014, le MSRDN emploie un membre travailleur, le « gérant », qui au départ a eu à mettre en place le système comptable, participer au recrutement de nouveaux membres qui sont venus se joindre au « noyau » initial de 80 membres. La coopérative a préféré attendre d'avoir un minimum de 5 à 10 membres producteurs pour se lancer officiellement. Avant le lancement, un comité de sélection de producteurs a été mis sur pied : il opérait essentiellement avec les critères de choix suivants :

- La « qualité » des produits (produits « santé », pas de fertilisants chimiques, avec pour principaux moyens de vérification : visite des fermes, possession d'une certification - voir *Figure 3 plus loin à la section Durabilité*)
- La distance :
  - a) Prioritairement, les producteurs situés dans un rayon de 50 km au plus autour du point de chute
  - b) Secondairement, les producteurs situés entre 50 au 100 km, dans les cas où cela permet d'assurer la diversité des produits qu'offre la coopérative

#### *Situation actuelle et projections*

Au moment de la réalisation de ce travail (voir Tableau 2), le MSRDN est une coopérative jeune d'environ huit mois, qui réunissait au mois de mars 2015 quelques 237 membres (contre moins de 90 au départ), dont une vingtaine de membres producteurs (dits membres de soutien), 213 membres consommateurs (dits membres utilisateurs) et un

membre salarié (dit membre travailleur). Le Conseil d'Administration est formé de sept membres, mais d'autres membres de la coopérative peuvent éventuellement prendre part aux réunions mensuelles du Conseil.

Tableau 2 Sociétariat de la coopérative de solidarité du MSRDN

	Membres utilisateurs	Membre travailleur	Membres de soutien (membres producteurs)	Total
Nombre en mars 2015	213	1	23	237
Nombre en juillet 2014	133	1	11	145
Nombre en avril 2014	80	1	6	87

Source : MSRDN. (Construction de l'auteur)

La coopérative affirme rencontrer des difficultés pour recruter de nouveaux membres. Pour un objectif de 375 membres à la fin de la première année dans leur Plan d'Affaires initial, elle en est aujourd'hui à 237 membres après huit mois. Elle continue de recevoir des subventions de certains organismes (*voir Figure 5 et Annexe 3*), mais se prépare à devoir devenir autonome financièrement dans les mois à venir si les subventions sont coupées. Un membre du CA a mentionné le cas du *Marché de solidarité Sainte-Anne des Plaines* dans les Laurentides qui a dû fermer ses portes après trois ans de fonctionnement. Mais le CA demeure persuadé qu'un meilleur avenir l'attend car, contrairement à cette coopérative de solidarité qui se situait dans un centre agricole, le MSRDN pourrait bénéficier du fait d'être situé dans un bassin de population aussi important que celui de la ville de Saint-Jérôme tout en restant proche de plusieurs importants centres agricoles comme Mirabel. De plus, certains membres du MSRDN ont souligné que le moment semble plus propice avec l'intérêt croissant qu'on semble avoir pour les produits locaux et les valeurs associées.

La coopérative en vient donc à miser sur la diversification de ses sources de revenu à l'avenir, sur les stratégies de recrutement de nouveaux membres et sur un plus fort engagement de son membrariat actuel (en effet, seulement 15% des membres commandent régulièrement). Des négociations sont aussi en cours pour développer ou renouveler des partenariats financiers avec certaines institutions (*Annexe 3*).

#### *Fonctionnement du MSRDN*

Le MSRDN, 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 en un ou plusieurs jours à un point de chute de précis.

Au niveau du MSRDN en particulier, pour le moment la cueillette des paniers par les consommateurs est effectuée au point de chute à Saint-Jérôme chaque jeudi de l'après-midi au soir. Les commandes sont effectuées du vendredi au mardi. Les producteurs viennent livrer les produits commandés le jeudi matin. Le membre utilisateur paie au moment de la cueillette de son panier en argent comptant ou par carte débit. Un membre utilisateur n'est pas obligé de commander chaque semaine. Les produits commandés par un membre utilisateur peuvent soit attendre dans le congélateur (C), dans le Réfrigérateur (R) ou dans 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 (2) bénévoles pour recevoir et classer les produits livrés par les producteurs, et au moins un (1) bénévole pour constituer avec les membres utilisateurs les paniers commandés et les leur livrer, ce qui totalise douze (12) heures de bénévolat au moins 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 (3) heures de bénévolat. 10 CAD sont versés à vie comme part sociale pour devenir membre de la coopérative, mais 20 CAD de cotisation annuelle doivent être versés par les membres

utilisateurs 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 cotisations sur les ventes sont la principale source de revenu de la coopérative à l'interne (*Figure 6*).

#### **4.2 Viabilité sociale du MSRDN**

##### *Engagement des membres*

Au niveau des membres utilisateurs, actuellement 15% d'entre eux commandent régulièrement (chaque semaine). D'après un membre du CA, le même constat aurait été fait dans d'autres marchés de solidarité plus vieux et avec un membrariat plus nombreux (le pourcentage de membres commandant régulièrement oscillerait entre 15% et 20% du total). Un sondage mené par le conseil d'administration du MSRDN début 2015 (voir Annexe 2) montre que sur 93 membres, 41 (soit 44%) ont déjà commandé au moins une fois contre 52 qui n'ont jamais commandé. Parmi ceux qui ont commandé, plus de 30% commandent chaque semaine. Par ailleurs, il est intéressant de noter qu'au moins 59% (soient 31 membres) de ceux qui n'ont jamais commandé entendent le faire, après ou sans un soutien technique pour l'utilisation du site web. Il apparaît donc que, même si l'engagement global reste relativement faible, il existe un potentiel de croissance des volumes de ventes avec le membrariat actuel.

De plus, à ce niveau, il ressort du sondage que les principales valeurs qui ont motivé les membres qui ont déjà commandé sont majoritairement « Achat de produits locaux » (19%), « Solidarité et Achat de produits locaux » (21%), « Achat de produits locaux et Qualité des produits offerts » (7%), et « Solidarité et Achat de produits locaux et Qualité des produits offerts et Simplicité » (26%). Après synthèse (voir *Annexe 2*), on voit que plus de 80% de ceux qui ont commandé s'estiment motivés par au moins la valeur « Achat de produits locaux », qu'on peut rattacher théoriquement au concept de « proximité ».

Une forme d'engagement qui semble occuper une place importante dans le fonctionnement du MSRDN est le bénévolat (voir Tableau 3). Le bénévolat peut recouvrir plusieurs formes. Il y a les bénévoles qui chaque semaine assurent la distribution des paniers de produits des membres producteurs aux membres utilisateurs, ceux qui, élus, s'occupent de l'administration de la coopérative, et ceux qui peuvent intervenir dans

différents comités ou sous-comités au sein de la coopérative. Chaque semaine, au moins trois (3) bénévoles s'occupent de la distribution des paniers le jeudi au point de chute, totalisant au moins douze (12) heures par semaine. L'administration du MSRDN a tenu à souligner que si l'offre de bénévolat des membres était supérieure à la demande de bénévolat de la coopérative, c'est plus à cause de la difficulté qu'aurait l'administration centrale de la coopérative à coordonner l'action de plus de bénévoles qu'à cause d'un surplus de l'offre proprement dit.

Tableau 3 Estimation du nombre d'heures total de bénévolat par mois fourni au MSRDN

Service	Nombre de membres/bénévoles	Nombre d'heures de bénévolat		Total
		Nombre de réunions par mois	Nombre d'heures par réunion	
<i>Conseil d'administration</i>	7	1	3	<b>21</b>
<i>Comité de communication et marketing</i>	4	3	3	<b>36</b>
<i>Comité de formation et suivi</i>	2	1	1	<b>2</b>
<i>Comité de sélection des producteurs</i>	4	1	2	<b>8</b>
<i>Comité de finance</i>	2	1	1	<b>2</b>
<i>Comité de gestion des bénévoles</i>	2	1	1	<b>2</b>
<i>Comité d'aménagement du local</i>	2	1	0.5	<b>1</b>
<i>Réception/Classification des livraisons</i>	2	4	4	<b>32</b>

Service	Nombre de membres/bénévoles	Nombre d'heures de bénévolat		Total
		Nombre de réunions par mois	Nombre d'heures par réunion	
<i>Distribution des paniers aux acheteurs</i>	1	4	4	<b>16</b>
<b>Total heures de bénévolat par mois</b>				<b>120</b>

Source : MSRDN (Construction de l'auteur)

Quant à l'engagement des bénévoles élus et membres du Conseil d'Administration, la question semble certes se poser (quelques membres ne comptaient pas poser leur candidature aux prochaines élections, faute de « temps » à consacrer à la coopérative), mais elle est partiellement résolue par le fait que les élections chaque année permettent justement de renouveler l'équipe. De plus, le Conseil d'Administration semble pratiquer un leadership participatif en répartissant de nombreuses tâches entre différents comités créés (voir *Tableau 3 et Figure 2*) au lieu de tout concentrer sur le Conseil. Toutefois, cette distribution semble encore imparfaite dans la mesure où le Conseil estime encore avoir « beaucoup » de travail.

Pour ce qui concerne les membres producteurs, leur engagement et leur satisfaction de faire partie de la coopérative sont variables. Au cours des entretiens, il est apparu que cette dernière semble être conditionnée par la distance qui les sépare du point de chute (voir *Annexe 1*) et par le volume des commandes qu'ils doivent y apporter en principe chaque semaine. En fait, 50% des producteurs se trouvent à plus de 30 km (et à plus de 27 min) du point de chute. De plus, la valeur moyenne d'un panier commandé est de l'ordre de 40 CAD, et si l'on considère que les produits du panier peuvent provenir de différents producteurs et que seulement 15 à 20% du membrariat effectuent des commandes chaque semaine, cela conduit parfois le producteur à devoir livrer de petites quantités au point de chute. Par contre, les producteurs rencontrés affirment être motivés par l'une ou l'autre des valeurs du MSRDN et croire que la situation va s'améliorer à l'avenir.

Enfin, le membre travailleur affirme être attiré par l' « aspect social, communautaire » du MSRDN. Au-delà de son statut d'employé, il s'investit beaucoup dans le projet, au point que la ligne entre emploi et bénévolat est selon lui parfois assez floue. Ayant déjà travaillé sur des fermes par le passé, il se sent concerné par ce qui touche l'agro-alimentaire.

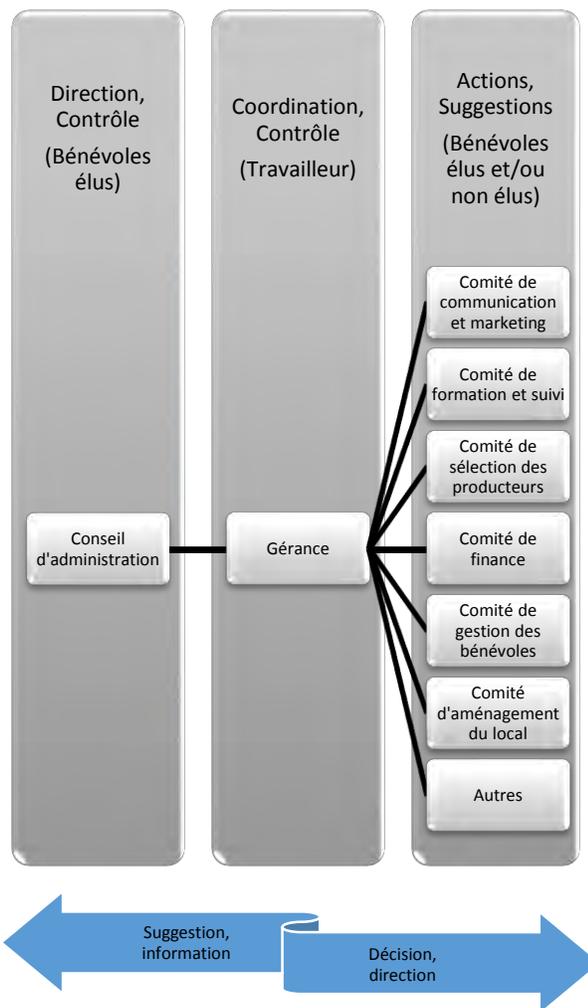
#### *Environnement réglementaire*

Le cadre réglementaire du MSRDN est formé par la *Loi sur les coopératives* (L.R.Q. chapitre C-67.2) et par les *Règlements de régie interne* de la coopérative. Il est à noter que ce dernier texte a été adopté en décembre 2013 alors que les activités de la coopérative ont démarré en avril 2014 et que la première assemblée générale a eu lieu en juillet 2014. Ceci pourrait expliquer pourquoi les membres rencontrés lors des entretiens avaient une idée vague du contenu de ces règlements internes, même si le texte est disponible sur site web du MSRDN. Toutefois, l'enquête réalisée récemment par le MSRDN auprès de ses membres montre qu'un nombre remarquable de membres utilisateurs parmi ceux qui ont déjà effectué une commande (26%) se dit attiré entre autres par la « simplicité » de fonctionnement de la coopérative. Il apparaît que la coopérative oscille entre « rigidité » et « ambiguïté » au niveau du règlement. Si les membres rencontrés sont peu impliqués dans la prise de décision qu'ils reconnaissent déléguer entièrement au conseil d'administration, d'autres estiment ne pas être assez informés du processus de prise de décision au sein de la coopérative et des nouvelles décisions ou orientations.

#### *Coordination des membres*

Le conseil d'administration est formé de 7 administrateurs élus à raison de quatre (4) par le groupe des membres utilisateurs, un (1) par le groupe des membres travailleurs, et deux (2) provenant du groupe des membres de soutien. Ils sont élus pour deux (2) ans, sauf au début où une disposition spéciale prévoit qu'à la fin de la première année trois postes seront portés en élection. Les élus sont rééligibles. Le mode de coordination apparaît plus proche de l' « ajustement mutuel », car le travail est réalisé par un processus de communication plus ou moins informel entre un certain nombre de membres (un « noyau » formé des membres du conseil d'administration, de la gérance et des bénévoles

membres de différents comités habituellement de trois à quatre membres). Si au départ la prise de décision revenait seulement au CA, avec le temps divers comités formés de bénévoles ont été formés et peuvent faire des propositions que le CA approuvera ou pas. L'organigramme de la figure 1 représente un schéma habituel de prise de décision et de division du travail au sein de la coopérative. Néanmoins, la grande majorité des membres reste peu ou pas impliquée dans le processus de prise de décision.



Source : MSRDN. (Construction de l'auteur)

Figure 2 Processus type de décision au sein du MSRDN et flux d'information

## Relations humaines

Tous les interlocuteurs rencontrés affirment se retrouver dans au moins une des valeurs défendues par le MSRDN. En effet, celui-ci se veut « accessible, local, écoresponsable, biologique et équitable ». Les résultats de l'enquête interne réalisée par le MSRDN semblent aussi confirmer l'existence d'un bassin commun de valeurs, avec au centre « l'achat local ». Au niveau de la proximité géographique, les valeurs médianes révèlent que 50% des producteurs membres se trouvent à plus de 30.4 km et à plus 27 minutes (en voiture) du point de chute à Saint-Jérôme (voir *Annexe 1*). En moyenne, un producteur se trouve à 31 km et à 26.8 km du point de chute, le producteur le plus éloigné se trouvant à 102 kilomètres du point de chute. Il y a un nombre relativement important de producteurs membres à Mirabel.

On a relevé à Mirabel, entre les membres producteurs, deux cas de mutualisation de véhicules pour le transport et la livraison des marchandises au MSRDN. Dans l'un des cas, le producteur qui fournit la ressource et assure la livraison pour les autres producteurs est aussi le meilleur vendeur de la coopérative : il a donc paru stratégique que ce soit lui, qui habituellement livre de plus grosses commandes, qui assure une seule livraison pour les autres producteurs membres à proximité. De plus, certains producteurs concernés ont rapporté que non seulement ils ne mutualisaient pas de ressource avec d'autres producteurs avant de faire partie de la coopérative, mais aussi que cela leur a permis de renforcer sinon créer des liens avec des membres producteurs à proximité. Même si certaines ententes ont été trouvées avec certains producteurs relativement éloignés (livraison une fois chaque deux semaines au lieu de une fois chaque semaine, le membre travailleur passe prendre les produits d'un membre producteur qui habite à proximité, etc.), plusieurs des producteurs rencontrés se plaignent de devoir faire des longs déplacements pour livrer de petites commandes. Même si on n'a pas relevé systématiquement la valeur des commandes livrées par chaque producteur, pour l'un des producteurs rencontrés et qui se plaignaient de livrer de petites commandes, la valeur de celles-ci tournaient autour de 70 CAD pour une distance de 23 km du point de chute. Il aurait intéressant comparer, de façon statistique ces valeurs à celles avancées par le

MAPAQ (2014) sur la facture moyenne et les distances moyennes parcourues, mais cela n'a pas pu se faire.

La proximité organisée entre membres utilisateurs est favorisée par la possibilité de faire du bénévolat et de travailler en équipe avec d'autres bénévoles au sein de la coopérative, ce qui renforce le sentiment d'appartenance. D'ailleurs, le bénévolat peut être vu comme une forme de mutualisation d'une ressource humaine au service de la coopérative. Le bénévolat permet aussi un certain rapprochement entre les membres utilisateurs bénévoles et les producteurs qui viennent livrer leurs produits. Toutefois, les horaires de livraison par les producteurs et de collecte des commandes par les membres utilisateurs sont tels que les consommateurs ne rencontrent pas vraiment les producteurs aux jours de collecte. Et même, un membre utilisateur a dit ne pas considérer le point de chute comme un lieu de rencontre. Il n'en demeure pas moins que la coopérative organise des événements ponctuels (Fête des récoltes, Salon de Noël, etc.) qui permettent, entre autres, aux producteurs et aux consommateurs membres de se rencontrer. Les producteurs enquêtés qui y ont pris part affirment retirer satisfaction de ce contact direct avec le consommateur. D'autres producteurs rencontrés affirment ne pas y avoir pris part, pour des raisons diverses.

Soulignons également le fait qu'un certain nombre de producteurs actuels sont d'anciens membres d'un marché de solidarité (le *Marché de Solidarité Sainte-Anne des Plaines*) qui avait fait faillite. Certains producteurs avaient même refusé de devenir membres du MSRDN à cause de cette expérience échouée. D'autres anciens membres de cette coopérative qui a dû fermer ses portes sont finalement devenus membres avec réticence. Donc la question de la confiance des membres producteurs dans l'initiative se pose : dans ce cas, l'expérience passée des membres peut tout aussi bien être un atout qu'un obstacle à la viabilité sociale du regroupement. Ici, il nous est apparu, suite aux entretiens, que cela s'apparente plus à un atout qu'à un obstacle, les producteurs rencontrés affirmant « connaître », « comprendre » les difficultés que rencontre la coopérative par expérience.

## Capacité à accepter des contraintes

La conjugaison du projet collectif avec les stratégies individuelles des membres est un vrai défi interne que devra relever la coopérative, étant donné les contraintes qui existent. Compte tenu des contraintes relevées, que nous présenterons également, il est possible d'énumérer un certain nombre de lignes d'actions stratégiques qui faciliteraient cette cohésion.

- S'adapter aux habitudes de consommation des membres ou amener ceux-ci à s'adapter à la coopérative

L'entretien de groupe avec le conseil d'administration a révélé que le MSRDN (et sans doute les marchés de solidarité en général : Claveau, 2014) demandent aux utilisateurs un ensemble d'efforts et de choix à faire auxquels ils n'étaient pas forcément habitués. Ainsi : il faut prévoir au moins deux jours à l'avance sa commande ; les produits sont accessibles seulement en un jour fixe de la semaine et pour le moment en un seul point de chute, on peut ne pas y trouver *tout* ce dont on a besoin (surtout au début) ; les produits avec certification biologique (50% des producteurs sont certifiés bio mais tous sont *reconnus*<sup>2</sup> comme des producteurs bio par la coopérative même s'ils ne mettent pas tous la mention « bio » sur leurs produits: voir Tableau 4 plus loin) peuvent être plus chers par rapport aux produits non bio, même en restant moins chers que les mêmes produits bio trouvés dans les grandes chaînes de distribution alimentaire<sup>3</sup>, et la différence peut se faire sentir rapidement si l'on commande un volume important à la coopérative. Mais d'un autre côté, le principe de libre adhésion des membres dans les coopératives de solidarité permet de croire que les membres utilisateurs, ayant fait le choix de faire partie du MSRDN, sont prêts à fournir cet effort si les conditions sont réunies.

---

<sup>2</sup> Cette forme de reconnaissance, basée non sur la certification mais sur la confiance, n'est pas sans rappeler certains traits des « systèmes participatifs de garantie » dans l'agriculture biologique, en Europe notamment. La coexistence de ces processus de reconnaissance au sein du MSRDN peut-être source de tension entre les membres et explique peut-être l'insistance de certains membres producteurs rencontrés sur le fait qu'ils possèdent une certification biologique venant d'un organisme tiers. Mais cette discussion dépasse le cadre de ce travail.

(Voir : Mundler, P. & Bellon, S. (2011). Les systèmes participatifs de garantie : une alternative à la certification par organismes tiers? *POUR. Innovations et alternatives en agriculture*. N° 212, pp. 57-65)

<sup>3</sup> Étant donné la "Politique de prix" imposée par le MSRDN aux producteurs membres. (Document interne)

Si comme on l'a montré les membres utilisateurs semblent, pour une bonne part, embrasser le principe d'achat local et se disent attirés par la « qualité des produits » (« produits frais », « aliments santé » sont des expressions qui sont souvent revenues lors des entretiens) de la coopérative, il n'en demeure pas moins que la valeur moyenne des commandes (soit 40 CAD) est estimée trop « faible » par les membres du conseil et aussi par les producteurs rencontrés, et qu'un pourcentage considérable de membres n'a jamais commandé ou commandent rarement. Pourtant, la réduction du pourcentage de consommateurs n'ayant jamais commandé (85%) semble être un levier d'amélioration plus accessible à court terme que l'augmentation de la facturation moyenne.

La possibilité d'ouvrir une mini-boutique au sein de la coopérative qui rendraient des produits disponibles en dehors du jour de cueillette des paniers et celle d'ouvrir un nouveau point de chute ailleurs, à Saint-Eustache, sont actuellement en cours d'étude et semblent représenter un effort de flexibilité de la coopérative. Mais d'un autre côté, elle mise aussi à travers sa stratégie de marketing à inviter les membres à accepter certaines contraintes et à s'investir plus dans la coopérative.

- Mieux coordonner, optimiser la livraison des produits

La mutualisation du transport de produits entre membres producteurs qui vivent à proximité semble être une solution efficace qu'ont trouvée des producteurs pour contourner la contrainte des volumes de commande trop faibles pour justifier financièrement une livraison. Néanmoins cette option est encore sous-exploitée. De plus, la mutualisation a ses limites : deux producteurs ont souligné que les contraintes de la certification biologique étant ce qu'elles sont, ils ne peuvent même pas envisager de mutualiser des ressources physiques comme des équipements ou des appareils. Pourtant tous les producteurs sont en régie bio selon le staff du MSRDN : cette réticence de certains producteurs à mutualiser même avec des producteurs bio est peut-être l'expression de tensions nées de la cohabitation de la certification biologique par organisme tiers avec un procédé alternatif de reconnaissance de la régie biologique au sein de la même organisation.

- Assurer la diversité des produits offerts, tout en restant sélectif, pour conquérir plus de membres utilisateurs

Le sondage réalisé par le MSRDN (voir Annexe 2) révèle un ensemble de produits (une plus grande variété de fruits et légumes, etc.) et d'options (cours de cuisine, plus de petites portions pour personne seule, etc.) que des membres utilisateurs souhaiteraient voir offerts. Le défi à ce niveau pour la coopérative est de pouvoir trouver assez de producteurs membres qui répondent à leurs critères de sélection, qui acceptent d'intégrer la coopérative et qui puissent en même temps apporter la plus grande diversité de produits et d'options que réclament des membres utilisateurs.

- Conquérir plus de membres utilisateurs pour assurer des débouchés satisfaisants pour les membres producteurs

La majorité des producteurs rencontrés souhaiteraient avoir des volumes plus importants de commandes à livrer. Il est apparu que plus le producteur était éloigné et commercialisait une faible part de sa production (moins de 10% dans certains cas rencontrés en l'occurrence) dans des circuits de proximité (dont le MSRDN), plus ils insistaient sur la contrainte que représentaient pour eux la préparation (exigeante en temps) et la livraison au MSRDN de petites commandes. Ces producteurs espèrent néanmoins que la situation va s'améliorer à l'avenir.

### 4.3 Viabilité économique du MSRDN

#### Volumes, prix et rentabilité

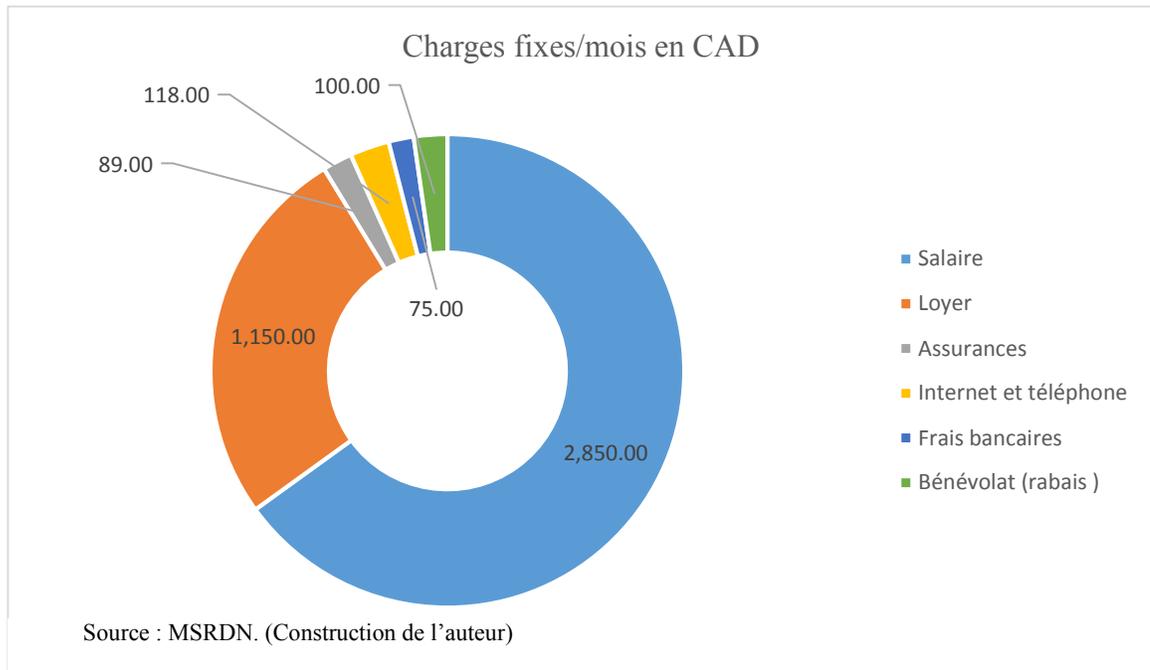
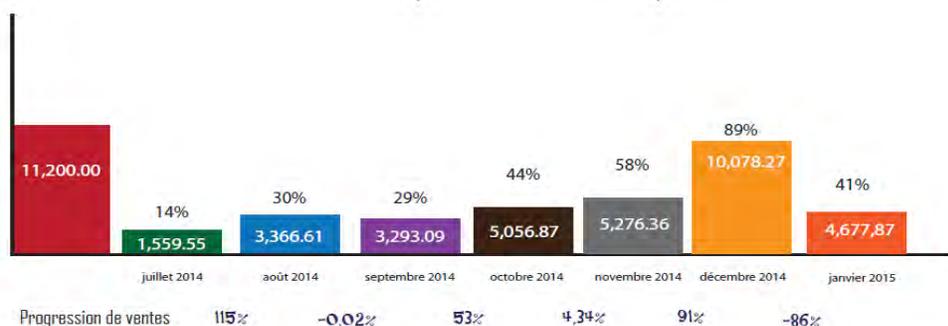


Figure 3 Charges fixes mensuelles du MSRDN

Les frais fixes de la coopérative s'élèvent à 4382 CAD/mois (voir Figure 3), et le salaire du travailleur représente le principal poste de dépenses. S'il fallait couvrir ces frais uniquement à partir des prélèvements de 20% sur les prix de ventes, il faudrait des ventes mensuelles de 11 200 CAD. Or la coopérative n'a atteint au maximum que 89% de ce volume de ventes idéal, et ceci en un mois exceptionnel (le mois de décembre qui correspond au temps des fêtes). (Voir Figure 4).

Figure 4 Évolution du chiffre de ventes mensuelles du MSRDN

L'équilibre financier n'est possible jusqu'ici que grâce aux subventions et prix dont le MSRDN a bénéficié (voir Figure 5 et Annexe 3). Pour plus de détails sur les

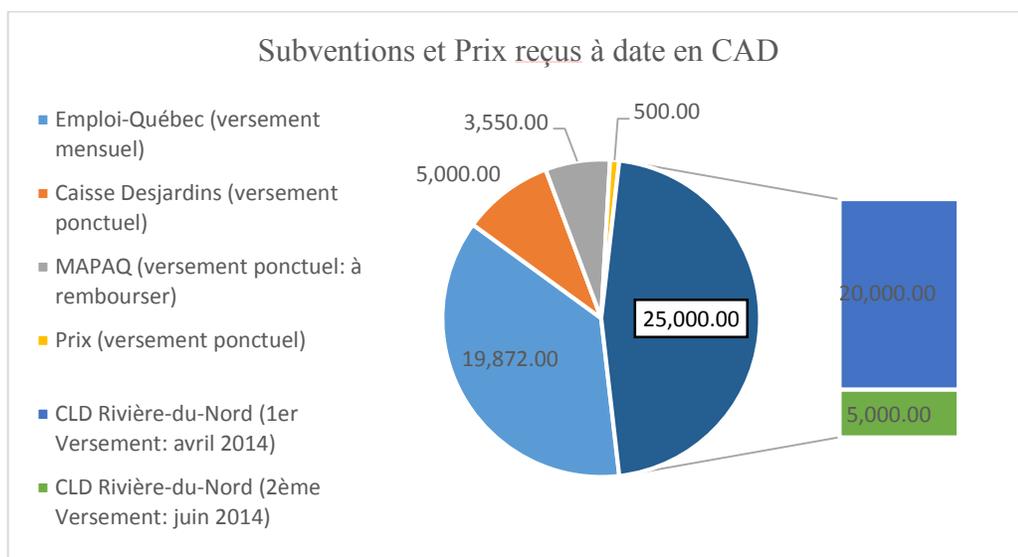


conditions accompagnant ces subventions, voir *Annexe 3*. La figure 5 montre en effet de façon brute le total des subventions reçus jusqu'à présent, sans regarder les conditions.

Il faut rappeler que seulement 15% des membres (soit une trentaine) commandent par semaine. Ceci signifie peut-être qu'il y a un fort potentiel de croissance des volumes de vente inexploité qui pourrait assurer la rentabilité de la coopérative. En effet, sur la base de ce pourcentage de 15% (soit 30 membres) il faudrait que les commandes passent à une valeur moyenne de 373 USD pour couvrir la totalité des frais fixes, mais si l'on maintient 40 USD comme facturation moyenne par membre utilisateur, il faudrait que 280 membres (soit 55%) commandent chaque semaine. Les deux options semblent difficiles, mais la seconde semble plus réaliste, la coopérative ayant déjà un membrariat de plus de 200 membres. Des simulations de ce genre pourraient être faites pour tester les différents leviers d'amélioration de la condition financière de la coopérative, comme l'a fait MAPAQ (2014) dans une étude récente sur les marchés virtuels.

Mais si l'on prend ce pourcentage comme une *donnée*, il apparaît clairement que la rentabilité n'est pas encore atteinte. Le Conseil estime qu'il faudra au moins deux ans pour atteindre le seuil de rentabilité.

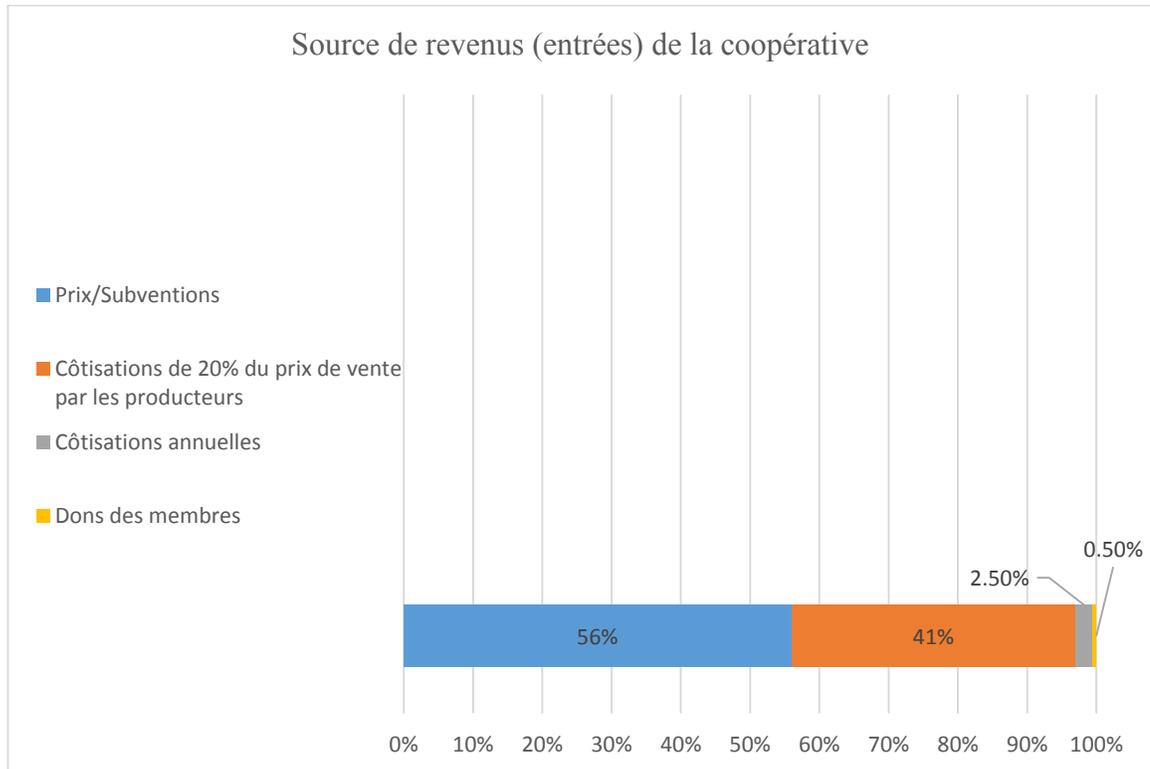
Figure 5 Sources de financement externe (subventions, prix, prêts)



Source : MSRDN. (Construction de l'auteur)

La coopérative arrive à couvrir ses frais grâce à des sources de revenu diverses, dont l'importance relative est donnée à la *Figure 6* :

*Figure 6 Importance relative des sources de revenu du MSRDN*



Source : MSRDN (Construction de l'auteur)

Une autre source de liquidité à court et moyen termes pour le MSRDN est l'émission de parts privilégiées, où des membres peuvent acheter des parts d'un montant donné, non remboursables avant au moins 3 ans (d'après la *Loi sur les coopératives du Québec*) en échange ou non de certains avantages ou privilèges.

Il en ressort que la coopérative n'arrive pas encore :

- D'une part, à trouver assez de débouchés pour les volumes disponibles
- D'autre part, à offrir une plus grande diversité de produits (comme l'exigent certains membres utilisateurs d'après le sondage du MSRDN et dans les entretiens menés dans le cadre de travail).

Plusieurs options sont actuellement étudiées pour diversifier les sources de revenu et améliorer le revenu global de la coopérative.

- Le marché public : la coopérative envisage d'intégrer le marché public de Saint-Jérôme où elle compte se démarquer par son offre de produits avec certification biologique qui seraient relativement rares au marché public. Par là même, en plus des recettes espérées du marché public, elle espère recruter de nouveaux membres. Cela pourrait, en plus de constituer une nouvelle source de revenu et d'améliorer la visibilité, une occasion de promouvoir l'agriculture biologique.
- Une boutique sur place : il s'agit ici de développer le marché journalier en rendant des produits disponibles plus souvent qu'un seul jour par semaine. Cela pourrait s'accompagner aussi de nouveaux investissements (congélateur, etc.). En plus de la création d'emploi que cela peut induire, cela pourrait réduire la dépendance financière (voir Durabilité économique).
- Un nouveau point de chute : Le conseil envisage de créer un nouveau point de chute à Saint-Eustache. Cette option n'exigerait pas un investissement important car la coopérative pourrait bénéficier de certains arrangements (locaux, équipements) avec des partenaires à Saint-Eustache. Pourtant, à ce stade les effets positifs escomptés, sans être vraiment garantis par cette stratégie d'expansion territoriale, pourraient peut-être obtenus en recourant à des leviers internes (augmentation de la facturation moyenne des commandes, augmentation du taux de cotisations des producteurs, augmentation du nombre producteurs actifs, etc.), qui peuvent même être moins coûteux pour les mêmes résultats, comme le montre MAPAQ (2014). De plus, le lancement d'un nouveau point de chute au tout début de son existence peut réduire le contrôle de la coopérative sur la sélection des nouveaux membres producteurs et consommateurs dans cette région, ce qui peut à terme affecter la durabilité de la coopérative.

On remarque déjà, contrairement à ce qui est décrit dans la littérature, que la coopérative tend à adopter certes des mesures visant l'amélioration de ses conditions financières, mais ces mesures ne sont pas, globalement, susceptibles de nuire à la durabilité de la coopérative.

Quant aux prix de vente affichés, au cours des entretiens plusieurs producteurs (qui vendent aussi à des grossistes) affirment pratiquer des prix supérieurs à ceux qu'ils consentent auprès des grossistes mais ils soutiennent en même temps que les acheteurs au

MSRDN bénéficient eux aussi en même temps de prix inférieurs à ceux qu'ils obtiendraient sur le marché, toutes choses égales par ailleurs. Le MSRDN a adopté une « Politique de Prix<sup>4</sup> », signée lors à l'adhésion de tout nouveau membre producteur, leur imposant d'offrir des produits à un prix inférieur (et incluant les 20% de cotisation) à celui pour lequel on obtiendrait le même produit aux autres points de vente de la région, mais ce prix peut être supérieur aux prix à la ferme. Il aurait été intéressant de comparer le taux de marge capté par les grossistes sur les prix de vente des produits qu'ils affichent aux consommateurs et celui que la coopérative de solidarité MSRDN perçoit sur les prix de vente (20%) affichés par les producteurs membres. Mais en l'absence d'une étude systématique sur la question, on peut supposer que celui de la coopérative est moindre.

Ici aussi, les producteurs soulignent combien le fait de devoir préparer des petites commandes d'acheteurs différents est exigeant en temps et comment les déplacements ne sont pas toujours justifiés économiquement. Certains ont même affirmé que leur participation au MSRDN s'explique mieux par leur attachement au principe du marché de solidarité et à ses valeurs que par une recherche de rentabilité. Ceci semble contradictoire avec la Politique de Prix du MSRDN.

Avant projet et démarrage

Il est intéressant de noter que dès la planification du projet, l'équipe espérait atteindre la rentabilité financière à la troisième année. Il était écrit dans leur plan d'affaires que le projet aurait besoin du soutien financier du CLD Rivière-du-Nord et des subventions salariales d'Emploi-Québec pendant les deux premières années pour pouvoir équilibrer son budget. Toutefois, une telle planification accorde une grande place aux subventions et à la volonté des organismes qui octroient les subventions d'accompagner la coopérative jusqu'au bout.

Le montant initial prévu pour le démarrage était de l'ordre de 33 000 CAD. Mais la coopérative s'était engagée à fournir 8 000 CAD au moins, le reste devait provenir de subventions. La visite du point de chute a permis d'apprécier un taux d'utilisation de la capacité installée plutôt élevé. D'ailleurs, on envisage d'acquérir de nouveaux

---

<sup>4</sup> <http://msrdn.com/public/files/documents/formulaire2.pdf> (consultée le 20 avril 2015)

équipements. Ceci montre que l'investissement initial (réfrigérateurs, congélateurs, plateforme de commandes en ligne) était plutôt raisonné.

#### Gestion rigoureuse

Un système comptable est mis sur pied dès le démarrage. Des discussions ont lieu pour réviser les coûts de revient des services qu'offre la coopérative et savoir s'il faut ajuster les cotisations. Le caractère hebdomadaire des ventes permet d'assurer une entrée régulière de liquidités, mais cela ne suffit pas à couvrir les charges sans recourir aux subventions.

#### Recapitalisation

La loi permet à la coopérative d'émettre des parts privilégiées. Ceci est un outil déjà utilisé, et que la coopérative pourrait utiliser à l'avenir pour financer en partie de nouveaux investissements ou de nouveaux projets dans lesquels les membres trouveront leur intérêt. Tant que la coopérative n'aura pas atteint son seuil de rentabilité (sans tenir compte des subventions) de façon stable, elle ne pourra pas compter sur les excédents que la loi autorise à réinvestir dans la coopérative quand ils ne sont pas répartis entre les membres sous forme de ristourne. De plus, des négociations seraient en cours avec le MAPAQ (pour l'obtention de « subventions à l'investissement ») et avec d'autres institutions concernées. Ces mesures en perspectives ne semblent pas pouvoir nuire significativement à la durabilité, même si les effets escomptés sur la viabilité financière restent à confirmer.

#### ***4.4 Conclusions sur la viabilité***

La viabilité de la coopérative nous apparaît inégale. Les facteurs de viabilité sociale identifiés montrent que la coopérative fait face à certaines tensions et à certaines contradictions. La coopérative éprouve des difficultés pour activer l'engagement des membres utilisateurs à participer à l'activité, notamment en effectuant des commandes régulièrement et celui des producteurs à continuer d'offrir leurs produits malgré les difficultés (distance, temps, valeur moyenne faible des commandes, etc.). De fait, les chiffres de vente laissent à désirer. Il est vrai que des solutions originales commencent à être trouvées (mutualisation du transport entre certains producteurs, organisation

d'événements rassembleurs –fêtes, etc.- à même de nourrir le sentiment d'appartenance, etc.), mais elles sont encore à leur balbutiement.

Toutefois, les promoteurs semblent avoir bien planifié le projet : grâce aux subventions, la coopérative, dont le membrariat accuse une croissance certaine, arrive à maintenir l'équilibre financier et compte atteindre toute seule son seuil de rentabilité d'ici l'an prochain. Mais dans l'éventualité inconfortable d'une coupure des subventions, elle est obligée de développer une stratégie de marketing plus agressive et d'envisager des options d'expansion (développement d'un nouveau point de chute, installation d'une boutique pour des ventes quotidiennes, etc.) et des partenariats qui pourraient répondre à ses besoins.

#### ***4.5 Durabilité environnementale du MSRDN***

##### *Au niveau interne : le collectif*

L'organisation a des préoccupations d'ordre écologique. L'un des critères de sélection des producteurs agricoles est la pratique de l'agriculture biologique. Plus précisément, dans son guide du producteur qui doit être signé par les producteurs au moment de devenir membre, le MSRDN identifie les critères de sélection suivants, entre autres, qui témoignent d'un souci d'encourager des pratiques environnementales saines :

- « Agriculture écologique : protection de l'environnement
  - Statut de production (certifié bio, conventionnelle);
  - Pratiques de culture (engrais, pesticides, PAEF);
  - Pratiques de gestion de fumier
- Bien-être animal
  - Utilisation de médicaments (naturel, chimique); méthodes de traitement des maladies;
  - Mode de confinement des animaux (liberté, cages) »

Toutefois, un membre utilisateur a avancé que la qualification « écologique » pourrait englober plus de choses que les aspects dont tient compte le MSRDN. Ainsi, cela pourrait englober aussi le type d'emballage qu'encourage la MSRDN (sacs en plastique ou autres sacs ? etc.). Pour le moment, tous les producteurs membres sont reconnus

comme suivant la régie d'agriculture biologique. Le Tableau 4 souligne la réalité de la certification au sein du MSRDN.

Tableau 4 Producteurs en régie biologique au MSRDN

	Régie biologique	
	Avec Certification (AC)	Sans Certification (SC)
Nombre de producteurs	11*	11
Total	22	

\* L'un des producteurs est à la fois certifié bio et équitable.

Source : MSRDN. (Construction de l'auteur)

La diminution du « kilométrage alimentaire » a été souvent évoquée au cours des entretiens mais est plus difficile à vérifier. Trois producteurs sur cinq rencontrés au cours des entretiens commercialisaient moins de 10% (l'un moins de 5%) de leur production au MSRDN. Il n'est donc pas évident que dans ces cas, apporter une fois par semaine 10% de sa production à la coopérative qui transmettra les produits directement aux consommateurs diffère significativement en termes de kilométrage alimentaire d'écouler la totalité de sa production à des grossistes, pour un même producteur. Par contre, plus la part de la production commercialisée au MSRDN est élevée, comme c'est le cas de deux « petits » producteurs rencontrés (dont l'un commercialise la totalité de sa production via le MSRDN), plus la contribution de la coopérative à la réduction des distances parcourues par les aliments prend sens.

Pareillement, au niveau des membres utilisateurs, la même discussion peut être conduite. La réduction des kilomètres parcourus par les aliments est moins évidente avec un membre utilisateur qui achète la plupart de ses produits alimentaires ailleurs dans des épiceries qui éventuellement les ont fait parcourir de longues distances qu'avec un membre utilisateur qui en achète la plupart à la coopérative de solidarité et ne fait le déplacement qu'une fois au plus par semaine. Toutefois, la littérature invite à être prudent quand on analyse le « kilométrage alimentaire ». Ainsi, le MAPAQ (2014), dans son étude sur les marchés virtuels, avance que 62.5% des répondants « indiquent qu'ils profitent des livraisons au point de chute pour effectuer d'autres tâches en lien avec leur entreprise » (p. 52). D'ailleurs, nous ne sommes pas donnés d'évaluer le kilométrage alimentaire dans ce travail, ce dernier requérant sans doute une étude à part entière.

#### *Au niveau externe*

L'organisation participe à des campagnes (comme « Achetez local ») où l'environnement occupe une place non négligeable. De plus, les dépliants avec des messages invitant à une consommation responsable et respectueuse de l'environnement, distribués aux membres par la coopérative sont susceptibles d'atteindre via ces derniers des non membres également.

#### **4.6 Durabilité sociale du MSRDN**

##### *Au niveau interne : le collectif*

Le MSRDN n'a jusqu'à présent qu'un seul salarié, le gérant, qui bénéficie aussi de certains avantages sociaux. Le témoignage du travailleur est positif, si ce n'est qu'il souligne que parfois la limite entre emploi et bénévolat peut être floue, soit parce qu'il s'investit plus dans le projet que le prévoit son contrat de travail soit parce que les conditions le lui imposent. Autrement, les conditions de travail sont jugées satisfaisantes.

Aussi, la coopérative prévoit d'engager pour toute la période estivale un « agent commercial ». Il est aussi intéressant de mentionner que l'un des producteurs qui est aussi le meilleur vendeur du MSRDN, a engagé un nouvel employé en raison du travail supplémentaire induit par sa participation au MSRDN. C'est donc un cas d'emploi créé indirectement par le MSRDN.

#### *Au niveau externe*

La coopérative mise beaucoup sur la promotion de l'«achat local » et se donne dans l'énoncé de sa « mission » de rendre les produits régionaux accessibles à la population de la MRC Rivière-du-Nord. Cela transparait en particulier dans ses critères de recrutement des producteurs où la proximité géographique joue un rôle central. L'organisation encourage les producteurs qui partagent les valeurs sociales qu'elle prône. Ainsi, l'un des producteurs membres, est connu pour son engagement dans la réinsertion sociale de jeunes handicapés, qu'il emploie. De plus l'organisation cherche à faire des alliances avec d'autres entreprises du territoire. Elle a aussi l'objectif à long terme de contribuer à créer entre les territoires « un réseau national de Marchés de solidarité ». Parallèlement, des conseillers municipaux ainsi qu'un député fédéral sont membres de la coopérative et favorisent donc la mise en relation entre la coopérative et le reste du

territoire. Toutefois, des agriculteurs interrogés estiment que les élus et les acteurs ne font pas assez pour promouvoir l'achat local.

#### ***4.7 Durabilité économique du MSRDN***

##### *Au niveau interne : le collectif*

La coopérative MSRDN n'est pas indépendante financièrement. Elle dépend encore du soutien du CLD, d'Emploi-Québec et d'autres subventions. Par contre, elle prévoit l'être dans deux ans quand elle aura atteint son seuil de rentabilité. En attendant, elle en est à chercher plus de soutien financier et adopte des mesures visant à augmenter et diversifier ses ventes.

##### *Au niveau externe*

La coopérative, en permettant des transactions entre des membres producteurs locaux et des membres utilisateurs, contribue à redynamiser l'économie de la zone.

D'un autre côté le cadre légal fournit des outils (parts privilégiées, etc.) facilitant le développement des coopératives et donc en particulier les coopératives de solidarité. Plusieurs autres acteurs, organisations et autres du territoire offrent un encadrement et un soutien (pas toujours financier) dont la jeune coopérative de solidarité MSRDN pourrait avoir besoin. Il faut citer : des conseillers municipaux, un député (d'ailleurs membre de la coopérative), la Table de concertation Agroalimentaire Laurentides, Coopérative de développement régional Outaouais-Laurentides (CDROL) qui joue pour le MSRDN le rôle de coopérative mentor, la Caisse populaire Desjardins, le MAPAQ, le CLD Rivière-du-Nord.

#### ***4.8 Conclusions sur la durabilité***

L'application du modèle inspiré de Corade & Del'Homme (2013) nous a permis d'appréhender les interactions regardant la durabilité à la fois au sein de la coopérative, et celles existant entre celles-ci et les autres du territoire. Si au niveau interne, l'efficacité énergétique fait débat et la dépendance financière de l'organisation menace sa pérennité, les interactions avec les autres acteurs du territoire en faveur du développement durable nous semblent positives. Des dynamiques se développent, une valeur identitaire se crée déjà. Les valeurs que charrie l'organisation témoignent dès ses débuts d'un souci de

contribuer à un développement durable de la région. Il nous apparaît donc que les conditions au sein et autour de l'organisation sont en gros favorables au développement durable.

#### ***4.9 Appréciation des hypothèses de recherche***

Au terme de cette discussion, nous sommes en mesure de mieux apprécier la valeur des réponses anticipées que nous avons fournies à notre question de recherche. L'interrogation portait sur la coexistence et l'évolution des conditions de viabilité et de durabilité au sein d'une même organisation de type coopérative de solidarité engagée dans un circuit de proximité. L'examen de la littérature sur la question a permis de dégager des tendances qui nous ont autorisés à prédire les situations suivantes au sein du marché de solidarité Rivière-du-Nord qui nous a servi de cas d'étude :

- a. Les conditions sont globalement défavorables à la viabilité et favorables à la durabilité au niveau du marché de solidarité sous étude***
- b. Le marché de solidarité sous étude a adopté et/ou prévoit d'adopter des mesures priorisant la viabilité sur la durabilité.***

Il est apparu au cours de la discussion des résultats sur la viabilité et la durabilité du MSRDN que l'hypothèse *a* n'est pas réfutée. Quant à l'hypothèse *b*, ayant pu relever divers projets de mesures stratégiques à visée commerciale mais qui n'étaient en général pas susceptibles de menacer la durabilité de la coopérative, nous sommes en mesure de soutenir qu'elle n'est pas confirmée. Il est encore trop tôt pour juger de l'importance relative que va vraiment avoir la recherche de la viabilité (surtout la viabilité financière) par rapport au souci de durabilité à long terme. D'ailleurs on peut envisager que dans le long terme l'apparente contradiction entre les deux missions ne se pose plus, après que l'organisation aura atteint son équilibre et son indépendance financiers et la cohésion sociale, si elle y arrive. Mais un glissement vers une sorte de « coopitalisme » (où les questions de durabilité occuperont forcément une moindre place) reste encore possible à court et moyen terme.

## V. CONCLUSION

### *5.1 Les coopératives de solidarité en circuit de proximité : un projet ambitieux mais prometteur*

Le cas de coopérative de solidarité en circuit de proximité qu'on vient d'étudier révèle des enjeux à la hauteur des ambitions de ces récents projets, connus sous le nom de marchés de solidarité régionale. Le statut de coopérative de solidarité semble être fait pour répondre aux visées chères aux circuits de proximité. En effet, non seulement le rapprochement est recherché par la mise en marché de proximité, mais au sein des marchés de solidarité elle précède même le circuit alimentaire en réunissant consommateurs et producteurs dans une structure légale où ils peuvent partager les principes de démocratie, de participation à une même activité économique (l'agro-alimentaire) et au capital, chers aux coopératives en général.

De plus, les coopératives de solidarité sont connues pour leurs missions sociales et les valeurs favorables au développement durable qu'elles défendent, missions et valeurs que des auteurs dans la littérature reconnaissent aux circuits de proximité à travers les nombreuses vertus qu'on leur prête. Ce partage de valeurs explique sans doute le potentiel de durabilité des marchés de solidarité, même lorsqu'ils rencontrent des difficultés. De même, certains défis et obstacles peuvent aussi surgir de l'adoption du statut de coopérative de solidarité pour la mise en marché de proximité.

Toutefois, il est permis de penser qu'un équilibre peut être trouvé et que le coopitalisme qu'observait Defourny (1995) n'est pas une fatalité. L'existence de marchés de solidarité aujourd'hui presque vieilles de dix ans au Québec et qui fonctionnent sans que leur activité n'en soit dénaturée vient nous consolider dans cette position. Cependant, il est possible que les débuts de ces coopératives aient été aussi difficiles que ceux du cas d'étude. Cette étude aura le mérite de souligner les forces et les difficultés qui peuvent être à l'œuvre au sein d'un marché de solidarité en ses débuts, et le rôle important que peuvent jouer les instances d'accompagnement. Mais d'autres études pourraient compléter la connaissance sur les autres marchés de solidarité au Québec, notamment en documentant leur évolution, l'évolution de leurs systèmes de valeurs, du couple viabilité/durabilité sur plusieurs années à partir de leurs débuts.

## ***5.2 Parallèle avec les circuits de distribution alimentaire d'un pays en développement : Haïti.***

« Les circuits courts ont toujours existé », avance Langhade (2010). Cette affirmation trouve écho particulièrement dans les économies agricoles moins développées, comme celle d'Haïti. En effet, depuis l'époque coloniale, les esclaves entretenaient en marge des grandes plantations destinées à l'exportation des jardins et des « places à vivres »<sup>5</sup> pour l'autoconsommation ou pour l'alimentation de leurs maîtres. Aujourd'hui encore, l'autoconsommation et les marchés régionaux en milieu rural occupent une grande place et constituent des circuits de distribution où l'on retrouve peu ou pas d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur. L'approvisionnement des villes se situe par contre plus au bout de filières longues (en termes de nombre d'intermédiaires)<sup>6</sup>.

Cependant, la différence essentielle à établir ici entre ces « circuits courts alimentaires » dans une agriculture non industrialisée par rapport à ceux retrouvés dans des pays le modèle agro-industriel est dominant (Amérique du Nord, Europe), est qu'en Haïti les circuits courts ne sont pas vus comme une alternative à un quelconque autre modèle. Ils seraient au contraire les témoins d'une agriculture qui n'a pas encore pu structurer des filières performantes. S'il est vrai que les filières longues, occasionnant des prix à la consommation élevés pour certains produits alimentaires de base (maïs, cultures maraîchères), pénalisent une population dont le pouvoir d'achat est faible, il est intéressant de remarquer que les circuits courts ne sont jamais présentés comme des alternatives.

Pourtant les vertus prêtées aux circuits courts dans les pays développés concernent des problèmes qui existent bel et bien en Haïti (questions d'impact sur l'environnement, de sécurité, de salubrité et de traçabilité des aliments, problème de la « pauvreté agricole », etc.). Il pourrait donc être intéressant de valoriser ces circuits courts ruraux et d'en développer dans les zones périurbaines. Cela serait d'autant plus intéressant que la mutualisation de ressources, souvent avancée comme une issue à nombre de nouveaux

---

<sup>5</sup> Debien, G. (1964). La nourriture des esclaves sur les plantations des Antilles françaises aux XVIIe et XVIIIe siècles. *Caribbean Studies*, 3-27.

<sup>6</sup> CNSA (date non disponible). Etudes des marchés ruraux.

problèmes que posent les circuits courts, semble être pratique courante entre les agriculteurs haïtiens : en témoignent la profusion d'organisations et d'associations paysannes, le développement des coopératives agricoles, la pratique du *konbit* (sorte de mutualisation de la force de travail entre agriculteurs pour le travail de la terre), le fait que la Constitution haïtienne de 1987 définit Haïti comme une « République coopératiste », etc.

Il serait donc judicieux d'approfondir la recherche sur l'existence de conditions favorables à l'activation, dans le secteur agricole, d'une proximité déjà existante en Haïti (et même dans les pays en développement en général) pour y interroger les possibilités de *développement* de véritables circuits courts alimentaires et les bienfaits éventuels d'une telle politique sur l'agriculture haïtienne et l'économie haïtienne en général à laquelle l'agriculture contribue à hauteur de près de plus de 25%. Aussi, la réflexion doit porter sur des innovations qui pourraient permettre une organisation plus efficiente des filières vivrières longues, contrôlées surtout par les *saras*, femmes spécialisées dans le commerce<sup>7</sup>. De telles innovations sont susceptibles d'améliorer les prix à la production pour les agriculteurs et les prix à la consommation pour les citoyens.

Pourquoi, alors qu'on peut mettre à profit certains acquis en agriculture dès maintenant en Haïti, attendre que le modèle agro-industriel s'y développe et y montre ses limites en termes de durabilité pour ensuite tenter de revenir à ce qui existait déjà, comme cela semble le cas dans les pays où les circuits de proximité gagnent aujourd'hui en popularité ?

---

<sup>7</sup> MARNDR (2010). DÉVELOPPEMENT DES FILIÈRES ET RENFORCEMENT DES SYSTEMES DE COMMERCIALISATION.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Anadón, M., & Guillemette, F. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive?. *Recherches qualitatives*, 5, 26-37.
- Aubert, M., & Enjolras, G. (2015). Les circuits courts au cœur des enjeux de la durabilité en agriculture Le cas des exploitations arboricoles françaises. 16 p.
- Baribeau, C. (2009). L'analyse qualitative des données. *Recherches Qualitatives* – Vol. 28(1), 2009, pp. 133-148 (le 03-02-2015 à 15h00)
- Barbieri, C., & Mahoney, E. (2009). Why is diversification an attractive farm adjustment strategy ? Insights from Texas farmers and ranchers. *Journal of Rural Studies*, 25(1), 58-66.
- 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.
- Bouroullec, M. D. M., Victoria, F., & Roucan, M. (2014). ATOS : un outil d'analyse de la durabilité des systèmes agroalimentaires alternatifs- le cas des drives d'agriculteurs de produits locaux. *Journées de recherche en sciences sociales*. Toulouse.
- Brundtland, G. (1987). Our common future: Report of the 1987 World Commission on Environment and Development. *United Nations, Oslo*, 1-59.
- Bruynis, C., Goldsmith, P.D., Hahn, D.E. & Taylor, W.J. (2001). Critical success factors for emerging agricultural marketing cooperatives. *Journal of cooperation*, 16 2001. pp. 14-24.
- Carrincazeaux, C., Lung, Y., & Vicente, J. (2008). The Scientific Trajectory of the French School of Proximity : Interaction-and Institution-based Approaches to Regional Innovation Systems. *European Planning Studies*, 16(5), 617-628. Doi: 10.1080/09654310802049117

- Cerdd (2010). Un guide pour une Approche Territoriale des Projets de Circuits Courts: explorez le développement territorial durable avec les circuits courts alimentaires. Loos-en-Gohelle, Cerdd.
- Chagnon, J. (2008). L'importance économique des coopératives de solidarité. L'Action nationale.
- Chiffolleau, Y. (2010). *Formes et enjeux des circuits courts de commercialisation en agriculture*. Papier présenté à CEP Florac.
- Coley, D., Howard, M., & Winter, M. (2009). Local food, food miles and carbon emissions: A comparison of farm shop and mass distribution approaches. *Food policy*, 34(2), 150-155.
- Colletis, G., Gianfaldoni, P., & Richez-Battesti, N. (2005). Économie sociale et solidaire, territoires et proximité. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (296), 8-25.
- Colombani-Lachapelle, G., & Pouliot, K. (2012). *État de situation sur les circuits courts*. Papier présenté à Colloque national sur les circuits courts, Drummondville.
- Corade, N., & Del'Homme, B. (2013). La durabilité territoriale des circuits de proximité : conception et test d'un outil d'évaluation. Bordeaux. Sciences Agro, CASDAR Sentinelle. 20 p.
- Corade, N., & Del'Homme, B. (2013). Évaluation de la durabilité de circuits de proximité. Bordeaux. Sciences Agro, CASDAR Sentinelle. 126 p.
- 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.
- Defourny, J. (1995). L'avenir des pratiques coopératives dans un monde en mutation. *Pratiques coopératives et mutations sociales*, 13-28. *Pratiques coopératives et mutations sociales*, Paris, L'Harmattan, p. 13-28.

- Delhommeau, T. (2009). *Alimentation : Circuits courts et circuits de proximité*. Bruxelles : Pour la Solidarité. 251 p.
- Denéchère, F. (2007). Repères pour une approche économique des circuits courts dans leur territoire: concepts et méthodes pour leur compréhension et évaluation (Doctoral dissertation).
- Diadiou, F. (2011). Les entreprises d'économie sociale entre viabilité financière et utilité sociale: le cas de la Coopérative de solidarité de services à domicile du Royaume (CSSDR). Université du Québec à Chicoutimi.
- Dumas, F. (2013). *Analyse de la réussite des ateliers de transformation collectifs*. (Mémoire de fin d'étude), ISARA-Lyon, Lyon.
- Durand, M.-H., Martin, S. & Saint-Pierre, P. (2012). Viabilité et développement durable. *Natures Sciences Sociétés*, 2012/3 Vol. 20, p. 271-285. DOI : 10.1051/nss/2012027
- Edwards-Jones, G., Milà i Canals, L., Hounsome, N., Truninger, M.,..., & Jones, D.L. (2008). Testing the Assertion that “Local Food is Best”: The Challenges of an Evidence Based Approach. *Trends in Food Science and Technology*, vol 19, pp. 265-274.
- Geniaux, G. (2006), Indicateurs de développement durable : un panorama des principales références bibliographiques, cadres conceptuels et initiatives internationales. Marseilles. Insitutit d'économie publique. Groupement de Recherche en Économie Quantitative d'Aix-Marseilles (GREQAM). 13 p.
- Girard, J. P. (2008). Les coopératives de solidarité: Une forme organisationnelle pour renforcer la cohésion sociale? Synthèse d'une recherche. Résumé, 100, 04-2008.
- Hérault-Fournier, C. (2010). Les circuits courts : Définition(s) et enjeux. *Les Carnets Pro de Liproco(1)*, 10.
- Jarosz, L. (2008). The city in the country: Growing alternative food networks in Metropolitan areas. *Journal of Rural Studies*, 24(3), 231-244.

- Kneafsey, M., Venn, L., Schmutz, U., Balázs, B., Trenchard, L., Eyden-Wood, T.,..., & 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.
- Langhade, E. (2010), "Circuits courts : une relation de proximité", *Chambres d'Agriculture*, 991, 30 p.
- Laughrea, S. (2014). *Émergence et viabilité des collectifs de producteurs en circuits de proximité*. (Mémoire de fin d'étude), Université Laval, Québec.
- 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., & Streeter, D. H. (2010). Evaluating marketing channel options for small-scale fruit and vegetable producers. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 25(01), 16-23.
- MAPAQ (Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation). (2013). *Programme Proximité*, 10 p.
- MAPAQ (Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation). (2014) *Étude sur les marchés virtuels. Document de travail*.
- Maréchal, G., et Spanu, A. (2010), "Les circuits courts favorisent-ils l'adoption de pratiques agricoles plus respectueuses de l'environnement ?", *Courrier de l'environnement de l'INRA*, 59: 33-45.
- Michaud, V. (2006). *Lumière sur les coopératives de solidarité!: originalité et potentiel de contribution des coopératives multisociétariat à l'approche des parties prenantes*. Chaire de recherche du Canada en économie sociale, Université du Québec à Montréal.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.

- Moine, A. (2006). Le territoire comme un système complexe: un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie. *L'Espace géographique*, 35(2), 115-132.
- Mondy, B., & Terrieux, A. (2010). Vers une agriculture territorialisée. Où s'alimentent les circuits courts ? : le rôle des ateliers collectifs de transformation agroalimentaire. *Circuits courts. Contributions au développement régional*. (pp. 89-101). Dijon : Éducagri.
- Mundler, P. (2011). Viabilité et pérennité des « petites fermes ». Enseignements tirés de deux projets de recherche ». *Le courrier de l'environnement de l'INRA*, no 61, décembre 2011, pp. 57-68.
- 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*. Papier présenté à Colloque CFER : Les circuits courts de proximité. Renouer les liens entre les territoires et la consommation alimentaire., Paris.
- Mundler, P., Ferreo, J.-M., Jan, A., & Thomas, R. (2008). *Petites exploitations diversifiées en circuits courts. Soutenabilité sociale et économique*. Lyon : ISARA-Lyon. 28 p.
- Mundler, P., & Rumpus, L. (2012). La route des paniers: Réflexions sur l'efficacité énergétique d'une forme de distribution alimentaire en circuits courts. *Cahiers de géographie du Québec*, 56(157), 225-241.
- 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.
- Pecqueur, B., & Zimmermann, J. B. (2002). *Les fondements d'une économie de proximités*. Aix-Marseille : Groupement de Recherche en Économie Quantitative d'Aix-Marseille (GREQAM). 23 p.
- Penker, M. (2006), "Mapping and measuring the ecological embeddedness of food supply

- chains”, *Geoforum*, 37(3): 368-379.
- 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., Olivier, F., & Saleilles, S. (2010). Initiatives collectives de producteurs : entre projet collectif et trajectoires individuelles. *Les Carnets Pro de Liproco*.
- Poisson, M., Saleilles, S., Debroux, C., Marko, N., Labarrade, G., Binder, V., & Chazoule, C. (2012). *Analyse des besoins d’accompagnement des producteurs en circuits courts*. LIPROCO. 95 p.
- 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* 4/ 2014 (Vol. 16), p. 455-478
- Rastoin, J.-L., & Ghersi, G. (2010). *Le système alimentaire mondial. Concepts et méthodes, analyses et dynamiques*. Versailles. Éditions Quae.
- Renting, H., Marsden, T. et Banks, J. (2003), Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development, *Environment and Planning A*, 35: 393-411.
- Saleilles, S., & Poisson, M. (2012). À chaque collectif de producteurs sa recette. Dans A. H. Pringent-Simonin & C. Hérault-Fournier (Éds.), *Au plus près de l’assiette. Pérenniser les circuits courts alimentaires* (pp. 117-137). Domont : Educagri/Quae.
- Talbot, D. (2005). Les proximités, entre contrainte et libération de l’action : le cas d’EADS. *Economie et Institutions*(6-7), 153-180.
- Torre, A., & Beuret, J.-E. (2012). *Proximités territoriales : construire la gouvernance des territoires, entre conventions, conflits et concertations*. Paris : Economica-Anthropos. 105 p.
- Torre, A., & Rallet, A. (2004). Proximité et localisation. *Économie rurale*(280), 25-41.

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.

Zimmermann, J.-B. (2008). Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée. *Revue française de gestion*, 34(184), 105-118. Doi :10.3166/rfg.184.105-118

## ANNEXE 1 : Répartition des producteurs et échantillon

Tableau 5 Répartition des producteurs et échantillonnage

<i>Code Pro-ducteur</i>	<i>distance au point de chute en km</i>	<i>temps en min de voiture par rapport au point de chute</i>	<i>Producteurs sélectionnés</i>
1	0	0	
2	0	0	
3	0.45	2	
4	1.7	4	
5	3.8	8	
6	8	12	
7	13.9	15	Petit producteur proche
8	15.3	17	
9	23.3	24	
10	26.7	25	Grand producteur proche
11	27.3	25	Petit producteur proche
12	30.4	29	
13	32.5	33	
14	34.5	33	
15	38.8	35	
16	47.8	36	
17	36.3	36	
18	37.6	38	

<i>Code Pro- ducteur</i>	<i>distance au point de chute en km</i>	<i>temps en min de voiture par rapport au point de chute</i>	<i>Producteurs sélectionnés</i>
19	54.2	39	Grand producteur éloigné
20	64.6	50	
21	82.8	57	Petit producteur éloigné
22	102	72	
Moyenne	30.9	26.8	
Median	30.4	27	

## ANNEXE 2 : RESULTATS SONDAGE MSRDN

Tableau 6 Résultats sondage MSRDN

<p>-AVEZ-VOUS DÉJÀ FAIT UNE COMMANDE?</p>	<p><b>1. Connaissez-vous les produits disponibles ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 26 connaissent les produits</li> <li>- 8 ne les connaissent pas</li> <li>- 14 plus ou moins</li> </ul>
<p>NON (52 PERSONNES)</p>	<p><b>2. Avez-vous visité le site Web du Marché?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 12 non visité</li> <li>- 30 oui visité</li> <li>- 6 en difficulté</li> <li>- 4 sans réponse</li> </ul>
	<p><b>3. Avez-vous réussi à vous inscrire? Avez-vous l'intention de commander prochainement? Besoin de soutien technique?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 non à tout, ou rien d'écrit</li> <li>- 3 non, mais intention de commander et besoin support technique</li> <li>- 8 sans inscription, sans intention, et sans soutien</li> <li>- 15 ont réussi à s'inscrire, dont 9 ont l'intention de commander, 4 sans réponse et 2 non, et dont 4 ont besoin de soutien, 2 sans réponse, et 8 n'ont pas besoin de soutien</li> <li>- 5 sans inscription, sans intention de commander mais avec besoin de soutien technique - 5 n'ont rien écrit sous inscription, ont l'intention de commander, sans soutien technique - 3 ne sont pas intéressées : question de produits, ne comprend pas trop le concept des produits locaux, manque de temps, d'habitude</li> </ul>

	<p><b>4. Quels sont les obstacles rencontrés?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 13 manque de temps</li> <li>- 3 trop cher</li> <li>- 11 pas l'habitude et mauvaise planification</li> <li>- 3 question de distance ou auto brisée</li> <li>- 16 sans commentaires</li> <li>- 4 sans obstacles avec suggestions</li> <li>- 2 écrivent encore besoin de soutien internet</li> </ul>
	<p><b>5. - 6. Suggestions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- une dizaine de personnes réclament plus de légumes</li> <li>- deux ou trois personnes pour viande chevaline (1 pers.) et charcuterie</li> <li>- deux pers. réclament plus de producteurs</li> <li>- une ou deux pers. disent que la viande est trop chère</li> </ul>
	<p><b>Quelle valeur vous a motivé?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 8 Solidarité</li> <li>- 13 Achat de produits locaux</li> <li>- 2 Qualité des produits offerts</li> <li>- 1 Simplicité</li> <li>- 3 (rien d'écrit)</li> <li>- 8 Solidarité et Achat de produits locaux</li> <li>- 4 Achat de produits locaux et Qualité des produits offerts</li> <li>- 11 Solidarité et Achat de produits locaux et Qualité des produits offerts</li> <li>- 2 Solidarité et Achat de produits locaux et Qualité des produits offerts et Simplicité</li> </ul>

<p>AVEZ-VOUS DÉJÀ FAIT UNE COMMANDE?</p> <p>OUI (41)</p>	<p><b>1.À quelle fréquence?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-13 une fois par semaine</li> <li>-3 aux deux semaines</li> <li>-23 entre une à 5 fois</li> <li>-2 ont commandé au moment de la Fête des récoltes</li> </ul>
	<p><b>2. Comment avez-vous trouvé l'expérience via le site Web?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-38 facile, claire, intéressant. ...</li> <li>-3 sans réponse</li> </ul>
	<p><b>3. Quels produits aimez-vous commander?</b></p> <p>Un peu de tout</p>
	<p><b>4. Quels produits aimeriez-vous retrouver?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-plus de fruits et de légumes</li> <li>-du bœuf</li> <li>-du tofu</li> <li>- légumes congelés</li> <li>-cours de cuisine</li> <li>-produits de pommes (jus...)</li> <li>-lait de vache bio, lait de brebis</li> <li>-diversité de farine, autre que gluten</li> <li>-autres céréales (quinoa...)</li> <li>-plus petites portions (pour personnes seules)</li> <li>- déceptions du pain (deux ou trois personnes)</li> <li>-fromage de chèvre</li> <li>-autre yogourt que celui de chèvre</li> <li>-plus de producteurs</li> <li>-poissons</li> </ul>

	<p>-plus de légumes racines</p>
	<p><b>Quelle valeur vous a motivé?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 Solidarité</li> <li>- 8 Achat de produits locaux</li> <li>- 3 (rien d'écrit)</li> <li>- 9 Solidarité et Achat de produits locaux</li> <li>- 1 Achat de produits locaux et Qualité des produits offerts</li> <li>- 3 Solidarité et Achat de produits locaux et Qualité des produits offerts</li> <li>- 11 Solidarité et Achat de produits locaux et Qualité des produits offerts et Simplicité</li> <li>- 1 Qualité des produits offerts et Simplicité</li> <li>- 1 Achat de produits locaux et Simplicité</li> <li>- 2 autres</li> </ul>

### ANNEXE 3 : SOURCES DE FINANCEMENT EXTERNE DU MSRDN

Tableau 7 Sources et conditions du financement externe du MSRDN

<i>Prix et subventions</i>	<i>Versement (ponctuel, mensuel, annuel)</i>	<i>Date du premier versement (mois-année)</i>	<i>Nombre de versements à ce jour</i>	<i>Montant de chaque versement</i>	<i>Durée prévue de la subvention (ponctuelle, trimestrielle, semestrielle, 1 an, 2 ans, etc.)</i>	<i>Conditions imposées par l'institution au MSRDN (subv. Salariales, investissement, etc.)</i>	<b>Total</b>
CLD Rivière-du-Nord	25000.00  10,000 ?*	Avril 2014 Juillet 2014	2	20,000 5,000		* À confirmer en négociation	
Emploi-Québec	19,872	Mai 2014 Mai 2015	10	1,656.00	1an		19,872
Caisse Desjardins	ponctuel		1	5000 CAD?			5,000
MAPAQ?	ponctuel	Novembre 2014	2400	1150	Ponctuelle	Remboursement Après dépenses	3,550
Autre=	prix		1	500.00	ponctuelle		500.00
Autre=							
<b>Montant total des subventions reçues pendant la 1<sup>ère</sup> année</b>							<b>53,922</b>

## ANNEXE 4 : GUIDE ENTRETIEN FOCUS GROUP

### *Focus group*

Date:

Groupe: Conseil d'Administration du MSRDN

Membres présents (de gauche à droite) :

Bonjour,

Je me présente, je suis Stevens Azima, je viens de Haiti. Votre coopérative de solidarité m'intéresse particulièrement comme étude de cas pour mon mémoire de fin d'études sur les circuits de proximité alimentaires en agroéconomie que je réalise à l'Université Laval. Je veux comprendre ce qui peut rendre votre coopérative viable et durable. Je m'intéresse donc aux raisons ayant mené à la création de votre regroupement, à son fonctionnement ainsi qu'aux défis rencontrés par ce dernier. Cet entretien durera 45 minutes. Tout en vous remerciant d'avoir accepté de m'accorder cet entretien de groupe, je vous inviterais à signer ce formulaire de consentement qui garantit également le caractère confidentiel de cet entretien. [*Donner les formulaires*] Pendant que vous lisez, j'en profiterai pour établir avec votre accord une ou deux règles pour le bon déroulement de ce focus group.

J'animerai le focus group, en ce sens que je l'orienterai. Mais sentez-vous libre de répondre, je suis un observateur. Et surtout, n'hésitez pas à réagir aux propos de vos collègues, soit pour confirmer ou apporter un autre point de vue. J'invite tout le monde à participer activement. Sur ce, si vous n'avez pas d'objections à ce que j'enregistre cet entretien, je commencerais en vous invitant à vous présenter brièvement.

Questions ouvertes :

1. Le Marché de Solidarité Rivière-du-Nord : comment cela a commencé? Où en êtes-vous? Comment voyez-vous l'avenir?
2. A quel point estimez-vous que les membres s'engagent dans la coopérative, et comment? Quel rôle pensez-vous que le CA peut jouer à ce niveau, en termes de leadership et de coordination?
3. Quels sont vos coûts de fonctionnement? Quelles conditions doivent être réunies au niveau des effectifs de la coop, des volumes et des prix de vente, pour assurer sa rentabilité et son expansion?
4. La coop défend-elle des valeurs écologiques en son sein et ailleurs? Lesquelles? Est-elle seule dans le milieu à le faire?
5. Comment se présentent les conditions de travail au sein de la coop? Quelles sont les relations que la coop développe entre et avec les gens du territoire?
6. A quel point la coop est-elle autonome, indépendante financièrement? Quel soutien le cadre légal et les autorités apportent-ils à votre coopérative? Quelle est le rôle de la coop au sein de l'économie locale?

## ANNEXE 5 : GUIDES D'ENTRETIEN

Date : \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Heure : de \_\_\_\_ h \_\_\_\_ à \_\_\_\_ h \_\_\_\_

Lieu : \_\_\_\_\_

Participant : \_\_\_\_\_

Bonjour,

D'abord, j'aimerais vous remercier d'avoir accepté de participer à cette étude et de me consacrer de votre temps.

Je suis Stevens Azima, et je réalise mon mémoire à l'Université Laval. Je viens vous rencontrer afin de réaliser ma recherche qui a pour but d'étudier les conditions dans lesquelles les marchés de solidarité régionale arrivent à survivre et à contribuer au développement durable.

L'entrevue va être divisée en trois parties :

- Éléments sur les raisons derrière la création du collectif
- Éléments sur la viabilité économique du collectif
- Éléments sur la structure organisationnelle et les relations humaines au sein du collectif
- Éléments sur la contribution du regroupement au développement durable au niveau économique, social et environnemental.

Je prévois une durée de 1h pour l'entrevue. Si vous avez besoin d'une pause, n'hésitez pas à me le signifier. Nous prendrons des moments de repos lorsque vous en aurez besoin.

Je vous inviterais maintenant à prendre connaissance de cette feuille et à la lire attentivement. Elle contient toutes les informations nécessaires afin que vous puissiez consentir de façon éclairée à participer à cette recherche. Si vous avez des interrogations, n'hésitez pas à me les poser.

*[Lecture et signature du formulaire de consentement]*

Comme spécifié dans le formulaire que vous venez de lire, je vais enregistrer vos propos pendant l'entrevue afin de mieux les retenir. Il est bien entendu que tout ce que vous me direz sera strictement confidentiel et que votre nom n'apparaîtra nulle part.

*[Installation du magnétophone]*

J'aimerais aussi vous répéter que vous êtes libre de participer à ce projet de recherche et que vous pouvez mettre fin à votre participation quand bon vous semble, et ce, sans avoir à justifier votre décision. Vous avez seulement à m'en faire part. Bien sûr, tous les renseignements personnels vous concernant seront alors détruits.

Si vous êtes prêt, je commencerais l'entrevue.

## BREF PORTRAIT DU PARTICIPANT (UTILISATEUR/TRAVAILLEUR)

Ce que nous voulons comprendre	Questions, termes clés, mots de relance
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Connaitre les fonctions occupées</li><li>✓ Comprendre son rôle au sein du groupe</li><li>✓ Connaitre le temps consacré à la coopérative par semaine et le nombre d'années d'accompagnement/travail</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Poste, employeur, formation, fonctions</li><li>– Rôle dans le regroupement, expertise amenée</li><li>– Conseiller ? Acteur ? Bailleur de fonds</li><li>– Démarrage ? Ancienneté ?</li></ul>

OU

## BREF PORTRAIT DE L'EXPLOITATION RENCONTREE (PRODUCTEURS)

Ce que nous voulons comprendre	Questions, termes clés, mots de relance
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Connaitre l'historique de la ferme/de l'affaire</li><li>✓ Connaitre les principales caractéristiques de l'exploitation</li><li>✓ Connaitre le(s) type(s) de production et de circuits empruntés</li><li>✓ Comprendre comment les différentes productions et mises en marché s'articulent dans le système d'exploitation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Transfert familial, nouvel établissement, origine de l'exploitant</li><li>– Élevage, cultures, etc.</li><li>– Circuits courts (CC), circuits longs (CL)<ul style="list-style-type: none"><li>○ ASC</li><li>○ Détaillants</li><li>○ Kiosque à la ferme</li><li>○ Marché public</li><li>○ Marché virtuel, etc.</li></ul></li><li>– Quels producteurs dans quels circuits ? Pourquoi ?</li><li>– Transformations à la ferme ? Conditionnement ?</li><li>– Attentes vis-à-vis de la coopérative</li></ul>

## PORTRAIT DU REGROUPEMENT

Ce que nous voulons comprendre	Questions, termes clés, mots de relance
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comprendre l'historique du regroupement</li> <li>✓ Comprendre les raisons derrière la création de la coopérative</li> <li>✓ Comprendre les motivations des membres à joindre le regroupement</li> <li>✓ Connaître les services offerts</li> <li>✓ Comprendre ce que le regroupement apporte aux membres</li> <li>✓ Connaître la situation géographique des membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Personne(s) à l'origine du projet</li> <li>– Objectifs</li> <li>– Raison d'être</li> <li>– Évènement déclencheur</li> <li>– Ressources mutualisées</li> <li>– Production (certification,...)</li> <li>– Transformation</li> <li>– Mise en marché (canaux de mise en marché visés, où ? Pourquoi ?</li> <li>– Avantages : réduire des coûts ? Accroître sa production ? Gagner du temps ? Participer à un collectif ? Amélioration de la compétitivité ? De la productivité ?</li> <li>– Avantages : Accès à des produits frais ? Prix abordables ?</li> <li>– Distance au point de chute</li> </ul>
Ce qu'il faut savoir	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Année où le projet a été pensé/Année de création/Année de fonctionnement</li> <li>✓ Nombre de membres actuels par catégorie?</li> <li>✓ Evolution du nombre de membres : Croissance? Décroissance? Stagnation?</li> <li>✓ Structure légale</li> </ul>	

## FONCTIONNEMENT DE LA COOPERATIVE

Ce que nous voulons comprendre	Questions, termes clés, mots de relance
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Saisir la coordination effectuée au niveau de la production, de la transformation et de la mise en marché</li> <li>✓ Comprendre le rôle et le besoin d'embaucher des salariés</li> <li>✓ Comprendre l'importance du bénévolat dans la structure et le rôle des bénévoles</li> <li>✓ Comprendre l'implication des membres dans la gestion du collectif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Production (volume, calendrier de récolte, optimisation, etc.)</li> <li>– Mise en marché (prise et répartition des commandes, facturation, etc.)</li> <li>– Rôle des salariés</li> <li>– Rôle des bénévoles ; heures investies, etc.</li> <li>– Rôle des membres ; pourcentage de membres actifs</li> </ul>

## PLANIFICATION DU PROJET

Ce que nous voulons comprendre	Questions, termes clés, mots de relance
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comprendre comment les membres ont été sélectionnés</li> <li>✓ Saisir la vision des membres par rapport à l'importance de l'homogénéité des membres et du partage d'objectifs/d'intérêts communs</li> <li>✓ Comprendre la trajectoire du projet : Les délais et les étapes réalisées avant la mise en fonction du regroupement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Membres fondateurs : provenance, sélection, etc.</li> <li>– Intégration de nouveaux membres : conditions</li> <li>– Importance d'une homogénéité dans les caractéristiques d'exploitation ; dans les objectifs des membres</li> <li>– Délai entre l'idée du regroupement et sa mise en fonction ; étapes réalisées</li> </ul>

Ce que nous voulons comprendre	Questions, termes clés, mots de relance
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comprendre pourquoi certains choix ont été faits plutôt que d'autres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documents produits : plan d'affaires, étude de marché, budget prévisionnel, etc.</li> </ul>

## CONNAISSANCE DES RESSOURCES MUTUALISEES

Ce que nous voulons comprendre	Questions, termes clés, mots de relance
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comprendre la maîtrise préalable des procédés de production, de transformation et surtout de mise en marché</li> <li>✓ Connaître les actions posées afin d'améliorer les connaissances du groupe par rapport à la ressource mutualisée</li> <li>✓ Connaître l'accompagnement reçu par le groupe</li> <li>✓ Saisir l'importance de cet accompagnement au sein du groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en marché : nouveaux canaux ? Connaissance de la spécificité des circuits de proximité ? Connaissance de la logistique nécessaire ?</li> <li>- Intervenants externes : nature accompagnement ? si aucun, pourquoi ?</li> </ul>

## VIABILITE ECONOMIQUE

Ce que nous voulons comprendre	Questions, termes clés, mots de relance
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Connaître la situation financière du regroupement</li> <li>✓ Comprendre pourquoi le regroupement est en excédent ou en déficit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recapitalisation</li> <li>- Fixation du prix ; des tarifs aux membres</li> <li>- Fonds de roulement</li> <li>- Capacité de générer les volumes nécessaires</li> </ul>

Ce que nous voulons comprendre	Questions, termes clés, mots de relance
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comprendre comment les coûts et les bénéfices sont répartis</li> <li>✓ Comprendre comment le regroupement se finance et entend se recapitaliser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Optimisation des opérations</li> <li>– Charges salariales justifiées ?</li> <li>– Investissement initial justifié ?</li> <li>– Répartition des coûts et bénéfices</li> </ul>

### **PRISE DE DECISION, REGLES ET MECANISMES DE CONTRÔLE**

Ce que nous voulons comprendre	Questions, termes clés, mots de relance
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Connaitre les règles qui régissent la coopérative</li> <li>✓ Comprendre pourquoi et par qui ces règles ont été mises en place</li> <li>✓ Saisir la perception et la compréhension du membre des règles en place</li> <li>✓ Comprendre les mécanismes de contrôle en place lorsqu'un membre enfreint les règles</li> <li>✓ Comprendre comment se fait la prise de décision au sein du groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Existence d'un règlement intérieur ? Standards de qualité des produits ?</li> <li>– Règles formelles ? Informelles ?</li> <li>– Participation des membres à la définition des règles ?</li> <li>– Règles : sévères ? nécessaires ? manquantes ?</li> <li>– Sanctions existantes ?</li> <li>– Prise de décision : tous les membres impliqués ? CA ? Employés ? Comment ?</li> <li>– Mécanismes de communication</li> </ul>

### **ENGAGEMENT DES MEMBRES ET LEADERSHIP**

Ce que nous voulons comprendre	Questions, termes clés, mots de relance
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Connaitre l'implication du membre dans la coopérative</li> <li>✓ Connaitre le niveau d'engagement des autres membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Implication du membre (rôle, responsabilités, tâches)</li> <li>– Noyau de membre ? Ensemble des membres ?</li> </ul>

Ce que nous voulons comprendre	Questions, termes clés, mots de relance
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comprendre ce qui amène un membre à être plus ou moins impliqué</li> <li>✓ Saisir si tous les membres partagent les mêmes objectifs</li> <li>✓ Comprendre qui sont les leaders au sein du groupe et pourquoi</li> <li>✓ Saisir le rôle et l'importance de ces leaders au sein du groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Évolution de l'implication dans le temps</li> <li>– Raison de s'impliquer</li> <li>– Leaders : qui et pourquoi ?</li> <li>– Perception du membre des leaders</li> <li>– Impact du départ des leaders ?</li> </ul>

### **PROXIMITÉ, CONFIANCE ET CAPITAL SOCIAL**

Ce que nous voulons comprendre	Questions, termes clés, mots de relance
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Saisir la vision et les valeurs partagées au sein du groupe</li> <li>✓ Comprendre si cette vision est partagée par l'ensemble des membres</li> <li>✓ Comprendre le type de relations entretenues par les membres du groupe</li> <li>✓ Comprendre le niveau de capital social existant au sein du groupe</li> <li>✓ Comprendre l'impact de la proximité/éloignement géographique des membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Valeurs, vision commune : développement régional, produit de qualité, agriculture biologique, achat local, etc.</li> <li>– Divergence ou convergence de vision</li> <li>– Relations amicales ? Professionnelles ?</li> <li>– Connaissance des autres membres</li> <li>– Interactions formelles vs informelles</li> <li>– Confiance vs méfiance au sein du groupe</li> <li>– Proximité géographique : identité régionale forte ?</li> </ul>

		Durabilité environnementale	Durabilité sociale	Durabilité économique
Niveau interne : Le collectif		<i>Env I</i> : pratiques écologiques ? exigences écologiques ? quelles habitudes de consommation pour quelles valeurs environnementales ?	<i>Soc I</i> Nombre d'emplois directs créés par l'organisation ? Indirects ?  <i>Soc II</i> Conditions de travail ? Conditions du bénévolat ? Avantages offerts ? Difficultés ?	<i>Eco I</i> Existence de subventions ? D'aide financière externe ? Dettes : solvables ? Survie de l'organisation sans aide externe?
Niveau externe	Impact de l'organisation sur le territoire	<i>Env II</i> Coopérative et réflexion sur valeurs environnementales du milieu (membres, non membres) ? Quelles actions ? Comment ? Promotion pour pratiques écologiques ? Débat ?	<i>Soc III</i> Promotion de produits locaux ? Place du territoire dans le marketing ? Importance accordée par les membres au facteur territoire ? Liens de solidarité entre habitants du territoire ?	<i>Eco II</i> Induction de nouvelles activités économiques ? Nouvelles habitudes de consommation dans le territoire ? MRC dévitalisée ? Revitalisation ? Avantages économiques pour la zone ? Inconvénients/externalités négatives ?
	Impact des institutions/acteurs du territoire sur l'organisation	<i>Env III</i> Autorités locales/habitants de la zone reconnaissent les valeurs environnementales de la coopérative ? Encouragent à protéger l'environnement ? Comment ? Quelles actions ? Quand ?	<i>Soc IV</i> Implication des autorités locales ? De la presse locale ? D'autres acteurs ? Aide au recrutement de nouveaux membres ?	<i>Eco III</i> Existence d'organismes locales/externes de soutien ? A qui ? Quelle forme de soutien ? Fonds de soutien ? Accompagnement ? Autres soutiens ? De qui ? Comment ? Cadre légal favorable ?

## **ANNEXE 6 : FORMULAIRES DE CONSENTEMENT**

### **Formulaire de consentement à l'intention des membres producteurs**

#### **Présentation des chercheurs**

La recherche « Action collective et compétitivité des exploitations agricoles engagées dans les circuits de proximité » est réalisée dans le cadre d'un financement du programme Innov'Action du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation. Le projet est dirigé par Patrick Mundler, professeur au département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation de la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation à l'Université Laval. Il travaille en collaboration avec Annie Royer, professeure au même département, Sophie Laughrea, professionnelle de recherche et Stevens Azima, stagiaire.

Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qui suivent. Ce document vous explique le but de ce projet de recherche, ses procédures, avantages et inconvénients. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.

#### **Nature de l'étude**

La recherche a pour but d'analyser les conditions de réussite et les facteurs d'échec d'initiatives collectives liées à la mise en marché de proximité et, plus généralement, de contribuer à la progression des connaissances théoriques concernant les coûts et bénéfices des circuits de proximité.

#### **Déroulement de la participation**

Votre participation à cette recherche consiste à participer à une entrevue, d'une durée d'environ 1h00 qui portera sur les éléments suivants:

Bref portrait de votre exploitation agricole (le cas échéant);

Raison derrière la création du collectif et son fonctionnement;

Planification du projet et accompagnement;

**Action collective et compétitivité des exploitations agricoles engagées  
dans les circuits de proximité: Formulaire de consentement**

Viabilité économique du regroupement; Sa contribution au développement durable;

Structure organisationnelle, gouvernance et relations humaines au sein du collectif.

Afin de faciliter la collecte des données, l'entrevue sera enregistrée, à moins d'un avis contraire de votre part.

**Avantages et inconvénients possibles liés à votre participation**

Le fait de participer à cette recherche vous offre une occasion de réfléchir et de discuter, en toute confidentialité, des conditions ayant favorisé la création et le maintien du regroupement auxquels vous appartenez. En participant à cette étude, vous permettrez non seulement de faire avancer les connaissances au Québec à ce propos, mais également de produire des résultats de recherche qui pourront informer la gestion de votre propre regroupement.

La durée de l'entrevue peut représenter un inconvénient pour certains. Si vous ressentiez, à un certain moment, une fatigue, n'hésitez pas à en parler avec la personne qui mène l'entrevue. Celle-ci s'assura de suspendre l'entrevue afin de vous accorder un moment de repos.

**Participation volontaire et droit de retrait**

Vous êtes libre de participer à ce projet de recherche. Vous n'êtes donc pas obligé de répondre à toutes les questions posées lors de l'entrevue. Par ailleurs, vous pouvez mettre fin à votre participation sans conséquence négative ou préjudice et sans avoir à justifier votre décision. Si vous décidez de mettre fin à votre participation, il est important d'en prévenir le chercheur dont les coordonnées sont incluses dans ce document. Tous les renseignements personnels vous concernant seront alors détruits.

**Confidentialité et gestion des données**

Les mesures suivantes seront appliquées pour assurer la confidentialité des renseignements fournis par les participants:

les noms des participants ne paraîtront dans aucun rapport;

**Action collective et compétitivité des exploitations agricoles engagées  
dans les circuits de proximité: Formulaire de consentement**

les divers documents de la recherche seront codifiés et seuls les chercheurs et la professionnelle de recherche auront accès à la liste des noms et des codes;

les réponses individuelles des participants ne seront jamais communiquées;

tous les matériaux de la recherche seront conservés de manière sécuritaire. Les documents électroniques (enregistrement audio, verbatim, notes d'entrevue, etc.) seront chiffrés et conservés sur l'ordinateur de la professionnelle de recherche protégé par un mot de passe. Les formulaires de consentement, quant à eux, seront conservés, sous clé, dans le bureau du chercheur principal à l'Université Laval. Enfin, la clé de code ayant servi à codifier les documents sera cryptée sur l'ordinateur du chercheur protégé par un mot de passe. L'ensemble du matériel de recherche sera détruit un an après la fin de la recherche, soit en janvier 2018. Les données financières collectées, ayant été rendues anonymes sans possibilité d'identifier les regroupements les ayant fournies, seront conservées ;

si la recherche fait l'objet de publications dans des revues scientifiques, aucun participant ne pourra y être identifié.

**Remerciements**

Votre collaboration est précieuse pour nous permettre de réaliser cette étude et nous vous remercions d'y participer.

**Action collective et compétitivité des exploitations agricoles engagées  
dans les circuits de proximité: Formulaire de consentement**

**Signatures**

Je soussigné(e) \_\_\_\_\_ consens librement à participer à la recherche intitulée :  
Action collective et compétitivité des exploitations agricoles engagées dans les circuits de proximité ». J'ai pris  
connaissance du formulaire et j'ai compris le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du  
projet de recherche. Je suis satisfait(e) des explications, précisions et réponses que le chercheur m'a fournies,  
le cas échéant, quant à ma participation à ce projet.

\_\_\_\_\_  
Signature du participant, de la participante      Date

J'ai expliqué le but, la nature, les avantages et les inconvénients du projet de recherche au participant. J'ai  
répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et j'ai vérifié la compréhension du participant.

\_\_\_\_\_  
Signature du chercheur (ou de son représentant)      Date

Un résumé des résultats de la recherche sera expédié aux participants qui en feront la demande en indiquant  
l'adresse où ils aimeraient recevoir le document. **Les résultats ne seront pas disponibles avant le 15 janvier  
2017. Si cette adresse changeait d'ici cette date, vous êtes invité(e) à informer le chercheur de la  
nouvelle adresse où vous souhaitez recevoir ce document.**

L'adresse (électronique ou postale) à laquelle je souhaite recevoir un résumé des résultats de la recherche est  
la suivante :

**Action collective et compétitivité des exploitations agricoles engagées  
dans les circuits de proximité: Formulaire de consentement**

—

—

**Renseignements supplémentaires**

Si vous avez des questions sur la recherche, sur les implications de votre participation ou si vous souhaitez vous retirer de la recherche, veuillez communiquer avec Patrick Mundler, au numéro de téléphone suivant : (418) 656-2131 poste 2760, ou à l'adresse courriel suivante : [patrick.mundler.1@ulaval.ca](mailto:patrick.mundler.1@ulaval.ca)

**Plaintes ou critiques**

Toute plainte ou critique sur ce projet de recherche pourra être adressée au Bureau de l'Ombudsman de l'Université Laval :

Pavillon Alphonse-Desjardins, bureau 3320

2325, rue de l'Université

Université Laval

Québec (Québec) G1V 0A6

Renseignements - Secrétariat : (418) 656-3081

Ligne sans frais : 1-866-323-2271

Courriel : [info@ombudsman.ulaval.ca](mailto:info@ombudsman.ulaval.ca)

## **Formulaire de consentement à l'intention des utilisateurs et employés**

### **Présentation des chercheurs**

La recherche « Action collective et compétitivité des exploitations agricoles engagées dans les circuits de proximité » est réalisée dans le cadre d'un financement du programme Innov'Action du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation. Le projet est dirigé par Patrick Mundler, professeur au département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation de la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation à l'Université Laval. Il travaille en collaboration avec Annie Royer, professeure au même département, Sophie Laughrea, professionnelle de recherche, Stevens Azima, stagiaire.

Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qui suivent. Ce document vous explique le but de ce projet de recherche, ses procédures, avantages et inconvénients. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.

### **Nature de l'étude**

La recherche a pour but d'analyser les conditions de réussite et les facteurs d'échec d'initiatives collectives liées à la mise en marché de proximité et, plus généralement, de contribuer à la progression des connaissances théoriques concernant les coûts et bénéfices des circuits de proximité.

### **Déroulement de la participation**

Votre participation à cette recherche consiste à participer à une entrevue, d'une durée d'environ 1h00 qui portera sur les éléments suivants:

Raison derrière la création du collectif et son fonctionnement;

Planification du projet et accompagnement;

Viabilité économique du regroupement;

Structure organisationnelle, gouvernance et relations humaines au sein du collectif.

**Action collective et compétitivité des exploitations agricoles engagées  
dans les circuits de proximité: Formulaire de consentement**

Afin de faciliter la collecte des données, l'entrevue sera enregistrée, à moins d'un avis contraire de votre part.

**Avantages et inconvénients possibles liés à votre participation**

Le fait de participer à cette recherche vous offre une occasion de réfléchir et de discuter, en toute confidentialité, des conditions ayant favorisé la création et le maintien du regroupement avec lequel vous travaillez. En participant à cette étude, vous permettrez non seulement de faire avancer les connaissances au Québec à ce propos, mais également de produire des résultats de recherche qui pourront informer, par la suite, vos interventions auprès de tels regroupements.

La durée de l'entrevue peut représenter un inconvénient pour certains. Si vous ressentiez, à un certain moment, une fatigue, n'hésitez pas à en parler avec la personne qui mène l'entrevue. Celle-ci s'assura de suspendre l'entrevue afin de vous accorder un moment de repos.

**Participation volontaire et droit de retrait**

Vous êtes libre de participer à ce projet de recherche. Vous n'êtes donc pas obligé de répondre à toutes les questions posées lors de l'entrevue. Par ailleurs, vous pouvez mettre fin à votre participation sans conséquence négative ou préjudice et sans avoir à justifier votre décision. Si vous décidez de mettre fin à votre participation, il est important d'en prévenir le chercheur dont les coordonnées sont incluses dans ce document. Tous les renseignements personnels vous concernant seront alors détruits.

**Confidentialité et gestion des données**

Les mesures suivantes seront appliquées pour assurer la confidentialité des renseignements fournis par les participants:

les noms des participants ne paraîtront dans aucun rapport;

les divers documents de la recherche seront codifiés et seuls les chercheurs et la professionnelle de recherche auront accès à la liste des noms et des codes;

**Action collective et compétitivité des exploitations agricoles engagées  
dans les circuits de proximité: Formulaire de consentement**

les réponses individuelles des participants ne seront jamais communiquées;

tous les matériaux de la recherche seront conservés de manière sécuritaire. Les documents électroniques (enregistrement audio, verbatim, notes d'entrevue, etc.) seront chiffrés et conservés sur l'ordinateur de la professionnelle de recherche protégé par un mot de passe. Les formulaires de consentement, quant à eux, seront conservés, sous clé, dans le bureau du chercheur principal à l'Université Laval. Enfin, la clé de code ayant servi à codifier les documents sera cryptée sur l'ordinateur du chercheur protégé par un mot de passe. L'ensemble du matériel de recherche sera détruit un an après la fin de la recherche, soit en janvier 2018. Les données financières collectées, ayant été rendues anonymes sans possibilité d'identifier les regroupements les ayant fournies, seront conservées ;

si la recherche fait l'objet de publications dans des revues scientifiques, aucun participant ne pourra y être identifié.

### **Remerciements**

Votre collaboration est précieuse pour nous permettre de réaliser cette étude et nous vous remercions d'y participer.

### **Signatures**

Je soussigné(e) \_\_\_\_\_ consens librement à participer à la recherche intitulée :  
« Action collective et compétitivité des exploitations agricoles engagées dans les circuits de proximité ». J'ai pris connaissance du formulaire et j'ai compris le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche. Je suis satisfait(e) des explications, précisions et réponses que le chercheur m'a fournies, le cas échéant, quant à ma participation à ce projet.

\_\_\_\_\_

Signature du participant, de la participante      Date

**Action collective et compétitivité des exploitations agricoles engagées  
dans les circuits de proximité: Formulaire de consentement**

J'ai expliqué le but, la nature, les avantages et les inconvénients du projet de recherche au participant. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et j'ai vérifié la compréhension du participant.

---

Signature du chercheur (ou de son représentant)

Date

Un résumé des résultats de la recherche sera expédié aux participants qui en feront la demande en indiquant l'adresse où ils aimeraient recevoir le document. **Les résultats ne seront pas disponibles avant le 15 janvier 2017. Si cette adresse changeait d'ici cette date, vous êtes invité(e) à informer le chercheur de la nouvelle adresse où vous souhaitez recevoir ce document.**

L'adresse (électronique ou postale) à laquelle je souhaite recevoir un résumé des résultats de la recherche est la suivante :

—

—

—

**Renseignements supplémentaires**

Si vous avez des questions sur la recherche, sur les implications de votre participation ou si vous souhaitez vous retirer de la recherche, veuillez communiquer avec Patrick Mundler, au numéro de téléphone suivant : (418) 656-2131 poste 2760, ou à l'adresse courriel suivante : [patrick.mundler.1@ulaval.ca](mailto:patrick.mundler.1@ulaval.ca)

**Plaintes ou critiques**

Toute plainte ou critique sur ce projet de recherche pourra être adressée au Bureau de l'Ombudsman de l'Université Laval :

**Action collective et compétitivité des exploitations agricoles engagées  
dans les circuits de proximité: Formulaire de consentement**

Pavillon Alphonse-Desjardins, bureau 3320

2325, rue de l'Université

Université Laval

Québec (Québec) G1V 0A6

Renseignements - Secrétariat : (418) 656-3081

Ligne sans frais : 1-866-323-2271

Courriel : [info@ombudsman.ulaval.ca](mailto:info@ombudsman.ulaval.ca)