

PORTRAIT DE L'APPROVISIONNEMENT DES INITIATIVES ALIMENTAIRES ALTERNATIVES

Mars 2016



Projet porté par Revitalisation Saint-Pierre dans le cadre de l'objectif 2 volet 4 du plan d'action du Système alimentaire montréalais.

Recherche, rédaction et coordination du projet : Marie-Ève Voghel Robert

Soutien à la coordination : Rotem Ayalon, Ghalia Chahine, Caroline Marier et David Marshall

Soutien à la rédaction et révision : David Marshall, Hugo Martorell, Catherine Simard

Contributions à la rédaction : Catalina Bonilla, Nicolas Braesch, Sonja Engmann, Yasmina Larbi-Youcef, Athanasios Tommy Mihou, Maria Amalia Morales, Valentina Poch, Romain Rastoin, Caroline Raimbault, Serge Rousseau, Maxime St-Denis et Tenisha Valliant

Cartographie : Emory Shaw

Mise en page et graphisme : Laurence Leduc-Primeau

Cette initiative est rendue possible grâce au soutien et à l'appui financier de Québec en Forme et s'inscrit dans le volet « Système alimentaire montréalais » SAM du Plan d'action régional 2014-2016 de la Table intersectorielle en saines habitudes de vie (TIR-SHV): *Montréal, métropole en santé*.

Portrait de l'approvisionnement des initiatives alimentaires alternatives

MARS 2016

Un portrait réalisé par le *réseau régional d'approvisionnement pour les initiatives solidaires et les réseaux alternatifs*

Et porté par Revitalisation Saint-Pierre

MOT D'INTRODUCTION

C'est suite à la création du Marché Saint-Pierre en 2010 que l'équipe de Revitalisation Saint-Pierre a rapidement constaté que ce n'était pas évident de se procurer des fruits et des légumes frais et abordables dans le contexte du système d'approvisionnement actuel. Avec un chiffre d'affaires assez modeste, notre petite épicerie communautaire n'avait pas grand marge de manœuvre et nous n'avions pas non plus un réseau de contacts très intéressant dans le domaine agroalimentaire.

En 2012, en raison d'un besoin de plus en plus évident, le Marché Saint-Pierre a commencé à s'approvisionner directement auprès des producteurs et grossistes, et en 2014, nous avons mis en place un service d'approvisionnement de fruits et de légumes au service d'organisations de proximité. Cependant, avec un volume d'achats assez modeste, disons que le Marché n'avait pas beaucoup d'influence sur les listes de prix des fournisseurs.

En effet, si Revitalisation Saint-Pierre a décidé de porter ce diagnostic sur l'approvisionnement du réseau alternatif de Montréal, c'est d'abord et avant tout parce que malgré nos efforts, il ne s'est pas avéré facile d'offrir un service d'approvisionnement de fruits et légumes de façon fiable, du moins, en considérant l'importante notion de la viabilité!

Pourtant, c'est à travers cette expérience que nous avons pu collaborer avec une demi-douzaine d'organismes du grand sud-ouest montréalais. En 2014, ceux-ci se sont réunis à plusieurs reprises afin d'échanger sur les besoins et défis de notre réseau alternatif d'approvisionnement émergent; nous réfléchissions à la possibilité de travailler à l'échelle pan-montréalaise afin de mieux comprendre les préoccupations soulevées ailleurs dans la métropole.

Depuis que ce partenariat informel a pris forme, il s'est avéré prioritaire de regarder plus profondément le contexte du système d'approvisionnement régional à Montréal. En effet, en début 2015, Revitalisation Saint-Pierre a été nommé porteur

de l'objectif 2 volet 4 du plan d'action du Système alimentaire montréalais (SAM) qui a désormais comme objectif d'évaluer le réseau régional d'approvisionnement pour les initiatives solidaires et les réseaux alternatifs de Montréal. C'est dans cette optique et via le déploiement du premier plan d'action du SAM que nous nous engageons, en partenariat avec une dizaine d'organismes œuvrant en alimentation, à analyser la possibilité de consolider et mutualiser certaines des activités des initiatives, afin de répondre aux besoins et défis locaux rencontrés, et ce à l'échelle montréalaise.

Chose certaine, s'il était déjà crucial de considérer les enjeux reliés à l'approvisionnement régional à l'avènement du SAM, la question s'avère de plus en plus prioritaire dans le contexte actuel du marché de fruits et légumes. En 2015, l'inflation sur les aliments au Canada a grimpé à 4% — et plus particulièrement à 14% sur les fruits et légumes. En février 2016, Statistiques Canada a annoncé que la tendance se maintenait : en effet, l'inflation sur les fruits et légumes avait augmenté à 18%. Malgré notre volonté, il est clairement de plus en plus difficile de s'approvisionner de façon économique.

Néanmoins, notre hypothèse est qu'en agissant à l'échelle régionale nous pourrions consolider les besoins à l'échelle locale. Certes, cela devra être fait en s'assurant que les projets locaux gardent leurs particularités et développent leurs propres actions selon leur contexte local. Il est probable que nous arrivions à consolider nos missions de base, soit d'assurer la sécurité alimentaire de nos communautés respectives – somme tout, la communauté montréalaise.

En souhaitant que les résultats de ce portrait nous amènent à poursuivre le travail innovateur que nous avons accompli ensemble jusqu'ici.

David Marshall

Directeur-général, Revitalisation Saint-Pierre et Marché Saint-Pierre

Président, Réseau québécois de revitalisation intégrée

MOT DE REMERCIEMENT

Nous tenons tout d'abord à remercier les porteurs et partenaires du Système alimentaire montréalais (SAM) d'avoir confiance en nous. Nous sommes un réseau d'organismes communautaires de taille assez modeste, mais l'ampleur de nos services et missions en ce qui a trait à la sécurité alimentaire a été reconnue par l'octroi de ce projet. Ghalia Chahine du SAM, Rotem Ayalon et Catherine Simard de Québec en Forme ont fourni un support exceptionnel à cette démarche et nous en sommes fort reconnaissants.

Ce diagnostic n'aurait pas été possible sans la collaboration et les contributions des organismes montréalais œuvrant en alimentation. Plus de cinquante organismes communautaires ont pris le temps de répondre à notre sondage et une dizaine de ceux-ci ont consacré énormément de temps, de ressources et d'énergie aux rencontres dites régionales et aux groupes de travail. Je tiens donc à reconnaître l'apport essentiel de : Athanasios Tommy Mihou de Y'a QuelQu'un l'aut'bord du mur, Caroline Raimbault des Marchés d'Ahuntsic-Cartierville, Catalina Bonilla du Service d'éducation et de sécurité alimentaire de Mercier-Est, Maria Amalia Morales du Petit marché de l'est, Maxime St-Denis et Jean-Philippe Vermette du Carrefour alimentaire Centre-Sud, Nicolas Braesch et Daniel Rotman du Dépôt alimentaire NDG, Serge Rousseau de la CDC Rivière-des-Prairies, Sonja Engmann de Solidarité Saint-Henri, Tenisha Valliant de l'Équipe mobile en alimentation, Valentina Poch du Groupe de recherche appliquée en macroécologie, Yasmina Larbi-Youcef du Nutri-Centre LaSalle. J'ajoute une mention spéciale pour Jean-Marie Chapeau de Centraide du Grand Montréal, qui nous a donné un coup de main avec la réalisation de notre sondage.

De plus, j'aimerais souligner les contributions de trois individus qui ont énormément donné tout le long du processus. Hugo Martorell, Emory Shaw et Caroline Marier : quoique vos mandats respectifs vous aient obligé à y contribuer d'une manière ou d'une autre, vos contributions ont facilement dépassé nos

attentes. Tous ceux qui œuvrent pour une alimentation plus durable et sécuritaire apprécieront votre dévouement pour la cause.

Enfin, que dire de Marie-Ève Voghel Robert? Notre première collaboration date d'il y a déjà trois ans alors que je travaillais sur un plan d'affaires pour un projet d'approvisionnement avec sa collègue de Solidarité Saint-Henri. En trois ans, Marie-Ève m'a beaucoup familiarisé avec le milieu communautaire alimentaire à Montréal, et elle s'est démarquée par cette expérience tout le long de ce processus. Nous avons été très chanceux de l'avoir au sein de l'équipe et je tiens à la remercier personnellement.

Encore une fois un grand merci à tous nos collaborateurs, partenaires et bailleurs de fonds.

Cordialement,

David Marshall

Directeur-général, Revitalisation Saint-Pierre et Marché Saint-Pierre

Président, Réseau québécois de revitalisation intégrée

LE SYSTÈME ALIMENTAIRE MONTRÉALAIS (SAM)

Le Système alimentaire montréalais (SAM) est une stratégie novatrice en saine alimentation ancrée dans une importante mobilisation des partenaires montréalais locaux, régionaux et nationaux du système alimentaire. Le SAM, c'est une vision collective, un plan de développement 2025 et un plan d'action (2014-2016) visant la mise en place d'un système alimentaire équitable et durable de la collectivité montréalaise. Le SAM, c'est le réseau montréalais en alimentation.

Le présent Diagnostic sur l'approvisionnement en fruits et légumes des initiatives solidaires et les réseaux alternatifs de Montréal dresse, en un premier temps, le portrait des nombreuses et riches initiatives existantes et expertises du réseau d'organismes communautaires montréalais. Ensuite, il met, efficacement, en lumière les principaux besoins et défis montréalais actuels et alimente un dialogue régional constructif autour de pistes d'actions et de partenariats potentiels permettant la consolidation et la pérennisation des activités d'approvisionnement des initiatives alternatives et solidaires en alimentation.

Réalisé par le réseau régional d'approvisionnement alternatif dans le cadre de l'objectif 2 : favoriser l'accès physique à une saine alimentation du Système alimentaire montréalais (SAM), le Diagnostic sur l'approvisionnement en fruits et légumes des initiatives solidaires et les réseaux alternatifs de Montréal constitue un important premier jalon et une riche base de connaissances régionales.

RÉSUMÉ

La réalisation de ce portrait est la première étape du projet 4 : *Soutenir la mise en place d'un réseau régional d'approvisionnement pour les initiatives solidaires et les réseaux alternatifs*, de l'objectif 2 : *favoriser l'accès physique à une saine alimentation*, du plan d'action de la table intersectorielle régionale sur les saines habitudes de vie (TIR-SHV), qui s'appelle *Montréal, métropole en santé* (et de l'orientation 3 du SAM-2025 : Favoriser l'accès à une saine alimentation).

L'objectif général de ce portrait était de compléter un diagnostic de l'approvisionnement des initiatives alimentaires dites alternatives de la région métropolitaine ainsi que d'identifier différentes pistes de solutions à explorer.

Les objectifs spécifiques étaient les suivants :

- Identifier les initiatives en place;
- Caractériser l'ampleur et la réalité de leurs activités d'approvisionnement;
- Identifier les principaux besoins et défis rencontrés;
- Souligner les forces en action;
- Dénombrer les ressources qui sont disponibles, mais également celles qui sont nécessaires;
- Proposer certaines pistes d'actions ainsi que des partenaires potentiels avec qui des collaborations pourraient être développées afin de consolider et pérenniser les activités d'approvisionnement des initiatives alternatives et solidaires en alimentation.

Ces objectifs ont été considérés dans le contexte des enjeux suivants :

- Les marges de manœuvre financières limitées des organismes ciblés par le diagnostic;
- Des volumes d'achats relativement petits;
- Les valeurs menant le processus décisionnel sont ancrées dans une mission sociale et ne sont pas purement concurrentielles;

- Un réseau de contacts importants, mais un manque de ressources pour l'entretenir optimalement;
- Des manques d'espace, d'instance et de temps de concertation;
- Des démarches grandement rattachées à leurs milieux locaux et qui travaillent sur des enjeux qui leur sont propres.

Les initiatives alternatives

Ce portrait se concentre sur les initiatives alimentaires dites alternatives. On entend par cela des projets principalement issus d'organismes communautaires et comportant un volet social dans leur mission. Ces projets peuvent avoir des objectifs plus ou moins variés, allant d'une approche très communautaire et voulant favoriser l'accès alimentaire, à une approche se rapprochant plus de l'économie sociale où la viabilité économique est plus importante.

Initiatives précédentes

L'idée de regrouper certaines activités ou de mutualiser des ressources n'est pas nouvelle dans le domaine alimentaire alternatif. La démarche actuelle de travail en commun pour l'approvisionnement est la résultante de nombreuses expériences, qui ont bien fonctionné pour certains aspects, mais moins bien pour d'autres. De ces différentes expériences il semble ressortir un besoin et une volonté de travailler en commun sur la question de l'approvisionnement, sans oublier les enjeux énumérés ci-dessus.

La collecte de données

Sondage

Un sondage par questionnaire a été réalisé durant l'été 2015. Les organismes ayant un volet alimentaire et des besoins en approvisionnement ont été spécifiquement ciblés. Plus de 60 organismes ont répondu au sondage; 53 réponses étaient valides et ont été retenues et prises en compte. Les observations principales qui ont été identifiées sont les suivantes :

- Le territoire géographique couvert par les projets est vaste;
- Il y a une diversité des types de projets menés : certains projets privilégient un approvisionnement local, de producteurs biologiques, d'autre de grossistes, etc. ;
- Les volumes nécessaires sont diversifiés;
- La saisonnalité est essentielle dans l'approvisionnement;
- Les fréquences d'approvisionnement des organismes sont généralement régulières;
- L'approvisionnement auprès des grossistes reste globalement la source d'approvisionnement la plus fréquemment mentionnée pour chaque type de projet;
- Pour les marchés, l'approvisionnement auprès de producteurs reste important;
- Pour l'ensemble des organismes ayant participé au sondage, il y a un potentiel d'achats annuels en fruits et légumes compris entre 1 363 000 \$ et 2 185 000 \$.

Études de cas

L'objectif de l'exercice des études de cas était de bonifier le portrait de l'approvisionnement des initiatives alternatives par quelques exemples concrets de « chaîne d'approvisionnement » d'organismes qui font de l'approvisionnement et de la distribution afin de documenter les différentes étapes et le réseau entre les fournisseurs, l'organisme et ses clients. Les trois organismes qui ont répondu à l'étude de cas sont :

- **Carrefour alimentaire Centre-Sud** : qui s'approvisionne prioritairement auprès de producteurs locaux, mais complète son approvisionnement auprès de grossistes pour les produits qui ne sont pas cultivés au Québec. La part la plus importante des ventes du Carrefour est pour ses activités de marché.
- **Petit Marché de l'Est** : afin de pouvoir répondre à ses besoins d'approvisionnement à l'année, le Petit Marché privilégie un approvisionnement par les grossistes, mais essaie de s'approvisionner localement en saison. Il approvisionne plusieurs projets dans son secteur. La part des activités d'approvisionnement est importante pour le Petit Marché de l'est : cela représente 51 % de son chiffre d'affaires.
- **Marché Saint-Pierre** : qui porte un service d'approvisionnement desservant plusieurs organismes du grand sud-ouest, et en 2015, les Marchés Ahuntsic-

Cartierville. Les achats effectués par le Marché pour son épicerie représentent plus de 50 % du total des ventes; son service d'approvisionnement représente 30 %.

Groupes de travail

La deuxième étape de la collecte de données a consisté en la tenue de trois séances de groupes de travail, pour traiter différentes facettes de l'approvisionnement, qui avaient été identifiées en rencontre des partenaires régionaux.

Les discussions lors des groupes de travail ont permis de faire ressortir de nombreux enjeux auxquels les organismes ont à faire face dans leurs activités liées à l'approvisionnement :

- Les questions liées au financement;
- Les tensions entre les missions sociales et les impératifs de rentabilités;
- Le manque de ressources (humaines et matérielles, temps);
- Les enjeux de défis d'opération : petits volumes et la préoccupation de bien faire les choses.

Les forces suivantes ont été identifiées dans les groupes de travail :

- Le fait d'offrir un beau produit;
- Le fort ancrage local des démarches;
- Les réseaux de partenaires développés;
- L'expertise et les connaissances essentielles de leurs besoins mais aussi des expériences précédentes;
- Une très grande capacité d'adaptation.

Pistes de solutions

Le portrait présente en conclusion des pistes de solutions et des partenaires potentiels. Ces propositions pourront être approfondies lors de la seconde année de déploiement du projet 4 : *Soutenir la mise en place d'un réseau régional d'approvisionnement pour les initiatives solidaires et les réseaux alternatifs*, afin de favoriser l'accès alimentaire aux communautés locales des différents quartiers montréalais, et cela :

- sans affecter la dynamique et l'ancrage local des projets dans leurs communautés, mais plutôt avec l'objectif de pouvoir les consolider et assurer leur pérennité;

- en tenant compte des expériences passées de mutualisation, des structures existantes et du travail en commun réalisé ;
- sans devoir instaurer de nouvelles structures lourdes et faire des changements majeurs, mais plutôt partir de ce qui existe ;
- sans appliquer une solution unique, c'est-à-dire de tenir compte des particularités locales et en diversifiant les actions prises dans l'optique de co-construire une solution collective pertinente ;
- en tenant compte des besoins locaux et régionaux, en tenant compte des différents contextes, en utilisant le plus possible les ressources en place et en créant de nouveaux partenariats ;
- en reconnaissant qu'un financement adéquat sera essentiel afin d'assurer la poursuite des initiatives localement, mais aussi afin de soutenir le déploiement de nouveaux projets régionalement.

De plus, les organismes partenaires de la démarche ont soulevé plusieurs questions qu'ils considèrent primordiales à aborder lors de la réflexion de l'élaboration de pistes de solutions. Entre autres, il a été mentionné :

- le désir de ne pas aller trop vite dans la mise en place d'un projet trop grand et mal ancré dans les réalités locales, afin de s'assurer que le projet développé répondra réellement aux besoins des participants ;
- l'importance de réfléchir à l'échelle de déploiement de chaque possibilité de solutions, et ce, selon les différents échéanciers ;
- le besoin de déterminer des critères de fonctionnement et de suivi pour les pistes d'actions et de leur assigner une importance relative selon leur degré de sensibilité ;
- la nécessité de définir quelles ressources seraient mutualisées et/ou partagées et quelles ressources devraient fournir chacun des organismes participants, et ce, selon quels coûts respectifs ;
- de discuter et connaître les intérêts de chacun afin de trouver les intérêts communs ;
- d'établir une gouvernance et un mode de fonctionnement qui reflète une façon de faire commune et collective ;
- de s'entendre sur un degré d'appropriation et d'implication de la (ou des) piste de solution retenue de la part de chacun des organismes participants.

Piste 1 : Espace de partage et de concertation

C'est une piste de solution qui a été proposée par plusieurs des organismes impliqués dans la démarche. En effet, cette solution permettrait de poursuivre avec comme base ce qui existe déjà, de consolider les espaces d'échanges et de concertation existants, afin d'assurer la poursuite du dialogue entre les organismes participants. Le fait de maintenir la table d'échanges est déjà un projet commun à partir duquel on peut bâtir, sans démarrer trop rapidement un nouveau projet, et cela en travaillant sur :

- le maintien de la table régionale de concertation sur l'approvisionnement et le développement d'un projet pilote pour l'été 2016 ;
- la mutualisation des ressources à différentes échelles (bâtir sur le partage de ressources qui existent déjà) ;
- la mise en place de rencontres d'équipes régulières en partageant une vision commune ;
- la création de comités de réflexion et développement : approvisionnement, financement, communications, mobilisation, etc. ;
- le développement d'outils communs.

Piste 2 : Regroupement sous une entité existante qui peut prendre différentes formes

Nous proposons deux options pour cette piste de solution :

Des pôles territoriaux

Un travail en pôles géographiques a déjà été amorcé, notamment dans le sud-ouest où une table se réunit de temps à autre depuis deux ans. Le développement et la poursuite d'activités regroupées selon les territoires d'action des organismes permettraient de :

- regrouper les activités d'approvisionnement en partageant/mettant en commun certaines ressources humaines, matérielles (camion), de limiter les déplacements, etc. ;
- d'avoir de plus grands volumes d'achats pour avoir de meilleurs prix ;
- un travail selon les réalités des différents contextes territoriaux.

Pôles territoriaux autour d'une structure existante

Le regroupement territorial pourrait aussi être réalisé autour d'autres structures existantes, qui mènent déjà des activités liées à l'approvisionnement en fruits et légumes. Par exemple,

on peut penser à un regroupement selon la géographie autour des Marchés publics pour un lien d'approvisionnement plus direct avec les producteurs et revendeurs ou encore à un partenariat avec Moisson Montréal et BBBB afin d'intégrer l'approvisionnement des initiatives au sein de leurs routes de distribution.

Piste 3 : Création d'une nouvelle entité : OBNL, COOP, etc.

Une troisième piste de solution qui pourrait être explorée est l'intégration de certaines activités liées à l'approvisionnement, et ce, en créant une nouvelle entité à caractère non lucratif axée sur la gestion de tout le cycle du produit : de l'approvisionnement, la transformation et la distribution. Cette intégration des activités en une nouvelle entité pourrait prendre la forme d'un OBNL ou encore d'une COOP. Plus spécifiquement, cela permettrait de :

- regrouper certaines activités liées à l'approvisionnement : prises de commandes, entreposage, manutention, etc. ;
- partager des ressources : humaines, matérielles (camion, chambre froide, etc.), financière, etc. ;
- développer des expertises liées à l'approvisionnement et profitables à tous les membres de la démarche ;
- de gérer les surplus et les stocks en un lieu centralisé afin de limiter les pertes ;
- d'avoir une structure horizontale entre les membres, où chacun investit et s'investit en fonction de ses moyens et de ses besoins ;
- d'avoir une certaine transparence sur les projets et de mieux répartir le travail selon les territoires.

Piste 4 : Plate-forme en ligne pour achats communs

La mise en place d'une plate-forme de commandes en ligne ou l'utilisation d'une plate-forme existante afin de regrouper les achats des organismes ayant des besoins en approvisionnement. Cela permettrait de créer un volume d'achats intéressants afin de négocier de meilleurs prix. Ainsi, un tel regroupement informel basé sur l'approvisionnement pourrait aussi permettre le partage d'une personne responsable des achats directement auprès des producteurs et fournisseurs et le partage d'une ressource pour la livraison, tout en gardant une certaine flexibilité au niveau de la structure.

Piste 5 : Équipe partagée de professionnels

Plutôt que de mutualiser uniquement l'approvisionnement, il serait également possible de mettre en commun d'autres aspects, qui permettraient de développer l'expertise commune et de consolider les activités locales.

Par exemple, on peut penser à :

- des services offerts en commun aux organismes, comme des formations (santé et sécurité, MAPAQ, etc.), le développement d'outils de commandes, de facturation, de comptabilité, etc. ;
- le développement d'outils technologiques, par exemple des applications (prises de commandes, gestion des stocks, gestion de la livraison, etc.), d'une plate-forme de commande commune, d'une carte interactive de ressources, etc. ;
- le développement d'un plan stratégique de communication et d'un *branding* commun afin de publiciser et favoriser les initiatives locales et développer de nouveaux partenariats ;
- la mise en place d'un programme de subvention de la demande (selon le principe des SNAP à adapter aux situations locales) afin de favoriser les partenariats avec les producteurs locaux et d'améliorer l'accès aux produits aux populations plus défavorisées et d'augmenter les volumes de ventes ;
- le partage de ressources humaines spécialisées. Par exemple, il pourrait avoir une personne responsable des achats communs ou encore une personne responsable de la transformation alimentaire des surplus qui se déplace entre plusieurs organismes afin de répondre aux besoins communs.

TABLE DES MATIÈRES

1.	Introduction	1
1.1.	Contexte de la démarche	1
1.2.	Objectif	2
1.3.	Contextualisation dans le cadre du SAM	2
1.4.	Les initiatives alternatives	3
1.5.	Les initiatives participantes	4
1.6.	Les initiatives précédentes	6
2.	Collecte de données : méthodologie et résultats	10
2.1.	Sondage	10
2.1.1.	Localisation des organismes participants	10
2.1.2.	Types de projets	12
2.1.3.	Périodes d'opération	14
2.1.4.	Fréquences d'approvisionnement	16
2.1.5.	Sources d'approvisionnement	18
2.1.6.	Volumes d'achats	21
2.1.7.	Rôles de fournisseurs pour d'autres organismes	23
2.1.8.	Étude de cas : détails de la chaîne d'approvisionnement, de l'achat à la distribution	24
2.1.9.	Conclusion du sondage	30
2.2.	Groupes de travail – Approvisionnement : défis, forces et ressources	31
2.2.1.	Partenariats et développement	31
2.2.2.	Logistique administrative et organisationnelle	34
2.2.3.	Logistique opérationnelle	36
2.2.4.	Conclusion des groupes de travail	38
3.	Pistes de solutions et partenaires potentiels	40
3.1.	Espace de partage et de concertation	41
3.2.	Regroupement sous une entité existante qui peut prendre différentes formes	42
3.3.	Création d'une nouvelle entité : OBNL, COOP, etc.	43
3.4.	Plate-forme en ligne pour achats communs	44
3.5.	Équipe partagée de professionnels	44
4.	Références	46

LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ACRONYMES

Tableaux

Tableau 1.1.	Ampleur des activités de Tera Ter (2010-2011) et du projet régional de mutualisation (2012)	8
Tableau 2.1.	Montants annuels moyens d'achats en fruits et légumes.	21
Tableau 2.2.	Logistique d'approvisionnement et de distribution	24
Tableau 2.3.	Logistique d'approvisionnement : Carrefour alimentaire Centre-Sud	26
Tableau 2.4.	Logistique d'approvisionnement : Petit Marché de l'est	26
Tableau 2.5.	Logistique d'approvisionnement : Revitalisation Saint-Pierre.	27
Tableau 2.6.	Logistique de distribution : Carrefour alimentaire Centre-Sud	28
Tableau 2.7.	Logistique de distribution : Petit Marché de l'est.	28
Tableau 2.8.	Logistique de distribution : Revitalisation Saint-Pierre	29
Tableau 2.9.	Éléments identifiés lors des groupes de travail : communication	32
Tableau 2.10.	Éléments identifiés lors des groupes de travail : mobilisation et animation citoyenne	32
Tableau 2.11.	Éléments identifiés lors des groupes de travail : producteurs et fournisseurs	33
Tableau 2.12.	Éléments identifiés lors des groupes de travail : financement	33
Tableau 2.13.	Éléments identifiés lors des groupes de travail : gouvernance et gestion	34
Tableau 2.14.	Éléments identifiés lors des groupes de travail : facturation et comptabilité.	35
Tableau 2.15.	Éléments identifiés lors des groupes de travail : ressources humaines	35
Tableau 2.16.	Éléments identifiés lors des groupes de travail : transport - livraison et distribution	36
Tableau 2.17.	Éléments identifiés lors des groupes de travail : entreposage	36
Tableau 2.18.	Éléments identifiés lors des groupes de travail : gestion des stocks, surplus et pertes	37

Figures

Figure 1.1.	Localisation des organismes partenaires et de leurs points de vente selon les volumes	5
Figure 2.1.	Localisation des organismes répondants au sondage	11
Figure 2.2.	Graphique du nombre d'initiatives menant chaque type de projet	12
Figure 2.3.	Carte des différents types de projets menés par les organismes répondants	13
Figure 2.4.	Graphique des périodes d'opération selon le nombre de projets	14
Figure 2.5.	Graphique des périodes d'opération pour les épiceries/fruiteries, réparties selon le nombre de projets	14
Figure 2.6.	Graphique des périodes d'opération pour les marchés, réparties selon le nombre de projets	14
Figure 2.7.	Graphique des périodes d'opération des cuisines pour transformation, réparties selon le nombre de projets.	15
Figure 2.8.	Graphique des périodes d'opération pour les groupes d'achats, réparties selon le nombre de projets	15
Figure 2.9.	Graphique des fréquences d'approvisionnement	16

Figure 2.10. Carte des fréquences d’approvisionnement des organismes répondants au sondage17
Figure 2.11. Graphique des différentes sources d’approvisionnement.18
Figure 2.12. Graphique des différentes sources d’approvisionnement (sans les banques alimentaires)19
Figure 2.13. Graphique des sources d’approvisionnement des épiceries/fruiteries.20
Figure 2.14. Graphique des sources d’approvisionnement des marchés.20
Figure 2.15. Graphique des sources d’approvisionnement des cuisines pour transformation.20
Figure 2.16. Graphique des sources d’approvisionnement des groupes d’achats20
Figure 2.17. Carte des volumes d’achats et organismes distributeurs22
Figure 2.18. Organismes ayant un rôle de fournisseurs23
Figure 2.19. Étude de cas : chaîne de distribution par volumes des échanges25

Acronymes

BBBB :	Bonne boîte bonne bouffe
CAPÉ :	Coopérative pour l’agriculture de proximité écologique
CMTQ :	Coalition montréalaise des tables de quartier
CRÉ :	Conférence régionale des élus
DSP:	Direction de la santé publique
GRAME:	Groupe de recherche appliquée en macroécologie
MAC :	Marché Ahuntsic-Cartierville
MSP :	Marché Saint-Pierre
QeF:	Québec en Forme
RAOC:	Regroupement d’achats des organismes communautaires
SAM:	Système alimentaire montréalais
SÉSAME :	Service d’éducation et de sécurité alimentaire de Mercier-Est
SSH:	Solidarité Saint-Henri
TIR-SHV:	Table intersectorielle régionale sur les saines habitudes de vie (Montréal métropole en santé)

1.

INTRODUCTION

1.1. Contexte de la démarche

Depuis quelques années, des initiatives sont développées afin d'améliorer l'accès à une alimentation saine dans les secteurs défavorisés et qualifiés de déserts alimentaires dans de nombreux quartiers montréalais. Ces initiatives ont des impacts positifs importants dans leurs communautés. Les retombées vont bien au-delà d'offrir des aliments frais à prix abordables dans des secteurs où l'offre alimentaire est déficiente. Ces projets sont des occasions fantastiques de mobilisation et d'implication citoyenne, de création de lien social, d'éducation et de sensibilisation à une alimentation saine, mais aussi de stimulation à l'économie locale, de formation et de création d'emplois.

Cependant, tel qu'identifié dans une étude sur les marchés de quartier de Montréal réalisée à l'UQAM (Audet et al. 2014), les initiatives doivent faire face à trois principaux blocages qui limite la transition socioécologique du système agroalimentaire montréalais. Même si l'étude se concentrait sur certains marchés de quartier, ces verrouillages affectent également les autres types de projets alimentaires alternatifs. Les auteurs identifient un premier blocage institutionnel, de nature économique, comme étant l'inadéquation entre les structures de fonctionnement des marchés de quartier et les formes de financement des bailleurs de fonds. Le second verrouillage identifié par les auteurs est également institutionnel et touche les aspects politiques de la reconnaissance même des projets alimentaires alternatifs par les instances administratives, entre autres par l'inadéquation de certaines réglementations fiscale, sanitaire ou d'occupation de l'espace public. Finalement, les auteurs identifient un troisième verrouillage sociotechnique, lié aux multiples acteurs et relations de la production, transformation et distribution alimentaire.

De plus, même si la plupart ces initiatives comportent des activités de ventes qui permettent un certain autofinancement,

cela n'est pas suffisant pour pallier aux nombreuses abolitions de programmes ou coupures de financement public. En effet, étant donné leur clientèle cible, l'objectif pour plusieurs initiatives est de vendre aux plus faibles coûts possible afin d'améliorer l'accès économique aux aliments sains. Cependant, cela ne permet pas de dégager les marges de manœuvre financières pour couvrir les frais d'opération.

Aussi, les volumes d'achats peu importants, les fréquences et les périodes d'approvisionnement variables font que les initiatives ont peu de pouvoir de négociation des prix. Également, la préoccupation de favoriser l'achat local dans la mesure du possible (saisons) fait que les prix sont généralement un peu plus élevés que chez un grossiste, donc la marge avec laquelle ces produits peuvent être vendus est encore plus serrée.

C'est dans cette optique et via le déploiement du premier plan d'action du Système alimentaire montréalais (SAM) que des rencontres entre plusieurs initiatives alimentaires alternatives ont eu lieu dans les dernières années. Elles avaient comme objectif d'éventuellement consolider et mutualiser certaines des activités des initiatives, afin de répondre aux besoins et défis locaux rencontrés, et ce à l'échelle montréalaise. Suite à ces rencontres, mais aussi suite à différentes démarches locales, telles qu'études de faisabilité, forums, etc., il ressort de cela qu'il est possible de regrouper certaines activités afin de partager ressources et expertises et de mieux répondre aux besoins de chacun.

Ce rapport est un diagnostic de l'approvisionnement des initiatives alimentaires dites alternatives de la région métropolitaine ainsi que l'identification de différentes pistes de solutions à explorer lors de la deuxième année du plan d'action du SAM. Il a été réalisé dans le cadre de la première année du plan d'action du Système alimentaire montréalais (SAM), mais résulte de la démarche de consultation amorcée il y a plusieurs années et de quelques tentatives de projets d'approvisionnement communs, qui sont présentés dans la section 1.6.

1.2. Objectif

L'objectif général de ce portrait était de compléter un diagnostic de l'approvisionnement des initiatives alimentaires dites alternatives de la région métropolitaine ainsi que d'identifier différentes pistes de solutions à explorer.

Les objectifs spécifiques étaient les suivants :

- identifier les initiatives en place;
- caractériser l'ampleur et la réalité de leurs activités d'approvisionnement;
- identifier les principaux besoins et défis rencontrés;
- souligner les forces en action;
- dénombrer les ressources qui sont disponibles, mais également celles qui sont nécessaires;
- proposer certaines pistes d'actions ainsi que des partenaires potentiels avec qui des collaborations pourraient être développées afin de consolider et pérenniser les activités d'approvisionnement des initiatives alternatives et solidaires en alimentation.

Ces objectifs ont été considérés dans le contexte des enjeux suivants :

- Les marges de manœuvre financière limitées des organismes ciblés par le diagnostic;
- Des volumes d'achats relativement petits;
- Les valeurs menant le processus décisionnel sont ancrées dans une mission sociale et ne sont pas purement concurrentielles;
- Un réseau de contacts importants, mais un manque de ressources pour l'entretenir optimalement;
- Des manques d'espace, d'instance et de temps de concertation;
- Des démarches grandement rattachées à leurs milieux locaux et qui travaillent sur des enjeux qui leur sont propres.

1.3. Contextualisation dans le cadre du SAM

La démarche du portrait du réseau régional d'approvisionnement pour les initiatives solidaires et les réseaux alternatifs est un projet porté par Revitalisation Saint-Pierre dans le cadre du SAM en collaboration avec plus d'une dizaine d'organismes collaborateurs œuvrant pour l'accessibilité alimentaire et ayant des besoins en approvisionnement. Ce regroupement a comme préoccupation un meilleur maillage des enjeux alimentaires émergeant dans la grande région montréalaise, par une mise en commun de connaissances, expertises, ressources, etc. La création d'un réseau pour améliorer les activités d'approvisionnement et d'échanges propres aux contextes locaux, inscrits dans une dynamique régionale, pour un système alimentaire juste et fort permettra de répondre le plus possible et à long terme aux besoins des populations de Montréal, particulièrement les plus défavorisées.



MARCHÉ AIRLIE

SOURCE : NUTRI-CENTRE LA SALLE

La réalisation du portrait de l'approvisionnement est la première étape du projet 4 : *Soutenir la mise en place d'un réseau régional d'approvisionnement pour les initiatives solidaires et les réseaux alternatifs*, de l'objectif 2 : *favoriser l'accès physique à une saine alimentation*, du plan d'action de la table intersectorielle régionale sur les saines habitudes de vie (TIR-SHV), qui s'appelle *Montréal, métropole en santé* (et de l'orientation 3 du SAM-2025 : *Favoriser l'accès à une saine alimentation*).

Le projet s'inscrit dans les priorités SAM suivantes :

- Soutenir et mettre en valeur les initiatives solidaires et les réseaux alternatifs d'approvisionnement et de production ;
- Renforcer les liens entre les initiatives.

Les résultats identifiés collectivement et visés par ces deux objectifs étaient :

- La tenue d'au moins 4 rencontres régionales (plan du diagnostic, partage d'outils, élaboration de stratégies) – 2015-2016 ;
- Réalisation d'un diagnostic sur la problématique et les pratiques d'approvisionnement collectif — Janvier 2016 ;
- Élaboration et mise en œuvre de stratégies facilitant l'approvisionnement d'initiatives solidaires à Montréal — Janvier à octobre 2016.

Alors que les rôles TIR sont les suivants :

- Formation ;
- Promotion des mesures ;
- Mobilisation des acteurs ;
- Évaluation ;
- Mise en valeur de pratiques ;
- Réseautage.

Ainsi, la réalisation de ce diagnostic sur les défis rencontrés dans les pratiques d'approvisionnement collectif était la première étape du projet et a permis l'identification de quelques pistes de solutions. Dans un deuxième temps, cela permettra l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies en 2016 afin de faciliter l'approvisionnement des initiatives solidaires et de les consolider pour assurer leur pérennité.

1.4. Les initiatives alternatives

Ce portrait se concentre sur les initiatives alimentaires dites alternatives. On entend par cela des projets principalement issus d'organismes communautaires et comportant un volet social dans leur mission. Ces projets peuvent avoir des objectifs plus ou moins variés, allant d'une approche très communautaire et voulant favoriser l'accès alimentaire, à une approche se rapprochant plus de l'économie sociale où la viabilité économique est plus importante. Comme le constatent Audet et al. (2015), il y a une multiplication des initiatives dites de « mise en marché alternative de l'alimentation » (MMAA) à Montréal depuis quelques années. Ces initiatives prennent différentes formes, mais rencontrent toutes des verrouillages face au système agroalimentaire.

En effet, malgré des objectifs locaux diversifiés, plusieurs de ces initiatives rencontrent des défis similaires dans leurs activités d'approvisionnement comme l'ont fait ressortir les groupes de travail (section 2.2) et ont comme objectif implicite de fournir une offre alimentaire dans les secteurs définis comme déserts alimentaires ; en ville cela signifie les secteurs où une offre en fruits et légumes n'est pas accessible à distance de marche dans un rayon de 500 m. Selon une étude menée par la DSP, ce sont 43,5 % des Montréalais qui ont un accès nul ou négligeable à des fruits et légumes dans un rayon d'une distance de marche de 500 m (Bertrand et al., 2013).

Plusieurs des initiatives qui œuvrent à l'amélioration de l'accès alimentaire sont financées ou ont été financées par la Direction de la santé publique (DSP) dans le cadre du soutien aux initiatives locales pour l'accès aux aliments santé (une première période de financement a eu lieu en 2008-2012 alors que la seconde a débuté en 2013 et se terminera en 2018) et par la Conférence régionale des élus (CRÉ) via le comité Nourrir Montréal et son programme de soutien aux marchés saisonniers. Cependant, bien qu'elles jouent un rôle structurant et essentiel dans leurs milieux, ces initiatives restent dans une situation précaire quant à leur financement et à la pérennisation de leurs activités lorsqu'arrivera la fin de ce cycle de financement (2018).

1.5. Les initiatives participantes

Plus spécifiquement dans le cadre de ce diagnostic, nous entendons par « initiatives alimentaires alternatives » une diversité de types de projets. Chaque organisme peut mener un seul de ces types de projets, mais généralement, plusieurs projets complémentaires parmi les suivants sont menés de front :

- **Marché de quartier** : peut prendre la forme de kiosque saisonnier, de marché mobile, de comptoir temporaire dans un organisme communautaire, etc.
- **Épicerie et/ou fruiterie communautaire** : généralement située dans un lieu dédié et qui est en fonctionnement à l'année.
- **Cuisine pour transformation** : ce peut être une cuisine collective, une cuisine pour un café communautaire, une cuisine pour un service traiteur, etc. Les cuisines peuvent s'approvisionner directement pour leurs activités de transformation, mais elles peuvent être aussi des prétextes à écouler les surplus des projets de marchés ou fruiterie en les transformant par exemple.
- **Groupe d'achat** : regroupement de plusieurs personnes afin de commander directement à des grossistes ou producteurs et profiter de meilleurs prix par la force du nombre.

Généralement, ces projets vont aussi avoir un volet social, que ce soit par le bénévolat, l'implication citoyenne, des ateliers éducatifs et de sensibilisation, par des programmes d'employabilité ou de formation, etc.

Les initiatives qui sont impliquées et qui ont contribué à la démarche de diagnostic de façon plus proactive sont les suivantes :

1. Carrefour Alimentaire Centre-Sud – Marché Solidaire Frontenac
2. Dépôt alimentaire de NDG
3. Équipe mobile en alimentation – marché citoyen de la Petite-Bourgogne
4. Groupe de recherche appliquée en macroécologie (GRAME) – Lachine
5. Le SÉSAME — Mercier-Est

6. Nutri-Centre LaSalle
7. Petit Marché de l'Est – Rosemont
8. Revitalisation Saint-Pierre – Marché Saint-Pierre
9. Saint-Michel : Carrefour Populaire et Mon Resto Saint-Michel
10. Solidarité Saint-Henri — Mini-marchés
11. Table de développement social Rivière-des-Prairies
12. Ville en vert et les marchés d'Ahuntsic-Cartierville (MAC)
13. Y'a QuelQu'un l'aut'bord du mur – Mercier-Ouest

Toutes autres initiatives qui peuvent rencontrer des défis par rapport à leur approvisionnement ont également été les bienvenues à rejoindre la démarche afin d'y contribuer et bénéficier des stratégies qui seront mises en place dans la prochaine année.

La carte suivante (Figure 1.1) illustre la localisation de ces organismes partenaires de la démarche selon les volumes de leurs différents points de vente. Ces informations sont mises en perspective avec les déserts alimentaires tels qu'identifiés par la DSP en 2006 :

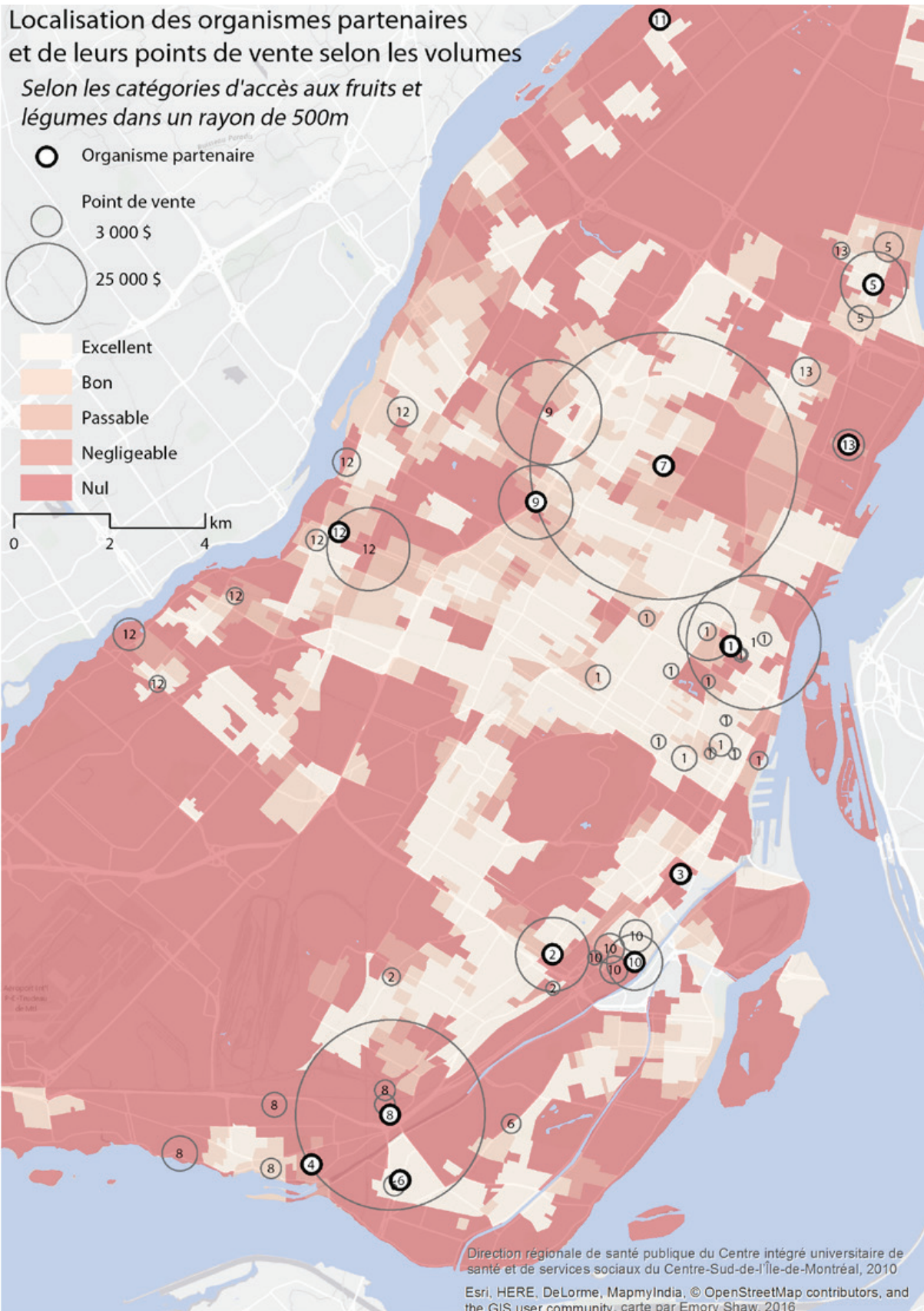


FIGURE 1.1. LOCALISATION DES ORGANISMES PARTENAIRES ET DE LEURS POINTS DE VENTE SELON LES VOLUMES

1.6. Les initiatives précédentes

L'idée de regrouper certaines activités ou de mutualiser des ressources n'est pas nouvelle dans le domaine alimentaire alternatif : la première coopérative de consommation francophone montréalaise est fondée en 1886 à Pointe-Saint-Charles (FCAQ)! En effet, l'histoire des coopératives alimentaires au Québec permet de constater l'importance des achats en commun. À titre d'exemple, en 1991, le Québec comptait 87 magasins Coop, 36 clubs coopératifs et 24 coopératives alimentaires spécialisées. Le tout, regroupant 93 800 membres et représentant un chiffre d'affaires de 371 M\$ (FCAQ). Même si aujourd'hui il n'y a plus de coopératives alimentaires à proprement parler à Montréal, la Fédération des coopératives d'alimentation du Québec, qui est issue du regroupement de plus de 59 coopératives d'alimentation, est toujours bien active dans plusieurs régions, où les enjeux liés à l'accès alimentaire sont aussi bien présents.

Le **Regroupement d'achats des organismes communautaires (RAOC)**, est une initiative de Moisson Montréal, fondé en 2006 afin « d'offrir la flexibilité d'achat au juste prix de produits locaux de première nécessité aux organismes communautaires » (RAOC), et ce en ayant des partenariats avec de gros distributeurs alimentaires. Aujourd'hui en association avec Commerce Solidaire, le RAOC permet à plus de cinquante membres de faire des économies lors de leurs achats alimentaires (Moisson 2015).

Par le passé, plusieurs organismes collaborateurs de la démarche de diagnostic ont fait affaires avec le RAOC, mais ont noté une certaine déception concernant les produits fruits et légumes offerts par ce dernier. La qualité des produits périssables est surtout ressortie des discussions comme étant le facteur qui les ont amenés à arrêter d'utiliser ce service. De plus, les produits commandés du RAOC n'avaient pas la même durée de conservation par rapport à d'autres produits. La leçon à tirer de cette expérience est que la qualité des produits offerts



MARCHÉ DU SÉSAME

SOURCE : LE SÉSAME

Plus spécifiquement pour le cas montréalais, la démarche actuelle de travail en commun pour l'approvisionnement est la résultante de nombreuses expériences, qui ont bien fonctionné pour certains aspects, mais moins bien pour d'autres. Voici un bref survol de ces expériences afin de situer d'où vient la démarche actuelle, mais aussi de s'en inspirer pour la suite.

est d'une importance primordiale, même dans les quartiers défavorisés de Montréal où les partenaires de ce diagnostic œuvrent.

La **Coalition des marchés de quartier montréalais**

a été formée en 2009, par une douzaine de promoteurs de marchés issus du financement de Nourrir Montréal (Conférence régionale des élus) et travaillait en partenariat avec la corporation de gestion des marchés publics, QeF et la DSP entre autres. La Coalition était un réseau souple pour faciliter la communication, assurer le partage et la mobilisation des différents marchés de quartier, et ce, en respectant leur diversité. L'objectif était de renforcer les conditions de viabilité et d'assurer la pérennité des marchés saisonniers. Des actions communes de sensibilisation et de promotion étaient menées, entre autres par la création d'un site Internet.

La Coalition permettait aux différents gestionnaires de marchés de quartier d'avoir un espace d'échanges, mais aussi de transmettre les informations sur les marchés de quartier au public.

Cependant, quelques éléments ont eu un impact négatif sur la pérennité de la Coalition. Entre autres, selon certains des acteurs de la démarche, il manquait de réels mécanismes de communication entre les promoteurs des marchés publics et des lacunes par rapport à l'image de marque commune. Également, un roulement de personnel important et l'instabilité du financement ont fragilisé les bases de la démarche commune. Cela a entraîné une lacune dans la documentation de l'expérience et les possibilités de s'en inspirer.

Bonne Boîte Bonne Bouffe (BBBB) est une initiative développée en 2003 à Montréal par le Dépôt alimentaire NDG et basée sur le modèle de distribution de Food Share Toronto : un groupe d'achats de fruits et légumes frais. Le programme, qui se déploie régionalement, est ensuite encadré par Moisson Montréal, en partenariat avec plusieurs organismes locaux qui gèrent chacun leur point de chute.

BBBB fait des livraisons de boîtes de fruits et légumes (dont l'approvisionnement privilégie l'achat local) dans des secteurs considérés comme déserts alimentaires, à des points de chute situés dans des organismes communautaires, HLM, écoles ou autres institutions.

Il y a quelques années, BBBB a aussi offert un service de distribution et d'approvisionnement de fruits et légumes à certains des projets de marchés de quartier et saisonniers. Cependant, ces expériences ont rencontré des défis. Entre autres, un organisme mentionne le manque de convivialité de l'approvisionnement par BBBB. Un autre organisme souligne

aussi l'aspect de la convivialité, en mentionnant que c'est le fait d'avoir une coordination du marché qui a permis d'avoir « un esprit, une convivialité au kiosque de BBBB ». Un troisième organisme mentionne que les prix et la qualité des produits étaient généralement bons, mais que parfois lorsqu'ils étaient approvisionnés plus en fin de route de livraison la qualité était alors moindre.

Finalement, un organisme mentionne que la formule de BBBB était globalement intéressante, mais qu'il y avait peut-être un travail à faire afin de développer la reconnaissance, la crédibilité et la notoriété de BBBB quant à son service d'approvisionnement. Cela peut-être dû (et à probablement eu des conséquences) sur sa capacité à pouvoir approvisionner tous les marchés envers lesquels il y avait un engagement, qui ont dû se tourner vers d'autres options pour assurer leur approvisionnement.

Fondés en 2010 par les concertations locales de Verdun, Ville-Émard/Côte Saint-Paul et Saint-Henri, les **Comptoirs urbains Tera ter** sont issus du besoin de s'organiser pour faire face à la fin du financement 2008-2012 de la DSP, afin d'assurer l'accès aux aliments sains dans les zones de déserts alimentaires.

Tera Ter tenait des comptoirs de vente de fruits et légumes dans des secteurs de déserts alimentaires, selon une approche clef en main : pour les agriculteurs, pour les citoyens et pour les milieux concernés. Les opérations étaient basées sur une structure d'approvisionnement intégrée, qui priorisait les produits québécois, qui mutualisait les opérations liées aux comptoirs de vente (de l'approvisionnement à la vente), qui avait un volet d'employabilité pour les jeunes et qui avait une promotion commune pour les différents sites de marchés. Ainsi, en développant un modèle d'approvisionnement en circuit court pour une douzaine de sites de marchés saisonniers, l'objectif était que les coûts d'opération soient partagés, les pertes alimentaires diminuées et que la variété de l'offre soit améliorée. Il s'est avéré que l'option d'approvisionnement la plus efficace pour Tera Ter était d'aller de nuit à la Place des producteurs au Marché central de Montréal afin de faire tous ses achats à un seul lieu et moment.

En 2011, le Marché Solidaire Frontenac mutualise également son approvisionnement avec Tera Ter.

Le modèle d'approvisionnement commun ayant montré ses avantages, cette mise en commun est poussée plus loin afin

de consolider et d'étendre le modèle : un **projet régional de mutualisation** des marchés de quartiers est déposé en 2011 à la Table régionale sur les saines habitudes de vie, afin de répondre aux besoins identifiés par les gestionnaires de marchés ainsi que lors des bilans des différentes expériences pilotes menées depuis 2006.

En mutualisant différents aspects de leurs activités, l'objectif était de renforcer la viabilité et la pérennité des marchés de quartiers participants à la démarche. Plus spécifiquement, l'objectif était « de partager des services, équipements et outils collectifs » (rapport bilan Projet régional mutualisation), et ce, pour l'approvisionnement en circuit court, la promotion et les communications, l'animation et les activités éducatives, puis également pour la formation et le réseautage des gestionnaires de marchés de quartiers.

Un comité de gestion est mis en place, formé de représentants de la Coalition des marchés de quartiers et de représentants de la Table régionale des saines habitudes de vie. En juin 2012, deux ressources humaines à temps plein sont embauchées afin de développer et porter le projet.

Cependant, la croissance des activités de Tera Ter et du projet de mutualisation est rapide et n'a pas permis de mettre des bases solides au projet d'approvisionnement (voir Tableau 1.1) :

En effet, plusieurs des organismes qui ont été approvisionnés

ni les volumes d'achats pour avoir un véritable pouvoir de négociation n'a pas permis à l'organisme de mettre de l'argent de côté afin d'avoir une marge de manœuvre financière. Finalement, la saisonnalité des activités de Tera Ter, la structure et la logistique qui était fragile et reposait sur peu de ressources, le manque d'ancrage local de l'approvisionnement auprès des organismes partenaires et le processus décisionnel et le partage des responsabilités qui ne laissaient pas suffisamment place aux partenaires locaux ont contribué à la fragilisation et à la fermeture de l'organisme.

Finalement, à une échelle plus locale, des organismes financés par la DSP ont commencé à réfléchir et à travailler ensemble à un projet d'approvisionnement collectif annuel à l'échelle du **Pôle sud-ouest** (Côte-Saint-Paul/Ville-Émard, Lachine, LaSalle, Notre-Dame de Grâce, Petite-Bourgogne, Saint-Henri). En effet, suite aux expériences de mutualisation régionales précédentes, il semble que la pertinence et l'intérêt à travailler en commun la question de l'approvisionnement (principalement afin de regrouper les achats pour avoir de plus gros volumes et partager des ressources) étaient toujours là, tout en ayant le souci de ne pas répéter les aspects qui n'ont pas fonctionné. Ainsi, la question de la structure organisationnelle et décisionnelle a été abordée dans un premier temps, afin de s'assurer que tous les organismes participants seraient impliqués et en accord avec les décisions prises, afin que

ANNÉE	DURÉE	LOCALISATION	PROJET
2010	60 journées	3 sites dans 3 quartiers	Tera Ter
2011	14 semaines (5 jours/semaine)	Dizaine de sites dans 5 quartiers	Tera Ter
2012	8 à 20 semaines	60 sites fixes et mobiles dans 20 quartiers	Projet régional de mutualisation

TABLEAU 1.1. AMPLÉUR DES ACTIVITÉS DE TERA TER (2010-2011) ET DU PROJET RÉGIONAL DE MUTUALISATION (2012)

par Tera Ter ont souligné que leur approvisionnement a rencontré certains défis. Un des organismes mentionne que Tera Ter n'était pas en mesure d'approvisionner leurs marchés, malgré l'engagement pris, parce qu'ils avaient pris trop de contrats et étaient trop occupés. Il a fallu que l'organisme se trouve une autre source d'approvisionnement pour répondre à ses besoins. Le fait que tout l'approvisionnement se retrouve centralisé dans les mains d'un seul organisme, qui se retrouvait en « concurrence » avec les fournisseurs privés, mais qui n'avait pas les moyens financiers et les ressources techniques,

ces dernières puissent être positives et constructives pour tous les quartiers. Il est ressorti qu'il était primordial que l'approvisionnement soit développé sur une base réellement collective et non selon une approche vendeur/client, et ce, afin de partager les ressources, les revenus, mais aussi les risques. Cette démarche est toujours en cours, quoique mise un peu en veilleuse avec la démarche à l'échelle régionale actuelle, mais des essais d'approvisionnement en commun ont déjà eu lieu entre différents organismes et l'intérêt à poursuivre la réflexion et la construction du projet est toujours là.

Ainsi, de ces différentes expériences il semble ressortir un besoin et une volonté de travailler en commun sur la question de l'approvisionnement. Cependant, plusieurs écueils importants ont été rencontrés lors des projets précédents. Entre autres, il est ressorti des enjeux par rapport :

- aux produits offerts : qualité, prix, volumes d'achats et saisonnalité ;
- aux dynamiques entre les organismes : communications, processus décisionnel et partage des responsabilités ;
- à l'identité commune liée au projet : image de marque commune à définir, la convivialité ;

- aux ressources disponibles et nécessaires : rétention et expertise des ressources humaines, manque de moyens financiers et de ressources humaines ;
- à la logistique d'opération : difficultés à approvisionner plusieurs organismes/clients, la définition de la structure d'opération.

C'est donc à partir de ces éléments que la collecte des données pour le portrait actuel de l'approvisionnement des initiatives alimentaires alternatives a été effectuée.



MARCHÉ AU CRC SAINT-DONAT

SOURCE : Y'A QUELQU'UN L'AUT' BORD DU MUR

COLLECTE DE DONNÉES : MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

Afin de réaliser le portrait de l'approvisionnement en fruits et légumes des initiatives alimentaires alternatives à Montréal, différents moyens ont été utilisés afin de collecter les données et pouvoir couvrir autant les aspects quantitatifs que qualitatifs de l'approvisionnement.

Tout d'abord, un sondage en ligne a été diffusé auprès d'organismes communautaires ayant des activités en lien avec l'alimentation afin d'établir les types de projets qui étaient menés, identifier les périodes, fréquences et sources d'approvisionnement, ainsi que pour quantifier les volumes d'achats et les organismes qui jouaient à leur tour un rôle de distributeur.

Ensuite, trois groupes de travail sous forme de séances de discussions ont eu lieu afin de faire ressortir les défis, besoins, forces et ressources en lien avec l'approvisionnement, et ce sous l'angle d'enjeux liés aux partenariats et développement, à la logistique administrative et organisationnelle, puis finalement à la logistique opérationnelle.

Finalement, afin de mieux comprendre les dynamiques et les réseaux d'acteurs en jeu dans la logistique d'approvisionnement et de distribution des organismes ayant un rôle de distributeur, trois études de cas ont été réalisées auprès d'autant d'organismes de différents quartiers.

2.1. Sondage

Un sondage par questionnaire sur la plate-forme en ligne Survey Monkey a été réalisé durant l'été 2015. L'objectif du sondage était de mieux connaître les besoins et habitudes d'approvisionnement en fruits et légumes des organismes communautaires et des initiatives alimentaires alternatives de la région montréalaise.

Le sondage a été envoyé à plus de 300 organismes de la région métropolitaine par différentes listes d'envoi :

- liste d'organismes financés par Centraide dans la région métropolitaine;
- liste des tables alimentaires de la CMTQ;
- les organismes déjà impliqués dans la démarche l'ont aussi diffusé dans leurs réseaux locaux.

Les organismes ayant un volet alimentaire et des besoins en approvisionnement ont été spécifiquement ciblés.

Plus de 60 organismes ont répondu au sondage, cependant 53 réponses étaient valides et ont été retenues et prises en compte dans la compilation des données.

Le sondage a été diffusé durant l'été, il est possible qu'étant donné la période de l'année cela ait limité le taux de réponse. Cependant, les réponses obtenues permettent quand même de dégager certaines informations intéressantes.

2.1.1. Localisation des organismes participants

Les organismes qui ont répondu au sondage proviennent de différents secteurs de Montréal. Cependant, on note une prédominance des projets situés dans le sud et sud-ouest de l'île, probablement en raison du fait que Revitalisation Saint-Pierre est porteur du projet, mais aussi qu'il y a la démarche de « pôle sud-ouest » qui a permis de mobiliser plus d'organismes locaux.

La carte suivante (voir Figure 2.1) illustre la localisation des organismes ayant répondu au sondage, ainsi que la localisation des autres marchés publics, mis en perspective avec les déserts alimentaires identifiés par la DSP :

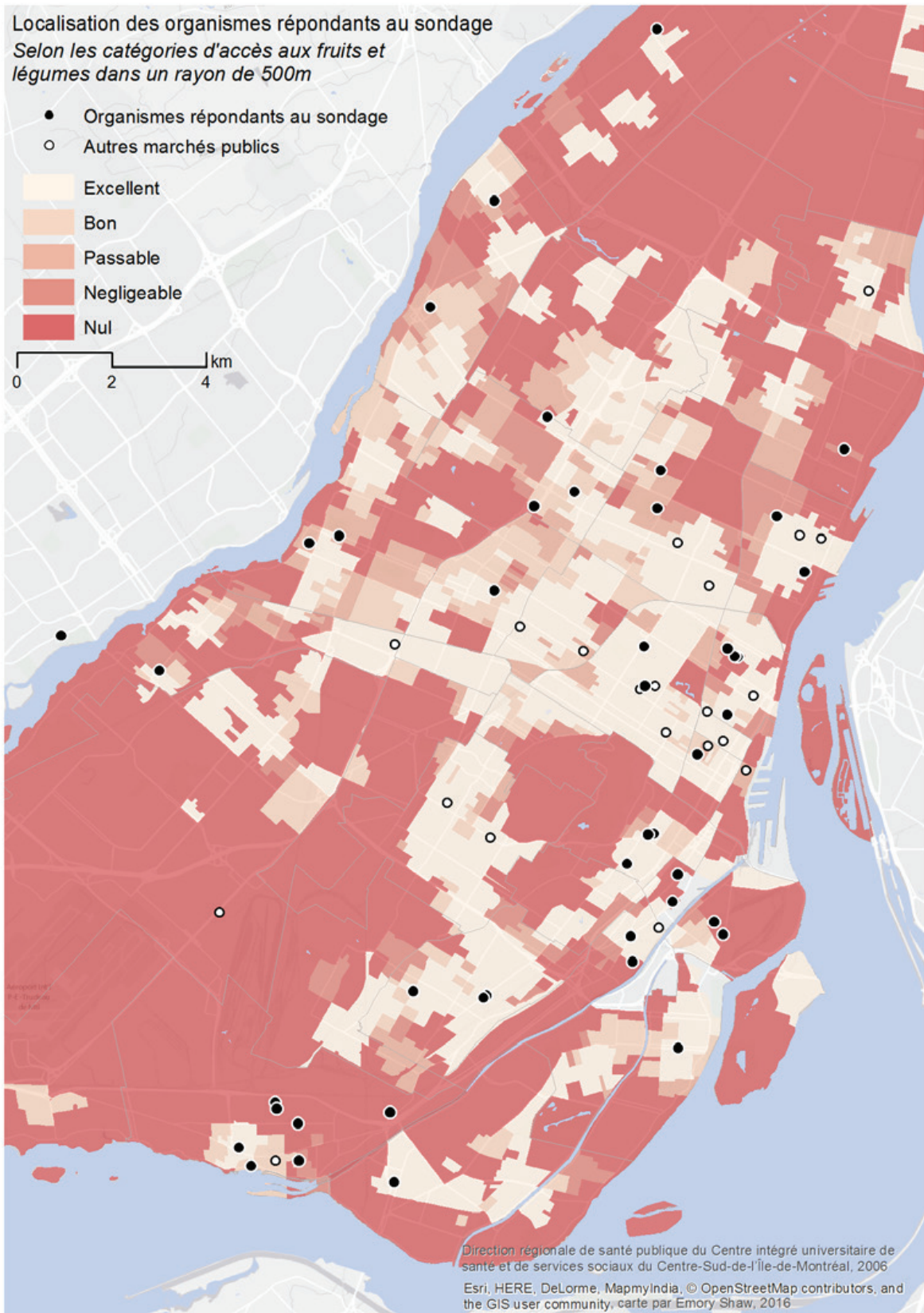


FIGURE 2.1. LOCALISATION DES ORGANISMES RÉPONDANTS AU SONDAGE

2.1.2. Types de projets

Parmi les organismes qui ont complété le sondage, les réponses de 53 d'entre eux ont pu être utilisées pour la compilation des données. Parmi ces organismes, la grande majorité mène plus d'un type de projet, pour un total de 92 projets différents, qu'ils devaient identifier parmi les choix qui étaient proposés :

- épicerie/fruiterie;
- marché;
- cuisine pour transformation;
- groupe d'achat;
- banque alimentaire;
- autres projets (ateliers éducatifs, jardinage, lunch en milieu scolaire, etc.).

La répartition des répondants par type de projets est la suivante (Figure 2.2) :

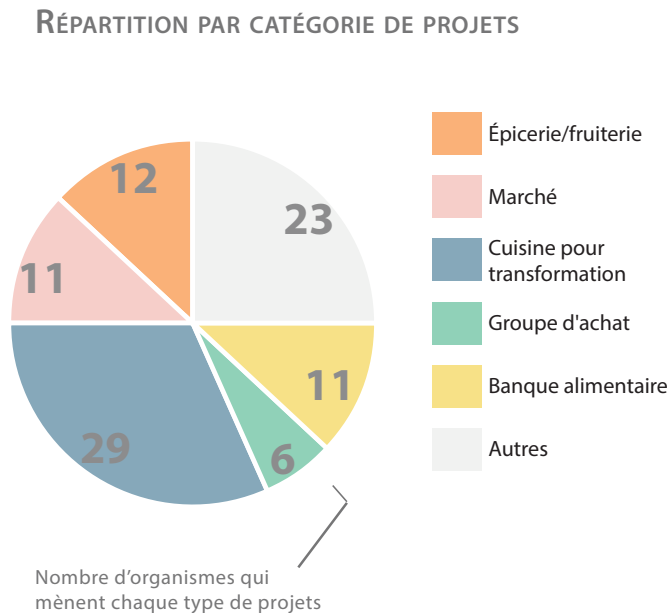


FIGURE 2.2. GRAPHIQUE DU NOMBRE D'INITIATIVES MENANT CHAQUE TYPE DE PROJET

La carte suivante permet d'illustrer en plus les types de projets menés par les différents organismes selon leur localisation (voir Figure 2.3) :

Observations

Le type de projet qui est le plus commun est la *cuisine pour transformation*, avec 29 organismes qui mènent cette activité. Cela peut s'expliquer probablement par deux principaux éléments :

- la transformation des surplus des marchés et épiceries/fruiteries en plats préparés ou pour la vente au public permet de réduire les pertes et de mener d'autres activités liées à l'accessibilité alimentaire. Ainsi, les activités liées à la cuisine sont complémentaires aux autres activités menées par l'organisme;
- ayant une mission sociale, plusieurs organismes mènent des activités de cuisines collectives ou d'ateliers de cuisine, qui sont des occasions de mener des activités de formation ou encore d'insertion.

Les projets avec un aspect de vente, épicerie/fruiterie, marché et groupe d'achat, sont le deuxième type de projet le plus important. En effet, ces types de projets regroupés, ce sont 29 organismes qui mènent ces activités. Cela peut s'expliquer en partie par les objectifs définis par le financement d'origine de ces projets (DSP et CRÉ), mais aussi, par la complémentarité entre les volets communautaires et d'économie sociale de plusieurs organismes et par la nécessité de dégager des revenus.

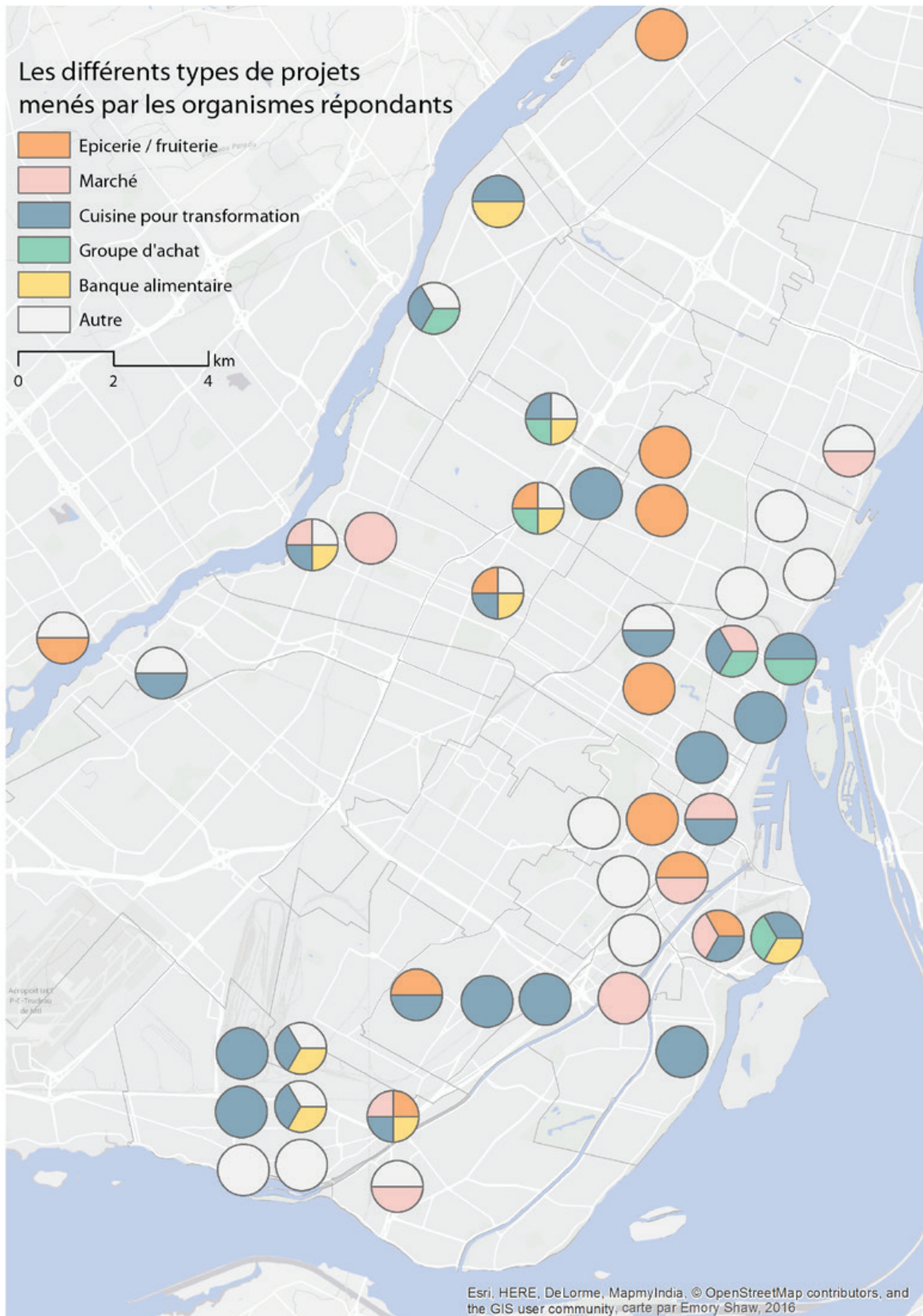


FIGURE 2.3. CARTE DES DIFFÉRENTS TYPES DE PROJETS MENÉS PAR LES ORGANISMES RÉPONDANTS

2.1.3. Périodes d'opération

La majorité des projets sont en opération 12 mois par année. En effet, 55 projets (sur 92 – 59,8 %) fonctionnent durant toute l'année.

Le graphique suivant (Figure 2.4) illustre la répartition du nombre de projets selon la période d'opération :

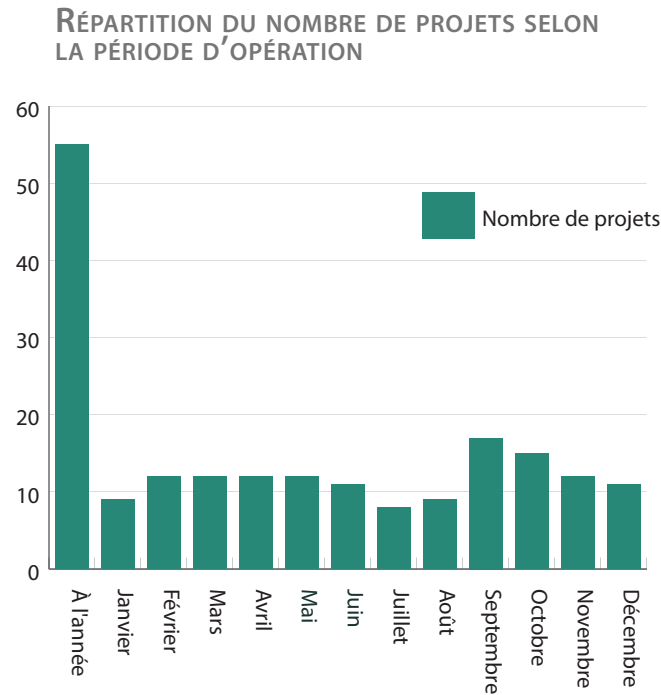


FIGURE 2.4. GRAPHIQUE DES PÉRIODES D'OPÉRATION SELON LE NOMBRE DE PROJETS

Les graphiques suivants (Figure 2.5 à Figure 2.8) illustrent plus spécifiquement les périodes d'opération par type de projet, qui comportent plus de variations que les périodes d'opération regroupées. En effet, excepté pour les projets de marchés, la plupart des autres projets qui ne sont pas en opération à l'année ne fonctionnent pas durant l'été. Cela s'explique probablement par le fait que ce sont des projets qui sont liés aux activités scolaires ou encore qui sont en arrêts à cause des vacances.

Quant aux marchés, c'est de janvier à mai que le nombre de marchés en activité est le plus bas. Cela s'explique par le fait qu'il y a des marchés fermiers saisonniers, qui sont liés à la saisonnalité des récoltes au Québec.

RÉPARTITION SELON LA PÉRIODE D'OPÉRATION – ÉPICERIE/FRUITERIE

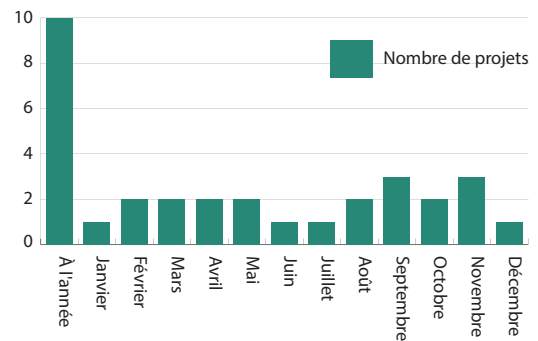


FIGURE 2.5. GRAPHIQUE DES PÉRIODES D'OPÉRATION POUR LES ÉPICERIES/FRUITERIES, RÉPARTIES SELON LE NOMBRE DE PROJETS

RÉPARTITION SELON LA PÉRIODE D'OPÉRATION – MARCHÉ

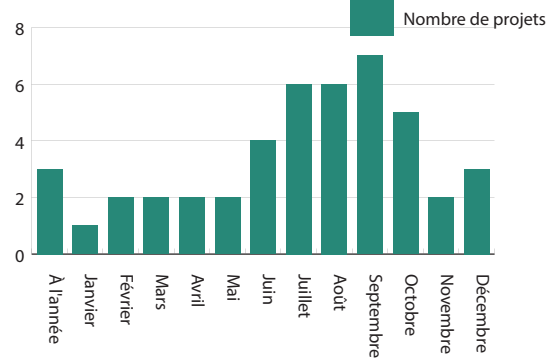


FIGURE 2.6. GRAPHIQUE DES PÉRIODES D'OPÉRATION POUR LES MARCHÉS, RÉPARTIES SELON LE NOMBRE DE PROJETS

RÉPARTITION SELON LA PÉRIODE D'OPÉRATION – CUISINE POUR TRANSFORMATION

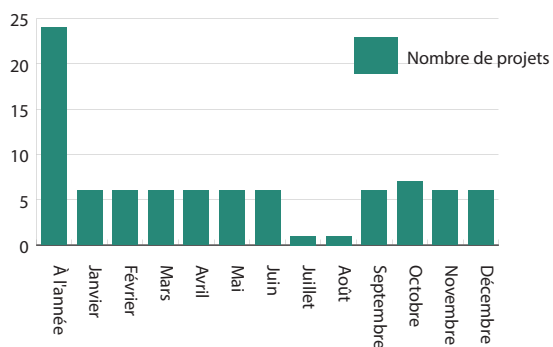


FIGURE 2.7. GRAPHIQUE DES PÉRIODES D'OPÉRATION DES CUISINES POUR TRANSFORMATION, RÉPARTIES SELON LE NOMBRE DE PROJETS

RÉPARTITION SELON LA PÉRIODE D'OPÉRATION – GROUPES D'ACHAT

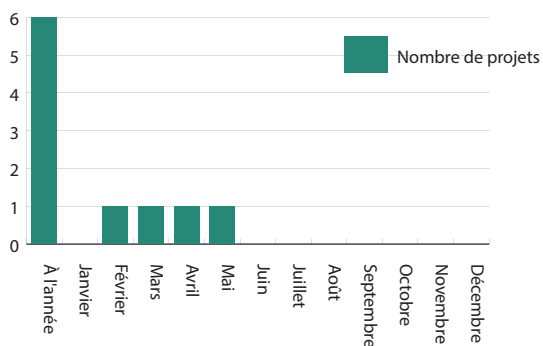


FIGURE 2.8. GRAPHIQUE DES PÉRIODES D'OPÉRATION POUR LES GROUPES D'ACHATS, RÉPARTIES SELON LE NOMBRE DE PROJETS

Observations

Il appert donc qu'il y a un défi d'approvisionnement lié à la saisonnalité. C'est une nouvelle variable qui était moins présente lors des expériences précédentes de mutualisation, qu'il faudra prendre en compte autant pour la logistique des activités d'approvisionnement que pour assurer l'accès physique aux populations ciblées.

En effet, la période d'opération des initiatives lors du projet de mutualisation régionale présenté à la section 1.6 était limitée à la saison estivale et il est évident que maintenant les besoins d'approvisionnement sont nécessaires à l'année. Cela peut être un point positif pour un approvisionnement qui réponde mieux aux besoins des organismes, en permettant d'assurer des volumes et des liens d'affaires à l'année. Par contre, cela devient un défi pour l'approvisionnement en produits locaux, alors que ces derniers sont moins accessibles et diversifiés.

2.1.4. Fréquences d’approvisionnement

Parmi les initiatives qui ont répondu à cette question, 65,3 % des projets menés ont des besoins d’approvisionnement minimaux sur une base hebdomadaire (49 projets sur 75). Ce sont les cuisines qui ont les plus grands besoins d’approvisionnement réguliers, suivis des marchés et des fruiteries/épicereries. À l’autre extrême, ce sont les groupes d’achats qui ont les besoins d’approvisionnement les moins fréquents : tous les groupes d’achats ayant répondu au sondage s’approvisionnent mensuellement ou 2 fois par mois.

Le graphique suivant (Figure 2.9) illustre la répartition globale des besoins des fréquences d’approvisionnement :

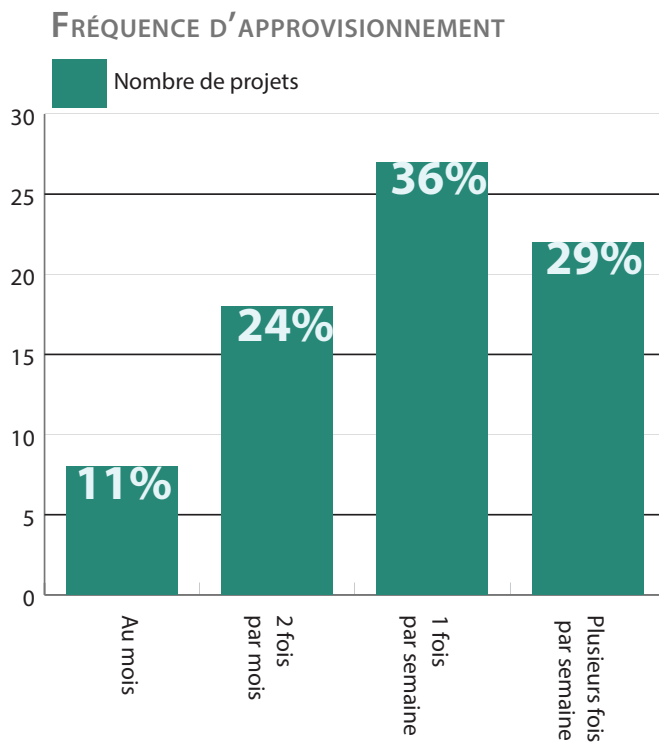


FIGURE 2.9. GRAPHIQUE DES FRÉQUENCES D’APPROVISIONNEMENT

Et la carte suivante (voir Figure 2.10) permet d’illustrer les fréquences d’approvisionnement selon la localisation des organismes :

Observations

En général, les fréquences d’approvisionnement des organismes qui ont répondu au sondage sont assez régulières. Cependant, dans le cadre d’un éventuel projet pilote il serait intéressant de pousser l’analyse plus loin afin d’arrimer les données de fréquences d’approvisionnement avec les volumes nécessaires et les périodes d’opération afin de mieux définir les besoins d’approvisionnement. En effet, un approvisionnement régulier, mais pour de petits volumes, est une limite pour l’organisme afin d’avoir de bons prix et demande une logistique importante. À l’inverse, un approvisionnement moins fréquent entraîne d’autres défis logistiques, comme la conservation des aliments, l’évaluation des besoins pour chaque commande et l’entreposage.

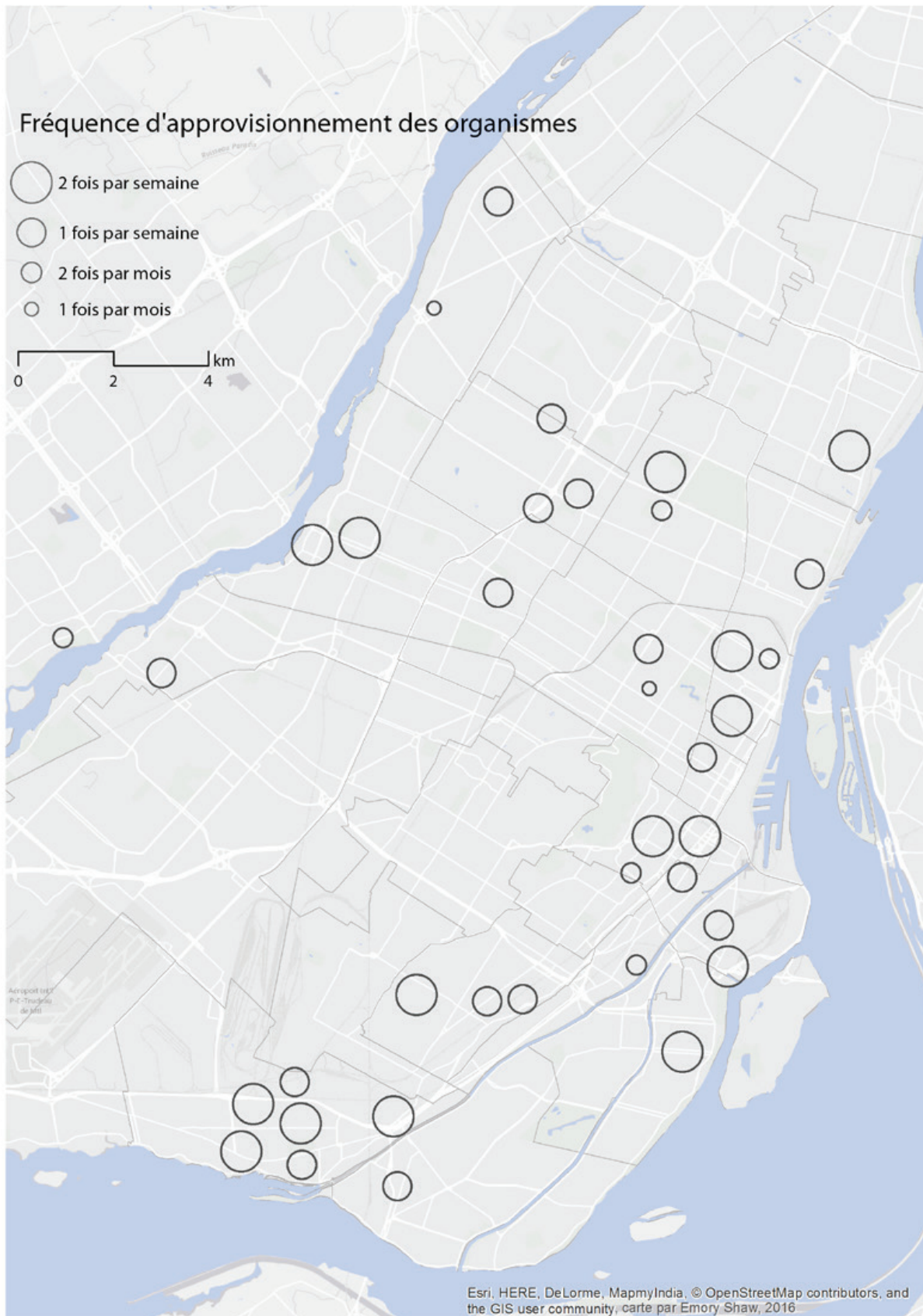


FIGURE 2.10. CARTE DES FRÉQUENCES D'APPROVISIONNEMENT DES ORGANISMES RÉPONDANTS AU SONDAGE

2.1.5. Sources d'approvisionnement

Les sources d'approvisionnement des initiatives ayant répondu au sondage sont assez diversifiées. Les sources d'approvisionnement proposées en choix de réponses étaient : marché central, marchés publics, producteurs locaux, grossistes, autoproduction et autres. Les sources d'approvisionnement autres qui ont été nommées sont : Moisson Montréal, Bonne Boîte Bonne Bouffe, donations, supermarchés (spéciaux), Commerce Solidaire.

Le graphique suivant (Figure 2.11) illustre la répartition des réponses de sources d'approvisionnement selon les réponses des organismes participants au sondage :

RÉPARTITION DES SOURCES D'APPROVISIONNEMENT, ENSEMBLE DES PROJETS

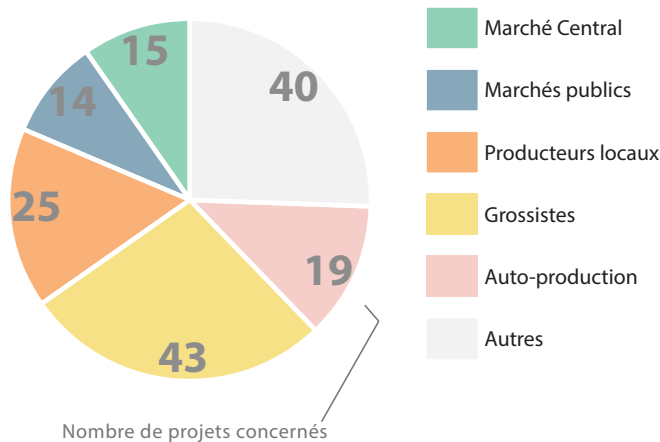


FIGURE 2.11. GRAPHIQUE DES DIFFÉRENTES SOURCES D'APPROVISIONNEMENT

En considérant l'ensemble des projets, l'approvisionnement est fait principalement auprès de grossistes et d'autres sources d'approvisionnement.

Cependant, la définition de ce qu'on entendait par « producteurs locaux », marché central (grossistes ou ligne des producteurs) et marchés publics (revendeurs ou producteurs) n'a pas été spécifiée dans la question du sondage, ce qui peut avoir entraîné un certain biais ou une compréhension différente selon les répondants.

Aussi, le détail de l'importance relative des différentes sources d'approvisionnement n'a pas été pondéré selon les volumes



APPROVISIONNEMENT AU PETIT MARCHÉ DE L'EST
SOURCE : PETIT MARCHÉ DE L'EST – ROSEMONT

et les fréquences liés à chacun. Les réponses illustrées dans les graphiques sont donc à prendre comme étant un indicateur d'ordre de grandeur, mais une étude plus en détail serait nécessaire afin de mieux comprendre quelles sont les sources d'approvisionnement selon leur poids relativement aux volumes et aux fréquences d'approvisionnement.

Si on retire les banques alimentaires, dont l'approvisionnement est différent des autres types de projets et issu principalement de dons, nous obtenons la répartition des sources d'approvisionnement visible à la Figure 2.12.



RÉPARTITION DES SOURCES D'APPROVISIONNEMENT, SANS LES BANQUES ALIMENTAIRES

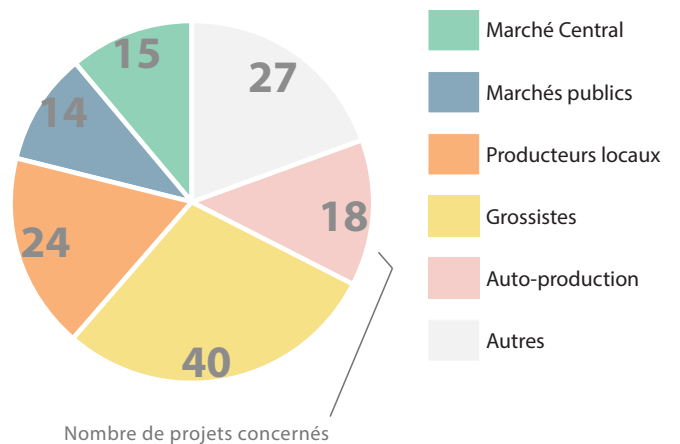


FIGURE 2.12. GRAPHIQUE DES DIFFÉRENTES SOURCES D'APPROVISIONNEMENT (SANS LES BANQUES ALIMENTAIRES)

Tout en tenant compte des possibilités de biais dû à la pondération selon les volumes attribués à chaque source d'approvisionnement, ce sont les grossistes qui restent la part la plus importante pour l'approvisionnement. Cela est sans doute explicable étant donné la réalité climatique du Québec et la nécessité pour nombre de projets d'être approvisionnés à l'année, donc la nécessité d'avoir un approvisionnement en fruits et légumes qui est disponible en tout temps. Également, plusieurs organismes n'ont pas les infrastructures ou les ressources pour aller s'approvisionner directement, ils préfèrent donc les options d'approvisionnement qui offrent des possibilités de livraison. Cependant, si nous regroupons la part des organismes qui s'approvisionnent auprès de producteurs

locaux et dans les marchés publics, cela représente presque autant que l'approvisionnement auprès des grossistes.

Les spécificités des sources d'approvisionnement se traduisent davantage dans la répartition de l'approvisionnement par type de projet. Les sources d'approvisionnement n'ont pas respectivement la même importance que lorsque les données sont regroupées. En effet, étant donné que certains types de projets sont plus saisonniers que d'autres, que les besoins ne sont pas les mêmes, cela influe sur les sources d'approvisionnement. Les graphiques suivants (Figure 2.13 à Figure 2.15) illustrent ces spécificités par projet :

RÉPARTITION DES SOURCES D'APPROVISIONNEMENT DES ÉPICERIES/FRUITERIES

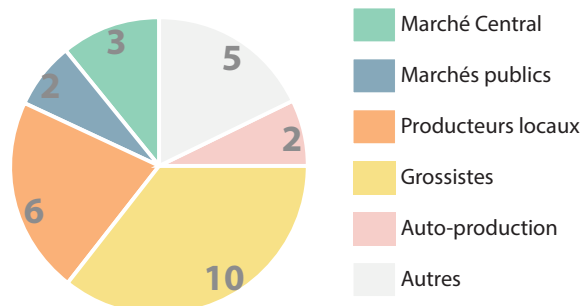


FIGURE 2.13. GRAPHIQUE DES SOURCES D'APPROVISIONNEMENT DES ÉPICERIES/FRUITERIES

RÉPARTITION DES SOURCES D'APPROVISIONNEMENT DES CUISINES POUR TRANSFORMATION

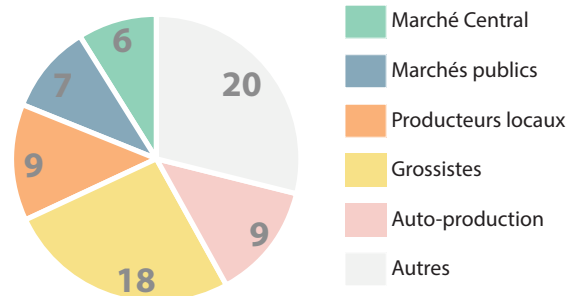


FIGURE 2.15. GRAPHIQUE DES SOURCES D'APPROVISIONNEMENT DES CUISINES POUR TRANSFORMATION

RÉPARTITION DES SOURCES D'APPROVISIONNEMENT DES MARCHÉS

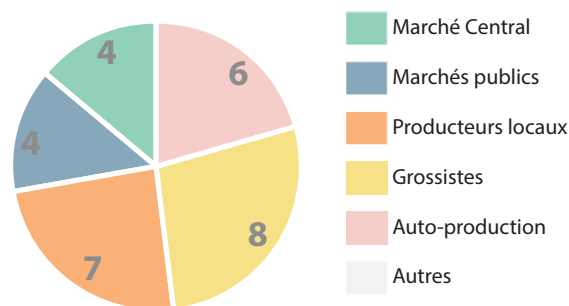


FIGURE 2.14. GRAPHIQUE DES SOURCES D'APPROVISIONNEMENT DES MARCHÉS

RÉPARTITION DES SOURCES D'APPROVISIONNEMENT DES GROUPES D'ACHATS

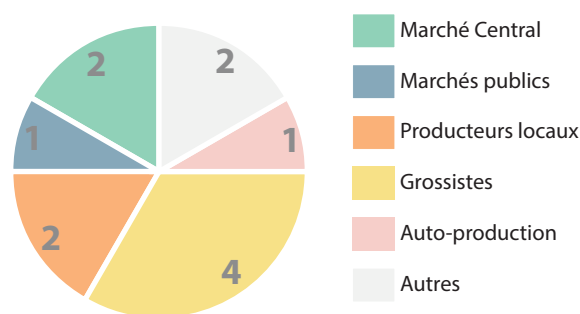


FIGURE 2.16. GRAPHIQUE DES SOURCES D'APPROVISIONNEMENT DES GROUPES D'ACHATS

Observations

L'approvisionnement auprès des grossistes reste globalement la source d'approvisionnement la plus fréquemment mentionnée pour chaque type de projet. Par contre, leur part est moins importante pour les marchés, pour qui l'approvisionnement auprès de producteurs (marché central, marchés publics, producteurs locaux, autoproduction) reste important. Cependant, étant donné l'absence de pondération de chaque source d'approvisionnement selon le volume, il n'est pas possible de dire quelle source d'approvisionnement est la plus importante en termes de montants ou de quantité.

Pour les cuisines, les autres sources d'approvisionnement (principalement Moisson Montréal, BBBB et les épiceries locales) restent majoritaires. En effet, les besoins en volumes et en fréquence ne sont pas les mêmes, et comme ce ne sont pas nécessairement des activités qui impliquent de la vente de produits après, l'approvisionnement par les dons reste possible et représente une part importante. Également, les besoins en

qualité et en fraîcheur ne sont pas les mêmes pour des activités de transformation alimentaire que pour les activités de vente de fruits et légumes frais. Cela a sans doute une influence sur le choix de la provenance de l'approvisionnement.

Finalement, il serait intéressant de pousser une prochaine analyse plus loin et de faire l'adéquation entre les sources d'approvisionnement et les volumes d'achats qui leur sont respectivement associés, afin de pouvoir quantifier la part en volumes et montants d'achats de chaque source d'approvisionnement.

2.1.6. Volumes d'achats

La question concernant les volumes d'achats des organismes avait comme objectif de pouvoir évaluer les montants minimum et maximum annuels potentiels d'achats en fruits et légumes. Les organismes devaient répondre selon que leurs achats annuels se situaient entre :

- 0-5 000 \$;
- 5 000-10 000 \$;
- 10 000-25 000 \$;
- 25 000-50 000 \$;
- 50 000-100 000 \$;
- 100 000 \$ et plus.

Le tableau suivant (Tableau 2.1) montre la répartition du nombre d'organismes selon l'échelle de leurs achats et les montants totaux que cela représente pour l'ensemble des organismes :

MONTANT ANNUEL D'ACHAT POUR L'APPROVISIONNEMENT	NOMBRE D'ORGANISMES	MIN (\$)	MAX (\$)
0 – 5 000 \$	8	8 000	40 000
5 000 – 10 000 \$	7	35 000	70 000
10 000 – 25 000 \$	7	70 000	175 000
25 000 – 50 000 \$	10	250 000	500 000
50 000 – 100 000 \$	8	400 000	800 000
100 000 \$ et plus	6	600 000	600 000
		1 363 000 \$	2 185 000 \$

TABLEAU 2.1. MONTANTS ANNUELS MOYENS D'ACHATS EN FRUITS ET LÉGUMES

La carte de la page suivante (Figure 2.17) illustre la répartition géographique des volumes d'achats selon les organismes.

Observations

Ainsi, pour l'ensemble des organismes ayant participé au sondage, il y a un potentiel d'achats annuels en fruits et légumes compris entre 1 363 000 \$ et 2 185 000 \$. Sans être un montant précis du potentiel d'achats communs si certains organismes regroupaient leur approvisionnement, ce calcul permet tout de même l'illustration d'un ordre de grandeur d'un marché potentiel en fruits et légumes des initiatives alimentaires alternatives. Pour cet aspect aussi, il serait intéressant de pousser plus loin l'analyse dans un second temps et de faire ressortir les variations des montants d'approvisionnement en fruits et légumes selon la période d'activités des projets et selon les sources d'approvisionnement.

Volumes des achats durant l'été 2015

Dans le cadre du projet de Pôle sud-ouest, il avait été demandé aux organismes participants de compiler leurs volumes et montants d'achats pour certains fruits et légumes, selon les modes d'approvisionnement, durant l'été 2015. Malheureusement, les données obtenues ne permettent pas de tirer de conclusion sur l'évolution des prix d'un organisme à un autre, selon la saison, les volumes, et le type d'approvisionnement. En effet, seulement trois organismes (Nutri-Centre LaSalle, Revitalisation Saint-Pierre et Solidarité Saint-Henri) ont pu avoir le temps et les ressources pour faire la compilation des données. D'un organisme à l'autre et d'une semaine à l'autre, les produits sont trop différents pour pouvoir faire ressortir certaines tendances.

Cependant, cela permet de faire ressortir que l'approvisionnement en fruits et légumes pour les initiatives est varié, même au sein d'un même organisme. Ainsi, l'élaboration d'un projet commun qui permette de répondre aux multiples besoins et spécificités d'approvisionnement des organismes n'est pas aisée. Certes, il faudra sans doute faire certains choix quant aux types de produits, aux sources ou encore aux fréquences d'approvisionnement, mais il sera essentiel de cibler et respecter les besoins prioritaires des organismes partenaires de la démarche afin de dégager des terrains d'entente communs à chacun.

Volume moyen annuel d'approvisionnement de fruits et légumes des organismes répondants

○ 20 000 \$

○ 100 000 \$

○ 175 000 \$

■ Approvisionne d'autres organismes

□ N'approvisionne pas d'autres organismes

0 2 4 km

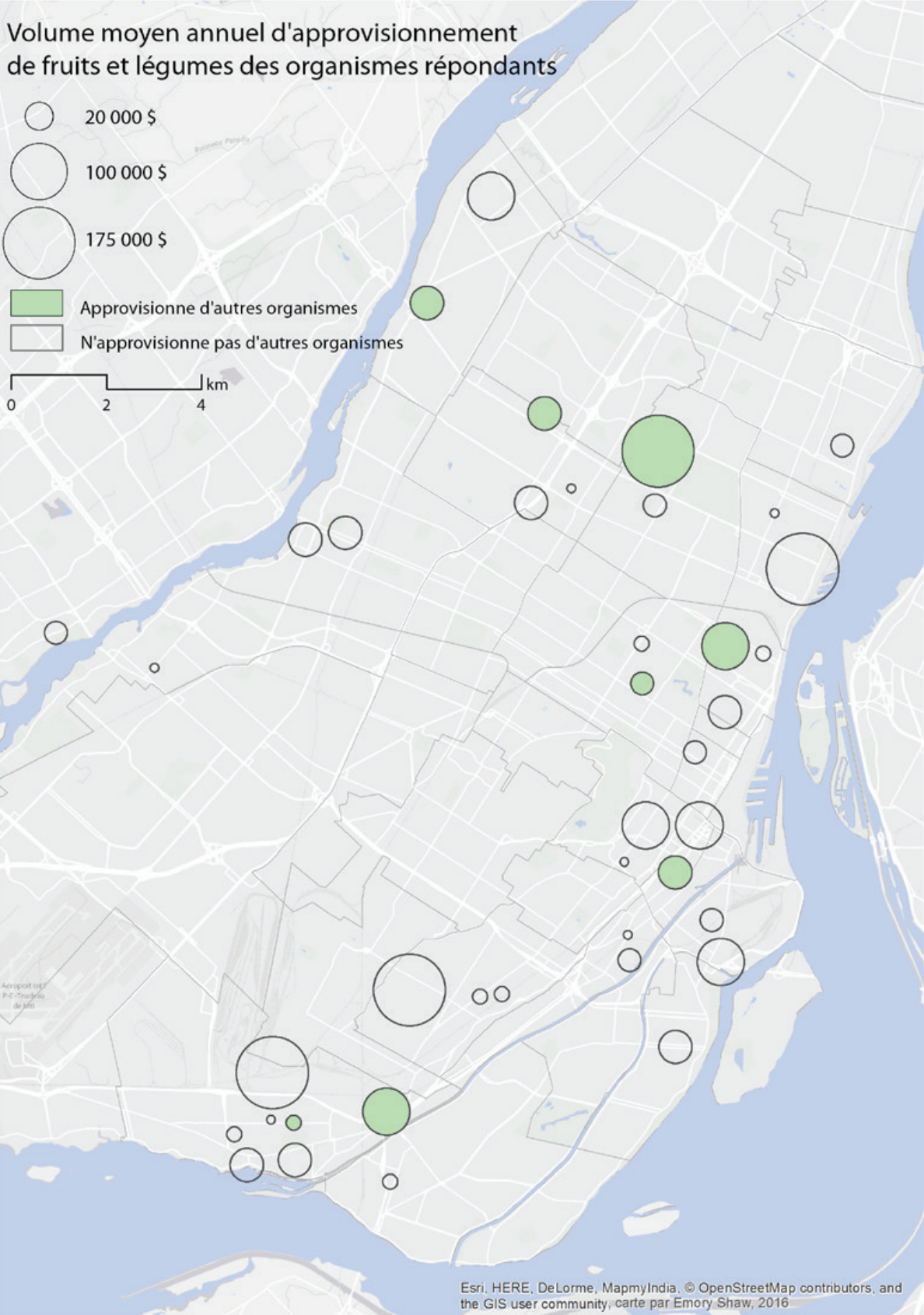


FIGURE 2.17. CARTE DES VOLUMES D'ACHATS ET ORGANISMES DISTRIBUTEURS

2.1.7. Rôles de fournisseurs pour d'autres organismes

Finalement, la dernière question du sondage cherchait à savoir quels organismes ont, en plus de leurs besoins en approvisionnement pour leurs activités, un rôle de fournisseurs en fruits et légumes pour d'autres organismes. En effet, cette information permet de savoir quels organismes travaillent déjà ensemble quant aux activités d'approvisionnement. De plus, dans un second temps, une étude de cas a été réalisée et il a été demandé à des organismes qui ont un rôle de fournisseur de détailler leurs logistiques d'approvisionnement et de distribution afin d'illustrer les acteurs et réseaux en place.

Les organismes qui ont un rôle de fournisseurs sont identifiés sur la carte précédente (Figure 2.17) qui illustre aussi les volumes d'achats. Il est intéressant de noter que les organismes-fournisseurs ont des volumes d'achats assez diversifiés.

Le graphique suivant illustre la proportion d'organismes-fournisseurs :

APPROVISIONNEMENT D'AUTRES ORGANISMES

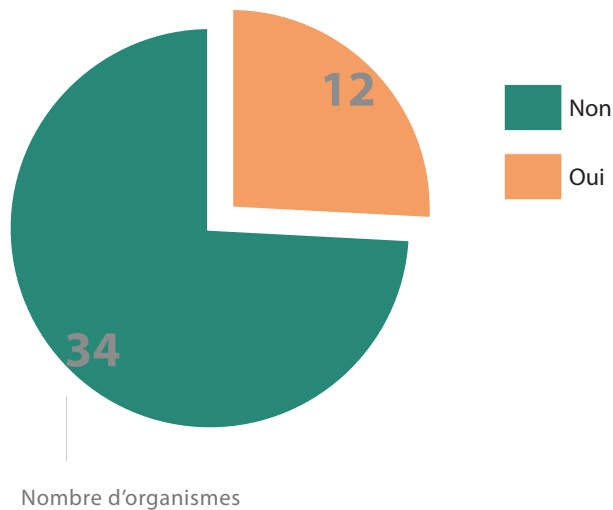


FIGURE 2.18. ORGANISMES AYANT UN RÔLE DE FOURNISSEURS

2.1.8. Étude de cas : détails de la chaîne d’approvisionnement, de l’achat à la distribution

L’objectif de l’exercice des études de cas était de bonifier le portrait de l’approvisionnement des initiatives alternatives par quelques exemples concrets de « chaîne d’approvisionnement » d’organismes qui font de l’approvisionnement et de la distribution afin de documenter les différentes étapes et le réseau entre les fournisseurs, l’organisme et ses clients.

Plus spécifiquement, nous cherchions les informations relatives à la logistique d’approvisionnement de l’organisme avec chacun de leurs fournisseurs et celles relatives à la logistique de distribution à leurs clients (Tableau 2.2) :

Durant l’hiver il tient des groupes d’achats et est un point de chute pour des boîtes de BBBB et de paniers de légumes biologiques de la CAPÉ.

Le **Petit Marché de l’est** est principalement une fruiterie communautaire située dans Rosemont qui est en activités durant toute l’année. Il a aussi un volet distribution important et approvisionne plusieurs clients dans le quartier : organismes communautaires, institutions de santé et centres d’hébergement.

LOGISTIQUE D’APPROVISIONNEMENT		LOGISTIQUE DE DISTRIBUTION AUX CLIENTS
Période d’approvisionnement (saison) de ce fournisseur	ORGANISME	Période de livraison (saison) à ce client
Fréquence d’approvisionnement à ce fournisseur		Fréquence de livraison à ce client
Mode d’approvisionnement (livraison/camion – coûts) de ce fournisseur		Mode de livraison (organisme/client) à ce client
Nombre d’employés nécessaires pour l’opération d’approvisionnement à ce fournisseur		Nombre d’employés nécessaires pour l’opération de distribution à ce client
Horaire d’approvisionnement à ce fournisseur		Horaire d’approvisionnement du client

TABLEAU 2.2. LOGISTIQUE D’APPROVISIONNEMENT ET DE DISTRIBUTION

Les trois organismes qui ont répondu à l’étude de cas sont le Carrefour alimentaire Centre-Sud, le Petit Marché de l’est et Revitalisation Saint-Pierre. Ces trois organismes ont une diversité de sources d’approvisionnement et servent d’intermédiaire à l’approvisionnement d’autres organismes.

Le **Carrefour alimentaire Centre-Sud** tient des marchés durant l’été et l’automne aux abords du métro Frontenac ainsi qu’au parc Baldwin. Il a des marchés ambulants avec les FRUIXIS, qui ont différents points de vente (voir la carte, Figure 1.1). Le Carrefour a des activités de cuisine pour transformation afin d’écouler les surplus des marchés, mais aussi dans un objectif de formation. Puis, il anime différentes activités d’agriculture urbaine.

Revitalisation Saint-Pierre porte le projet du Marché Saint-Pierre, une épicerie communautaire ouverte à l’année et qui a aussi des activités de cuisine pour la transformation des surplus en plats préparés, qui sont ensuite vendus à l’épicerie ou pour le service traiteur. Durant l’été, l’organisme tient aussi des marchés extérieurs dans des parcs en collaboration avec le GRAME. Puis, il a un volet distribution pour d’autres projets de marchés de quartier, dont le MAC et le Nutri-Centre LaSalle. Le Marché offre également une gamme de services communautaires tels que des cuisines collectives, ateliers de cuisine et fêtes de quartiers. Enfin, le Marché loge le point de service pierrois de la banque alimentaire du Carrefour d’entraide Lachine.

La carte suivante (Figure 2.19) illustre la synthèse des logistiques d’approvisionnement et de distribution des trois organismes :

Étude de cas Chaîne de distribution par volumes des échanges

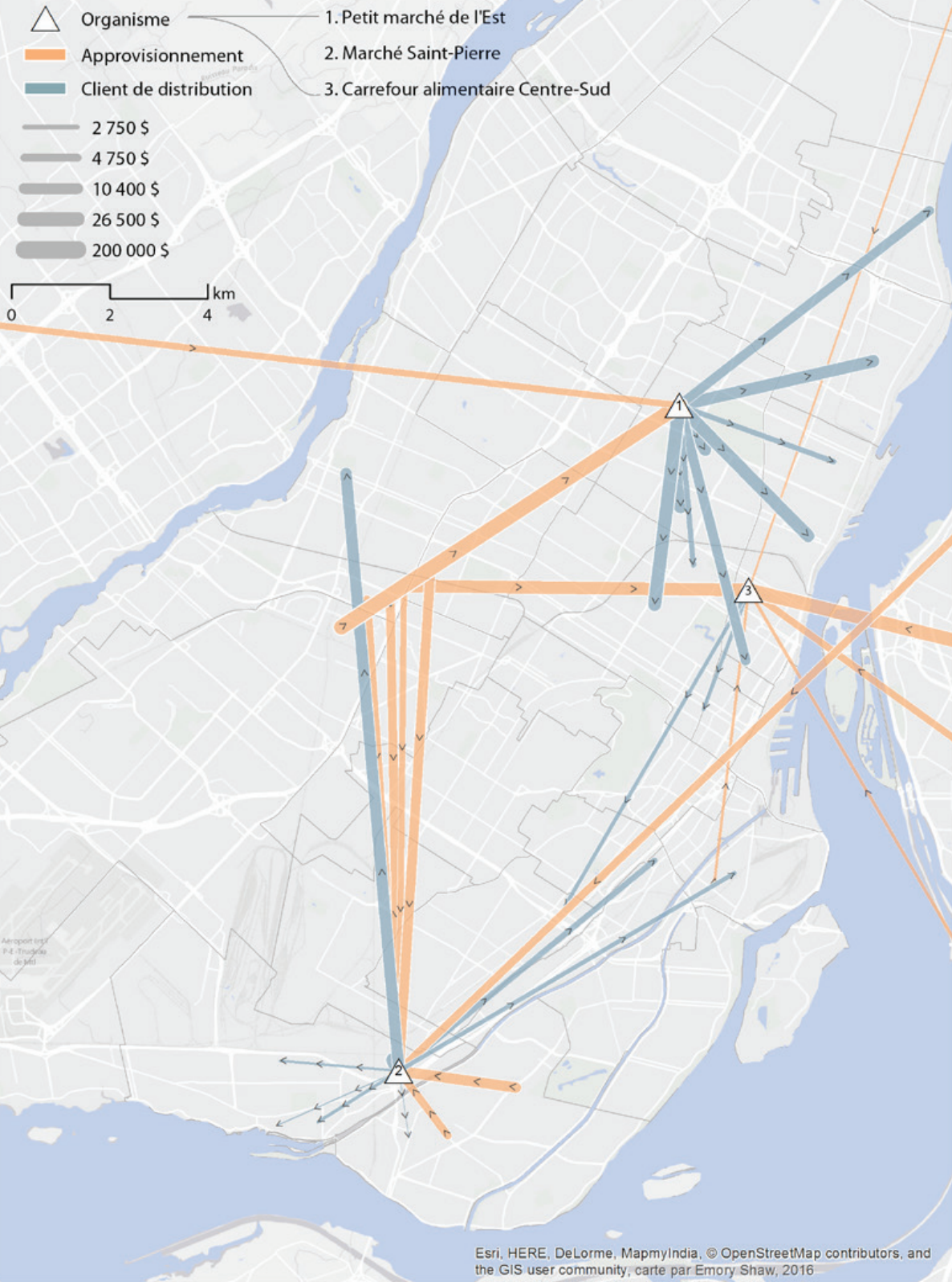


FIGURE 2.19. ÉTUDE DE CAS : CHAÎNE DE DISTRIBUTION PAR VOLUMES DES ÉCHANGES

A. Logistique d'approvisionnement

Carrefour alimentaire Centre-Sud – achats annuels : environ 81 072 \$

SOURCE D'APPRO	TYPE	MONTANTS D'ACHATS ANNUELS	PÉRIODE D'APPRO	FRÉQUENCE D'APPRO	MODE D'APPRO	NBRE EMPLOYÉS	HORAIRE APPRO
Potager Mont-Rouge (Marché de Longueuil)	Fruits et légumes locaux	38 411 \$	Juin à novembre	2 fois/semaine	Camion	1	10-13 h
Marché Central – Place des producteurs	Fruits et légumes locaux	31 331 \$	Juin à novembre	1 fois/semaine	Camion	1 (+ 1 bénévole)	22 h-4 h
Citron que c'est bon (Marché de Longueuil)	Fruits et légumes Importation	5 042 \$	Juin à novembre	2 fois/semaine	Camion	1	10-13 h
Gré des champs	Fromage	2 477 \$	Juin à novembre	1 fois/2 semaines	Livraison	0	jour
Four de la pointe	Pain bio	2 205 \$	Juin à novembre	3 fois/semaine	Livraison	0	Entre 11 h-13 h
Robert Marcotte (Lanoraie)	Ail bio	1 606 \$	Juillet	2 fois	Livraison	0	jour

TABLEAU 2.3. LOGISTIQUE D'APPROVISIONNEMENT : CARREFOUR ALIMENTAIRE CENTRE-SUD

Observations

Le Carrefour alimentaire est également un point de chute pour des paniers biologiques. L'été ce sont la Ferme le Duchay et les Jardins de Tessa qui approvisionnent le point de chute, et depuis cet hiver, le Carrefour est également un point de chute pour les paniers de la CAPÉ. Le Carrefour s'approvisionne prioritairement auprès de producteurs locaux, mais complète son approvisionnement auprès de grossistes pour les produits qui ne sont pas cultivés au Québec. Ayant principalement des activités de ventes durant l'été, ce positionnement pour un approvisionnement local est réaliste et faisable.

Petit Marché de l'est – achats annuels : environ 314 000 \$

SOURCE D'APPRO	TYPE	MONTANTS D'ACHATS ANNUELS	PÉRIODE D'APPRO	FRÉQUENCE D'APPRO	MODE D'APPRO	NBRE EMPLOYÉS	HORAIRE APPRO
Grossistes (Chenail, Canada Wide, Thomas, Bono, etc.)	Grossistes – importations	252 300 \$	À l'année	Tous les jours	Sur place avec un camion	2	3 h-7 h00 (lundi au vendredi)
Marché Central	Producteurs locaux et revendeurs	56 700 \$	Mai à octobre	Tous les jours	Camion en location à long terme	2 (1 livreur et 1 responsable des commandes)	3 h-7 h00, lundi à vendredi
Producteurs locaux – St-Joseph du Lac	Pommes et courges	5 000 \$	Été et automne	Variable : 2 jours/semaine à mensuel	Livraison à la fruiterie	1	Matin ou pm (lundi-vendredi)

TABLEAU 2.4. LOGISTIQUE D'APPROVISIONNEMENT : PETIT MARCHÉ DE L'EST

Observations

Face à ses activités d'approvisionnement, le Petit Marché de l'est a identifié certains défis et besoins. Entre autres, il y a le besoin de développer l'approvisionnement direct auprès des producteurs sur une plus longue période et pour certains produits. Il y a les défis de diminuer le nombre d'intermédiaires pour l'approvisionnement et d'avoir un rapport de force pour négocier les prix des produits. Afin de pouvoir répondre à ses besoins d'approvisionnement à l'année, le Petit Marché privilégie un approvisionnement par les grossistes, mais essaie de s'approvisionner localement en saison.

Revitalisation Saint-Pierre – achats annuels : environ 80 320 \$

SOURCE D'APPRO	TYPE	MONTANTS D'ACHATS ANNUELS	PÉRIODE D'APPRO	FRÉQUENCE D'APPRO	MODE D'APPRO	NBRE EMPLOYÉS	HORAIRE APPRO
Club entrepôt	Grossiste	22 378 \$	Annuel	1 fois/semaine	Camion	1	7 h à 20 h
Coosemans	Grossiste	12 059 \$	Annuel	2 fois/semaine	Camion	1	9 h à 19 h
Canada Wide	Grossiste	10 974 \$	Annuel	2 fois/semaine	Camion	1	2 h à midi
Thomas	Grossiste	10 863 \$	Annuel	2 fois/semaine	Camion	1	3 h à 15 h
Agropur	Fournisseur	7 189 \$	Annuel	1 fois/semaine	Livraison	1	8 h à 19 h
Maxi	Détaillant	6 959 \$	Annuel	1 fois/semaine	Livraison	1	8 h à 19 h
Racine (Marché central)	Producteur	4 518 \$	Mai – octobre	2 fois/semaine	Camion	2	23 h-8 h00
Roger Bibeau (Marché central)	Producteur	2 958 \$	Mai – octobre	2 fois/semaine	Camion	2	23 h-8 h00
Fréchette (Marché central)	Producteur	2 422 \$	Mai – octobre	2 fois/semaine	Camion	2	23 h-8 h00

TABLEAU 2.5. LOGISTIQUE D'APPROVISIONNEMENT : REVITALISATION SAINT-PIERRE

Observations

Le service d'approvisionnement du MSP desservait plusieurs organismes du Sud-ouest en 2014, mais avec les besoins importants du MAC, le MSP a eu de la difficulté à desservir autant de clients en 2015.

- Les sources d'approvisionnement principales pour le Marché sont les grossistes, mais en termes de fruits et légumes, le MSP fait beaucoup affaire avec les producteurs situés au Marché central (pour un montant de près de 10 000 \$).
- Pour ce qui est de l'approvisionnement par les grossistes en fruits et légumes, il s'agit d'un total de presque 40 000 \$.
- Avec plus de 30 000 \$ en achats d'épicerie, les besoins en épicerie, conserves et emballages du MSP sont aussi très importants.

B. Logistique de distribution aux clients et sites de ventes

Carrefour alimentaire Centre-Sud – ventes annuelles : environ 122 099 \$

CLIENT	MONTANTS DE VENTE PAR SAISON	PÉRIODE DE LIVRAISON	FRÉQUENCE DE LIVRAISON	MODE DE DISTRIBUTION	NBRE D'EMPLOYÉS	HORAIRE D'APPRO
Ventes au marché	78 920,59 \$	Juin à novembre	5 fois/semaine	Camion	4	
Fruixi	18 951,95 \$	Juin à novembre	4 fois/semaine	Vélo triporteur	4	
Rencontres-Cuisines, Touski, École d'été en AU, NDG Food Depot	12 952,85 \$	Juin à novembre	4 fois/semaine	Camion	1	variable
Groupe d'achat Carrefour	7 473,75 \$	3 fois/année	3 jours	Camion + livraison	2	variable
Banque alimentaire Info alimentaire	3 800 \$	Juin à novembre	1 fois/semaine	Camion	1	Mercredi 13-14 h

TABLEAU 2.6. LOGISTIQUE DE DISTRIBUTION : CARREFOUR ALIMENTAIRE CENTRE-SUD

Observations

La part la plus importante des ventes du Carrefour est pour ses activités de marché. Ses activités d'approvisionnement spécifiquement pour d'autres organismes représentent un montant tournant autour de 13 000 \$. Cela représente donc une petite part de ses besoins. D'ailleurs, le Carrefour fournit des services d'approvisionnement à d'autres organismes, mais cela est fait de façon organique, selon les besoins de part et d'autre, et il ne cherche pas à développer spécifiquement le volet d'approvisionnement.

Petit Marché de l'est – ventes annuelles : environ 425 368 \$

CLIENT	MONTANTS DE VENTE PAR SAISON	PÉRIODE DE LIVRAISON	FRÉQUENCE DE LIVRAISON	MODE DE DISTRIBUTION	NBRE D'EMPLOYÉS	HORAIRE D'APPRO
Fruiterie Petit Marché de l'est	129 655 \$	À l'année	7 jours semaine	Livraison	1	Matin ou pm
6 Centres d'hébergement du CSSS Lucille-Teasdale	122 022 \$	À l'année	2 fois/semaine	Livraison	1	Matin ou pm
6 initiatives de quartier (marchés saisonniers, épiceries solidaires) – Centre-Sud, Mercier Ouest, Mercier Est, Rosemont, Petite-Patrie, Plateau	59 803 \$	Surtout l'été	Entre 2 fois/semaine et 1 fois/mois	Livraison	1	Entre 7 h et 14 h
Restaurant et traiteur économie sociale	43 600 \$	À l'année	Entre 2 fois/semaine et 3 fois/mois	Livraison	1	Entre 7 h et 12 h
2 habitations pour aînés quartier Rosemont	19 056 \$	À l'année	2 fois/semaine	Livraison	1	Entre 7 h et 12 h
5 organismes communautaires	17 300 \$	À l'année	Entre 2 fois/semaine et 1 fois/mois	Livraison	1	Entre 7 h et 12 h

TABLEAU 2.7. LOGISTIQUE DE DISTRIBUTION : PETIT MARCHÉ DE L'EST

Observations

La part des activités d'approvisionnement est importante pour le Petit Marché de l'est. En effet, l'approvisionnement représente plus de 218 000 \$ annuellement, soit 51 % de son chiffre d'affaires.

Le Petit Marché de l'est rencontre certains défis quant à ses activités d'approvisionnement. Entre autres, il y a le défi de gérer plus facilement les différences entre chaque client et ses particularités (par exemple, les commandes à la caisse versus les commandes à la livre/kilo ou à l'unité). À l'interne il y a également le défi de simplifier les processus de préparation de commandes et de facturation.

Revitalisation Saint-Pierre – ventes annuelles : environ 145 928 \$

CLIENT	MONTANTS DE VENTE PAR SAISON	PÉRIODE DE LIVRAISON	FRÉQUENCE DE LIVRAISON	MODE DE DISTRIBUTION	NBRE D'EMPLOYÉS	HORAIRE D'APPRO
Marché Saint-Pierre	102 586 \$	Annuel	1 fois/semaine	Camion	2	Mardi et jeudi
MAC	23 402 \$	Mai à octobre	2-3 fois/semaine	Camion	2	Mardi, jeudi et vendredi
P'tit marché St-Pierre	11 199 \$	Mai à octobre	2 fois/semaine	Camion	2	Mardi et jeudi
Club Consommateurs PSC	4 150 \$	Mai à octobre	2 fois/mois	Camion	2	Vendredi
GRAME	3 190 \$	Annuel	Imprévisible	Camion	1	Variable
Nutri-Centre LaSalle	1 401 \$	Mai à octobre	1 fois/semaine	Camion	1	Jeudi

TABLEAU 2.8. LOGISTIQUE DE DISTRIBUTION : REVITALISATION SAINT-PIERRE

Observations

Les achats effectués par l'épicerie du MSP sont les plus importants, représentant plus de 50 % du total des ventes. Le service traiteur du Marché représente pour sa part environ 20 % des ventes globales.

Ainsi, le service d'approvisionnement, quoique essentiel pour que le Marché offre de bons prix pour ses activités, ne représente que 30 % des ventes, y compris ce que le Marché vend dans le cadre de son projet de marchés ambulants : le P'tit marché Saint-Pierre.

Néanmoins, il est important de noter que ce sont les effectifs minimums disponibles, qui sont insuffisants, qui ne permettent pas à l'équipe de poursuivre le développement du service d'approvisionnement.

2.1.9. Conclusion du sondage

Les réponses des organismes au sondage ont permis de faire ressortir plusieurs enjeux de la réalité de l'approvisionnement des organismes participants.

Certains sont des forces à partir desquelles il serait pertinent de se baser afin de développer des pistes d'actions, alors que d'autres sont des défis, par rapport auxquels il faudra trouver des stratégies afin de les minimiser. Entre autres il ressort que :

- **le territoire géographique couvert par les projets est vaste** : il y a des projets partout dans la ville (et même dans la grande région métropolitaine). Les distances à parcourir sont souvent importantes. Le transport, dans la réalité montréalaise (trafic, conditions routières, heures de livraison, temps, coûts, etc.), représente un défi, surtout dans les contextes de fragilité économique des projets ;
- **il y a une diversité des types de projets menés** : ainsi, les besoins en fruits et légumes ne sont pas les mêmes en termes de qualité et de fraîcheur. Les priorités des organismes sont également différentes : certains projets privilégient un approvisionnement local, de producteurs biologiques, d'autre de grossistes, etc. La capacité à payer (ainsi que la marge de manœuvre pour le prix de vente) ainsi que les ressources disponibles (ressources humaines et matérielles entre autres) vont influencer le choix du type d'approvisionnement. Au sein même d'un organisme, il y a généralement diversité dans les

sources d'approvisionnement, même au sein d'un même organisme ;

- **les volumes nécessaires sont diversifiés** : certains organismes ont des besoins de volumes importants, d'autres des petits besoins de volumes. Certains ont des besoins réguliers, d'autres ponctuels. Dans l'éventualité d'un projet commun, il y aura une réflexion à faire afin de voir comment il sera possible d'arrimer ces disparités, afin de mettre en place un fonctionnement qui puisse être avantageux pour le plus grand nombre et qui puisse répondre à leurs besoins ;
- **la saisonnalité est essentielle dans l'approvisionnement** : étant donné la réalité climatique du Québec, le désir d'avoir un approvisionnement local, à bon prix et avec une diversité de produits, à l'année est un défi important. C'est pourquoi, dans l'optique où il y a un nombre important de projets qui ont des besoins d'approvisionnement à l'année, le développement de stratégies d'approvisionnement et d'entreposage, de liens et d'ententes de partenariats avec les agriculteurs locaux seront des éléments essentiels sur lesquels réfléchir.

Ainsi, ces nombreux éléments seront à prendre en compte afin de développer et de structurer une ou des solutions qui permettent de répondre à la diversité des besoins rencontrés par les organismes.



MARCHÉ

SOURCE : GROUPE DE RECHERCHE APPLIQUÉE EN MACROÉCOLOGIE (GRAME)

2.2. Groupes de travail – Approvisionnement : défis, forces et ressources

La deuxième étape de la collecte de données a consisté en la tenue de trois séances de groupes de travail, pour traiter différentes facettes de l'approvisionnement, qui avaient été identifiées en rencontre des partenaires régionaux.

Le groupe de travail **partenariats et développement** a permis d'aborder les questions des producteurs, des fournisseurs, du financement, de la communication ainsi que de la mobilisation et animation citoyenne.

Le groupe de travail **logistique administrative et organisation** a permis de discuter de la gouvernance et la gestion, de la facturation et comptabilité, puis des ressources humaines.

Finalement, le dernier groupe de travail, **logistique opérationnelle** a traité des questions du transport, d'entreposage et de gestion des inventaires, des surplus et des pertes.



MARCHÉ AIRLIE

SOURCE : NUTRI-CENTRE LA SALLE

Les groupes de travail ont permis de faire ressortir les principaux défis et forces rencontrés par les organismes participants dans leurs activités d'approvisionnement, selon les thématiques identifiées au préalable lors d'une rencontre régionale. Les groupes de travail ont aussi permis aux organismes d'identifier les opportunités et les besoins qu'ils ont afin de mener à bien leur approvisionnement en fruits et légumes en fonction du thème de la rencontre.

Ces groupes de travail ne se voulaient pas exhaustifs et n'avaient pas comme but de faire consensus, mais plutôt de dégager certaines tendances et certains éléments communs aux organismes participants. Pour chaque groupe de travail, l'invitation a été envoyée à plus d'une vingtaine d'organismes. Les organismes qui ont participé aux différents groupes de travail sont nommés, mais certains ne pouvant être présents ont tout de même contribué par écrit, soit le Nutri-Centre LaSalle et le Petit Marché de l'est.

Par la suite, les éléments qui ont été mentionnés lors des groupes de travail ont été organisés selon qu'ils représentent des forces, des défis, des opportunités ou des besoins au succès des activités d'approvisionnement et qui seront à prendre en compte dans l'élaboration de projets collectifs.

2.2.1. Partenariats et développement

Le premier groupe de travail, **partenariats et développement**, a regroupé des participants de quatre organismes différents : Carrefour alimentaire Centre-Sud, Équipe mobile en alimentation – Marché citoyen de la Petite-Bourgogne, Revitalisation Saint-Pierre et Système alimentaire montréalais. Les aspects qui ont été abordés en fonction de l'approvisionnement sont la communication, la mobilisation et l'animation citoyenne, les producteurs et fournisseurs puis le financement.

Ces discussions ont permis d'identifier les principaux défis, les forces ainsi que les opportunités et les besoins. Ils ont d'abord été identifiés individuellement, puis partagés lors de la discussion collective. De nombreux éléments ont été soulignés par plusieurs personnes.

Les tableaux suivants (Tableau 2.9 à Tableau 2.12) permettent de dégager les principaux éléments identifiés lors de cette séance.

Communication

Les aspects liés à la communication comportent de nombreux défis. En effet, souvent dans les organismes il n'y a aucune ressource humaine dédiée spécifiquement pour les communications. Elles sont donc souvent effectuées à bout de bras, lorsqu'un peu de temps est disponible. Ainsi, il appert qu'il y a des besoins assez généralisés pour des ressources humaines, techniques, de l'expertise et le développement d'outils de communication.

Plus spécifiquement, parmi les éléments qui ont été soulevés, certains ont été partagés par plusieurs :

PRINCIPAUX DÉFIS	PRINCIPALES FORCES	LES OPPORTUNITÉS	LES BESOINS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manque de connaissances, d'expertises, de ressources, de temps; 2. Message : comment bien faire passer le message (social/économique) auprès de la clientèle, des organismes, des bailleurs de fonds 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Très beau produit à offrir et à vendre; 2. Utilisation des outils disponibles (FB, web, ressource aux communications, etc.); 3. Ancrage dans la communauté et soutien du milieu; 4. Travail de représentation et d'information 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expertise développée par l'équipe sur la clientèle et leurs besoins; 2. Utilisation des réseaux de communication existants : journal local, Facebook, etc. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Communications nécessitent des ressources : temps, employés; et des connaissances, expertises et intérêt

TABLEAU 2.9. ÉLÉMENTS IDENTIFIÉS LORS DES GROUPES DE TRAVAIL : COMMUNICATION

Mobilisation et animation citoyenne

Les aspects liés à la mobilisation et à l'animation citoyenne ne sont pas toujours faciles à intégrer dans les activités d'approvisionnement. Il est ressorti des discussions qu'il était important de réfléchir à comment il était possible de faire des citoyens partie prenante du projet d'approvisionnement, comment est-ce qu'ils pouvaient être impliqués durablement dans ses activités. Plus spécifiquement, les principaux aspects qui sont ressortis de la discussion sont les suivants :

PRINCIPAUX DÉFIS	PRINCIPALES FORCES	LES OPPORTUNITÉS	LES BESOINS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manque de temps & de ressources (humaines, financières, matérielles) pour la mobilisation et formation citoyenne; 2. Rôles et places des bénévoles dans les activités d'approvisionnement & d'économie sociale; 3. Expertise dans l'animation du milieu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avoir des processus d'engagement à long terme des citoyen-ne-s; 2. Avoir une vision de la place et du rôle de la mobilisation citoyenne dans les activités de l'organisme : citoyen-ne-s au cœur du projet 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les gens sont passionnés et impliqués : s'assurer de cultiver la passion et l'intérêt; 2. S'inspirer de ce qui existe déjà : RUJ, groupe d'achat, Accorderie, etc.; 3. Possibilité d'appropriation des projets par les citoyens grâce à l'énergie et ressources qu'ils y consacrent 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Travailler avec les partenaires locaux : base de bénévoles qui pourraient s'impliquer, programme de reconnaissance du bénévolat – possibilité « d'ascenseur social »

TABLEAU 2.10. ÉLÉMENTS IDENTIFIÉS LORS DES GROUPES DE TRAVAIL : MOBILISATION ET ANIMATION CITOYENNE

Producteurs et fournisseurs

Les partenariats avec les producteurs et les fournisseurs sont essentiels dans les activités d'approvisionnement. Cependant, étant donné la réalité précaire des initiatives alternatives, ces partenariats ne sont pas toujours faciles à établir et maintenir, mais surtout, le défi est d'assurer qu'ils sont selon des termes avantageux pour chacun et suivent une logistique efficace. Plus spécifiquement, les éléments qui sont ressortis de la discussion sont les suivants :

PRINCIPAUX DÉFIS	PRINCIPALES FORCES	LES OPPORTUNITÉS	LES BESOINS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Avoir les volumes suffisants/nécessaires pour négocier et les connaissances & expertises; 2. Transport : la distance et l'accès à un moyen de livraison; 3. Mission communautaire vs risque associé aux ventes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liens avec les producteurs; 2. Offrir un service fiable et abordable; 3. Connaissances du milieu de l'approvisionnement : personnes-ressources 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beaucoup de volonté et d'intérêt; 2. S'inspirer des expériences précédentes : une expertise a été développée et existe, il faut partir de cela 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Essais antérieurs : il faut trouver comment opérationnaliser la demande, les expériences et les volumes; 2. Certains organismes ont des camions & chambres froides – d'autres en ont besoin : comment arrimer; 3. Développer les partenariats possibles : CAPE, Corpo des marchés publics, Commerce Solidaire, etc.

TABLEAU 2.11. ÉLÉMENTS IDENTIFIÉS LORS DES GROUPES DE TRAVAIL : PRODUCTEURS ET FOURNISSEURS

Financement

Étant donné les objectifs sociaux de la plupart des initiatives alternatives, le financement des projets est essentiel à leur survie, par l'impossibilité de dégager des marges de manœuvre suffisantes par les ventes. Cependant, la réalité et les impératifs des programmes de financement font que l'ensemble des organismes rencontre de nombreux défis quant au financement de l'approvisionnement. Entre autres, ont été mentionnés :

PRINCIPAUX DÉFIS	PRINCIPALES FORCES	LES OPPORTUNITÉS	LES BESOINS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bailleurs de fonds : divergence entre multiplicité des échelles des projets et vision à court terme du financement; 2. Mission sociale vs intérêts économiques; 3. Quoi financer? Salaires, équipements, immobilisations, marketing, etc.; 4. Manque d'expertise et de ressources pour une gestion efficace; 5. Partage des risques dans les projets en commun. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mise en commun des ressources ; comment est-ce possible de les optimiser?; 2. Prévoir du financement à long terme pour la pérennisation des projets; 3. Investissement dans les infrastructures; 4. Beaux projets, message positif et « vendeur » à communiquer; 5. Capacité de créer des partenariats forts 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ressources humaines qui gagnent en expériences; 2. On peut se baser sur des ressources bénévoles 	<ol style="list-style-type: none"> 1. On sait de quoi on a besoin, mais où trouver les sous?; 2. Se baser sur des ressources bénévoles a des limites, il faut d'autres ressources humaines stables

TABLEAU 2.12. ÉLÉMENTS IDENTIFIÉS LORS DES GROUPES DE TRAVAIL : FINANCEMENT

2.2.2. Logistique administrative et organisationnelle

Le second groupe de travail a permis d'aborder trois thèmes en lien avec la logistique administrative et organisationnelle de l'approvisionnement. Il a regroupé des participants de cinq organismes différents : Dépôt alimentaire NDG, Revitalisation Saint-Pierre, Solidarité Saint-Henri, Système alimentaire montréalais et de la Table de développement social de Rivière-des-Prairies.

Gouvernance et gestion

Les aspects liés à la gouvernance et à la gestion pour l'approvisionnement, particulièrement dans l'éventualité d'un projet commun avec des ressources partagées, comportent beaucoup d'enjeux. En effet, l'approvisionnement est une activité qui comporte plusieurs niveaux d'opération et nécessite beaucoup de ressources. Plus spécifiquement, les principaux aspects soulignés par les participants au groupe de travail sont les suivants :

PRINCIPAUX DÉFIS	PRINCIPALES FORCES	LES OPPORTUNITÉS	LES BESOINS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ressources humaines : rétention du personnel (expertise); 2. CA très occupé et bénévole; 3. Approvisionnement : aspect important du montage financier de certains organismes à prendre en compte pour la mise en commun VS besoins des organismes; 4. Manque d'outils de communication et diffusion des opportunités/informations pour la prise de décisions; 5. Vision du projet : rêve & envie politique VS réalité du terrain, défi d'une vision globale et inclusive; 6. Accessibilité : gestion du transport (distance+temps) et gestion du temps (opération VS développement) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expériences et expertises développées (Tera ter, projet de mutualisation régional, pôle sud-ouest), projets concertés; 2. Structure et échelle d'opération : connexions avec producteurs, structure décisionnelle flexible, transparence; 3. Contexte de projet : acceptabilité du milieu, bénévoles compétents, opportunités de développement de marchés 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partenaires locaux existants : grand réseau de partenaires/alliés pour écouler les surplus et pour transport, comité de marché autonome, base de bénévoles (force du communautaire), initiatives d'AU locales; 2. Réseau régional : momentum régional pour l'alimentation, réseautage pour pôles locaux, entraide et partage d'infos entre organismes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Outils et ressources : besoin d'outils disponibles et partageables pour l'approvisionnement, partage de l'expertise au niveau de l'approvisionnement, avoir des structures adaptées (défis et ressources); 2. Partenaires ressources potentiels : BBBB & Moisson Montréal, comité sectoriel de la main d'œuvre en alimentation, engagement institutionnel – besoin : comment SAM/ Conseil de politique alimentaire peut soutenir l'approvisionnement alternatif?

TABLEAU 2.13. ÉLÉMENTS IDENTIFIÉS LORS DES GROUPES DE TRAVAIL : GOUVERNANCE ET GESTION

Facturation et comptabilité

La facturation et la comptabilité sont des activités essentielles pour l’approvisionnement, cependant, dans bien des organismes elles sont effectuées par des ressources qui ne sont pas nécessaires qualifiées ou particulièrement intéressées et les outils nécessaires ne sont souvent pas disponibles, ou alors inefficaces ou inadaptés. Plus spécifiquement :

PRINCIPAUX DÉFIS	PRINCIPALES FORCES	LES OPPORTUNITÉS	LES BESOINS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Procédures : développement un outil commun, avoir de la liquidité, lourdeurs administratives (ex : doubles signatures); 2. Logistique des partenariats : entente pour les services entre organismes, transparence, partage des risques financiers; 3. Manque d’outils de gestion appropriés/spécialisés 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Communication et soutien lors des difficultés; 2. Capacité d’adaptation; 3. Expertises des collègues et partenaires 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expertises des collègues et partenaires 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ressources externes et techniques/achats : inventaire (ex : ville intelligente, Chantier économie sociale); 2. Fonds d’urgence (assurance)

TABLEAU 2.14. ÉLÉMENTS IDENTIFIÉS LORS DES GROUPES DE TRAVAIL : FACTURATION ET COMPTABILITÉ

Ressources humaines

La disponibilité et l’expertise des ressources humaines sont des enjeux cruciaux pour l’ensemble des activités liées à l’approvisionnement. En effet, une certaine expertise est nécessaire, mais il est difficile d’assurer la pérennité des ressources humaines par manque de ressources financières et pour un travail qui est souvent difficile, prenant, mais passionnant.

PRINCIPAUX DÉFIS	PRINCIPALES FORCES	LES OPPORTUNITÉS	LES BESOINS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nature du travail d’approvisionnement (physique et exigeant) qui demande des ressources humaines compétentes pour des horaires de travail difficiles; 2. Bénévoles : arrimage tâches/intérêts, professionnalisme VS bénévolat, définir le rôle des bénévoles; 3. Spécificités et formations des ressources humaines (compétence, efficacité, disponibilité, etc.); 4. Financement des ressources humaines 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bénévoles : sont fiers de participer au développement de la communauté; 2. Ambiance et attrait du domaine : passionnant de travailler dans le domaine de la bouffe; 3. Réseautage et relations : connaissance du voisinage et du milieu, relations directes avec les fermiers; 4. Connaissances et expériences : ressources humaines compétentes, transferts de connaissances 	<ol style="list-style-type: none"> 1. L’expertise et l’expérience développées dans nos organismes et nos réseaux de partenaires 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trouver des ressources humaines : expérience manutention, approvisionnement, conventionnel, conditions de travail, emplois d’été/stagiaires universitaires, travaux communautaires/intégration sociale, organismes membres qui ont déjà des comités de citoyen-ne-s actifs; 2. Expériences et formations : quelles formations nécessaires pour les employés, pour les bénévoles ?, expertises et connaissances en approvisionnement des ressources dans les organismes, outils de formation existants

TABLEAU 2.15. ÉLÉMENTS IDENTIFIÉS LORS DES GROUPES DE TRAVAIL : RESSOURCES HUMAINES

2.2.3. Logistique opérationnelle

Finalement, le troisième groupe de travail a permis de discuter des questions liées à la logistique opérationnelle de l'approvisionnement, selon le transport, l'entreposage et la gestion des stocks, des surplus et des pertes. Des représentants de trois différents organismes ont participé à ce groupe de travail : Marché Ahuntsic-Cartierville, Revitalisation Saint-Pierre et Solidarité Saint-Henri.

Transport : livraison et distribution

Le transport est un élément essentiel aux activités d'approvisionnement, mais qui nécessite des ressources importantes. De plus, c'est souvent un maillon faible dans la chaîne d'activités étant donné les aléas qui lui sont inhérents : bris de camion, coûts, congestion routière, etc. Les éléments qui sont ressortis de la discussion sont les suivants :

PRINCIPAUX DÉFIS	PRINCIPALES FORCES	LES OPPORTUNITÉS	LES BESOINS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Camion : coûts importants (achat, location, entretien, assurances), pollution, modalités de partage ; 2. Ressources humaines : besoin chauffeur, manque de ressources humaines pour livraison, besoin permis conduire, manque expertise ; 3. Temps et gestion d'horaires : heures marché des producteurs, temps de transport entre marchés, distances et circulation 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Réseau et partenaires : déléguer et partager certaines tâches et expertises, partenariats agriculteurs, fournisseurs et grossistes ; 2. Mise en commun des achats : commandes en commun permet de plus gros volumes ; 3. Horaire : optimisation des jours de marché, respect des horaires ; 4. Très grande volonté de faire beaucoup avec peu de ressources 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Distance et accessibilité : peu de distances avec les organismes locaux (à desservir), accès au réseau autoroutier, proximité marché central et fermes région métropolitaine 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Besoins pour transport : camion, remorque de vélo pour petits volumes, connaissances et expériences de la complexité de la logistique de transport ; bénévoles, collègues et partenaires pour manutention, chauffeur

TABLEAU 2.16. ÉLÉMENTS IDENTIFIÉS LORS DES GROUPES DE TRAVAIL : TRANSPORT - LIVRAISON ET DISTRIBUTION

Entreposage

L'entreposage nécessite un espace suffisant que certains organismes n'ont pas nécessairement, ou alors à des coûts qui sont prohibitifs. Cependant, un entreposage adéquat des aliments est essentiel, particulièrement dans un contexte où les organismes essaient d'utiliser au maximum les aliments commandés afin de minimiser les pertes.

PRINCIPAUX DÉFIS	PRINCIPALES FORCES	LES OPPORTUNITÉS	LES BESOINS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Espace : grandeur suffisante et accessibilité (sécurité, accès en camion), température tempérée ; 2. Gestion de l'espace d'entreposage : revitalisation des produits, température adéquate, inventaire, hygiène, gestion des déchets ; 3. Coûts : d'aménagement, d'opération (électricité, gaz), du loyer 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Commandes : expertise pour commander les quantités ajustées au besoin, expertise et savoir-faire pour limiter l'entreposage ; 2. Produits : grande attention portée au choix, à la conservation et revitalisation des produits, diversification des produits 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partenariats pour marchés aux stations de métro avec la corporation pour certains organismes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Chambre froide : besoin d'un nouvel espace, besoin d'espace plus grand, partage de chambre froide pour réduire les coûts ; 2. Manque de temps et de ressources pour faire tout le nécessaire de conservation/ revitalisation des produits

TABLEAU 2.17. ÉLÉMENTS IDENTIFIÉS LORS DES GROUPES DE TRAVAIL : ENTREPOSAGE

Gestion des stocks, surplus et pertes

Une fois la question de l'entreposage discutée, il y a également des défis quant à la gestion des stocks, des surplus et des pertes, afin de minimiser ces dernières. Alors qu'une majorité souligne l'importance d'une réutilisation des surplus, entre autres par de la transformation, plusieurs reconnaissent que cela prend beaucoup de temps, de ressources humaines et nécessite des installations qu'ils n'ont pas nécessairement. Il faut donc trouver des solutions créatives et créer des partenariats afin au moins d'éviter le gaspillage.

PRINCIPAUX DÉFIS	PRINCIPALES FORCES	LES OPPORTUNITÉS	LES BESOINS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Temps et ressources : gestion des pertes/produits presque périmés prend du temps et de l'espace; 2. Environnement : éviter les surplus, compost, emballage non écologique; 3. Coûts : pertes économiques, gaspillage, comptabiliser – transformation est une solution, mais entraîne d'autres coûts (\$, temps, ress. humaines); 4. Espace : entreposage des surplus prend de la place qui est déjà restreinte; 5. Clients : exigences sur qualité/prix, assiduité, goûts – besoin de sensibilisation (demande du temps) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ventes à rabais/dons des surplus (réseau de partenaires); 2. La vente à rabais donne accès à des fruits et légumes à des prix très économiques; 3. Bonne gestion des commandes; 4. Espace de transformation et d'entreposage (congélateur) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ressources humaines : connaissances, expertises et expériences, personnel & ressources humaines pour gestion et cuisine 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Outils de gestion : feuille de pertes, feuille de gestion des températures des frigos; 2. Gestion des produits : contacts pour récupérer les produits abîmés, dépôt/consigne de produits, dégustations et transformations, programme de transformation, service traiteur, compost/vermicompost

TABLEAU 2.18. ÉLÉMENTS IDENTIFIÉS LORS DES GROUPES DE TRAVAIL : GESTION DES STOCKS, SURPLUS ET PERTES

2.2.4. Conclusion des groupes de travail

Les discussions lors des groupes de travail ont permis de faire ressortir de nombreux enjeux auxquels les organismes ont à faire face dans leurs activités liées à l'approvisionnement. De ces enjeux, plusieurs ont été nommés dans plus d'un groupe de travail, reflétant l'importance que certains aspects peuvent avoir dans les activités d'approvisionnement et les contraintes auxquelles les organismes font face.

Les principaux enjeux, c'est-à-dire ceux qui ont été mentionnés dans plus d'une thématique des groupes de travail et qui sont transversaux à plusieurs des aspects de l'approvisionnement sont :

- **les questions liées au financement.** Plus spécifiquement, le manque de financement et le financement par projets. En effet, le manque d'arrimage entre les besoins des organismes pour consolider les projets qui fonctionnent bien et de nombreux programmes de financement oblige souvent les organismes à développer continuellement de nouveaux projets afin de répondre aux exigences des bailleurs de fonds, alors qu'ils n'ont pas les ressources pour pérenniser les projets existants. Ainsi, un financement à la mission ou selon une approche de « système alimentaire local » où le financement est coordonné entre les différents maillons serait tout indiqué dans ce contexte. De plus, étant donné la mission sociale de biens des organismes, il est essentiel pour eux d'avoir du financement afin de pouvoir mener leurs activités, malgré qu'ils aient certains revenus par la vente des fruits et légumes, qui permettent souvent tout juste de minimiser les pertes. Ainsi, il peut y avoir des **tensions entre les missions sociales et les impératifs de rentabilités** des activités des organismes, entre les différents rôles des citoyens et des partenariats privés et entre la nécessité d'une certaine professionnalisation et de besoin d'efficacité et la participation de citoyens.
- **le manque de ressources (humaines et matérielles, temps).** Les enjeux liés au manque de financement entraînent des lacunes et des défis plus spécifiquement selon les trois ressources suivantes :

- » **Les ressources humaines :** afin d'assurer la rétention du personnel et de l'expertise et d'avoir les ressources suffisantes pour mener les activités voulues, il faut un financement adéquat. Les défis liés aux conditions de travail entraînent une perte de connaissances et d'expertise, qui sont essentielles dans les activités menées. Cette instabilité fragilise les organismes et leur capacité à pouvoir poursuivre leurs activités en lien avec leur mission.
 - » **Les ressources matérielles :** les activités d'approvisionnement requièrent des ressources matérielles qui sont souvent coûteuses et fragiles (camion, chambre froide, etc.). Il y a souvent un défi lié aux manques de certaines ressources, aux coûts que leur utilisation entraîne (essence, réparation, entretien, électricité, etc.) et à la fragilité des acquis lorsque cela est finalement possible.
 - » **Le temps :** le fait de souvent devoir se débrouiller avec peu de moyens financiers, peu de ressources humaines et des ressources matérielles fragiles ou inappropriées entraîne de devoir jongler avec un emploi du temps surchargé ou le manque de temps nécessaire pour tout accomplir les activités qui seraient souhaitables. Il y a aussi des enjeux autour des impératifs d'horaires liés à l'approvisionnement qui sont essentiels à prendre en considération.
- Finalement, deux autres éléments ont été nommés dans plusieurs groupes de travail et peuvent être regroupés sous des **enjeux de défis d'opération**, c'est à dire comme affectant l'ensemble des opérations d'approvisionnement :
 - » le fait que de nombreux organismes doivent jongler avec de **petits volumes**. Cela entraîne une limitation du pouvoir de négociation des organismes, qui restent de petits joueurs individuellement. Il est ainsi difficile de développer des partenariats avantageux pour mieux répondre à leurs missions locales. C'est pourquoi une réflexion autour des possibilités d'améliorer leur capacité de négociation ou de meilleures conditions d'approvisionnement est essentielle, d'autant que de nombreux organismes ont de plus

en plus des besoins à l'année, sans nécessairement qu'ils soient constants d'une semaine à une autre.

- » la **préoccupation de bien faire les choses**. C'est-à-dire le souci de faire des choix environnementaux, d'avoir des mécanismes de prises de décisions (particulièrement dans les projets communs) qui soient respectueux de chacun, d'établir un partage des risques qui soit équitable ainsi que la difficulté de faire la priorisation des activités, alors qu'il y a peu de ressources disponibles et que la logistique opérationnelle est souvent fragile.

Cependant, afin de répondre à ces défis, il y a de nombreuses forces sur lesquelles les organismes peuvent construire afin de renforcer leurs activités d'approvisionnement. Ces forces seront à prendre en compte et pourront servir de base aux organismes, particulièrement dans le contexte de développement d'un projet commun.

Ainsi, les forces suivantes ont été identifiées dans plusieurs des thématiques des groupes de travail :

- le fait d'avoir un **beau produit**. La mission sociale liée à la vente des fruits et légumes dans les déserts alimentaires et dans l'objectif d'améliorer l'accès aux populations plus démunies est essentielle. Même si certains des incitatifs qui y sont liés apportent des défis, globalement c'est une force et une particularité essentielle, dont les organismes sont fiers, mais également leur communauté. Cela se traduit par :
- le **fort ancrage local** des projets. Les milieux respectifs des différents organismes sont impliqués et mobilisés par rapport aux projets déployés. Cela se traduit entre autres par le fait que les citoyens sont au cœur des projets et qu'ils sont impliqués de différentes façons, qu'ils ont une fierté à en faire partie. Cette acceptabilité sociale se traduit aussi à une autre échelle, par l'importance des **réseaux de partenaires développés**.
- finalement, les organismes ont développé une **expertise et des connaissances essentielles**, basées sur leur connaissance de leur milieu, de leurs besoins, mais aussi sur les expériences précédentes qui ont été menées. Également, le fait de devoir faire beaucoup avec peu de ressources leur a permis de développer une **très grande capacité d'adaptation**.

Les éléments qui ont été identifiés dans le portrait sont assez concordants avec certaines des limites qui avaient déjà été identifiées dans les différentes expériences antérieures, telles que Tera Ter et le projet régional de mutualisation, ou encore dans l'étude sur les initiatives de MMAA.

Dans le document de bilan du projet régional de mutualisation, il est mentionné l'importance et la priorité accordée à l'ancrage local par les organismes participants, qui, tout en étant une force, a limité leur investissement dans le projet régional. Ainsi, dans un nouveau projet régional, comme l'ancrage local des projets reste un élément à prioriser, il faudra trouver un équilibre avec le déploiement et les intérêts locaux des projets et bien définir les rôles et les échelles des différents aspects en jeu. Et cela devra être réalisé tout en tenant compte des ressources disponibles, particulièrement les possibilités de financement. D'ailleurs, les enjeux liés aux restrictions de ressources avaient aussi été identifiés, particulièrement sous l'angle de la nécessité de favoriser la documentation et le partage d'expertise afin de pallier la mobilité des ressources humaines et assurer la mémoire organisationnelle et le transfert d'expertises.

Également, il y a eu une évolution des besoins des initiatives qui avait déjà été amorcée lors du projet régional de mutualisation. Alors qu'avant l'approvisionnement était centré sur les circuits courts étant donné la réalité saisonnière de bien des marchés, aujourd'hui, même si l'approvisionnement auprès des producteurs reste important, il y a une nécessité de faire affaire avec des grossistes étant donné la diversification des projets sur une base annuelle. C'est aussi un élément qui est ressorti dans l'étude sur les MMAA. Par ailleurs, les besoins en approvisionnement, concentrés auparavant pendant la période estivale, se déroulent maintenant annuellement. Ce changement représente une opportunité qui n'existait pas au sein du réseau alternatif il y a à peine cinq ans.

Ainsi, autant cette diversification de projets et de besoins liés à l'approvisionnement est un défi, autant elle ouvre de nouvelles opportunités, entre autres, le fait que les volumes soient plus grands et les réseaux de partenariats plus nombreux. Les éléments qui pourront être mutualisés seront d'autant plus à discuter afin de reposer sur des bases communes et qu'un projet commun puisse se déployer sans affecter les ancrages locaux. Lors du projet de mutualisation régional, la diversification des types de projets avait aussi amené un défi lié à la recherche d'identification et d'appellation communes. Cet aspect se traduisait aussi par la nécessité de développer un message commun.

PISTES DE SOLUTIONS ET PARTENAIRES POTENTIELS

Afin de répondre aux défis rencontrés dans les activités d’approvisionnement par les organismes ayant des projets alimentaires alternatifs et identifiés dans les sections précédentes, nous vous présentons dans cette section quelques pistes de solutions potentielles. Ces propositions pourront être approfondies lors de la seconde année de déploiement du projet 4 : *Soutenir la mise en place d’un réseau régional d’approvisionnement pour les initiatives solidaires et les réseaux alternatifs*, afin de favoriser l’accès alimentaire aux communautés locales des différents quartiers montréalais, et cela :

- sans affecter la dynamique et l’ancrage local des projets dans leurs communautés, mais plutôt avec l’objectif de pouvoir les consolider et assurer leur pérennité ;
- en tenant compte des expériences passées de mutualisation, des structures existantes et du travail en commun réalisé ;
- sans devoir instaurer de nouvelles structures lourdes et faire des changements majeurs, mais plutôt partir de ce qui existe ;
- sans appliquer une solution unique, c’est-à-dire de tenir compte des particularités locales et en diversifiant les actions prises dans l’optique de co-construire une solution collective pertinente ;
- en tenant compte des besoins locaux et régionaux, en tenant compte des différents contextes, en utilisant le plus possible les ressources en place et en créant de nouveaux partenariats ;
- en reconnaissant qu’un financement adéquat sera essentiel afin d’assurer la poursuite des initiatives localement, mais aussi afin de soutenir le déploiement de nouveaux projets régionalement.

De plus, les organismes partenaires de la démarche ont soulevé plusieurs questions qu’ils considèrent primordiales à aborder lors de la réflexion de l’élaboration de pistes de solutions. Entre autres, il a été mentionné :

- le désir de **ne pas aller trop vite** dans la mise en place d’un projet trop grand et mal ancré dans les réalités locales, afin de s’assurer que le projet développé répondra réellement aux besoins des participants ;
- l’importance de réfléchir à **l’échelle de déploiement** de chaque possibilité de solutions, et ce, selon les différents échéanciers ;
- le besoin de déterminer des **critères** de fonctionnement et de suivi pour les pistes d’actions et de leur assigner une importance relative selon leur degré de sensibilité ;
- la nécessité de définir quelles **ressources** seraient mutualisées et/ou partagées et quelles ressources devraient fournir chacun des organismes participants, et ce, selon quels coûts respectifs ;
- de discuter et connaître les **intérêts** de chacun afin de trouver les intérêts communs ;
- d’établir une **gouvernance** et un mode de fonctionnement qui reflète une façon de faire commune et collective ;
- de s’entendre sur un **degré d’appropriation et d’implication** de la (ou des) piste de solution retenue de la part de chacun des organismes participants.

3.1. Espace de partage et de concertation

Enjeux sur lesquels cette piste de solution pourrait avoir un impact :

- manque de ressources et de temps
 - partage de connaissances et d'expertises
 - développement d'outils communs
 - travail en collaboration avec des objectifs communs
- le maintien de la table régionale de concertation sur l'approvisionnement et le développement d'un projet pilote pour l'été 2016 ;
 - la mutualisation des ressources à différentes échelles (bâti sur le partage de ressources qui existent déjà) ;
 - la mise en place de rencontres d'équipes régulières en partageant une vision commune : que veut-on mettre en commun ? ;
 - La création de comités de réflexion et développement : approvisionnement, financement, communications, mobilisation, etc. ;
 - le développement d'outils communs.



MARCHÉ GUYBOURG

SOURCE : Y'A QUELQU'UN L'AUT' BORD DU MUR

C'est une piste de solution qui a été proposée par plusieurs des organismes impliqués dans la démarche. En effet, cette solution permet de poursuivre avec comme base ce qui existe déjà, de consolider les espaces d'échanges et de concertation existants, afin d'assurer la poursuite du dialogue entre les organismes participants. Il est évident que la forme actuelle de concertation peut être améliorée afin de mieux répondre aux défis identifiés. En effet, la forme actuelle de réseautage, assez informelle, n'est pas sans faille. Le fait de maintenir la table d'échanges est déjà un projet commun à partir duquel on peut bâtir, sans démarrer trop rapidement un nouveau projet, en laissant le temps pour la formation d'alliances organiques, l'élaboration de procédures de gestion et de prises de décisions, et cela en travaillant sur :

Limites : demande du temps, sans nécessairement dégager de nouvelles ressources dans l'immédiat, alors que les organismes sont souvent surchargés et doivent faire beaucoup avec peu de ressources. Doit-on se regrouper plus formellement sous une entité pour demander davantage de financement? Cela nous amène à une deuxième piste de solution.

Partenaires potentiels : Les différentes initiatives alimentaires alternatives ayant des besoins en approvisionnement en fruits et légumes, DSP, Concertation Montréal, Québec en forme, Centraide du Grand Montréal, tout autre partenaire (organismes, institutions, entreprises, etc.) avec qui des échanges sont possibles.

3.2. Regroupement sous une entité existante qui peut prendre différentes formes

Nous proposons deux options pour cette piste de solution :

- un regroupement sous forme de pôles territoriaux à partir des initiatives existantes ;
- un regroupement des initiatives existantes autour d'une autre structure existante ayant des activités d'approvisionnement.

Pôles territoriaux

Enjeux sur lesquels cette piste de solution pourrait avoir un impact :

- territoire géographique vaste
- manque de ressources (humaines, matérielles, temps)
- défis d'opération (coûts des opérations et volumes d'achats)

Un travail en pôles géographiques a déjà été amorcé, notamment dans le sud-ouest où une table se réunit de temps à autre depuis deux ans. Le développement et la poursuite d'activités regroupées selon les territoires d'action des organismes permettraient de :

- regrouper les activités d'approvisionnement en partageant/mettant en commun certaines ressources humaines, matérielles (camion), de limiter les déplacements, etc. ;
- d'avoir de plus grands volumes d'achats pour avoir de meilleurs prix ;
- un travail selon les réalités des différents contextes territoriaux.

Ces pôles géographiques pourraient travailler en autonomie, ou encore partager certaines structures, ressources ou expertises l'un avec l'autre, selon une certaine logique de répartition du territoire montréalais. Chacun des pôles pourrait théoriquement prendre une forme plus formelle (par exemple : légalement autonome). Les modes de gestion, de fonctionnement et de prises de décisions seraient ainsi

développés dans chaque pôle selon les besoins et les particularités locales.

Ces pôles pourraient s'organiser sous forme de regroupement autour d'un organisme déjà existant qui mène des activités d'approvisionnement (par exemple : Petit marché de l'est, Marché Saint-Pierre, Carrefour alimentaire Centre-Sud), qui prend en charge un approvisionnement collectif, où les commandes sont faites en commun, et où les risques, les investissements, le matériel et les ressources sont partagés entre les organismes du pôle.

Limites : difficultés à trouver un terrain d'entente qui satisfasse tous les participants. Comment déterminer un mode de fonctionnement et de partage des responsabilités ? Comment ne pas répéter les erreurs du passées, tout en s'inspirant des forces existantes ?

Partenaires potentiels : DSP, MAPAQ, UPA, Fondation du Grand Montréal, institutions universitaires (UQAM, McGill, Concordia), PME MTL, PME West Island, PME MTL Est-de-l'île, Chantier de l'économie sociale, Caisse d'économie sociale et solidaire, chambres de commerces, etc.

Exemples : Outre l'initiative mise en place dans le grand sud-ouest de Montréal, le Réseau régional en alimentation communautaire (RRAC) au Saguenay a permis de regrouper l'approvisionnement de quatre épiceries communautaires. Ce partenariat vise à créer une solution permettant aux quatre projets de proposer à leurs clientèles une plus grande diversité de produits tout en offrant une visibilité significative des produits de la région.

Pôles territoriaux autour d'une structure existante

Enjeux sur lesquels cette piste de solution pourrait avoir un impact :

- territoire géographique vaste
- manque de ressources (humaines, matérielles, temps)
- défis d'opération (coûts des opérations et volumes d'achats)

Le regroupement territorial pourrait aussi être réalisé autour d'autres structures existantes, qui mènent déjà des activités liées à l'approvisionnement en fruits et légumes.

Par exemple, on peut penser à un regroupement selon la géographie autour des Marchés publics (Jean-Talon,

Maisonneuve, Atwater et Lachine, Marché public de Longueuil) pour un lien d'approvisionnement plus direct avec les producteurs et revendeurs ou encore à un partenariat avec Moisson Montréal et BBBB afin d'intégrer l'approvisionnement des initiatives au sein de leurs routes de distribution.

Limites : comment est-ce que l'intégration des besoins à une structure existante pourrait-elle se faire? Comment arrimer une structure à plus grande échelle par rapport aux besoins locaux?

Les sources de financement potentielles seront à définir selon la diversité des missions : culture commerciale et/ou d'économie sociale versus culture communautaire des organismes.

Partenaires potentiels : Corporation des publics de Montréal, Marché public de Longueuil, Moisson Montréal, BBBB, Chantiers de l'économie sociale, UPA, CAPÉ, etc.

3.3. Création d'une nouvelle entité : OBNL, COOP, etc.

Enjeux sur lesquels cette piste de solution pourrait avoir un impact :

- volumes nécessaires diversifiés : meilleure capacité de négociation
- manque de ressources (humaines, matérielles, temps)
- défis d'opération (petits volumes et préoccupation de bien faire les choses : meilleure gestion des produits et de l'entreposage)
- partage de l'expertise

Une troisième piste de solution qui pourrait être explorée est l'intégration de certaines activités liées à l'approvisionnement, et ce, en créant une nouvelle entité à caractère non lucratif axée sur la gestion de tout le cycle du produit : de l'approvisionnement, la transformation et la distribution.

Plus spécifiquement, cela permettrait de :

- regrouper certaines activités liées à l'approvisionnement : prises de commandes, entreposage, manutention, etc. ;
- partager des ressources : humaines, matérielles (camion, chambre froide, etc.), financière, etc. ;

- développer des expertises liées à l'approvisionnement et profitables à tous les membres de la démarche ;
- de gérer les surplus et les stocks en un lieu centralisé afin de limiter les pertes ;
- d'avoir une structure horizontale entre les membres, où chacun investit et s'investit en fonction de ses moyens et de ses besoins ;
- d'avoir une certaine transparence sur les projets et de mieux répartir le travail selon les territoires.

Cette intégration des activités en une nouvelle entité pourrait prendre la forme d'un OBNL ou encore d'une COOP. Il est certain qu'une telle voie serait plus longue et plus lourde à mettre en place que l'intégration dans une structure déjà existante, par contre elle permettrait de définir un projet selon de nouveaux termes et pourrait être co-construite selon les besoins identifiés par les participants, tout en permettant un nouveau montage financier indépendant des autres activités locales. De plus, selon des organismes participants, l'option de se constituer en coopérative est « rassurante » et permet de poser une base commune et une identité claire au projet commun.

Limites : l'intégration sous une nouvelle entité demande une vision à long terme, mais pourrait être réalisée par étapes. La création d'une structure dans un premier temps permettrait de faciliter les rencontres d'équipe et une vision commune. Également, la création d'une entité commune permettrait d'avoir un poids à différentes échelles et un partage progressif des ressources (lieu en commun, équipement, commandes, etc.). L'enjeu de la cooptation des membres serait à définir : qui, pourquoi (quels avantages, quelles obligations lorsqu'on fait partie de la structure?), quels moyens humains et financiers cela demanderait-il aux organismes? Ainsi, il faudrait également réfléchir aux soutiens financiers externes qu'il faudrait sans doute aller chercher.

Partenaires potentiels : Chantier de l'économie sociale, Caisse d'économie sociale, et solidaire, RISQ, la Fiducie du Chantier de l'économie sociale, BBBB, UPA, MAPAQ, PME MTL, PME West Island, PMR de l'Est-de-l'île, chambres de commerce, etc.

Exemples : Community Food Centres Canada qui fournit des ressources aux organismes partenaires et les soutient dans le développement de projets alimentaires dans leur communauté, où les gens vont cultiver, cuisiner, partager et

sensibiliser à l'importance d'une bonne alimentation, et ce, pour renforcer la capacité d'agir de leur communauté.

FoodShare est une organisation à but non lucratif qui travaille avec les communautés et les écoles afin d'assurer un approvisionnement et une éducation alimentaires. FoodShare a créé le programme de Good Food Box, afin d'améliorer l'accès aux fruits et légumes à la population de Toronto.

3.4. Plate-forme en ligne pour achats communs

Enjeux sur lesquels cette piste de solution pourrait avoir un impact :

- territoire géographique vaste
- défis d'opération et volumes nécessaires
- manque de ressources (humaines, matérielles, temps)
- partage d'expertises et de connaissances

La mise en place d'une plate-forme de commandes en ligne ou l'utilisation d'une plate-forme existante (par exemple, celle de Commerce Solidaire, dont l'offre pourrait être bonifiée en termes d'offres en fruits et légumes) afin de regrouper les achats des organismes ayant des besoins en approvisionnement. Cela permettrait de créer un volume d'achats intéressants afin de négocier de meilleurs prix.

Ainsi, un tel regroupement informel basé sur l'approvisionnement pourrait aussi permettre le partage d'une personne responsable des achats directement auprès des producteurs et fournisseurs et le partage d'une ressource pour la livraison, tout en gardant une certaine flexibilité au niveau de la structure. La plate-forme permettrait aussi la mise en commun des efforts des différents organismes participants sans qu'ils aient à changer leurs structures.

Afin de développer une nouvelle plate-forme (ou d'en bonifier une existante), cela nécessiterait des partenariats techniques (et possiblement des ententes et partenariats formels, par exemple, en s'associant à Commerce Solidaire, Provender, MaFerme, etc.). On peut penser à des ressources affiliées avec la démarche de Connexité, des entreprises émergentes intéressées par les questions alimentaires soutenues par Rhizome, ou encore, de développer de façon commune la

plate-forme déjà en place de Commerce Solidaire, en s'inspirant de celle du Open Food Network par exemple.

Limites : plusieurs types de logiciels et de programmes existent déjà : comment trouver celui qui sera adapté et adaptable aux besoins d'approvisionnement et qui soit simple à utiliser ? La logistique opérationnelle avec laquelle le projet fonctionnerait n'est pas en place, il faudrait déterminer une logistique qui n'alourdisse pas le processus. La capacité technologique du réseau d'approvisionnement est limitée, c'est pourquoi les partenariats seront essentiels.

Partenaires potentiels : Commerce solidaire, Provender, MaFerme, Connexité, Open Food Network, expertises universitaires (UQAM, McGill, Concordia, etc.), RAOC, CAPÉ, BBBB, etc.

Exemple : Le Open Food Network est une plate-forme collaborative, à but non lucratif, qui développe et compile des données ouvertes (connaissances, codes, applications et plates-formes) afin de mettre en place des systèmes alimentaires durables. Le projet se déploie dans plusieurs régions du monde, mais est encore à une étape préliminaire.

3.5. Équipe partagée de professionnels

Enjeux sur lesquels cette piste de solution pourrait avoir un impact :

- financement : partage des ressources
- manque de ressources (humaines, matérielles, temps)
- manque d'expertise et de connaissances et besoin d'outils
- défis d'opération (préoccupation de bien faire les choses)

Plutôt que de mutualiser uniquement l'approvisionnement, il serait également possible de mettre en commun d'autres aspects, qui permettraient de développer l'expertise commune et de consolider les activités locales.

Par exemple, on peut penser à :

- des services offerts en commun aux organismes, comme des formations (santé et sécurité, MAPAQ,

etc.), le développement d'outils de commandes, de facturation, de comptabilité, etc. ;

- le développement d'outils technologiques, par exemple des applications (prises de commandes, gestion des stocks, gestion de la livraison, etc.), d'une plate-forme de commande commune, d'une carte interactive de ressources, etc. ;
- le développement d'un plan stratégique de communication et d'un *branding* commun afin de publiciser et favoriser les initiatives locales et développer de nouveaux partenariats ;
- la mise en place d'un programme de subvention de la demande (selon le principe des SNAP à adapter aux situations locales) afin de favoriser les partenariats avec les producteurs locaux et d'améliorer l'accès aux produits aux populations plus défavorisées et d'augmenter les volumes de ventes ;
- le partage de ressources humaines spécialisées. Par exemple, il pourrait avoir une personne responsable des achats communs ou encore une personne responsable de la transformation alimentaire des surplus qui se déplace entre plusieurs organismes afin de répondre aux besoins communs.

Cette piste permettrait à la fois d'approfondir l'analyse des besoins et défis de chacun des organismes tout en mettant à la disposition de différentes équipes des ressources professionnelles, collaboratives et communes. Cela permettrait de réduire et partager les coûts et donnerait même l'occasion à certains organismes d'avoir accès à une expertise à laquelle sinon, ils ne pourraient pas avoir accès. La gestion de ces ressources pourrait être insérée à l'intérieur d'une nouvelle structure détaillée dans les pistes de solutions précédentes, parrainées par Revitalisation Saint-Pierre qui est le porteur actuel de la démarche ou encore par tout autre organisme qui souhaiterait jouer ce rôle.

Limites : Il faudrait s'assurer d'avoir un discours et des objectifs communs qui soient clairs afin de bien définir les mandats collectifs des ressources partagées.

Partenaires potentiels : RAD, CFCC, CAPÉ, APMQ, CÉSIM, MAPAQ, UPA, Chantier de l'économie sociale, Centre de formation de l'alimentation et du commerce du Québec, Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec, Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation, etc.

Partenariats

En plus des partenaires potentiels présentés dans les pistes de solutions, de nombreux autres seraient à explorer. Entre autres, nous avons identifié les partenaires potentiels suivants, mais bien d'autres seraient également possibles :

Association des producteurs maraîchers du Québec (APMQ) ; Association québécoise de la distribution de fruits et légumes (AQDFL) ; Bonne Boîte Bonne Bouffe ; Bois de la Roche ; Caisse d'économie sociale et solidaire ; Coopérative pour l'agriculture de proximité écologique (CAPÉ) ; Centraide ; Centre de formation de l'alimentation et du commerce du Québec (CFACQ) ; Chantier de l'économie sociale ; Coalition montréalaise des tables de quartier (CMTQ) ; Comité d'économie sociale de l'île de Montréal (CÉSIM) ; Commerce Solidaire ; Community Food Centres Canada (CFCC) ; Concertation Montréal ; Connexité ; Conseil des Industries Bioalimentaires de l'Île de Montréal (CIBÎM) ; Corporation des marchés publics ; Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ) ; Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation (CSMOCA) ; Direction de la santé publique (DSP) ; Équiterre ; Fédération des coopératives d'alimentation du Québec ; Fondation du Grand Montréal ; Fondation McConnell ; Institutions universitaires (recherches et infrastructures) ; MaFerme ; Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) ; Marché public de Longueuil ; Moisson Montréal ; PME MTL (West Island, Centre-est, de l'Est-de-l'île) ; Provender ; Québec en Forme ; Réseau pour une alimentation durable (RAD) ; Regroupement d'achats des organismes communautaires (RAOC) ; Rhizome ; Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) ; S2L ; Union des producteurs agricoles (UPA)

RÉFÉRENCES

Audet, René, Sylvain Lefèvre et Mahdiah El-Jed. 2014. « La démarche d'innovation des marchés de quartier de Montréal : vers une transition socioécologique du système agroalimentaire », *Les cahiers de la CRSDD*, no 01-2014.

Audet, René, Sylvain Lefèvre et Mahdiah El-Jed. 2015. « La mise en marché alternative de l'alimentation à Montréal et la transition socio-économique du système agroalimentaire », *Les cahiers de recherche OSE*, no 01-2015.

Bertrand, Lise, François Thérien, Sophie Goudreau et Michel Fournier. 2013. *Étude sur l'accès aux aliments santé à Montréal : six ans après la première étude, mêmes disparités ?*, Agence de la santé et des services sociaux de Montréal.

Convercité. 2012. *Les Comptoirs urbains Tera Ter : Étude de viabilité du modèle de développement et perspectives de croissance*.

Moisson Montréal. 2015. *Bilan-faim Montréal : Portrait de l'aide alimentaire sur l'île de Montréal*.

Projet régional de mutualisation des marchés de quartiers de Montréal. 2013. « Bilan ».

SITES INTERNET :

Bonne Boîte Bonne Bouffe : www.bonneboitebonnebouffe.org

Fédération des coopératives d'alimentation du Québec : www.fcaq.coop

Food Center Canada : www.cfccanada.ca

Food Share : www.foodshare.net

Open Food Network : www.openfoodnetwork.org

Regroupement d'achat des organismes communautaires : www.regroupementdachat.e-monsite.com

Un portrait réalisé par le réseau régional d'approvisionnement pour les initiatives solidaires et les réseaux alternatif & porté par Revitalisation Saint-Pierre

COPYRIGHT MARS 2016

Cette initiative est rendue possible grâce au soutien et à l'appui financier de Québec en Forme et s'inscrit dans le volet « Système alimentaire montréalais » SAM du Plan d'action régional 2014-2016 de la Table intersectorielle en saines habitudes de vie (TIR-SHV), qui s'appelle *Montréal, métropole en santé* (et de l'orientation 3 du SAM-2025 : Favoriser l'accès à une saine alimentation).

