



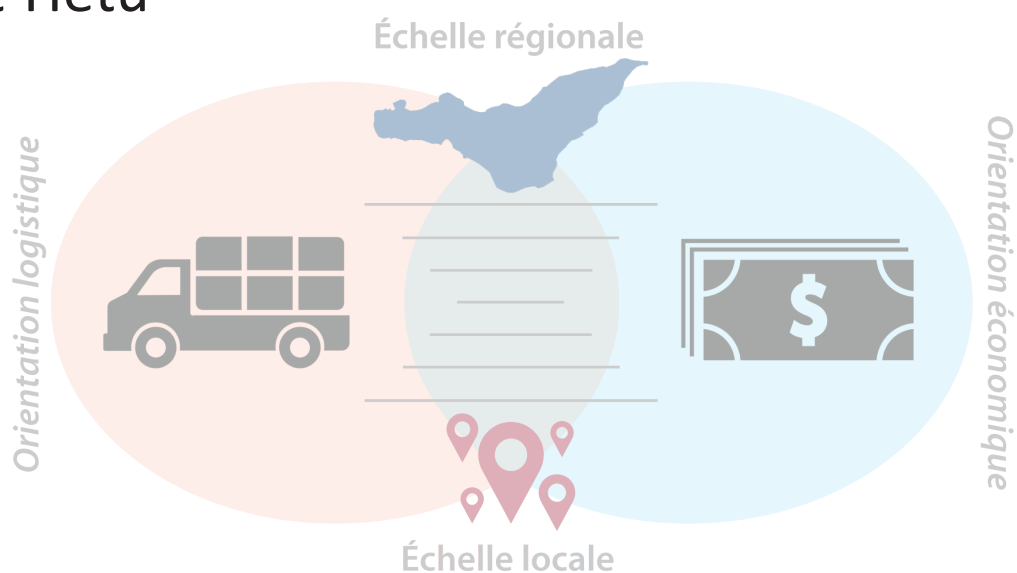
Pratiques, intérêts et défis de l'approvisionnement alimentaire

Étude de faisabilité sur la mise en place d'un projet de mutualisation pour les organismes solidaires et alternatifs de Montréal

Camille Arsenault-Hétu

René Audet

Éliane Brisebois



Contributions de la Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique n° 4

Août 2018

Coordination de l'étude

Chantal Vézina, directrice, Conseil des Industries Bioalimentaires de l'Île de Montréal (CIBÎM)

Recherche et rédaction

Camille Arsenault-Hétu, chargée de projet, Conseil des Industries Bioalimentaires de l'Île de Montréal (CIBÎM)

René Audet, professeur au Département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale de l'UQAM et titulaire de la Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique

Éliane Brisebois, coordonnatrice et agente de recherche, Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique

Avec la collaboration spéciale des membres du comité de coordination du projet

Gaëtan Cirefice, Panier Futé Coop; Marie-France Coulombe, Conseil des Industries Bioalimentaires de l'Île de Montréal (CIBÎM); César Herzele, Marché Ahuntsic-Cartierville (MAC); Isabelle Mailhot-Leduc, Université Concordia; Caroline Marier, Direction de santé publique de Montréal (DSP); David Marshall, Revitalisation St -Pierre; Mathilde Morin, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ); Marie-Hélène Paquet, Système alimentaire pour tous; Charlotte Petitjean, Réseau alimentaire de l'Est de Montréal; Daniel Roy, NDG Food Depot

Graphisme, mise en page et révision linguistique

Éliane Brisebois, coordonnatrice et agente de recherche, Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique

Remerciements

Le CIBÎM souhaite remercier Mme Éliane Brisebois et M. René Audet, de la Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique, pour leur implication dans cette étude ainsi que pour la publication de celle-ci.

Financement

Ce projet a été rendu possible grâce au soutien du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ), en vertu de l'entente Canada-Québec Cultivons l'avenir 2, ainsi que de Montréal — Métropole en santé dans le cadre de son Plan d'action régional 2017-2019.



ISBN: 978-2-9816963-3-5

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2018

Crédit pour la photo de couverture: Laura Billings, licence Creative Commons / Attribution 2.0 Generic

Crédits pour les icônes utilisées dans la figure en page 37: *Truck* par ali zizai; *Money* par projecthayat; *Location* par yurr. Source: the Noun Project / licence Creative Commons

CHAIRE de recherche
sur la transition
écologique
UQAM

<https://chairetransition.esg.uqam.ca/>



C I B Î M

Conseil des Industries
Bioalimentaires de l'Île de Montréal

<http://www.cibim.org/>

Table des matières

Introduction	4
1. Méthodologie	6
1.1 Cueillettes de données	6
1.2 Traitement et analyse des données	7
1.3 Création des catégories d'organismes pour déterminer les pratiques d'approvisionnement	9
1.4 Limites méthodologiques de la recherche	11
2. Tendances générales dégagées du sondage	12
2.1 Services en sécurité alimentaire offerts par les répondants	12
2.2 Achats de produits alimentaires	15
2.3 Ressources logistiques d'approvisionnement	16
2.4 Mutualisation de l'approvisionnement	16
3. Caractéristiques des 5 profils d'approvisionnement	18
3.1 Observations générales sur les catégories d'organismes	18
3.2 Description des profils d'approvisionnement	19
4. Étude d'initiatives de mutualisation des achats d'organismes montréalais	24
4.1 Description des initiatives	24
4.2 Apprentissages à la suite de l'analyse des initiatives	29
5. Caractéristiques des orientations de mutualisation autour des aspects logistiques et économiques	31
5.1 Mutualisation basée sur des aspects logistiques	31
5.2 Mutualisation basée sur des aspects économiques	32
6. Discussion : retour sur les résultats de l'étude avec les partenaires du réseau d'approvisionnement pour les initiatives solidaires	34
7. Synthèse et recommandations	36
7.1 Deux orientations de la mutualisation	36
7.2 Deux types d'échelles d'action : locale et régionale	37
7.3 Recommandations pour l'implantation de projets en mutualisation de l'approvisionnement	38
7.4 Conclusion	39
8. Pistes d'action pour la mutualisation de l'approvisionnement alimentaire des organismes communautaires, solidaires et alternatifs de Montréal	40
ANNEXE 1 — Questionnaire du sondage	42
ANNEXE 2 — Fiche explicative du projet d'étude de faisabilité	49
ANNEXE 3 — Tableau synthèse des différents critères d'analyse	51
Liste des références	53

Introduction

Contexte de la démarche

Depuis quelques années, des projets à impacts positifs se développent dans de nombreux quartiers montréalais afin d'améliorer l'accès à une alimentation saine dans les secteurs défavorisés, qualifiés de déserts alimentaires.

Ciblant d'abord les populations à faible revenu ou en situation d'insécurité alimentaire, l'objectif pour plusieurs organismes porteurs de ces projets est de vendre des aliments aux coûts les plus faibles possible afin d'améliorer l'accès économique et spatial aux aliments sains. Cet objectif ne permet cependant pas de dégager des marges de manœuvre financières assez élevées pour couvrir les frais d'exploitation de ces organismes.

Aussi, les faibles volumes d'achats, de même que les fréquences et les périodes d'approvisionnement variables, font que les organisations ont peu de pouvoir de négociation des prix. La préoccupation de favoriser l'achat local de fruits et légumes dans la mesure du possible (selon les saisons) entraîne d'ailleurs parfois une augmentation des prix à certaines périodes de l'année, réduisant ainsi les revenus. De plus, les activités d'approvisionnement en elles-mêmes exigent de ces organisations une logistique assez lourde qui mobilise des ressources humaines importantes.

En 2015, Revitalisation Saint-Pierre a été nommé porteur du volet 4 de l'objectif 2 du plan d'action du Système alimentaire montréalais (SAM 2025) visant à mettre en place un réseau régional d'approvisionnement pour les initiatives solidaires et les réseaux alternatifs de Montréal. C'est dans cette optique et par le déploiement du premier plan d'action du SAM que Revitalisation Saint-Pierre s'est engagé, en partenariat avec une douzaine d'organismes œuvrant en alimentation, à analyser la possibilité de consolider et de mutualiser certaines des activités des initiatives afin de répondre aux besoins et défis locaux rencontrés, et ce, à l'échelle montréalaise. Un portrait de la situation et des initiatives alimentaires alternatives a donc été produit afin de mieux comprendre leur approvisionnement (Voghel Robert, 2016). Un des constats de ce portrait est qu'il est clairement de plus en plus difficile de s'approvisionner de façon économique. Une des hypothèses retenues est qu'en agissant à l'échelle régionale (Montréal), les

organismes pourraient consolider la réponse à leurs besoins à l'échelle locale.

C'est dans cette perspective que des rencontres entre plusieurs organisations du système alimentaire montréalais ont eu lieu au cours des dernières années. Elles avaient comme objectif d'éventuellement consolider et mutualiser certaines des activités reliées à l'approvisionnement afin de répondre aux besoins et défis locaux rencontrés à l'échelle montréalaise. À la suite de ces rencontres, mais aussi à la suite de différentes démarches locales telles que des études de faisabilité, des forums, etc., il a été mis de l'avant la possibilité de regrouper certaines activités d'approvisionnement afin de partager les ressources et les expertises de chacun et d'ultimement mieux répondre aux besoins de tous. Des travaux de recherche réalisés sur les marchés de quartiers par des chercheurs de l'UQAM (Audet *et al.*, 2014; 2015) soulignent d'ailleurs l'opportunité d'organiser un pôle de distribution alimentaire pour les initiatives de sécurité alimentaire.

C'est donc en continuité avec les projets et recherches réalisés précédemment que le Conseil des Industries Bioalimentaires de l'Île de Montréal (CIBÎM) s'est vu confier le mandat de réaliser une étude de faisabilité sur la mise en place d'un regroupement d'achats régional de produits locaux ou d'un projet de mutualisation de l'approvisionnement pour des organismes solidaires et les réseaux alimentaires alternatifs à Montréal.

Recherche préliminaire et pistes d'analyse

En continuité avec les recommandations du portrait de Revitalisation Saint-Pierre (Voghel Robert, 2016), le présent rapport cherche avant tout à répondre à un besoin exprimé par les organismes du milieu de pousser la réflexion sur la mutualisation de l'approvisionnement alimentaire. Durant l'année 2016-2017, un comité de coordination a été mis en place afin d'accompagner les démarches de consolidation des activités d'approvisionnement des organismes en alimentation. Certains des membres de ce comité ont donc été consultés à l'automne 2017 dans le but d'identifier les éléments autour desquels orienter la présente étude de faisabilité. En analysant à la fois ces éléments ainsi que ceux présentés dans les écrits sur la mutualisation, les différentes dimensions à examiner pour évaluer la faisabilité d'un projet de mutualisation ont été mises en lumière.

Le terme « **mutualisation** » fait référence à l'idée de regrouper et/ou de partager des ressources humaines,

financières ou organisationnelles afin que tous les acteurs concernés en tirent le meilleur parti. Une mutualisation peut donc prendre différentes formes selon les besoins et les ressources en place. Elle pourrait par exemple permettre d'optimiser une procédure ou encore de réduire ses coûts (CRESSBN, s.d.; Mundler *et al.*, 2016).

Il existe une diversité d'organismes en alimentation à Montréal, avec une diversité de missions et de services offerts. Il apparaît donc difficile d'imaginer qu'une seule solution existe afin d'optimiser leur approvisionnement. Néanmoins, puisqu'il s'agit ici d'une étude de faisabilité plutôt que d'un portrait, le but est avant tout d'établir les tendances d'approvisionnement par type d'organisme. Cette approche permet de déterminer s'il y a ou non possibilité de mutualiser certaines pratiques semblables. À travers les discussions avec des représentants d'organismes, des questionnements sont ressortis concernant la différenciation des échelles d'intervention. En effet, il semble que certains organismes, de par leur mission, agissent davantage dans une logique d'économie sociale, alors que le fonctionnement d'autres organismes s'apparente plutôt à l'action communautaire dite « traditionnelle ». Ces logiques d'action peuvent également se traduire par certaines valeurs, ce qui permettrait de regrouper des structures d'approvisionnement selon les affinités des organismes. La proximité géographique permet elle aussi l'apparition de relations de collaboration, certains organismes collaborant parfois déjà, notamment à travers les tables de concertation locales. Néanmoins, il convient d'explorer la possibilité de mutualiser au-delà de la proximité physique des organismes, qui ne rassemble pas nécessairement tous les éléments pour une mutualisation optimale (Mundler *et al.*, 2016). La bibliographie à la fin de ce rapport peut être consultée pour pousser davantage la réflexion sur le concept de mutualisation.

En regard de ces observations et des discussions avec certains organismes, et afin de caractériser les pratiques d'approvisionnement de ces différents types d'organismes, il s'est avéré important de considérer les éléments suivants dans la présente étude : les priorités d'approvisionnement des organismes, leurs missions et valeurs, leurs ressources d'approvisionnement (pour le transport, l'entreposage, les ressources humaines) et leurs différents fournisseurs.

Outre les éléments quantitatifs des pratiques d'approvisionnement, il est ressorti des discussions et des documents analysés qu'il est primordial d'évaluer les éléments qualitatifs d'un approvisionnement mutualisé réussi. Il apparaît en effet essentiel de caractériser la volonté des organismes à participer à un projet de mutualisation, au-delà de la caractérisation des ressources d'approvisionnement de chacun et de ce qu'ils peuvent mettre en commun. Il ne serait effectivement pas pertinent d'effectuer une cartographie des ressources disponibles sans volonté de les partager. Une attention particulière a donc été portée à cet élément qui apparaît comme central dans la mise sur pied d'un projet de mutualisation.

Objectifs de la démarche

L'objectif de la présente démarche est donc d'évaluer la faisabilité d'un projet de regroupement d'achats ou de mutualisation de l'approvisionnement des organismes solidaires, alternatifs et communautaires à Montréal. Il ne s'agit donc pas de réaliser un portrait général, mais plutôt de dégager les tendances dans l'approvisionnement de certains types d'organismes afin de mettre en lumière les possibilités de mutualisation.

Plusieurs études et démarches de recherche ont été faites sur le sujet. Il semble cependant exister une certaine limite à la production de portraits qui deviennent rapidement désuets après quelques années, voire quelques mois, en raison de la rapide évolution du système alimentaire montréalais et de ses acteurs. Ainsi, le présent rapport propose d'évaluer certaines constantes pour faciliter la mise en place éventuelle d'un ou de projets de mutualisation.

Voici donc les objectifs plus spécifiques auxquels ce rapport tente de répondre :

- Faire ressortir des tendances d'approvisionnement qui concernent les achats, principalement en fruits et légumes, des organismes en alimentation à Montréal;
- Analyser les opportunités de mise en commun de certains éléments de l'approvisionnement de ces organismes;
- Caractériser les initiatives de mutualisation d'achat d'aliments pour les organismes communautaires de Montréal ayant existé ou toujours en activité;
- Évaluer les forces et les limites de différents modèles de mutualisation;

- Proposer des modèles de mutualisation en fonction des apprentissages;
- Proposer des pistes d'action afin de poursuivre la démarche à travers des étapes subséquentes à déterminer.

Organisations ayant participé à la démarche d'étude de faisabilité

Outre les organismes qui ont répondu au sondage en ligne, voici les organismes qui ont accepté d'être rencontrés et qui ont ainsi contribué à la démarche d'étude de faisabilité :

- Dépôt alimentaire Notre-Dame-de-Grâce
- Marché Ahuntsic-Cartierville
- Revitalisation Saint-Pierre
- Marché solidaire Frontenac
- Panier futé Coop
- Système alimentaire pour tous
- Moisson Montréal
- Le Sésame
- Réseau alimentaire de l'est de Montréal
- Regroupement Partage
- Conseil régional de l'environnement de Montréal
- Y'a quelqu'un de l'autre bord du mur
- Corbeille Bordeaux-Cartierville
- Garde-manger pour tous
- Concert'action Lachine
- Centre Roussin
- Échoppe de Gaïa

Résumé de la structure du rapport

Le rapport est donc structuré en huit parties qui répondent successivement aux objectifs susmentionnés.

D'abord, une première partie expose la méthodologie préconisée dans le cadre de cette étude de faisabilité. Ensuite, les résultats issus de la collecte de données par sondage sont présentés. Une description plus approfondie de différents profils d'approvisionnement suit la présentation des tendances générales. La partie suivante porte sur les apprentissages faits à la suite de la documentation d'initiatives en mutualisation de l'approvisionnement à Montréal. Finalement, des pistes d'action sont exposées, conformément aux résultats de l'étude de faisabilité.

1. Méthodologie

Comme mentionné plus haut, une étude de faisabilité se distingue d'un portrait de l'approvisionnement des organismes. Elle se veut d'abord un outil pour mieux guider la mise en place d'un ou de projets de mutualisation à Montréal. Dans ce contexte, et comme signalé précédemment, il s'avère pertinent de caractériser le degré de volonté de mutualiser l'approvisionnement des organismes en alimentation. Il n'est donc pas nécessaire de récolter de l'information sur un échantillon représentatif de l'ensemble des organismes à Montréal, mais bien sur les organismes qui pourraient se rassembler autour d'un intérêt commun pour un tel projet. La méthode de collecte de données du sondage Web a été choisie dans ce but, puis l'analyse par études de cas.

La section qui suit présente les différentes étapes de la cueillette, du traitement et de l'analyse des données.

1.1 Cueillettes de données

1.1.1 Cueillette de données par sondage

Afin de caractériser les pratiques d'approvisionnement des organismes en alimentation à Montréal, nous avons développé un sondage qui comportait 36 questions, dont 28 qui portaient sur divers aspects de l'approvisionnement des répondants, et trois qui portaient sur leur intérêt pour un projet de mutualisation (voir Annexe 1). Les dernières questions étaient d'ordre général.

Conception du questionnaire

Le questionnaire a été établi en fonction des éléments qui sont ressortis des rencontres préliminaires avec certains organismes et partenaires, ainsi que de la littérature sur la mutualisation. La conception a été faite en collaboration avec certains membres du comité de suivi du projet d'étude de faisabilité et avec la Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique. Cette façon de procéder a permis d'assurer la compréhension et la pertinence des questions auprès des organismes, et a assuré une méthodologie rigoureuse grâce à la participation de chercheurs universitaires.

Nous avons rapidement constaté qu'il pouvait être très complexe de caractériser de nombreux éléments à

travers un simple sondage avec des modalités de réponses limitées, SurveyMonkey comportant certaines limites quant à la forme des questions possibles à poser. Pour cette raison, certaines questions se sont avérées plus importantes à intégrer au questionnaire que d'autres. Les questions permettant de répondre spécifiquement à l'objectif principal d'évaluer la faisabilité d'un projet de mutualisation de l'approvisionnement des organismes ont été priorisées.

Le questionnaire a été partagé par l'entremise de la plateforme en ligne SurveyMonkey en raison de sa facilité à récolter les données et à extraire les résultats. Les plateformes de sondage en ligne permettent en effet de générer automatiquement des résultats sous forme de tableaux ou de graphiques. Il est aussi possible d'extraire les données statistiques rapidement, ce qui facilite le traitement par la suite.

Diffusion du questionnaire

Afin de rejoindre le maximum d'organismes à Montréal, différents moyens de diffusion ont été privilégiés. Une fiche explicative du projet d'étude de faisabilité et les raisons de la sollicitation à répondre au sondage complétaient les messages d'invitation (voir Annexes).

D'abord, le réseau régional d'approvisionnement pour les initiatives solidaires et les réseaux alternatifs possède sa propre liste de diffusion. Le questionnaire a donc été envoyé directement à ces organismes et partenaires. Ensuite, il a été diffusé aux répondants du sondage mené en 2016 pour le *Portrait de l'approvisionnement des initiatives alimentaires alternatives* (Voghel Robert, 2016).

Par la suite, plusieurs tables de concertation locales, notamment celles spécialisées en sécurité alimentaire, ont été mises à contribution pour diffuser le questionnaire auprès de leurs membres ou de leurs partenaires. De nombreuses tables ont accepté de partager la démarche, en plus d'inviter leurs partenaires à répondre au questionnaire. Différents autres réseaux ont été approchés afin de diffuser le questionnaire. C'est entre autres le cas du Réseau alimentaire de l'est de Montréal ou encore de la Cantine pour tous. Les tables de concertation de l'ouest de l'île de Montréal ont également été contactées. La fiche de présentation du projet ainsi que l'introduction au sondage ont été traduites en anglais afin d'augmenter le taux de réponse dans cette région. Malheureusement, aucun organisme de ce territoire n'a répondu au sondage.

1.1.2 Cueillette de données par entretiens semi-dirigés et documentation

Afin de documenter les initiatives de mutualisation de l'approvisionnement ayant existé et celles toujours en activité, nous avons rencontré des personnes clés qui ont travaillé à la mise sur pied ou au fonctionnement de celles-ci. Certaines initiatives ont été mieux documentées que d'autres, notamment en raison de la difficulté à joindre les anciens employés. Néanmoins, huit entretiens ont été réalisés avec divers acteurs de ces projets. Nous avons également consulté la documentation (rapports, bilans, etc.) portant sur les projets trouvée sur le Web ou transférée par les personnes interrogées. Les éléments documentés portent sur l'émergence des projets, les objectifs, les modalités de fonctionnement, les aspects logistiques, les forces et faiblesses et les limites.

1.2 Traitement et analyse des données

1.2.1 Traitement de la base de données

Les données générées par SurveyMonkey peuvent être présentées et extraites sous différentes formes. Afin de permettre l'analyse des tendances générales des données recueillies, les données récapitulatives de chacune des questions posées dans le questionnaire ont été exportées en format Excel. Des tableaux et graphiques ont été générés à partir des fréquences de réponses pour chaque question. Ces éléments ont servi à répondre à l'objectif de faire ressortir les grandes tendances d'approvisionnement chez les organismes répondants.

La première phase d'analyse a consisté à faire ressortir les tendances générales d'approvisionnement de notre échantillon. Ces données sont expliquées à la section 2.

Après une première phase d'analyse des tendances générales grâce aux fonctionnalités de SurveyMonkey, la base de données a été remaniée pour être ensuite traitée dans SPSS, un logiciel d'analyse statistique en sciences sociales. Ce traitement a été effectué par des chercheurs de la Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique. Le logiciel SPSS permet de regrouper des données et de créer de nouvelles variables afin de pousser plus loin l'interprétation des résultats. Différentes possibilités de regroupements ont donc été testées pour trouver la meilleure façon d'analyser les résultats du sondage.

1.2.2 Regroupement de données et création de nouvelles variables

La première possibilité de regroupement des données était basée sur le volume d'achat des organismes. Le volume d'achat était une option intéressante, car il permettait un classement des organismes par ordre de grandeur. Il fallait vérifier l'hypothèse selon laquelle le volume d'achat serait relié au nombre de services offerts et à une logistique d'approvisionnement particulière. Cependant, l'échantillon n'a pas permis de créer des catégories représentatives des particularités des organismes. D'ailleurs, puisque la majorité des organismes répondants ont un volume d'achat faible ou moyen, les catégories ne pouvaient compter un nombre similaire de répondants. Il s'avérait difficile de relever des tendances claires de cette analyse. Cette première possibilité a donc été écartée.

La deuxième façon de classer les données était de regrouper les organismes par type de services offerts. Or, un élément difficile à considérer dans cette méthode est l'importance de chacun des services.

Un organisme peut en effet offrir une diversité de services, certains n'étant offerts que quelques fois dans l'année par exemple. La question 3 du questionnaire permettait par contre de classer les organismes selon les services qui prennent le plus d'importance. Bien que la réponse à cette question peut varier selon la personne qui répond au sondage (il s'agit en effet d'une réponse qui peut être subjective) ou encore selon la compréhension de la question, il s'agit d'une façon efficace de classer les données tout en restant fidèle à celles-ci. Un pointage a donc été attribué à chacun des services mentionnés à la question 3 dans le but de déterminer l'indice d'importance de chacun des services. Ainsi, un service nommé comme premier service en importance s'est vu attribuer trois points, celui qui est deuxième en importance, deux points, et celui qui est troisième en importance, un point. Le pointage total représente l'accumulation des points obtenus par chaque service pour l'ensemble des répondants. La figure 1 montre l'indice d'importance de chaque service offert pour l'ensemble de l'échantillon, tandis que la figure 2 montre par combien d'organismes chaque service est offert.

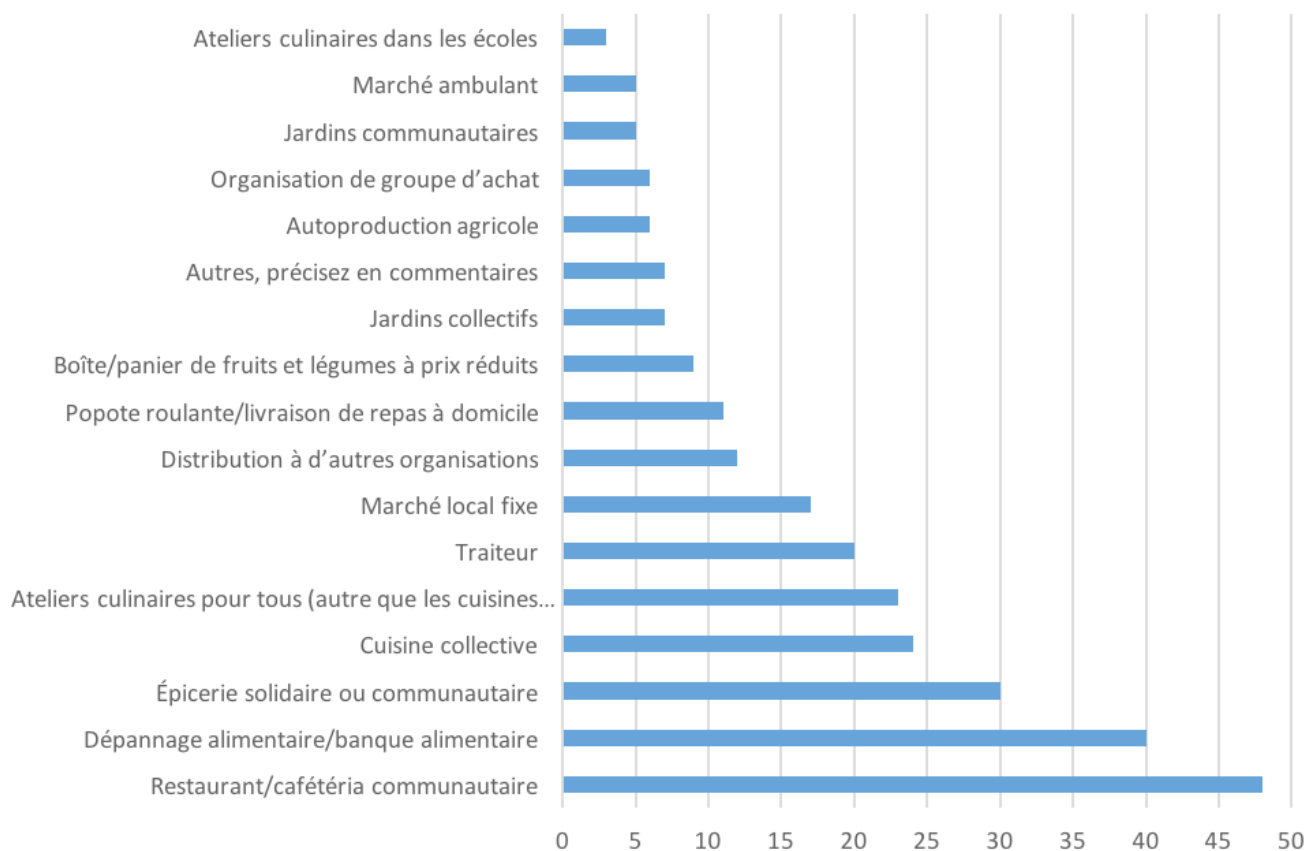


Figure 1 Indice d'importance de chaque service

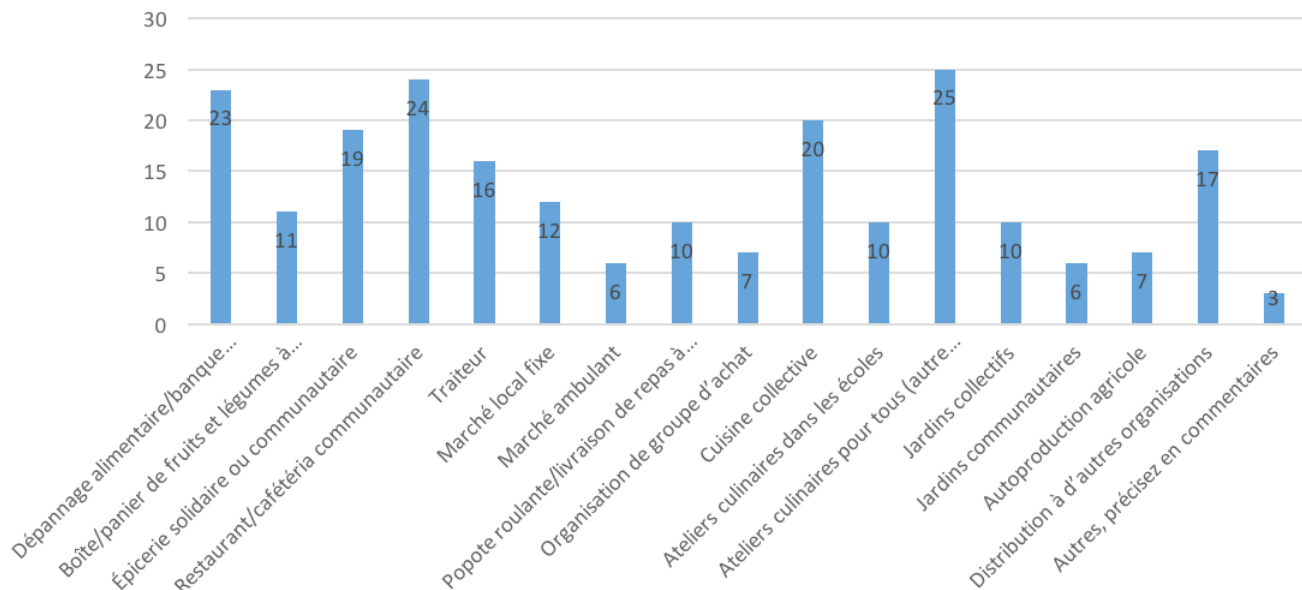


Figure 2 Nombre d'organismes offrant chaque service

Il appert que les services offerts qui prennent le plus d'importance dans l'ensemble de l'échantillon sont :

- 1 Restaurant/caféteria communautaire
- 2 Dépannage alimentaire/banque alimentaire
- 3 Épicerie solidaire ou communautaire
- 4 Cuisine collective
- 5 Ateliers culinaires pour tous (autre que les cuisines collectives)
- 6 Traiteur
- 7 Marché local fixe
- 8 Distribution à d'autres organisations

Les services étant offerts par le plus grand nombre de répondants sont :

- 1 Ateliers culinaires pour tous (autre que les cuisines collectives)
- 2 Restaurant/caféteria communautaire
- 3 Dépannage alimentaire/banque alimentaire
- 4 Cuisine collective
- 5 Épicerie solidaire ou communautaire
- 6 Distribution à d'autres organisations
- 7 Traiteur
- 8 Marché local fixe

Les huit mêmes services apparaissent en premier dans l'ordre d'importance dans les deux graphiques, dans un

ordre de priorité légèrement différent. Les deux figures montrent que les réponses aux deux questions étaient cohérentes et que l'importance d'un service offert se traduit à la fois par son indice d'importance et par le nombre d'organismes qui l'offrent. Cela confirme ainsi la pertinence d'analyser les résultats du sondage sur la base de la création de catégories d'organismes dans le logiciel SPSS à partir des services offerts par ceux-ci.

1.3 Création des catégories d'organismes pour déterminer les pratiques d'approvisionnement

1.3.1 Catégories d'approvisionnement

Les organismes ont ainsi été classés dans des catégories en fonction de leur premier service en importance. L'ensemble des services (un choix de réponses de 16 services différents et les réponses « autres ») a été regroupé dans cinq grandes catégories qui démontrent une certaine cohésion dans les pratiques d'approvisionnement. Il s'agit en fait d'hypothèses d'analyse basées sur l'observation des tendances générales et qui ont donc nécessité quelques essais et corrections. Notons par exemple qu'une sixième catégorie avait été créée pour regrouper les organismes offrant comme premier service en importance l'agriculture urbaine (jardins collectifs et communautaires, autoproduction agricole). Or, les trois répondants de cette catégorie avaient des réponses très variées au reste du sondage, et lors de la

présentation des résultats préliminaires aux membres du réseau régional d'approvisionnement pour les initiatives solidaires et les réseaux alternatifs, le 31 mai 2018, deux répondants de cette catégorie nous ont dit que leurs réponses étaient possiblement erronées et qu'il serait mieux de considérer leur deuxième service en importance. Ces trois organismes ont donc été classés dans des catégories correspondant à leur deuxième service en importance. C'est ainsi que nous avons obtenu les cinq catégories de services finales :

Aide alimentaire : cette catégorie ne regroupe que les organismes qui offrent comme premier service en importance le dépannage ou la banque alimentaire.

Mise en marché et distribution : cette catégorie inclut les organismes qui offrent comme premier service en importance :

- boîtes/paniers de fruits et légumes à prix réduits;
- épicerie solidaire ou communautaire;
- organisation d'un groupe d'achats;
- distribution à d'autres organisations.

Ces services représentent tous des initiatives de mise en marché et la plupart de celles-ci opèrent avec une logique de réduction du coût d'achat. La distribution à d'autres organisations a été considérée comme une forme de vente d'aliments. Il s'agit dans les faits d'une vente de service de livraison, mais cela permet aux organismes de réduire les coûts associés à l'achat de ces denrées. En regardant de plus près cette catégorie, il n'y a que deux organismes qui offrent comme premier service un service de distribution. Ces deux organismes ont comme deuxième service en importance l'organisation d'un groupe d'achats, ce qui confirme la validité de cette catégorie malgré la diversité des services qui y sont inclus. Il n'y a finalement aucun organisme qui offre comme premier service l'organisation de groupes d'achats. Par contre, les organismes qui offrent ce service comme deuxième en importance procurent comme premier service la distribution à d'autres organismes ou des boîtes de fruits et légumes à prix réduit. Nous constatons donc que malgré la diversité des services inclus dans cette catégorie, il s'agit tout de même d'une catégorie relativement homogène.

Restauration : cette catégorie comprend les organismes qui proposent comme premier service en importance un restaurant ou une cafétéria communautaire, un traiteur ou encore une popote roulante. Précisons que plusieurs

répondants ont mentionné dans la catégorie « autres » offrir un service de mesure alimentaire dans les écoles. Ils ont donc été classés dans les services de traiteur. Les deux répondants (sur 17 dans la catégorie) qui ont répondu offrir le service de popote roulante comme premier service en importance offrent également un service de restaurant et de traiteur comme deuxième service en importance. En somme, cette catégorie comprend des organismes qui offrent une diversité de services connexes reliés à la restauration solidaire ou communautaire.

Marchés saisonniers : cette catégorie regroupe les organismes qui offrent comme premier service en importance un marché fixe ou ambulante. Même si ces services sont des formes de mise en marché, ils sont l'objet d'une catégorie à part entière, car ils ont la caractéristique principale d'être saisonniers. L'hypothèse que leur approvisionnement sera possiblement différent de celui des organismes qui offrent ce genre de service à l'année peut par conséquent être avancée.

Cuisines collectives et ateliers culinaires : cette catégorie englobe les organismes qui offrent comme premier service en importance une cuisine collective, des ateliers culinaires dans les écoles et des ateliers culinaires pour tous (autres que les cuisines collectives). Cette catégorie regroupe les services d'ateliers culinaires qui sont, selon nos observations, de moins grande envergure que les services liés à la restauration.

1.3.2 Agrégation des données pour la création des profils d'approvisionnement

Une fois les catégories de premier service en importance déterminées et les répondants classés dans ces catégories, le processus d'analyse a consisté à agréger les données, c'est-à-dire à regrouper les réponses des organismes en fonction de la catégorie dans laquelle ils sont classés. Grâce à cette opération menée dans le logiciel SPSS, les catégories ont pu être comparées en fonction de la moyenne des réponses à des questions sélectionnées. Cela a permis de déceler les traits caractéristiques de chaque catégorie. Les résultats font donc ressortir ce qui distingue les différents profils d'approvisionnement.

1.3.3 Description des données par catégorie ou profil d'approvisionnement

Afin de caractériser les pratiques d'approvisionnement

de chacune des catégories, il a fallu identifier les éléments les plus pertinents parmi le questionnaire du sondage. Voici donc les critères ayant permis de caractériser les pratiques d'approvisionnement :

- Quand : à quel moment de l'année les organismes achètent-ils?
- Qui : chez quel type de fournisseur?
- Comment : comment achètent-ils? Quelle est leur logistique d'approvisionnement (transport, logistique)?
- Quelles priorités d'approvisionnement : pourquoi achètent-ils?
- Quel volume d'achat : quel montant les achats de différents types d'aliments représentent-ils?

Sur la base de ces critères, des tableaux ont été générés pour présenter tous ces éléments (quand, qui, comment, etc.), en plus de la description des services offerts par catégorie, ainsi que leur intérêt pour la mutualisation. Le détail de ces profils se retrouve dans la section suivante.

1.4 Limites méthodologiques de la recherche

Malgré la rigueur du traitement et de l'analyse des données, la méthode adoptée comporte certaines limites. D'une part, toute analyse visant à faire ressortir des tendances générales comporte certains biais, ou éléments subjectifs, qui sont possibles à limiter, mais difficiles à éradiquer. Chaque répondant au sondage peut en effet avoir sa propre compréhension des questions qui lui sont posées. Ainsi, il se peut qu'il réponde différemment de la réalité en fonction du degré de clarté de la question ou bien de sa compréhension. En outre, le répondant n'est peut-être pas la personne qui aura toutes les réponses aux questions, notamment en raison de l'éventail des sujets traités par le questionnaire. De ce fait, si le répondant ne connaît pas la réponse à la question (certains détails sont demandés dans le questionnaire) et ne peut pas demander conseil à quelqu'un d'autre, il se peut que ses réponses ne soient pas fidèles à la réalité.

Il est à noter qu'un répondant a répondu qu'il offrait comme premier service un service classé dans la catégorie « autres ». Il s'agit en fait d'un projet qui n'était pas encore en fonctionnement au moment de la collecte de données. Les réponses sont donc difficiles à considérer; nous ne les avons donc pas incluses dans ces catégories.



cr. Seattle Park

D'autre part, les analyses des résultats restent teintées d'une certaine subjectivité puisqu'elles reposent sur l'interprétation des analystes. Néanmoins, la posture la plus neutre possible a été adoptée et les décisions prises guidant l'analyse restent fidèles aux données observées. De plus, les itérations entre l'équipe de chercheurs qui proposait des orientations générales de l'analyse d'une part et, d'autre part, les réflexions et les besoins exprimés par les membres du comité d'encadrement et les organismes répondants ont fait en sorte de rendre l'analyse la plus pertinente possible à l'égard des objectifs de l'étude de faisabilité.

Pour toutes ces raisons, il convient donc d'aborder ces résultats en gardant en tête qu'il s'agit avant tout de tendances d'approvisionnement, et non pas d'un portrait de la situation réelle dans les organismes.

Une autre limite à l'analyse des résultats réside dans l'ampleur des informations obtenues grâce au questionnaire. Étant donné le nombre important de données à recueillir et les contraintes matérielles et temporelles des répondants, il a fallu faire des choix quant aux questions posées, ou encore faire l'impasse sur un degré de précision très élevé pour certaines questions. Ainsi, certaines informations qui auraient pu s'avérer intéressantes n'ont pas pu faire l'objet de l'étude. C'est entre autres le cas du volume d'achat et de dons par type de fournisseur, qui n'ont pas pu être quantifiés. Le sondage a seulement permis de quantifier le volume d'achat total par type d'aliment.

2. Tendances générales dégagées du sondage

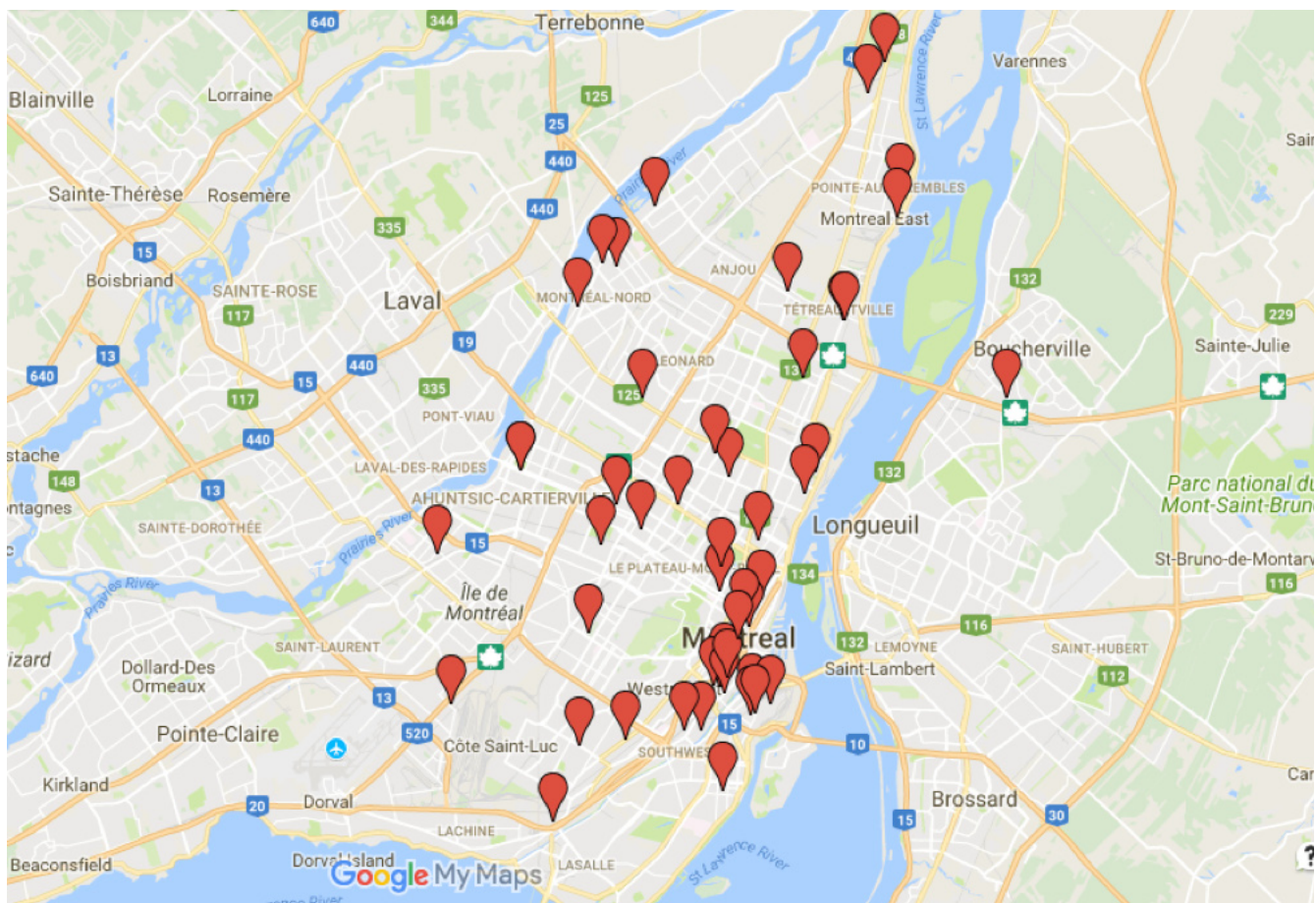
À la suite de la collecte de données réalisée avec SurveyMonkey, les tendances générales qui se dégagent de l'ensemble des réponses des répondants ont été analysées. Cette section présente les différentes tendances selon les services en sécurité alimentaire offerts par les organismes, les achats de produits alimentaires, les ressources logistiques d'approvisionnement et la mutualisation de l'approvisionnement. Chacune des sous-catégories analysées correspond généralement aux réponses à une question précise dans le questionnaire.

Sur un total de 59 réponses au sondage, 50 se sont avérées valides et complètes. La présentation des résultats se base donc sur un échantillon de 50 répondants. La carte 1 montre la répartition géographique des répondants à Montréal.

2.1 Services en sécurité alimentaire offerts par les répondants

2.1.1 Fréquence des services offerts dans l'année

Une des questions du sondage visait à faire ressortir à quels moments de l'année les organisations offrent leurs services. Les courbes de la figure 3 (l'axe des x représentent les mois de l'année et l'axe des y, le nombre de réponses) représentent certaines activités menées par les répondants tout au long de l'année. Les cycles saisonniers des services alimentaires y sont illustrés. On constate que certains de ces cycles sont assez complémentaires. Les activités de cuisines collectives et de dépannage alimentaire qui sont pratiquées de manière très régulière toute l'année sont en légère diminution en juillet (période des vacances) et en augmentation à l'approche des fêtes. À l'été, alors que ces activités ralentissent légèrement, les organismes déploient des activités plus saisonnières (marché local, jardins collectifs et paniers de fruits et légumes) et synchronisées avec la période productive des maraîchers.



Carte 1 Répartition géographique à Montréal des 50 répondants au sondage sur l'approvisionnement alimentaire des organismes en alimentation en 2017-2018

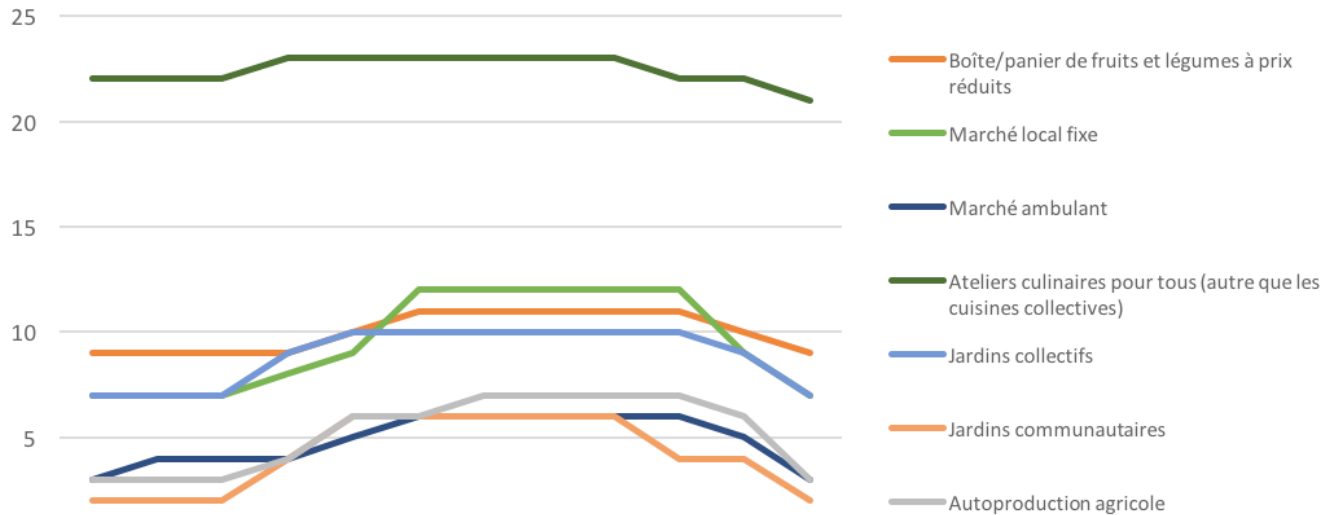


Figure 3 Répartition annuelle de certains services

2.1.2 Importance des services offerts par les répondants

Les répondants ont été questionnés sur les trois services qui occupent le plus leur organisme en les classant par ordre d'importance. Le premier service en importance offert par le plus grand nombre de répondants dans l'ensemble de l'échantillon est donc le dépannage alimentaire (8 répondants). Ensuite, viennent en deuxième lieu à égalité (7 répondants), les restaurants et cafétérias communautaires et les épiceries solidaires. Les cuisines collectives suivent de près, étant le premier service de 6 répondants.

Les ateliers culinaires pour tous (10 répondants) sont le deuxième service en importance offert par le plus grand nombre de répondants. Ce service qui n'apparaît jamais comme premier service. Le dépannage alimentaire et les restaurants et cafétérias communautaires arrivent ici en deuxième place.

Comme mentionné précédemment (voir section 1.2.2), un indice d'importance a été créé à partir d'un pointage attribué à chaque service selon qu'il arrive en premier, deuxième ou troisième position en importance dans chaque organisation. Les résultats montrent que cet indice et la fréquence à laquelle chaque service est offert (nombre d'organisations offrant chacun des services) concordent.

2.1.3 Fournisseurs de fruits et légumes

Bien qu'il s'agisse ici de mieux comprendre les sources d'approvisionnement, la question portant sur les fournisseurs de fruits et légumes ne permet pas d'évaluer la quantité ou la valeur des approvisionnements effectués auprès de chaque source mentionnée. Néanmoins, quelques observations sont à faire. D'abord, il y a un plus grand nombre d'organismes qui achètent que ceux qui reçoivent des dons. Leurs achats se font surtout chez les supermarchés et les grossistes. L'approvisionnement en supermarchés est d'ailleurs nettement présent. 32 répondants disent faire des achats de produits auprès de ce type de fournisseur. Les producteurs agricoles semblent vendre à un nombre égal d'organismes par rapport à ceux à qui ils donnent.

Les grossistes sont un intermédiaire auprès de nombreux organismes (33 répondants). L'hypothèse que le volume acheté chez les grossistes est nettement supérieur au volume acheté dans les supermarchés et autres détaillants peut être émise. Quant à l'achat auprès de producteurs, c'est loin d'être une pratique généralisée. Moins de 20 % des acheteurs s'approvisionnent directement auprès des producteurs.

Les organisations qui reçoivent des dons sont en général très dépendantes des organismes de dons. 22 répondants disent recevoir des denrées de ce type de fournisseur. D'autres sources de dons alimentaires sont mentionnées de façon significative. Il s'agit des

producteurs agricoles, qui donnent à 9 répondants, et des supermarchés qui donnent pour leur part à 7 répondants.

2.1.4 Moment de l'année où les répondants font des achats de fruits et légumes

Ce sont chez les grossistes et les supermarchés que les répondants s'approvisionnent le plus tout au long de l'année. En effet, près de la moitié des répondants disent faire des achats toute l'année auprès de ces fournisseurs. Les répondants qui disent faire des achats auprès d'autres organisations offrant des services d'approvisionnement ont tendance à le faire toute l'année également.

Pour ce qui est des achats auprès des producteurs agricoles, il y a une augmentation à partir de mai, puis une diminution en novembre — cela concorde avec une légère diminution des achats au supermarché. Cela suit donc la saison des marchés. Seulement 4 répondants disent faire des achats auprès des producteurs agricoles tout au long de l'année.

2.1.5 Type d'approvisionnement auprès des fournisseurs

Sur 16 répondants qui mentionnent faire des achats auprès des producteurs agricoles, tous disent se faire livrer directement les produits à leur organisme. Il s'agit donc du moyen d'approvisionnement privilégié auprès de ce type de fournisseur. D'autres répondants

se rendent au quai des producteurs du Marché central ou bien directement à la ferme (7 répondants).

Près de 50 % des répondants se font livrer les denrées alimentaires par les grossistes. Le mercredi et le vendredi sont les journées les plus populaires pour ces livraisons, mais la majorité dit se faire livrer de façon variable durant la semaine. Aucun organisme ne s'approvisionne auprès de grossistes la fin de semaine.

24 % des répondants disent s'approvisionner de façon régulière pour de grandes quantités (toutes catégories d'aliments) dans les supermarchés, tandis que 32 % disent s'y approvisionner de façon régulière pour de petites quantités. Environ 40 % des répondants disent s'approvisionner auprès des supermarchés et autres détaillants pour de petites quantités de façon occasionnelle.

2.1.6 Priorités d'approvisionnement (achats seulement)

Dans l'optique de la mise en place d'un potentiel projet de mutualisation de l'approvisionnement, il s'avère important de cerner les priorités des organisations qui en bénéficieraient. À la question 9 du sondage (voir Annexe 1), les répondants devaient estimer quelle importance sur une échelle de 0 à 10 (0, étant pas important et 10, étant très important) accorde leur organisation à différents critères concernant l'approvisionnement. La figure 4 présente la cote moyenne obtenue par chaque énoncé.

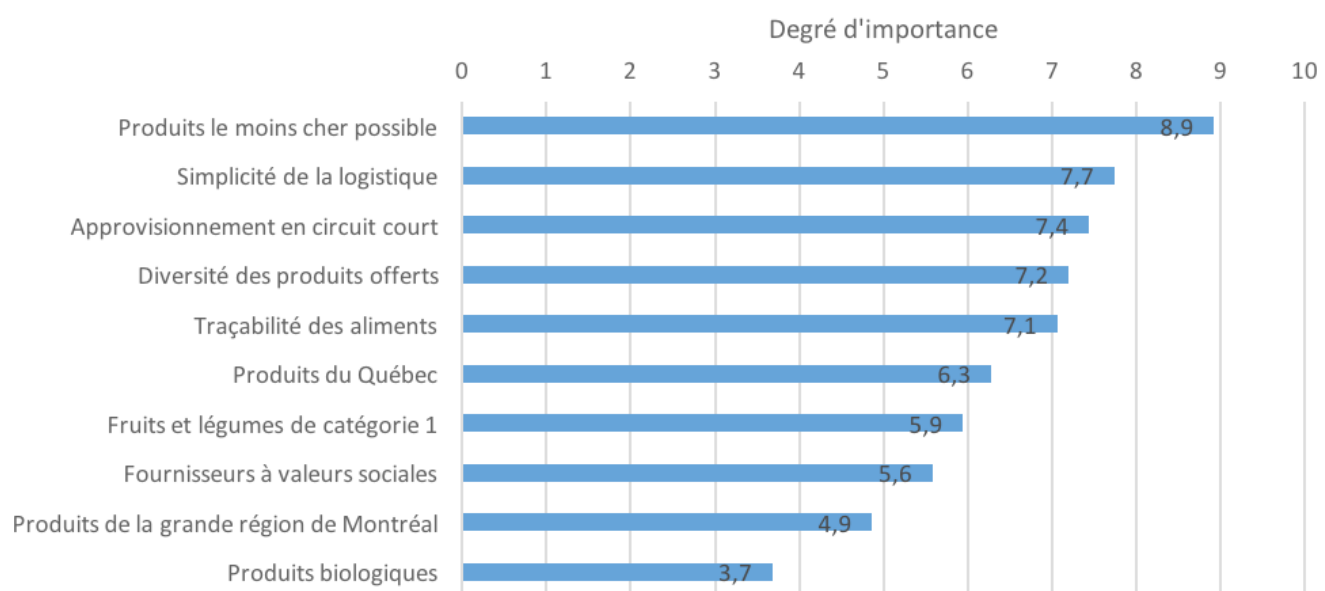


Figure 4 Cote moyenne (sur 10) accordée aux priorités d'approvisionnement

Il ressort ainsi qu’une majorité des répondants (28 sur 50, soit 56 %) considèrent le fait d’acheter des produits le moins cher possible comme une priorité essentielle dans leur approvisionnement. 94 % des répondants accordent quant à eux une importance assez grande (cote de 7 ou plus) à ce même critère.

La simplicité de la logistique semble également être un élément important pour une majorité d’entre eux. 60 % d’entre eux lui donnent effectivement une cote moyenne de 8.

Un peu plus de la moitié des répondants disent considérer comme relativement important le fait de réduire les intermédiaires en passant par des circuits courts. 32 % expriment d’ailleurs le caractère essentiel de cette variable de leur approvisionnement.

La diversité des produits offerts est un élément qui ressort comme étant important pour plusieurs des répondants, 26 % la considérant comme essentielle, et 50 % lui accordent la cote de 8 et plus.

Plus de la moitié considère également comme relative-ment important (cote de 8 et plus) le fait de pouvoir retracer les aliments achetés. Par contre, 18 % des répondants sont plutôt neutres à cet égard (cote de 5).

Il semble y avoir une tendance à favoriser les produits provenant du Québec dans les achats des organismes, quoique plusieurs semblent neutres ou ambivalents. 18 répondants ont en effet donné une cote de 4 à 6 sur 10 à cette variable. Pour ce qui est des produits venant de la grande région de Montréal, 12 répondants considèrent cette variable comme pas du tout importante, tandis que 10 d’entre eux sont

neutres ou ambivalents (valeur de 5) et 11 semblent lui donner une valeur relativement importante (8 et plus).

Une majorité de répondants ne considèrent pas les produits biologiques comme étant une priorité d’approvisionnement (cote de 4 et moins), 36 % lui attribuant même une cote de 0 ou de 1. 22 % des répondants y accordent une importance significative (7 ou plus). Finalement, une majorité des répondants semblent considérer comme important d’avoir des fruits et légumes de catégorie 1.

2.2 Achats de produits alimentaires

2.2.1 Volume d’achat annuel par catégorie d’aliments

Un peu plus de la moitié des répondants achètent pour moins de 10 000 \$ par année de fruits et légumes. Un peu moins de la moitié des répondants achètent pour moins de 10 000 \$ de produits périssables autres que des fruits et légumes, tout comme des produits non périssables.

Seulement 16 % des répondants disent acheter pour plus de 50 000 \$ de fruits et légumes par année. Le pourcentage est semblable pour les autres produits périssables. Les produits périssables autres que les fruits et légumes semblent être une dépense un peu plus importante en moyenne, mais il reste que 58 % des répondants dépensent moins de 25 000 \$ par année pour ce type de produits.

La figure 5 présente les moyennes et les médianes de chacune des catégories, calculées à partir des valeurs médianes de chaque tranche de volume d’achat.

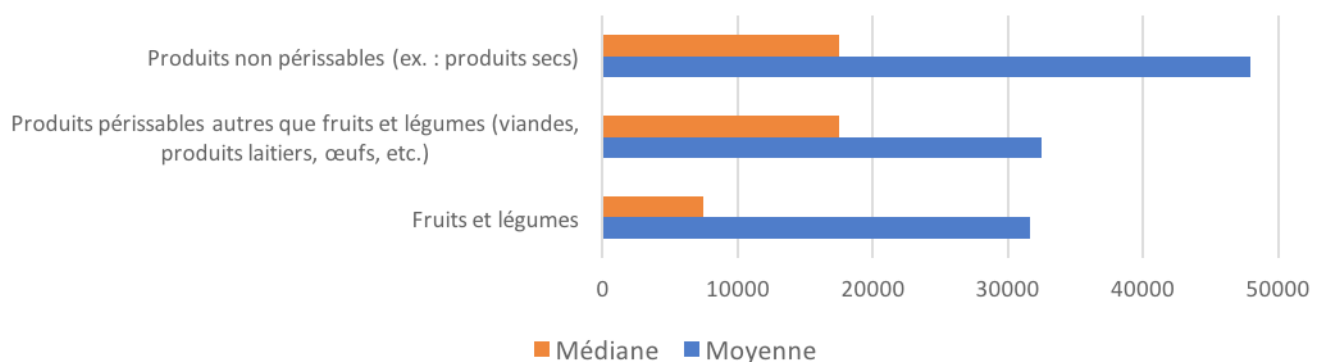


Figure 5 Volume d’achats moyen par année par catégorie de produits (en \$)

Les grandes différences entre la valeur des moyennes et celle des médianes confirment que plusieurs répondants se situent dans les extrêmes en termes de volume d'achat. Les produits non périssables représentent la catégorie qui amène le plus de dépenses pour notre échantillon.

2.2.2 Catégories de produits achetés

D'abord, on constate que les produits achetés par le plus de répondants, sans égard à la quantité, sont les suivants :

1. Fruits et légumes frais (4 répondants seulement disent ne jamais en acheter);
2. Produits laitiers (9 répondants seulement disent ne jamais en acheter);
3. Produits de boulangerie (9 répondants seulement disent ne jamais en acheter);
4. Huiles et matières grasses (9 répondants seulement disent ne jamais en acheter).

La viande, la volaille et les produits carnés représentent une catégorie qui concerne les achats de 32 répondants. Les œufs sont achetés par une majorité de répondants (40), mais surtout en petite quantité.

Pour ce qui est des fruits et légumes frais, 17 répondants affirment consacrer 50 % ou plus de leurs achats à cette catégorie, alors que 16 répondants disent consacrer entre 25 % et 50 % de leurs achats aux fruits et légumes.

2.3 Ressources logistiques d'approvisionnement

2.3.1 Ressources de transport (camions)

27 répondants disent posséder un ou plusieurs camions pour le transport des marchandises, pour un total de 47 camions pour l'ensemble de l'échantillon.

Les répondants qui possèdent un ou des camions possèdent en moyenne 1,7 camion par organisme. 18 répondants possèdent un seul camion et cinq répondants en possèdent deux.

Le tiers des répondants possédant un camion disent posséder un camion réfrigéré, tandis que les deux tiers disent posséder un camion non réfrigéré. Les camions présents dans l'échantillon sont donc en majorité non

réfrigérés, ils sont compatibles avec les quais de livraison standards et de longueur de 12 à 14 pieds (camion cube). Des 27 propriétaires, 22 disent louer un camion ou une voiture pour leur approvisionnement alimentaire, et la même proportion dit utiliser leur(s) camion(s) pour d'autres activités. Si autant de répondants possédant un camion font également appel à des services de location, c'est peut-être que leur propre camion ne répond pas à l'entièreté de leurs besoins. Dans ce contexte, le partage ponctuel de camions ou d'automobiles entre certains partenaires pourrait s'avérer une forme de mutualisation bénéfique.

Or, le deux tiers (66 %) des répondants attestent utiliser leur camion au moins deux fois par semaine, et 34 % disent l'utiliser quatre fois ou plus par semaine. L'utilisation des camions est donc en général relativement intensive.

2.3.2 Ressources d'entreposage

Il y a 88 % des répondants qui disent posséder un ou des lieux d'entreposage, mais seulement trois répondants disent avoir un espace d'entreposage qui pourrait être optimisé. La majorité des répondants affirment donc utiliser pleinement leur espace de stockage. 22 répondants disent par contre avoir des besoins non comblés en matière d'entreposage.

2.4 Mutualisation de l'approvisionnement

21 répondants affirment déjà partager certains éléments de leur approvisionnement alimentaire avec d'autres organismes.

Les répondants ont également eu à indiquer à quel point certains avantages de la mutualisation sont recherchés par leur organisme (sur une échelle de 0 à 10 ; 0, étant pas du tout recherché et 10, étant très recherché). La figure 6 montre les moyennes sur 10 accordées à chacun des avantages de la mutualisation proposés. Le prix des denrées alimentaires le plus bas possible est l'avantage le plus souvent mis de l'avant avec 56 % des répondants qui lui ont donné une valeur de 10 sur 10.

Environ 50 % des répondants disent rechercher de façon importante (9 ou 10) les critères suivants :

- Prix des denrées alimentaires le plus bas
- Qualité des produits

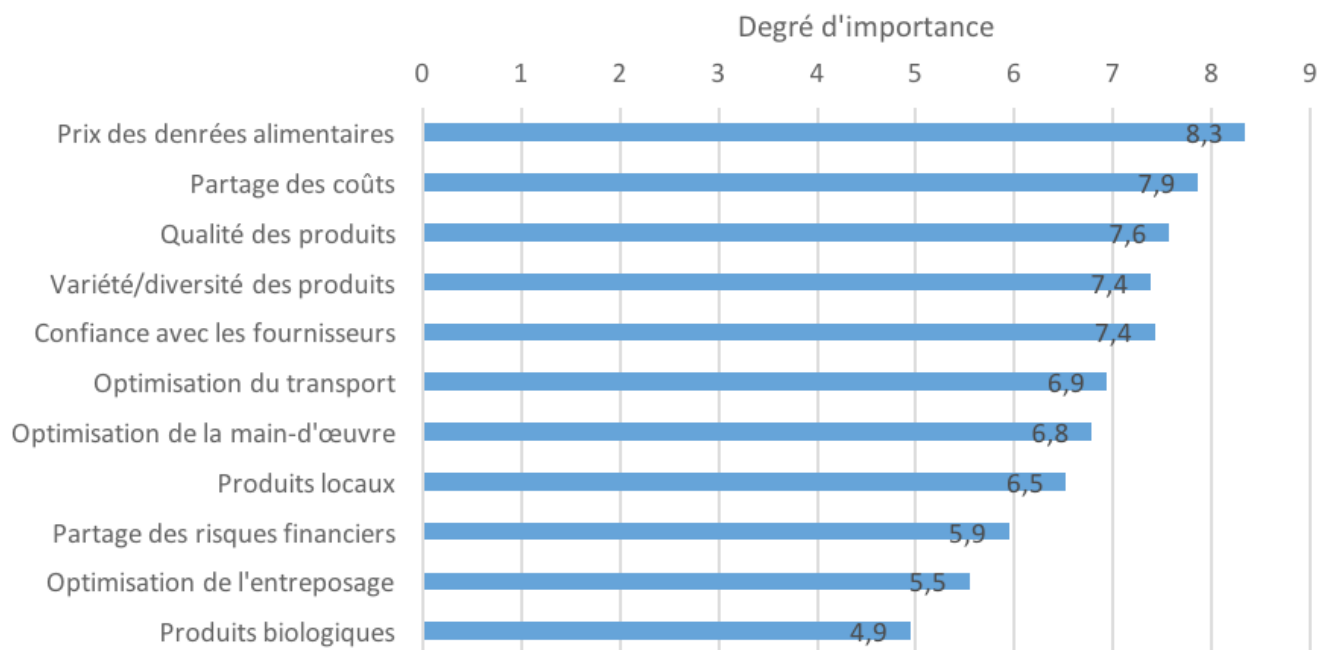


Figure 6 Cote moyenne (sur 10) accordée aux avantages recherchés d'un projet de mutualisation

- Variété et diversité des produits
- Partage des coûts

Ensuite, les éléments qui ressortent, mais avec une importance moindre, sont les suivants :

- Produits locaux
- Optimisation des ressources matérielles de transport
- Création d'un lien de confiance avec les fournisseurs
- Optimisation de la main-d'œuvre

Les répondants ont également été questionnés sur le degré d'importance qu'ils accordent à la mutualisation de différents aspects de l'approvisionnement. Les éléments qui sont ressortis comme ayant plus d'importance sont la mutualisation de l'achat de fruits et légumes ainsi que d'autres produits alimentaires et la mutualisation du transport. Voici en détail les résultats à cette question :

Mutualisation de l'achat de fruits et légumes

- 18 (36 %) répondants affirment qu'elle est essentielle (10 sur 10).
- 29 (58 %) répondants y donnent une importance de 8 à 10.

Mutualisation de l'achat d'autres produits alimentaires

- 13 (26 %) répondants affirment qu'elle est essentielle (10 sur 10).
- 23 (46 %) donnent une importance de 8 à 10.

Mutualisation du transport

- 14 (28 %) répondants affirment qu'elle est essentielle (10 sur 10).
- 23 (46 %) y donnent une importance de 8 à 10.

La mutualisation de l'entreposage semble être l'élément qui intéresse le moins les organismes, avec une moyenne d'importance d'environ 5 sur 10.

3. Caractéristiques des 5 profils d’approvisionnement

Afin de faciliter l’analyse des données, des catégories d’organismes ont été créées en fonction du premier service en importance offert par l’organisme. Ces catégories, construites sur la base du premier service offert par les organismes, ont été expliquées à la section 1.3.1 du présent rapport. À titre de rappel, voici les cinq catégories de services :

- **Aide alimentaire** : dépannage/ banque alimentaire seulement.
- **Mise en marché et distribution** : boîtes/ paniers de fruits et légumes à prix réduits, épicerie solidaire ou communautaire, organisation d’un groupe d’achats, distribution à d’autres organisations.
- **Restauration** : restaurant/ cafétéria communautaire, traiteur, popote roulante/ livraison de repas à domicile.
- **Marchés saisonniers** : marché fixe et marché ambulants.
- **Cuisines collectives et ateliers culinaires** : cuisines collectives, ateliers culinaires dans les écoles, ateliers culinaires pour tous (autres que les cuisines collectives).

3.1 Observations générales sur les catégories d’organismes

Le sondage montre que la plupart des organismes offrent une variété de services alimentaires. Pour l’ensemble des organismes, la moyenne est de 4,5 services offerts, alors que certains organismes affirment offrir jusqu’à 12 services et que seulement six organismes se concentrent sur un seul service.

Nombre de services offerts par les organismes, par catégorie		
	Moyenne	Médiane
Aide alimentaire	4,3	3,5
Mise en marché et distribution	5,3	4,5
Restauration	3,8	3
Marchés	4,4	3
Cuisines	5,7	6

En considérant le nombre de services offerts en fonction des catégories d’organismes, on constate que les différences sont relativement faibles. Toutes les catégories présentent des moyennes d’environ 4 ou 5 services, à l’exception des cuisines collectives et ateliers culinaires qui sont associés en moyenne à 5,7 services offerts par l’organisme et à la restauration qui est légèrement en dessous de 4 services. En somme, c’est bien la diversité et la pluralité des services offerts qui semblent caractériser les organismes répondants.

L’analyse du deuxième service offert par les organismes permet de mieux caractériser les tendances de certaines catégories. On observe par exemple que 5 des 17 organismes dont le premier service est la restauration (restaurant communautaire et traiteur) offrent l’aide alimentaire comme deuxième service en importance. Chez ceux pour qui l’aide alimentaire est le premier service en importance, ce sont les services d’épicerie solidaire (2 sur 8) et de restauration (3 sur 8) qui sont le plus souvent offerts comme deuxième service. Le sondage montre donc qu’il existe des affinités entre l’organisation d’un service de restauration et l’offre d’aide alimentaire.

Il semble aussi exister une relation entre la mise en marché et la distribution d’une part, et la restauration d’autre part (5 des 11 répondants de la catégorie « mise en marché et distribution » disent offrir un service de restauration). Enfin, la moitié des organisateurs de cuisine collective (comme premier service en importance) proposent aussi des ateliers de cuisine comme deuxième service.

Ces constats indiquent l’existence de regroupements de services qui peuvent apparaître complémentaires du point de vue des enjeux organisationnels et logistiques. Il est conséquent, par exemple, que les organismes disposant d’une cuisine axent le développement de leurs activités autour de cette infrastructure en offrant aussi des ateliers culinaires. De la même manière, les affinités entre les services de restauration et d’aide alimentaire peuvent s’expliquer non seulement par les missions orientées vers la sécurité alimentaire des organismes, mais aussi par la nécessité de mettre en place une logistique d’approvisionnement complexe qui demande une diversité de débouché pour éviter la perte des aliments.

Il est à noter que les deux groupes qui achètent le plus de fruits et légumes sont les groupes de mise en marché

et distribution et de marchés saisonniers. Les groupes offrant des services de restauration ainsi que de cuisines collectives achètent pour leur part beaucoup de produits périssables (viandes, produits laitiers, œufs, fruits et légumes, produits de boulangerie). Ces éléments pourraient être à considérer dans une optique de mise en place d'un regroupement d'achats.

3.2 Description des profils d'approvisionnement

Le sondage permet de décrire les principaux modes d'approvisionnement des différentes catégories de service. Chacune de ces catégories est abordée ici successivement. Pour un tableau synthèse des différents critères d'analyse de chacun des profils, voir Annexe 3.

3.2.1 Aide alimentaire

Cette catégorie regroupe les huit répondants qui ont inscrit comme premier service en importance des activités de dépannage alimentaire. En moyenne, ces organismes offrent 4,3 services, mais la médiane est de 3,5 services (un organisme qui offre 12 services fait augmenter la moyenne).

Parmi les organismes dont le premier service est l'aide alimentaire, 50 % reçoivent des dons de producteurs agricoles. Sur les huit organismes, six s'approvisionnent également auprès des grossistes, dont quatre qui y effectuent des achats et trois qui reçoivent des dons de leur part. C'est toutefois les dons reçus des supermarchés qui caractérisent le plus les organismes d'aide alimentaire : 75 % de ceux-ci disent recevoir des dons des supermarchés. Ces organismes reçoivent aussi des dons d'autres sources comme de plus petits détaillants et les organismes de don alimentaire (ex. :

Moisson Montréal). Quant à leurs achats, ils sont surtout effectués auprès des grossistes et des supermarchés, un seul répondant de cette catégorie ayant affirmé acheter directement aux producteurs.

Pour ce qui est de la logistique, environ la moitié de ces organismes se font livrer par leurs fournisseurs (grossistes et producteurs), tandis que l'autre moitié effectue elle-même la collecte auprès de ses fournisseurs. Il est aussi à noter que la majorité des répondants de cette catégorie possèdent au moins un camion (6 sur 8), la moyenne étant de 2,5 camions par organisme. Les camions sont en grande majorité très utilisés, cinq affirmant l'utiliser quatre jours ou plus par semaine. Pour l'ensemble de la catégorie, les activités d'approvisionnement se déroulent tout au long de l'année.

Quant au volume d'achat de denrées, il est plutôt modeste pour les organisations d'aide alimentaire. En ce qui concerne les fruits et légumes, six répondants sur huit affirment acheter moins de 5 000 \$ annuellement et un seul se situe dans la tranche de 50 000 \$ à 70 000 \$. La moyenne est de 15 000 \$, et la médiane de 2 500 \$. Les chiffres sont comparables en ce qui concerne les produits périssables : cinq sur huit achètent moins de 5 000 \$ de ces produits, pour une moyenne de 13 125 \$ et une médiane de 2 500 \$. Ils achètent cependant pour une moyenne de 39 000 \$ en produits non périssables, avec une médiane de 27 500 \$. Il est possible que ces achats portent sur les deuxième et troisième services offerts par ces organismes, puisque trois sur huit offrent aussi un service de restauration ou de traiteur.

Il faut peut-être en conclure que les activités menées par ces organismes reposent avant tout sur le don de nourriture et que la logistique d'approvisionnement doit tenir compte de ce facteur. D'ailleurs, lorsqu'interrogés sur leurs priorités en matière d'approvisionnement,

Parmi les organismes d'aide alimentaire...

- ... **50 %** disent recevoir des dons de producteurs agricoles
- ... **25 %** disent recevoir des dons de grossistes
- ... **75 %** disent recevoir des dons de supermarchés
- ... **37 %** reçoivent des dons d'autres détaillants
- ... **75 %** disent recevoir des dons d'organismes de dons alimentaires.



ces organismes indiquent que les enjeux de logistique entrent en ligne de compte de manière prioritaire (cote d'importance de 9 sur 10), ainsi que le circuit court, la diversité des produits et la traçabilité. Comme toutes les autres catégories d'organismes, le prix demeure la considération principale dans les décisions d'approvisionnement. Cependant, lorsqu'ils s'agit de leurs intérêts pour la mutualisation, ces organismes mettent au premier plan des éléments relevant davantage de la logistique : le transport et les ressources humaines. Leur intérêt pour les aspects économiques de la mutualisation est moyen et concerne surtout d'autres produits alimentaires que des fruits et légumes.

En résumé, les organismes d'aide alimentaire se caractérisent par une assez grande diversité de sources d'approvisionnement, mais aussi par le fait que cet approvisionnement est très largement constitué de dons qui proviennent en grande partie des producteurs, des supermarchés et des organismes de don. Cette situation fait sans doute en sorte que la logistique de transport doit être réactive et flexible.

Éléments récapitulatifs

- Reçoivent beaucoup de dons, notamment des producteurs agricoles et des organismes de don alimentaire, et ils sont ceux dont l'approvisionnement en don provenant des supermarchés est le plus important.
- Peu de volume d'achat par année de fruits et légumes et de produits périssables.
- Achats moyens de produits non périssables.
- Achats principalement chez les grossistes et supermarchés.
- La majorité possède au moins un camion fortement utilisé.
- Mutualisation : intérêt pour les aspects de transport et de ressources humaines, et pour l'achat de produits périssables et non périssables (autres que fruits et légumes).

3.2.2 Mise en marché et distribution

Cette catégorie est constituée des 12 organismes qui offrent, comme premier service en importance, l'un des services suivants : boîtes de fruits et légumes à prix réduits (2 répondants), épicerie solidaire ou communautaire (7 répondants) et distribution à

d'autres organismes (2 répondants). En moyenne, ces organismes offrent 5,3 services chacun, avec une médiane de 4,5 (deux organismes offrent respectivement 10 et 12 services). Comme deuxième service en importance, cinq organismes offrent un service de restauration et quatre offrent un service de groupe d'achats ou de boîtes économiques. Les trois seuls organismes qui, dans l'échantillon, offrent un service de groupe d'achats comme deuxième service se trouvent parmi les 11 répondants de cette catégorie.

Les organismes de mise en marché et de distribution présentent un profil d'approvisionnement relativement semblable à celui des organismes d'aide alimentaire. Ils s'en démarquent toutefois en reposant davantage sur les achats que sur les dons, et cela auprès de sources diversifiées. Ainsi, 8 répondants sur 12 font des achats chez les producteurs (parfois combinés aux dons de producteurs); 11 font des achats auprès de grossistes (aussi combinés aux dons des grossistes); 6 sur 12 font des achats au supermarché. Moins de 42 % (5 sur 12) d'entre eux reçoivent des dons des organismes de don alimentaire, ce qui contraste avec les organismes d'aide alimentaire qui affirment à 75 % recevoir de tels dons.

La forte proportion d'organismes de cette catégorie qui achète chez les producteurs (64 %) explique peut-être la légère augmentation des activités durant l'été. Une majorité d'entre eux (8 sur 12) ne disposent d'aucun camion. Ceux qui en possèdent ont une moyenne de 2,25 camions par organisme. En comparaison aux organismes d'aide alimentaire, les organismes de mise en marché et de distribution possèdent moins souvent de camions. Ces camions sont utilisés pour l'approvisionnement auprès des grossistes, au Marché central ou ailleurs (9 sur 10), mais ils sont utilisés moins souvent que pour la catégorie précédente. Par ailleurs, la majorité des organismes de cette catégorie bénéficient des services de livraison des grossistes (9 sur 12) ou des producteurs agricoles (5 sur 12).

Le volume d'achat de fruits et légumes de ces organismes surpasse celui des autres catégories d'organismes (à l'exception des marchés saisonniers). Ainsi, ils achètent en moyenne des fruits et légumes pour un total de 57 000 \$ annuellement, pour une médiane de 37 500 \$. Seuls 5 répondants sur 12 dépensent moins de 25 000 \$ en fruits et légumes. Les répondants classés dans ce profil possèdent des volumes d'achats très différents pour les deux autres catégories d'aliments. Cinq organismes dépensent moins de 10 000 \$ en produits

périssables, alors que la moyenne est pourtant de 53 000 \$ annuellement (la médiane est de 27 500 \$); et la différence entre la moyenne (99 000 \$) et la médiane (17 500 \$) des dépenses en produits non périssables est considérable, ce qui indique des pratiques distinctes en cette matière. Il y a donc à la fois de très grands et de très petits volumes d'achats à l'intérieur du profil d'approvisionnement de mise en marché et distribution.

Comme pour toutes les autres catégories d'organismes, ceux-ci privilégient les prix plus bas dans leurs décisions d'approvisionnement. Suivent ensuite plusieurs priorités d'approvisionnement qui ont toutes la note de 7 sur 10 : la traçabilité des aliments, les légumes de « catégorie 1 », la diversité des produits et les enjeux reliés à la logistique d'approvisionnement. Parmi ces motivations, les trois premières renvoient directement à la qualité de l'offre de produits. Lorsqu'on les interroge sur les avantages recherchés par la mutualisation, le prix arrive encore une fois en première place (9 sur 10), ainsi que les économies d'échelle (7 sur 10). Ils ont en général un bon intérêt pour la mutualisation d'achats de fruits et légumes (8 sur 10), et moins d'intérêt pour la mutualisation des équipements de transports, d'entreposage et des ressources humaines. Les données indiquent donc que la catégorie d'organismes « mise en marché et distribution » serait plutôt portée vers une mutualisation pour ses bénéfices économiques directs en matière de coût des produits alimentaires.

Éléments récapitulatifs

- Plus de la moitié fait des achats auprès des producteurs agricoles pour l'importance de la traçabilité.
- 90 % font des achats auprès des grossistes.
- 50 % reçoivent des dons d'organismes de don alimentaire.
- Plus de 60 % ne possèdent pas de camion.
- Achats importants de fruits et de légumes et produits périssables, moins en produits non périssables.
- Mutualisation : intérêt surtout pour les fruits et légumes, avec des prix les plus bas et économies d'échelle.

3.2.3 Restauration

Cette catégorie comprend 17 organismes qui offrent comme premier service en importance un service de

restaurant ou cafétéria communautaire, de traiteur ou de popote roulante (nous avons considéré le service de mesure alimentaire comme un service de traiteur). Les organismes de cette catégorie disent offrir, pour cinq d'entre eux, un service d'aide alimentaire comme deuxième service en importance. Trois offrent un service d'atelier culinaire dans les écoles. Cette dernière donnée est cohérente avec le fait que plusieurs répondants ont dit offrir la mesure alimentaire dans les écoles. Par ailleurs, les deux répondants ayant répondu offrir le service de popote roulante comme premier service en importance offrent également un service de restaurant et de traiteur comme deuxième service. De façon générale, ces organismes offrent en moyenne 3,4 services chacun tout au long de l'année. Un seul organisme offre dix services.

Contrairement à la catégorie de la mise en marché et distribution, très peu d'organismes dans la catégorie restauration s'approvisionnent auprès des producteurs agricoles, mais six disent recevoir des dons de ceux-ci. Les 17 organismes font des achats auprès des grossistes, et une forte majorité affirme également faire des achats auprès des supermarchés. Cependant, seulement 6 sur 17 organismes reçoivent des dons d'organismes de dons alimentaires. Ces organismes sont néanmoins caractérisés par une forte part de leur approvisionnement qui est constituée d'achats.

Malgré tout, les organismes de cette catégorie n'achètent en moyenne que 29 000 \$ de fruits et légumes par année, dont dix d'entre eux qui achètent moins de 10 000 \$. La médiane de 7 500 \$ (plus faible que la moyenne) indique un certain écart entre les plus gros et les plus petits joueurs en matière d'achat. Ces chiffres sont ainsi moins élevés que ceux de la catégorie précédente. 11 organismes sur 17 disent acheter pour moins de 25 000 \$ de produits périssables, pour une moyenne de 43 000 \$ d'achats par année, avec une médiane de 17 500 \$. Cela indique encore une fois un écart important entre les plus gros acheteurs et les plus petits. Les achats en produits non périssables s'élèvent à 40 000 \$ en moyenne, avec par contre une médiane de 17 500 \$.

Outre des produits le moins cher possible, les organismes qui offrent comme premier service en importance un service de restauration ont comme priorité d'approvisionnement la diversité des produits (8 sur 10), la logistique (8 sur 10) et des éléments en lien avec les circuits courts (7 sur 10) et la traçabilité

(7 sur 10). Alors que l'importance de la diversité des produits correspond sans doute aux nécessités de la transformation des aliments en recettes élaborées, l'importance de la logistique parmi les priorités d'approvisionnement a peut-être un rapport avec le fait que près de la moitié des organismes ne possèdent pas de camion (41 %). Ceux qui en possèdent un ont une moyenne de 1,5 camion par organisme. Ils l'utilisent relativement fréquemment en moyenne : quatre répondants l'utilisent quatre jours ou plus par semaine, un seul ne l'utilise que deux ou trois jours par semaine, et trois ne l'utilisent qu'environ deux jours par mois. En plus de cette utilisation assez modeste des camions, la logistique d'approvisionnement de cette catégorie d'organismes est appuyé par un certain usage des services de livraison des grossistes (8 sur 17 en bénéficiant) ou des producteurs agricoles (2 sur 17). Seulement 7 organismes sur 17 disent aller chercher les denrées directement chez les grossistes.

En général, cette catégorie d'organismes voit dans la mutualisation les avantages suivants : l'accès à des prix moins élevés (9 sur 10), l'accès à une meilleure qualité de produits (9 sur 10), l'établissement d'une relation de confiance avec les fournisseurs (8 sur 10) et l'accès à une plus grande diversité de produits (8 sur 10). L'intérêt pour la mutualisation est néanmoins relativement moyen (6 sur 10), avec encore moins d'intérêt pour la mutualisation de l'entreposage (5 sur 10). Les enjeux de logistiques n'apparaissent donc pas préoccupants pour cette catégorie d'organismes, les intérêts pour la mutualisation sont peut-être davantage de nature économique.

Éléments récapitulatifs

- Fournisseurs principaux : grossistes, puis supermarchés.
- Privilégient la livraison.
- Reçoivent peu de dons.
- Un peu moins de la moitié ne possède pas de camion.
- N'achètent pas beaucoup de fruits et légumes, et moyennement d'autres produits.
- Intérêt moyen pour la mutualisation, mais recherche des prix moins élevés et une meilleure qualité.

3.2.4 Marchés saisonniers

Cette catégorie inclut les cinq organismes qui offrent comme premier service en importance un marché fixe ou ambulant. Deux des cinq répondants disent offrir huit services en tout. Les marchés saisonniers offrent en moyenne 4,4 services, avec une médiane de trois. Deux des cinq répondants indiquent aussi offrir un autre marché (fixe ou ambulant) comme deuxième service en importance. Cette catégorie d'organismes offre en majorité des services de façon saisonnière, principalement d'avril à octobre, avec une plus forte concentration à partir du mois de juin. Il s'agit là de la principale caractéristique qui les différencie de la catégorie « mise en marché et distribution ».

Quatre répondants font des achats auprès de producteurs agricoles et de grossistes. Un seul dit recevoir des dons. Ils achètent en moyenne pour 44 500 \$ de fruits et légumes par année, et environ 9 500 \$ de produits périssables. Le volume d'achat par année de produits non périssable est quant à lui de 16 500 \$ en moyenne. Les médianes sont pratiquement les mêmes que les moyennes, ce qui indique des niveaux d'activité équivalents entre les cinq organismes.

Pour leur approvisionnement auprès des fournisseurs, les organismes offrant un marché comme premier service se rendent en majorité au quai des producteurs (4 sur 5) et chez des grossistes (3 sur 5) au Marché central. Trois organismes bénéficient des services de livraison des producteurs et trois des grossistes. Quatre des cinq répondants possèdent au moins un camion, pour une moyenne d'un par organisme.

En ce qui concerne leurs priorités d'approvisionnement, elles sont centrées sur les circuits courts (10 sur 10), les produits du Québec (9 sur 10), le prix le plus bas (8 sur 10) et la traçabilité (8 sur 10). Il s'agit de la seule catégorie qui ne place pas comme premier critère l'importance de payer le moins cher possible ses produits. Leur intérêt pour la mutualisation se situe surtout au niveau de l'optimisation des tâches de la main-d'œuvre (10 sur 10), les économies d'échelle (10 sur 10) et l'optimisation du transport (9 sur 10), indiquant que les marchés saisonniers semblent privilégier la dimension logistique de la mutualisation.

Éléments récapitulatifs

- Services souvent saisonniers.
- Achats auprès de producteurs agricoles et de grossistes.
- Ne reçoivent aucun don.
- Beaucoup d'achats de fruits et légumes, achats moyens d'autres produits.
- Mutualisation : intérêt surtout logistique (transport, ressources humaines, traçabilité).

3.2.5 Cuisines collectives et ateliers culinaires

Cette catégorie rassemble sept organismes qui ont sélectionné comme premier service offert une cuisine collective. Dans les faits, aucun organisme n'offre comme premier service des ateliers culinaires dans les écoles ou pour tous. Les organismes qui offrent des ateliers culinaires comme premier service le font dans le contexte de la cuisine collective. Notons que sur six organismes de cette catégorie, trois disent offrir des ateliers culinaires dans les écoles comme deuxième service en importance. Certains de ces organismes offrent également en deuxième ou troisième service en importance un traiteur ou un restaurant communautaire. En moyenne, ces organismes offrent 5,7 services chacun, avec une médiane de 6. Il s'agit donc de la catégorie qui offre le plus grand nombre de services en moyenne, juste avant la catégorie « mise en marché et distribution ». Ce sont des organismes qui possèdent des cuisines consacrées à diverses activités de transformation alimentaire et qui peuvent fonctionner à l'année.

Malgré le nombre de services offerts, la moyenne annuelle de volume d'achat en fruits et légumes est de 5 300 \$ (médiane de 7 500 \$), de 13 000 \$ en produits périssables (médiane de 7 500 \$) et de 17 500 \$ en produits non périssables (médiane de 7 500\$). Ces données indiquent un écart plutôt modeste entre les niveaux d'activité des organismes. De plus, malgré la grande diversité de services offerts par cette catégorie d'organisme, les volumes d'achats demeurent aussi relativement modestes, et, contrairement aux autres catégories, ils se concentrent dans les produits périssables et non périssables (notamment, deux organismes achètent entre 25 000 \$ et 50 000 \$ de produits non périssables, et cinq entre 0 \$ et 10 000 \$).

L'approvisionnement de ces organismes reste en grande partie centré sur les achats. Seulement trois disent recevoir des dons des supermarchés. Deux sur sept s'approvisionnent auprès de producteurs agricoles (des producteurs effectuant des livraisons chez eux), et trois disent s'approvisionner auprès de grossistes et de supermarchés. Les modes de cueillette et de livraison sont assez variés. Quatre répondants sur sept ne possèdent d'ailleurs pas de camion. Ceux qui en possèdent ne l'utilisent pas à leur pleine capacité : un répondant ne l'utilise qu'un jour par semaine en moyenne et deux l'utilisent de deux à trois jours par semaine. Les voitures personnelles sont aussi utilisées de manière occasionnelle.

Leurs priorités d'approvisionnement sont quant à elles axées sur le prix le moins cher possible (10 sur 10), la logistique (9 sur 10) et la diversité des produits (8 sur 10). Les produits de catégorie 1 sont classés comme moyennement importants (5 sur 10).

Leur intérêt pour une mutualisation est relativement élevé, étant de 8 sur 10 pour les achats de fruits et légumes, et de 7 sur 10 pour les achats d'autres produits et pour faciliter le transport. Les avantages perçus dans un projet de mutualisation qui ont le plus haut résultat (8 sur 10) sont les suivants : optimisation du transport, économie et qualité des produits. N'ayant pas beaucoup accès à des camions, on peut avancer qu'ils trouveraient avantage à optimiser leur logistique de transport. En outre, leur faible volume d'achat ne représente peut-être pas un montant assez élevé pour justifier l'achat d'un camion.

Éléments récapitulatifs

- S'approvisionnent auprès de producteurs, grossistes et supermarchés.
- Reçoivent peu de dons.
- Achètent peu de fruits et légumes et produits non périssables, moyennement de produits périssables.
- Mutualisation : surtout au point de vue logistique (transport, main-d'œuvre, économie d'échelle).

4. Étude d'initiatives de mutualisation des achats d'organismes montréalais

La section précédente a permis de montrer qu'il se dégage des tendances dans l'approvisionnement de certains types d'organismes en alimentation à Montréal. Il en ressort ainsi que chacun des profils analysés tend à avoir un intérêt et des pratiques d'approvisionnement qui pourraient se diviser en deux logiques de mutualisation : la mutualisation logistique et la mutualisation économique. À la lumière de ces observations, des constats semblables se dégagent aussi de l'analyse d'initiatives anciennes ou toujours actives en mutualisation de l'approvisionnement.

Cette section présente donc brièvement les initiatives étudiées, puis les apprentissages qui peuvent être tirés de ces initiatives de façon générale. À noter qu'il

ne s'agit pas d'une recension exhaustive de ce type d'initiatives à Montréal, mais d'éléments découverts à travers la recherche. D'autres initiatives semblables ont possiblement eu lieu dans le passé ou sont en développement en ce moment. L'objectif principal de cette section d'analyse est principalement d'outiller l'ensemble des acteurs dans la réflexion sur les enjeux entourant la mutualisation.

4.1 Description des initiatives

Pour chacune des initiatives de mutualisation étudiées, un résumé et une description sont présentés, suivis d'un tableau des forces et limites de celle-ci. Les principaux enjeux qui y sont présentés sont ceux concernant les fournisseurs, les finances, le prix des aliments, la logistique et la gestion générale. L'objectif de ces tableaux est de fournir une présentation claire des apprentissages possibles à faire à la suite de l'analyse de ces initiatives.

Tableau 1 Forces et limites de Bonne boîte bonne bouffe

Enjeux traités	Forces	Limites
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Relations déjà établies avec les fournisseurs via les fournisseurs de dons reçus par Moisson Montréal 	<ul style="list-style-type: none"> Moins de traçabilité
Financier	<ul style="list-style-type: none"> Grand fond de roulement et possibilité d'avancer l'argent aux organismes La distribution sous forme de boîtes est une forme d'achats de fruits et légumes qui plaisait à beaucoup d'organismes, ce qui a assuré une plus grande quantité de clients 	<ul style="list-style-type: none"> Difficulté d'atteindre une rentabilité en raison de la faible marge de profits (maximum 5 % comparativement à 25 % de prévision) Difficulté à gérer un aussi gros volume de transactions La location de camion a engendré des coûts additionnels vers la fin du projet
Prix		<ul style="list-style-type: none"> N'offrait pas un gros rabais Avec une faible marge de profit (5 %), il n'était pas toujours possible de vendre les fruits et légumes à un prix assez bas pour entrer en compétition avec les prix réduits des circulaires
Logistique	<ul style="list-style-type: none"> Très pratique pour de nombreux organismes, notamment ceux qui s'approvisionnaient en gros Il n'y a aucun besoin de stockage au point de chute ni de manipulation supplémentaire pour les organismes qui gèrent le point de chute 	<ul style="list-style-type: none"> Commander la quantité exacte de fruits et légumes ne prend pas en compte les pertes associées à la manutention La logistique associée aux paniers (boîtes, distribution) est compliquée
Gestion	<ul style="list-style-type: none"> La gestion était faite à l'intérieur de Moisson Montréal, ce qui assurait une gestion plus efficace, avec moins de dédoublement 	<ul style="list-style-type: none"> Il semble y avoir eu de trop grandes dépenses liées aux ressources humaines par rapport aux revenus, surtout dans les dernières années Croissance trop rapide et trop grande pour la capacité de gestion

4.1.1 Bonne boîte bonne bouffe (BBBB) (de 2007 à 2016)

BBBB a été initié en 2003 par le Dépôt alimentaire NDG. Inspiré de Good Food Box à Toronto, son objectif principal était de bonifier l'offre alimentaire en fruits et légumes frais des familles vulnérables à travers un regroupement d'achats collectifs qui vendait, sous forme de boîtes économiques de différentes grosseurs, des fruits et légumes à prix réduit à des organismes locaux. En 2007, Moisson Montréal est devenu le gestionnaire du projet, et ce jusqu'en 2014, amenant ainsi le projet à desservir des organismes partenaires au-delà des limites de Montréal, allant même jusqu'à Granby. Certains organismes utilisaient également ce service afin d'acheter en gros des fruits et légumes pour ensuite les revendre à travers leurs initiatives locales de ventes à prix réduit. C'est notamment le cas des Dépanneurs fraîcheurs dans Centre-Sud et des Comptoirs urbains Tera Ter dans le Sud-Ouest de Montréal.

BBBB achetait principalement auprès de grossistes (Chenail, Canadawide et Global) et s'approvisionnait également en pommes auprès d'un producteur québécois. À partir de 2014, BBBB est devenu une entité indépendante, et a donc perdu la structure financière et organisationnelle que lui offrait Moisson Montréal. L'initiative a pris fin principalement en raison d'un trop grand déficit accumulé sur plusieurs années. Le tableau 1 (voir à la page précédente) présente les forces et limites de BBBB.

4.1.2 Regroupement d'achats des organismes communautaires (RAOC)

Le RAOC était un regroupement d'achats initié en 2006 par Moisson Montréal qui s'adressait d'abord aux autres Moissons de la grande région de Montréal. Les organismes communautaires ont ensuite été intégrés à la démarche et ont pu profiter des rabais offerts. Au départ, Moisson Montréal prenait les commandes des organismes et se faisait livrer dans ses propres entrepôts. Les organismes devaient donc venir chercher les denrées et ensuite payer pour leurs achats. Il s'est avéré que la gestion des commandes ainsi que des paiements étaient une tâche beaucoup trop accaparante pour les capacités de l'équipe de Moisson Montréal. Le RAOC est donc devenu un facilitateur entre les organismes et le fournisseur (Mayrand). Il négociait ainsi les prix auprès du distributeur, et les organismes s'occupaient ensuite de faire leurs commandes auprès de celui-ci directement. Mayrand offrait souvent la livraison, ce qui a ainsi facilité l'approvisionnement de plusieurs organismes. Le RAOC s'est ensuite associé avec Commerce solidaire afin d'y diriger ses clients. Commerce solidaire offre depuis 2011 le service de « regroupement d'achats et de soutien à la commercialisation » aux entreprises d'économie sociale (Commerce solidaire, 2018).

Tableau 2 Forces et limites du Regroupement d'achats des organismes communautaires

Enjeux traités	Forces	Limites
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Relations déjà établies avec les fournisseurs via les fournisseurs de dons reçus par Moisson Montréal 	<ul style="list-style-type: none"> Moins de traçabilité
Financier	<ul style="list-style-type: none"> Grand fond de roulement et possibilité d'avancer l'argent aux organismes 	<ul style="list-style-type: none"> Commandes et paiements difficiles à gérer N'offrait pas un gros rabais Difficulté à gérer un aussi gros volume de transactions, surtout avec la présence d'organismes qui payaient après avoir vendu les aliments
Logistique	<ul style="list-style-type: none"> À la fin, les fournisseurs offraient la livraison 	<ul style="list-style-type: none"> Au début, Moisson Montréal a eu de la difficulté à gérer les stocks et les paiements

4.1.3 Trois marchés solidaires aux abords des stations de métro

Ce projet implique la mutualisation de l'approvisionnement des trois marchés solidaires situés aux abords des stations de métro : le Marché solidaire Frontenac (MSF), le Marché Ahuntsic-Cartierville (MAC) et le Marché Cadillac. La mutualisation a débuté à l'été 2016 entre le MSF et le MAC et a intégré, à l'été 2017, le Marché Cadillac. De toutes les initiatives analysées, il s'agit de la seule qui fonctionne sur un modèle entièrement mutualisé, c'est-à-dire qui met en commun des ressources gérées de façon égale par tous et dont les responsabilités et les risques sont partagés également entre tous les partenaires impliqués.

Plus spécifiquement, la mutualisation repose essentiellement sur la mise en commun d'une ressource humaine, qui s'occupe d'acheter les aliments et de les livrer aux trois marchés, et d'un camion pour la livraison. Les fruits et légumes non biologiques sont achetés à la

place des producteurs au Marché central, tandis que les produits biologiques sont livrés par un producteur directement au MSF. Ces deux points de cueillette représentent d'ailleurs un défi logistique quant à la livraison des produits sur les sites des trois marchés.

Le camion appartient au MSF, mais ce dernier loue son camion à la mutuelle à un taux fixe par kilomètre. Ainsi, les coûts associés aux dépenses de l'approvisionnement sont partagés entre tous les partenaires. À l'été 2017, le salaire de l'acheteuse était également divisé par trois de façon égale, malgré la différence de volume d'achat qui pouvait exister entre les partenaires. Un membre de l'équipe de chacun des marchés participe à une opération d'approvisionnement sur trois afin de prêter main-forte à l'acheteuse. Les risques et les responsabilités se retrouvent donc partagés de façon égale entre tous les partenaires de la mutualisation.

Il est à noter que pour la saison 2018, un quatrième organisme s'est joint à la mutualisation. Il s'agit des Marchés du Nord à Montréal-Nord.

Tableau 3 Forces et limites des trois marchés solidaires aux abords des stations de métro

Enjeux traités	Forces	Limites
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement d'un lien de confiance avec les fournisseurs ▪ Fidèle envers les fournisseurs ▪ Producteurs au Marché central et grossistes : relation de confiance avec les producteurs et les vendeurs 	
Financier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aucune possibilité de crédit avec les fournisseurs au Marché central, donc aucune dette ▪ Paiement direct aux fournisseurs le jour de l'approvisionnement ▪ Économies sur le nombre d'heures travaillées 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas vraiment d'économies sur les achats, car volume d'achat pas suffisamment élevé
Logistique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Très bonne qualité des produits, car plusieurs produits sont vendus le jour même de l'approvisionnement ▪ Meilleure traçabilité ▪ Coûts de location du camion partagés de façon égale par tous les partenaires ▪ Les trois marchés ont tous les mêmes jours d'ouverture 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le camion non réfrigéré n'est pas optimal lors des jours de grande chaleur ▪ Le stationnement du camion est difficile en raison de la rotation du personnel qui s'occupe de l'approvisionnement dans chacun des marchés et de leur emplacement géographique ▪ Les produits biologiques sont ramassés au MSF, donc cela complique la logistique de transport
Gestion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valeurs et besoins partagés ▪ Confiance entre les partenaires ▪ Création d'un outil de suivi des commandes et des achats auprès des différents fournisseurs ▪ Partage des ressources humaines 	

4.1.4 Les Comptoirs urbains Tera Ter et le Projet régional de mutualisation des marchés de quartier

Les Comptoirs urbains Tera Ter étaient un regroupement de marchés de quartier dans le Sud-Ouest de l'île de Montréal ayant pris forme en 2010 et qui avait comme mission d'offrir des fruits et légumes frais abordables à la population. Un volet de promotion des saines habitudes de vie était également inclus dans le modèle d'affaires. La formule reposait sur la mise en commun de plusieurs éléments liés au fonctionnement des marchés. D'abord, toutes les opérations logistiques (cueillette, livraison, achat des produits) étaient assurées par un seul coordonnateur aux opérations, qui distribuait les produits à chacun des marchés. Les produits en attente d'être livrés ainsi que les surplus des marchés étaient stockés dans un seul entrepôt. Ensuite, les ressources matérielles (transport et entreposage) ainsi que certaines ressources humaines — de gestion, principalement — étaient également mises en commun pour l'ensemble des marchés.

Plusieurs petits marchés se tenaient quelques fois dans la semaine à plusieurs endroits dans le quartier. « En 2011, Les Comptoirs urbains Tera Ter ont exploité une

dizaine de sites et a assuré l'approvisionnement du Marché solidaire Frontenac. Ces sites étaient répartis dans cinq quartiers différents de Montréal, soit Verdun, Ville-Émard/Côte-Saint-Paul, Saint-Henri, Notre-Dame-de-Grâce et Ville-Marie » (Convercité, 2012, p. 11). Deux employés étaient responsables de l'approvisionnement et du développement du projet : un directeur général et un coordonnateur des opérations. Chacun des marchés avait ensuite un gérant et des commis qui assuraient son fonctionnement. La gouvernance était donc centralisée, et l'approvisionnement était assuré par le coordonnateur aux opérations. Les infrastructures de transport (camion) et de stockage étaient partagées par tous, et le matériel servant à monter les kiosques de vente (tables, nappes, chapiteaux, etc.) appartenait également à l'ensemble des partenaires via Les Comptoirs urbains Tera Ter (Ibid.).

Un comité de gestion mis en place par la Coalition des marchés de quartiers a vu le jour en 2011 afin de développer un projet régional de mutualisation des marchés de quartier montréalais. Les Comptoirs urbains Tera Ter ont pris part à cette démarche. En 2012, deux ressources ont été embauchées afin de mettre en œuvre différents éléments de ce projet régional, dont

Tableau 4 Forces et limites des Comptoirs urbains Tera Ter

Enjeux traités	Forces	Limites
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Approvisionnement directement auprès des producteurs au Marché central 	
Financier	<ul style="list-style-type: none"> Difficulté d'accès au financement en raison du modèle d'économie sociale 	<ul style="list-style-type: none"> Manque de fonds de roulement et de liquidité : difficulté de payer plus d'employés dès le début de la saison Manque de rentabilité pour certains marchés
Logistique	<ul style="list-style-type: none"> Le fait de posséder son propre camion et son propre espace de stockage s'est avéré plus rentable que de se faire livrer par BBBB 	<ul style="list-style-type: none"> Beaucoup de temps et d'énergie mis sur la gestion de l'entreposage des aliments Manque d'un camion réfrigéré pour assurer la chaîne de froid Les limites opérationnelles (ressources humaines et de transport) ont été atteintes rapidement
Gestion	<ul style="list-style-type: none"> Économies d'échelles significatives Accroissement des synergies entre les partenaires locaux et régionaux Idées et forme unique qui permettent un véritable accès à une meilleure alimentation, dans une ambiance festive 	<ul style="list-style-type: none"> Rôle des partenaires manquait de clarté Prise de décisions alourdie par la structure de gouvernance qui incluait beaucoup de partenaires Manque de communication et d'effort de concertation entre les organismes partenaires Croissance possiblement trop rapide du projet

l'approvisionnement des Comptoirs urbains Tera Ter, du Marché solidaire Frontenac et du Marché Ahuntsic-Cartierville. « Le modèle d'approvisionnement développé par Les Comptoirs urbains Tera Ter ayant montré son efficacité en 2011 tout en mutualisant son service avec le Marché solidaire Frontenac, l'objectif de 2012 était de consolider ce prototype pour l'étendre progressivement à d'autres entreprises » (Projet régional de mutualisation des marchés de quartiers montréalais, 2013, p. 6).

Certaines informations semblent manquer afin de déterminer les causes de la fin du projet. Un constat est néanmoins à faire : le projet a pris fin puisque les « conditions propices à la mutualisation de services, équipement et outils entre les marchés [n'étaient] pas encore réunies pour aller plus [de l'avant] » (Ibid., p. 13). D'ailleurs, « la majorité des entreprises et organismes gérant des marchés de quartiers en 2012, bien qu'intéressés à mutualiser services et équipements, se sont davantage centrés sur leur ancrage local et le financement de leurs services locaux, ce qui a limité leur investissement dans une mutuelle régionale » (Ibid., p. 7). Il s'agit ici d'un élément important à considérer lors de la mise sur pied d'un projet de mutualisation.

Le tableau 4 (voir à la page précédente) concerne

en premier lieu Les Comptoirs urbains Tera Ter. Des apprentissages semblables sont cependant observables pour le projet régional de mutualisation.

4.1.5 Pôle Sud-Ouest et service de distribution du Marché Saint-Pierre

À la suite de l'intérêt de plusieurs organismes pour créer un pôle d'approvisionnement dans le Sud-Ouest, le Marché Saint-Pierre a décidé d'offrir un service d'approvisionnement pour quelques marchés, répondant ainsi à un besoin exprimé par plusieurs d'optimiser leur approvisionnement. Le Marché Saint-Pierre a donc combiné son propre approvisionnement avec celui de cinq autres organismes. Bien que le système d'approvisionnement fonctionnait bien et que la demande ne cessait d'augmenter, le Marché Saint-Pierre a tout de même décidé de mettre fin à son service d'approvisionnement pour les autres organismes en 2016, après trois saisons de marché.

Le service qu'il offrait a effectivement entraîné une surcharge de travail pour l'équipe du Marché, ayant même certaines conséquences sur ses propres activités. La mobilisation des ressources humaines et financières pour la mutualisation a fait en sorte de réduire le nombre de ressources pour le Marché Saint-Pierre,

Tableau 5 Forces et limites du Pôle Sud-Ouest et service de distribution du Marché Saint-Pierre

Enjeux traités	Forces	Limites
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation de la qualité des fruits et légumes ▪ Nouveaux fournisseurs 	
Financier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation du chiffre d'affaires du Marché Saint-Pierre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risques financiers supportés par un seul organisme qui a pour mission d'œuvrer à l'échelle locale d'abord
Logistique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le Marché achetait et livrait directement aux organismes une à deux fois par semaine ▪ Les listes de prix étaient envoyées aux organismes en début de semaine ▪ La prise de commande se faisait une fois par semaine par courriel ou par téléphone 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mobilisation de beaucoup de ressources humaines et financières pour un seul organisme
Gestion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Création de nouveaux partenariats et découverte de nouveaux fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La viabilité de certains services du Marché Saint-Pierre a été affectée ▪ Trop grande charge de travail pour un seul organisme

l'amenant à reconsidérer sa propre mission. C'est d'ailleurs principalement pour cette raison que le projet d'approvisionnement groupé a pris fin : considérant qu'il s'éloignait de sa mission, le Marché Saint-Pierre a décidé de se concentrer sur ses activités locales.

4.1.6 Autres services de distribution aux organismes communautaires

Certains organismes ont trouvé un modèle qui intègre la distribution à d'autres organismes dans leur offre de service. C'est entre autres le cas du Sésame, qui est un organisme offrant une multiplicité de services en lien avec l'alimentation et la sécurité alimentaire. Le service de distribution est offert à tout type d'organisation qui le désire. Ses prix sont généralement plus bas que ceux offerts au Marché central, notamment en raison de relations d'affaires solides avec certains grossistes et distributeurs. Le Sésame s'engage donc à reprendre les produits s'ils ne sont pas de qualité. Il offre les mêmes types de services et de garanties qu'un distributeur, ce qui lui permet de s'assurer une clientèle fidèle.

Le Petit marché de l'Est, fondé en 2012, a également offert ce type de service. En plus de sa fruiterie de quartier, cet organisme offrait un service de distribution à des clients communautaires et institutionnels. Il a cependant fermé ses portes au début de l'année 2017 pour diverses raisons financières. Selon certains organismes rencontrés, le Petit marché de l'Est n'offrait pas nécessairement des prix assez compétitifs au reste du marché.

Un élément commun aux services de distribution des deux organismes est la formule d'offre de service. Ces organismes ont en effet décidé de gérer le projet comme un service en soi et n'ont pas seulement ajouté des achats à leur propre approvisionnement dans le but de le redistribuer. Une structure avait donc été mise en place spécifiquement pour ce service. Ainsi, la gestion de ce service est différente des autres initiatives étudiées, à l'exception du Marché Saint-Pierre qui offrait lui aussi un service de distribution. Puisque le Sésame possède un bon pouvoir d'achat et une logistique d'approvisionnement bien organisée, son service semble très bien fonctionner. Par ailleurs, on peut avancer que la structure organisationnelle moins développée du Petit marché de l'Est a pu nuire à sa pérennité.

Dans les deux cas, puisqu'il ne s'agit pas d'initiatives de mutualisation, nous n'en avons pas fait une analyse approfondie. Néanmoins, nous avons pu tirer certains apprentissages sur ces services pour l'analyse qui suit.

4.2 Apprentissages à la suite de l'analyse des initiatives

À partir de l'examen des différents enjeux traités dans les tableaux précédents, des forces et limites des projets de mutualisation de l'approvisionnement ont été dégagées. Certaines de ces caractéristiques correspondent davantage à une mutualisation orientée par des aspects logistiques et d'autres, par des aspects économiques. Ces deux orientations seront détaillées dans la prochaine section. Cependant, des éléments communs ressortent de toute initiative de mutualisation. Cette section porte donc sur les apprentissages généraux pouvant s'appliquer à tout modèle de mutualisation.

4.2.1 Gouvernance et gestion

En premier lieu, il ressort comme essentiel de mettre en place et de maintenir une gouvernance transparente qui a un fort ancrage local. Un projet qui souhaite répondre aux besoins des organismes locaux doit s'assurer d'avoir une gouvernance et une gestion concertée claire dès le début et répondant à des besoins communs, déterminés de façon commune.

Les objectifs poursuivis par le projet de mutualisation doivent être clairement définis et appuyés par tous, à travers les différentes instances de gouvernance. Ces objectifs doivent avoir l'accord de tous les partenaires impliqués et prendre en compte la diversité des besoins. Or, il est apparu difficile de répondre à tous les besoins en approvisionnement des partenaires dans les initiatives passées. Choisir seulement certains éléments de l'approvisionnement à mutualiser (par exemple seulement le transport et l'achat de fruits et légumes) en fonction de certains besoins spécifiques des partenaires semblerait être une condition gagnante pour une mutualisation réussie plutôt que de mutualiser l'approvisionnement dans toutes ses dimensions (transports, achat, entreposage, etc.). Il semble ainsi important de bien choisir et de clarifier les objectifs à atteindre, notamment afin de s'assurer de tous les atteindre.

4.2.2 Partage des responsabilités et confiance

Les objectifs doivent également être accompagnés de balises claires et respectées par tous. Puisqu'il s'agit d'une transaction d'achat, il importe de réfléchir à la pérennité du projet d'approvisionnement mutualisé, notamment à travers sa rentabilité. Certaines initiatives étudiées avaient tendance à offrir un service personnalisé, appliquant parfois des exceptions sur certaines commandes, ce qui semble avoir nui à la pérennité du projet.

Un aspect qui ressort comme étant central dans la réussite d'un projet de mutualisation est le partage des engagements et des responsabilités de chacune des parties impliquées. Cet élément va de pair avec une confiance mutuelle entre tous les partenaires. Ensuite, si un seul acheteur est désigné afin de faire les achats des produits pour l'ensemble des organisations impliquées, celui-ci doit avoir la confiance des partenaires sur les décisions prises lors de l'achat, que ce soit concernant les prix ou le choix des aliments achetés selon la saison, la qualité ou la quantité.

Un élément central observé chez les organismes communautaires qui travaillent ensemble est la forte solidarité entre les différents acteurs présents. Si cette solidarité est clairement bénéfique pour les échanges entre les organismes, elle doit néanmoins être appuyée par une rigueur dans la collaboration dans le cadre d'un projet de mutualisation de l'approvisionnement. Par exemple, des rabais trop élevés ou encore des retards de commandes trop souvent acceptés peuvent s'avérer dangereux pour la pérennité du projet. Il importe donc de mettre des balises claires pour tous les partenaires.

4.2.3 Communication et promotion

La gouvernance passe par une excellente communication entre les partenaires. Il est effectivement ressorti des initiatives étudiées que la gouvernance n'incluait pas de façon égale tous les partenaires dans la prise de décisions et que certains éléments étaient mal communiqués. La communication entre les partenaires est un aspect central dans la majorité des initiatives étudiées. Si elle n'est pas optimale, elle peut nuire de façon importante à la gouvernance du projet.

Une mutuelle pourrait également bénéficier d'une stratégie concertée de communication, en fonction d'une image et d'un message commun. Ces éléments

semblent primordiaux afin que la clientèle ET les fournisseurs connaissent les objectifs (sociaux) et les partenaires de la mutuelle.

4.2.4 Logistique

Dans une majorité des initiatives incluant la vente de produits alimentaires, la possession d'un camion semble avoir été un atout stratégique. Le fait d'aller chercher soi-même, avec son propre camion, les fruits et légumes au Marché central (grossistes ou producteurs agricoles) apparaît comme une stratégie efficace.

Il semble par ailleurs optimal d'avoir un camion réfrigéré pour l'approvisionnement en fruits et légumes afin d'en assurer la fraîcheur et la conservation. Cela assure un meilleur respect de la chaîne de froid et peut parfois éviter d'avoir à entreposer les aliments dans des entrepôts réfrigérés lorsque la livraison aux kiosques de vente est prévue pour le jour même.

Il est en effet nécessaire de réduire au maximum la manutention et l'entreposage des fruits et légumes. Non seulement cela assure une meilleure fraîcheur des fruits et légumes, mais permet aussi de gagner du temps, et donc de faire des économies importantes. Fait de façon optimale, cela permet également de sauver de l'espace de stockage.



5. Caractéristiques des orientations de mutualisation autour des aspects logistiques et économiques

Les différents apprentissages tirés de l'étude d'initiatives de mutualisation de l'approvisionnement alimentaire à Montréal — anciennes ou toujours en activité — ont fait ressortir des aspects à tenir en compte pour assurer le bon fonctionnement et le succès de projets de mutualisation. L'analyse montre que la mutualisation peut s'articuler autour de plusieurs aspects, mais que deux d'entre eux apparaissent comme majeurs : les aspects logistiques et économiques. Ce chapitre vise donc à présenter les deux orientations basées sur ces aspects. Bien entendu, aucun projet ne peut être orienté exclusivement autour d'aspects logistiques ou économiques, ces derniers étant interreliés. En réalité, de potentiels projets de mutualisation prendront sûrement la forme d'une hybridation entre ces orientations.

5.1 Mutualisation basée sur des aspects logistiques

Si certains éléments de gouvernance et de gestion s'appliquent à la majorité des modèles de mutualisation, d'autres correspondent davantage à un modèle basé sur des aspects logistiques. Dans les initiatives étudiées, deux se démarquent par leur partage des ressources (orientation logistique). Il s'agit de la mutualisation des trois marchés solidaires aux abords des stations de métro et de l'organisme Les Comptoirs urbains Tera Ter.

Dans ces deux cas, les économies effectuées se concentrent surtout au niveau des ressources humaines et logistiques (transport principalement). Il y a en effet le partage des ressources de transport ainsi qu'une personne qui s'occupe de l'achat des aliments pour tous. Le principe de base est de mettre en commun des ressources matérielles et d'assurer collectivement le maintien et le financement de ces ressources. Dans les deux initiatives étudiées, le fait d'avoir un camion dont les frais sont divisés à travers tous les partenaires semble avoir été profitable.

Il y a aussi un intérêt marqué pour la traçabilité et les circuits courts dans ce type d'initiatives, ce qui est un avantage d'importance pour ce genre

de mutualisation. En programmant collectivement les approvisionnements, les organismes peuvent développer des liens plus étroits et plus stables avec les producteurs agricoles qu'ils rencontrent au Marché central ou qui viennent livrer les denrées chez eux.

En somme, la réduction des intermédiaires, la meilleure traçabilité et la réduction des efforts de transport sont des éléments centraux de la dimension logistique de la mutualisation. Il faut toutefois noter que les projets ayant jusqu'ici privilégié cette orientation ont surtout été portés par des marchés de quartier et il est possible qu'il ne convienne pas aux priorités de toutes les organisations.

En somme, les défis de cette orientation concernent principalement la logistique. Ce sont les ressources humaines, de transport et d'entreposage qui font augmenter les prix et qui affectent la pérennité des projets. Dans certains cas, les limites opérationnelles ont été atteintes rapidement, notamment en raison d'un manque de ressources matérielles de transport et d'employés. Dans l'optique de la mise en place d'un projet orienté sur la logistique géré par un seul porteur de projet, il est impératif que le partenaire principal ait une logistique déjà solidement établie et qu'il ait accès à suffisamment de main-d'œuvre. Dans le cas où un seul organisme serait responsable d'un projet de mutualisation de l'approvisionnement, il s'agirait d'une offre de service d'approvisionnement plutôt que d'une mutualisation, notamment en raison de la prise en charge des responsabilités par un seul joueur.

Analyse selon les profils d'approvisionnement

Le sondage mené auprès des organismes indique à ce titre que la mutualisation basée sur la logistique pourrait répondre aux besoins de ceux qui recherchent moins les économies (baisses de prix) qu'une atténuation de la complexité des opérations d'approvisionnement. Les économies se traduisent alors par une baisse des coûts liés au transport et à l'achat, que ce soit sur le plan des ressources matérielles ou humaines. L'avantage en ce qui a trait à la traçabilité et au lien avec les fournisseurs est également une facette importante de cette orientation.

Une certaine extension de ce type de mutualisation axée sur la logistique pourrait aussi convenir aux organismes aux prises avec des problèmes d'entreposage. Les résultats du sondage montrent que près de la moitié



des répondants ont des besoins non comblés en ce qui a trait à l'entreposage et que très peu disposent d'un espace qui pourrait être optimisé. Pour augmenter la capacité de stockage dans l'optique d'un projet de mutualisation, il faudrait avoir accès à des espaces plus grands qui nécessitent des investissements pouvant s'avérer considérables. Or, il ne semble pas y avoir un fort intérêt pour la mutualisation de l'entreposage chez les répondants, cet élément ayant reçu la cote moyenne de 5 sur 10.

Par contre, près de la moitié des répondants accordent une importance de 8 sur 10 ou plus à la mutualisation du transport, et environ 30 % des répondants affirment qu'il s'agit d'un élément essentiel (10 sur 10). L'élément à prioriser dans l'optique d'une mutualisation plutôt basée sur la logistique serait donc l'optimisation des ressources de transport des organismes, permettant ainsi le partage des coûts de transport et en ressources humaines. Cette stratégie n'est pas exempte de défis, eux-mêmes de nature logistique (comme le défi du stationnement du ou des camions), mais elle a l'avantage de répondre à des besoins clairement exprimés par de nombreux organismes.

Les informations rassemblées sur les profils d'approvisionnement présentés permettent de croire que l'orientation logistique conviendrait aux profils suivants :

- Aide alimentaire : possèdent pour la plupart un camion et cherchent à simplifier leur logistique d'approvisionnement.
- Marchés saisonniers : cherchent à optimiser les

tâches de la main-d'œuvre et le transport, veulent faire des économies d'échelle et sont très intéressés par une mutualisation logistique qui permet une bonne traçabilité.

- Cuisines collectives et ateliers culinaires : cherchent une optimisation du transport et des tâches de la main-d'œuvre et des économies d'échelle.

5.2 Mutualisation basée sur des aspects économiques

La mutualisation sur une base économique a jusqu'ici surtout été mise en œuvre sous la forme de regroupements d'achats, ce qui n'exclut pas des éléments logistiques, mais comporte ses propres défis. Les principaux objectifs de ce modèle sont orientés vers les économies d'échelle sur les achats des aliments. C'est entre autres le cas de Bonne boîte bonne bouffe (BBBB), du Regroupement d'achats des organismes communautaires (RAOC) et du projet du Pôle Sud-Ouest.

Dans les cas de BBBB et du RAOC, les facteurs ayant provoqué la fin des activités étaient surtout de nature financière puisque ces projets n'ont pas été en mesure d'offrir des rabais assez intéressants pour les organismes. Pour le RAOC, les prix n'étaient pas concurrentiels par rapport à ceux d'autres fournisseurs, ce qui a affecté la fidélité de la clientèle. De son côté, BBBB n'a pas pu dégager une marge de profit assez intéressante pour assurer sa viabilité, notamment en raison des pertes et des coûts associés (et non prévus) à la manutention.

Pour la réussite de la mutualisation sur une base économique, il importe d'offrir des avantages qui se distinguent des pratiques des grands distributeurs. Ainsi, une plus-value de ce modèle peut provenir d'une économie sur le prix des aliments, mais également sur des aspects logistiques comme la livraison. Un organisme qui ne possède pas de camion ou encore qui n'a pas nécessairement un volume d'achat assez élevé pourrait y trouver une économie en matière de temps ou encore de ressources humaines, notamment parce que plusieurs distributeurs ou grossistes offrent la livraison seulement à partir d'un certain montant d'achats. Une initiative de mutualisation économique incluant le service de livraison pourrait donc être bénéfique pour un certain profil d'organismes ne disposant que de peu de ressources logistiques.

Selon les initiatives étudiées, une mutualisation de nature économique pourrait être portée par un seul organisme. Dans ce cas, l'organisme responsable doit avoir une logistique déjà bien établie et des relations intéressantes avec des fournisseurs, en plus d'avoir la capacité financière pour gérer et administrer un tel projet et en assumer les risques. En outre, ce service d'approvisionnement offert à d'autres organismes peut interférer avec les autres missions et services de l'organisation responsable, le cas échéant. Ce type de mutualisation se distingue donc de celle basée sur la logistique notamment en raison des risques qui sont souvent assumés par un seul organisme. Dans ce contexte, la mise en place d'un système d'approvisionnement pour d'autres organismes nécessite donc un système d'organisation à part entière, idéalement séparé des autres services offerts par l'organisme responsable.

Dans le cas d'un regroupement d'achats, il est nécessaire d'offrir des prix compétitifs par rapport à ceux des supermarchés et des grossistes et distributeurs. Il s'agit avant tout d'une relation marchande, et les organismes qui utilisent ce service le font dans une logique d'économie d'échelle. La fidélisation de la clientèle (les organismes acheteurs) constitue alors un défi puisqu'à certaines périodes, il est difficile de faire concurrence aux supermarchés ou aux grossistes.

Analyse selon les profils d'approvisionnement

Cette orientation de mutualisation pourrait donc répondre aux besoins des organismes qui cherchent

avant tout à réduire le prix d'achat de leurs approvisionnements. Il serait également intéressant pour les organismes qui ne possèdent pas de camion ou d'infrastructure d'approvisionnement déjà bien établie, ou qui ont un faible volume d'achat et n'ont pas de capacité de négociation.

Des discussions sont déjà en cours dans certains quartiers et des initiatives de ce genre pourraient être portées par des organismes déjà bien établis et possédant une logistique et des partenaires commerciaux intéressants.

Les informations rassemblées sur les profils d'approvisionnement présentés plus haut suggèrent que ce modèle basé d'abord sur des aspects économiques conviendrait aux profils suivants :

- Aide alimentaire : bien que certains organismes possèdent un camion, ils pourraient néanmoins bénéficier d'une mutualisation économique afin de faire baisser le prix total de leur approvisionnement. Ils n'ont également pas un fort volume d'achat.
- Mise en marché et distribution : malgré l'absence d'un intérêt marqué pour la mutualisation, leur fort volume d'achat pourrait les amener à mutualiser leur approvisionnement avec des organismes plus petits qui possèdent un camion. Les organismes dans cette catégorie (8 sur 12) ne possèdent pas de camion.
- Restauration : malgré un manque d'intérêt pour la mutualisation, ces organismes pourraient bénéficier d'une mutualisation de leurs achats en raison de leur faible volume d'achat. Par contre, il est à noter que les traiteurs peuvent avoir des besoins précis, parfois difficiles à combler, pour leur clientèle.

À la lumière des résultats et analyses présentés, on peut conclure que la mise en place d'un ou de projets de mutualisation de l'approvisionnement des organismes en alimentation à Montréal est possible. Dans ce contexte, diverses pistes d'action sont proposées afin d'accompagner la démarche de mutualisation vers une prochaine étape et de mise en œuvre. Ces pistes d'action sont inspirées de l'analyse des résultats du présent rapport et des réflexions des organismes communautaires intégrés à la démarche de concertation du Réseau régional d'approvisionnement des initiatives solidaires et des réseaux alternatifs.

6. Discussion : retour sur les résultats de l'étude avec les partenaires du réseau d'approvisionnement pour les initiatives solidaires

Afin de bonifier la réflexion entamée dans le cadre du processus de recherche et d'outiller les acteurs pour les pistes d'action à adopter, les résultats du sondage ont été présentés aux partenaires du Réseau régional d'approvisionnement des initiatives solidaires et des réseaux alternatifs lors d'une rencontre régionale le 31 mai 2018. Après la présentation, les représentants d'organismes ont été invités à discuter des résultats et à donner leurs impressions sur les deux orientations de mutualisation présentées dans la section précédente, soit la mutualisation sur une base logistique et la mutualisation sur une base économique. Des constats plus généraux ont émergé des discussions.

D'abord, la plupart des acteurs croient qu'un projet de mutualisation ne devrait pas se faire seulement sur une base économique puisqu'il faut prendre en compte d'autres impératifs tels que la logistique de terrain

(transport, entreposage, livraison et cueillette), le choix des produits ou encore les valeurs des organismes. Il s'agit donc ici d'éléments logistiques et de gouvernance qui sont apparus centraux. L'analyse présentée dans ce rapport fait également ressortir ces enjeux. Dans le cas d'un regroupement d'achats par exemple, l'achat en gros entraînerait d'autant plus un volume important dans la livraison et nécessiterait ainsi une logistique solide et des lieux d'entreposage.

En plus de la réduction des coûts d'approvisionnement, les organisations partenaires doivent être liées par une synergie — un « fit naturel », pour reprendre les termes évoqués lors de la rencontre. Dans n'importe quel cas de mutualisation — logistique ou économique —, la confiance entre les partenaires est centrale. Il a été souligné que dans certains arrondissements où les organismes se parlent peu, il serait plus approprié qu'un projet de mutualisation soit géré par une structure de gouvernance externe ayant acquis la confiance de tous plutôt que par un seul organisme local. La question de l'égalité dans la prise de décisions entre les partenaires se pose également : cette égalité s'institue-t-elle en fonction des ressources, de la taille, des expertises, etc.? Il s'agit là d'éléments propres aux contextes économique et sociogéographique de chacun des quartiers qui devront être définis par des réflexions avec les organismes impliqués. Des acteurs



font en effet remarquer que le regroupement devrait s'établir sur des principes de solidarité selon lesquels les « gros » aident les « petits ». Encore une fois, ce sont des éléments qui pourront mener à des réflexions communes dans les prochains mois.

Des organisations ont également formulé l'idée d'adapter le concept d'économie circulaire à l'échelle des quartiers. D'autres croient aussi que la mutualisation sur une base économique nécessite de trouver un acteur/un organisme doté de leadership entrepreneurial. En outre, des acteurs ont souligné les tensions qui existent entre le milieu communautaire et le monde de l'économie sociale à propos des modèles d'affaires à adopter pour la mutualisation. Certains ont renchéri en affirmant que le travail des initiatives alimentaires doit être vu comme un service public qui nécessite du financement à long terme et qui ne peut pas automatiquement atteindre une autonomie financière après cinq ans.

La mutualisation même des achats soulève des questions : à partir de quel montant est-il intéressant de mutualiser ses achats? Quel volume faut-il acheter pour réellement faire baisser les prix? Ces questions de « seuils » mènent à réfléchir à l'accès à des données d'approvisionnement, notamment concernant les prix chargés par chacun des fournisseurs. Certaines discussions ont donc porté sur la nécessité ou non, dans le processus de création de projets de mutualisation, de ce partage de connaissances et de l'information entre les partenaires. Si les seuils à atteindre pour justifier un projet de mutualisation sont élevés, il faudrait envisager une mutualisation de grande envergure de type économique, laquelle nécessiterait une intervention d'instances comme la Ville de Montréal ou le MAPAQ (à l'image de ce qui se fait à Toronto).

Les partenaires s'interrogent cependant sur leur volonté de mettre en place un tel modèle de mutualisation économique de l'approvisionnement à Montréal. Les résultats de l'étude et la discussion en plénière montrent que ce n'est pas nécessairement ce que tous les acteurs recherchent, même si l'enjeu du prix des aliments demeure au centre des préoccupations. Les analyses présentées dans la section précédente montrent d'ailleurs que les initiatives de mutualisation basées sur des aspects économiques n'ont pas nécessairement été celles qui ont pu faire sauver le plus d'argent aux organismes. Les discussions ont aussi fait ressortir deux visions à

propos de la mise en place de projets de mutualisation. Selon certains, d'un côté, il y aurait les tenants de l'instauration de projets « à petits pas » en suivant une méthode d'essais-erreurs sans grand plan d'action, et de l'autre, il y aurait les tenants de la mise en place d'un plan d'action, d'une plateforme globale, avec la recherche d'appui gouvernemental, etc. Les partenaires devraient donc s'entendre sur ce qu'ils veulent ou bien développer des projets de natures différentes. Les aspects du territoire et de l'échelle (dans un premier temps, mutualiser les achats dans les quartiers et, dans un deuxième temps, exporter le projet à une échelle plus grande que celle du quartier) sont aussi souvent ressortis des discussions.

Des participants à la discussion ont également fait remarquer qu'un projet de mutualisation pourrait englober davantage que seulement l'approvisionnement alimentaire. Le développement d'une expertise avec les fournisseurs représente une ressource importante qui peut servir à plus d'un organisme. Cet élément est d'ailleurs ressorti de l'analyse des initiatives anciennes ou toujours actives. Les connaissances liées aux prix des aliments selon la saisonnalité ou encore la façon optimale de développer des relations avec les fournisseurs restent un atout important pour toute activité d'approvisionnement. Mutualiser certains autres services, comme ceux de formateurs en cuisine ou de ressources comptables, par exemple, s'avère aussi attrayant pour plusieurs organismes.

En ce qui a trait à la forme organisationnelle d'un projet de mutualisation, l'idée de créer une coopérative de membres acheteurs et de producteurs, gérée démocratiquement, a été soulevée. Un « agent de commandite » pourrait également être embauché. Il s'occuperait ainsi de faire des liens avec les fournisseurs et agirait à titre de représentant du milieu communautaire pour négocier avec les fournisseurs. Le but étant ainsi de centraliser l'achat de produits à hauts volumes, par exemple la farine ou le beurre. Une autre idée serait d'instaurer une plateforme Web pour la mutualisation ou pour partager et échanger des surplus alimentaires. L'idée de générer la mutualisation de cette façon ne trouve cependant pas la faveur de tous. Des défis de gestion informatique et logistique s'imposeraient alors.

7. Synthèse et recommandations

Le présent rapport est le fruit de la contribution et de l'implication de nombreuses personnes œuvrant au sein des organismes solidaires, communautaires et alternatifs de Montréal. Cette étude n'aurait pas pu être réalisée sans la participation de plusieurs gestionnaires de ces organismes qui ont accepté de partager des informations.

Les résultats du sondage, de même que les discussions menées avec les intervenants du milieu, ont permis de dégager des apprentissages et de souligner les nombreux défis reliés à l'approvisionnement alimentaire des organismes. Finalement, certains constats concernant leur mode d'approvisionnement ont pu être établis :

- À la base de toute mutualisation, il y a la volonté de mieux faire les choses. Il y a aussi le désir de réaliser des économies ou du moins d'améliorer la rentabilité ou l'efficacité des organismes afin de mieux servir leurs missions.
- Pour mutualiser des achats, il faut une volonté de partager et de travailler étroitement avec un ou des partenaires.
- Dans un premier temps, il n'est pas nécessaire de mutualiser tous les achats d'un organisme. Mutualiser d'abord une partie de ceux-ci est une première étape pouvant servir d'apprentissage pour l'organisation.

Outre ces constats, les résultats de l'étude permettent d'affirmer qu'il faut aussi considérer les aspects suivants :

- Il faut créer des occasions de maillage entre les organismes afin de faire émerger les projets de mutualisation.
- Il faut mettre en place des conditions favorables afin d'encourager non seulement l'émergence de projets de mutualisation, mais aussi leur accompagnement et la création d'un environnement propice à leur réussite.

Également, la préoccupation de favoriser l'achat local dans la mesure du possible (selon la saisonnalité) fait que les prix sont généralement un peu plus élevés, ce qui restreint par conséquent la marge avec laquelle ces produits peuvent être vendus.

Plusieurs organisations achètent une grande quantité

d'un produit, que ce soit des pâtes alimentaires, du beurre ou de la farine. À la lumière de ces informations, regrouper les achats de ces organismes, pour ces produits, pourrait s'avérer une solution intéressante qui leur permettrait peut-être de dégager une certaine marge de manœuvre.

Les résultats de cette étude permettent de pousser la réflexion sur la mutualisation non seulement de l'approvisionnement alimentaire, mais aussi de certaines ressources, le tout dans un souci de saine gestion. Par exemple, mutualiser les outils logistiques, comme les camions de livraison, ou encore les ressources administratives, par le partage de ressources humaines pour les tâches administratives ou de comptabilité, sont des avenues à explorer.

Il est ressorti des analyses et des discussions la possibilité de mettre en place des projets de mutualisation orientés davantage autour d'aspects logistiques ou d'aspects économiques. Cependant, comme ces différents aspects sont liés entre eux, il apparaît évident que tout projet de mutualisation pourrait être mis en œuvre par une hybridation de ces deux orientations. Les discussions avec les organismes ont également mis en lumière deux types d'échelles d'action (locale et régionale) qui semblent déjà exister sur le territoire et qui portent à réflexion. La figure 7 (voir à la page suivante) illustre de façon schématique quelle orientation peut prendre un projet de mutualisation et l'échelle d'action sur laquelle il peut se déployer dans le temps.

7.1 Deux orientations de la mutualisation

Peu importe l'orientation qu'ils prendront — basés sur des aspects logistiques ou économiques —, les projets de mutualisation devront répondre à certaines conditions afin d'assurer leur pérennité. Les détails sur ces orientations se trouvent à la section 5 du rapport.

Mutualisation sur une base logistique

- Importance des valeurs et des objectifs communs;
- Importance marquée pour la traçabilité et les circuits courts;
- Plus-value représentant davantage qu'économie d'argent (partage de valeurs);
- Confiance entre les partenaires;
- Mise en commun de ressources matérielles qui

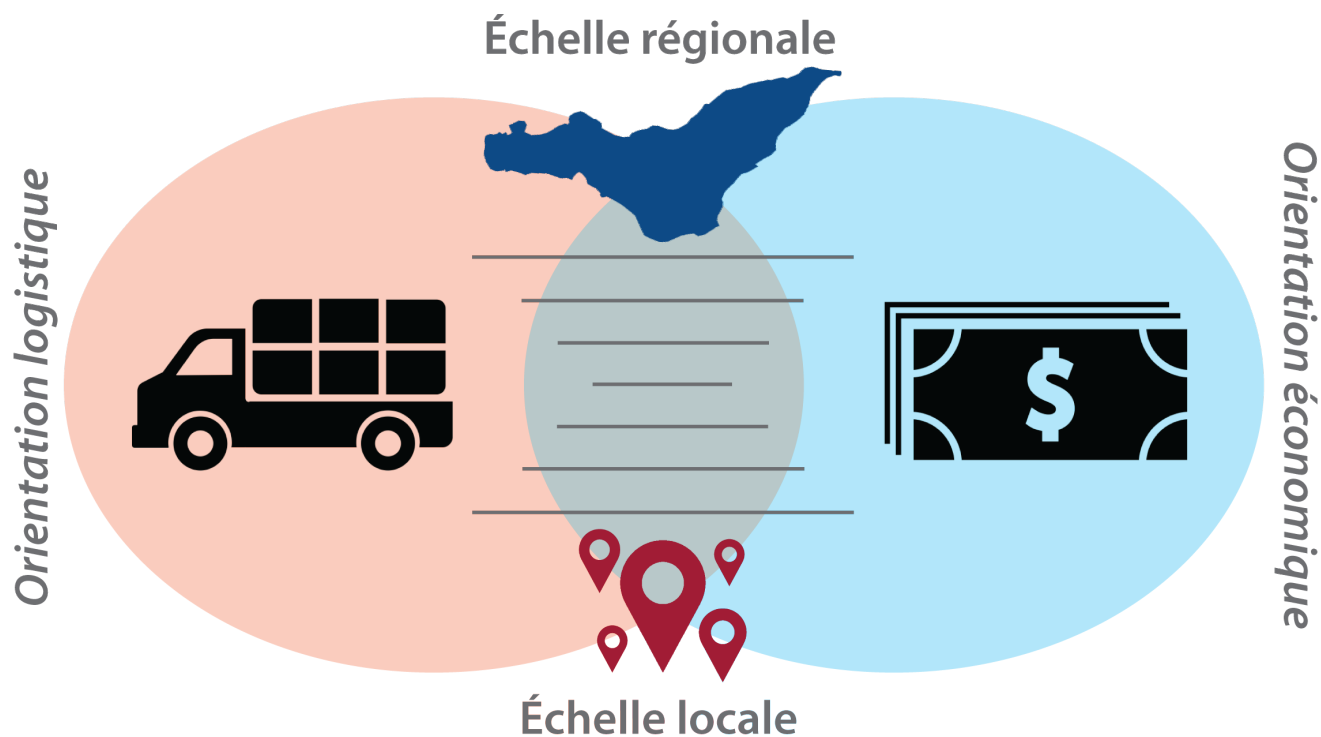


Figure 7 Schématisation de l'orientation et de l'échelle d'action de la mutualisation

appartiennent à tous : maintien et financement d'une ressource matérielle commune (camion et entreposage);

- Ressource humaine commune à tous les partenaires : centralisation de l'achat auprès des fournisseurs par un seul acheteur;
- Nécessité d'un outil de communication pour la logistique des achats;
- Importance de la définition des rôles de chacun dans la structure (communication, facturation, mises à jour, etc.).

Mutualisation sur une base économique

- Si un seul organisme est responsable : gestion à part entière consacrée à ce service d'achats communs au sein de l'organisme;
- Pour l'organisme responsable : une logistique déjà bien établie et des relations intéressantes avec un ou des fournisseurs;
- Capacité financière pour la gestion d'un tel projet (possibilité d'assumer les risques et les responsabilités et possession du fonds de roulement nécessaire);

- Importance de gérer le développement du service : y aller étape par étape;
- Possibilité d'économies importantes pour faire concurrence aux autres types de fournisseurs.

Commun aux deux orientations, les conditions gagnantes de *gouvernance et de gestion* sont les suivantes :

- Gouvernance transparente et avec un fort ancrage local;
- Excellente communication entre les partenaires;
- Objectifs clairs et en accord avec tous les besoins de chacun des partenaires;
- Balises claires et respectées par tous.

7.2 Deux types d'échelles d'action : locale et régionale

L'échelle d'action plutôt locale — à l'échelle des quartiers (ou de plusieurs quartiers) — rassemble des projets à la fois de nature logistique et de nature économique. Dans les initiatives étudiées, des groupes d'acteurs ont en effet mis sur pied des discussions pour une mise en commun

de l'achat d'aliments afin d'obtenir de meilleurs prix.

D'autres ont plutôt opté pour une mise en commun des ressources logistiques d'approvisionnement afin de réduire le coût total de leur approvisionnement. Dans les deux cas, un approvisionnement mutualisé à l'échelle locale permet une meilleure synergie entre les partenaires locaux, la création de nouveaux réseaux d'approvisionnement et possiblement un partage de connaissances. Il semble donc y avoir une bonification importante à mettre sur pied des projets d'approvisionnement à l'échelle locale.

Une échelle d'action régionale semble être plutôt propice à un modèle de mutualisation sur une base économique, sous forme d'un regroupement d'achats. Cet élément est ressorti de l'analyse du sondage et des discussions comme étant un enjeu important à considérer.

Plusieurs obstacles se dressent dans la mise en place d'un nouveau regroupement d'achats pour les organismes à Montréal. D'abord, le volume d'achat de plusieurs de ces organismes est peu important. Ensuite, les fréquences et les périodes d'approvisionnement sont variables et plusieurs d'entre eux reçoivent une quantité appréciable de dons alimentaires.

7.3 Recommandations pour l'implantation de projets en mutualisation de l'approvisionnement

D'abord, l'échelle d'action locale englobe les deux orientations de mutualisation (logistique et économique). Ces dernières font l'objet de recommandations communes, alors qu'il serait profitable de travailler d'abord avec les projets ou les démarches déjà existantes à Montréal.

- Favoriser le renforcement et le partage des compétences par la mise en place d'outils de partage de connaissances.
- Outiller et accompagner les gestionnaires des projets en cours dans leurs démarches de développement.
- Documenter les modèles en place, les bons coups et les difficultés des projets actuels afin de transférer ces apprentissages aux acteurs de terrain.

Il est donc proposé qu'une démarche régionale soit maintenue afin de s'assurer d'un soutien et d'un

maintien d'une concertation régionale dans l'atteinte des objectifs susmentionnés et afin de favoriser les maillages entre les initiatives.

L'analyse effectuée dans le cadre de cette étude de faisabilité a démontré que les initiatives de mutualisation ne s'orientent pas autour d'aspects uniques. La mutualisation dépend d'une multiplicité de facteurs sociaux, économiques, politiques et même environnementaux propres à chaque quartier. Ces facteurs contribuent à déterminer quelle orientation donner aux projets à mettre en place.

Concernant la mise en place d'un regroupement d'achats régional, selon l'analyse, celui-ci gagnerait à s'intégrer à des démarches déjà existantes. La création d'un nouveau regroupement d'achats impliquerait de nouvelles négociations avec des fournisseurs, la création de nouvelles relations et la mise en place d'une structure. Utiliser les réseaux déjà existants semble donc la meilleure solution.

Une mutualisation de l'achat de certains produits en particulier pourrait également être une avenue intéressante pour les produits qui sont souvent achetés par les organismes. Il pourrait par exemple s'agir d'acheter en grande quantité de la farine ou du beurre.

Des discussions ont déjà eu lieu avec certains partenaires potentiels :

- Commerce solidaire¹, qui offre déjà le service d'un regroupement d'achats pour des aliments et autres produits aux organismes solidaires et alternatifs à Montréal, s'est montré très ouvert à entamer une discussion plus sérieuse afin de bonifier le nombre de ses produits et de fournir davantage d'organismes qu'il le fait déjà, notamment en fruits et légumes.
- L'Association des producteurs maraîchers du Québec reste également ouverte à la discussion, notamment en ce qui a trait à la mutualisation de l'approvisionnement en fruits et légumes.

1 « Commerce solidaire est un organisme à but non lucratif qui a pour mission de soutenir la consolidation des entreprises d'économie sociale et l'accroissement de leur rentabilité sociale et économique, par des services de regroupement d'achats et de commercialisation. Ce faisant, Commerce solidaire promeut la consommation responsable, le développement local et l'entrepreneuriat collectif » (Commerce solidaire, 2018).

- La Corporation de gestion des marchés publics de Montréal semble elle aussi ouverte à la discussion. Des démarches pourraient être entamées afin de déterminer les possibilités de regrouper certains achats auprès de certains producteurs des marchés publics.

Il pourrait aussi être profitable de documenter les différentes particularités des services de livraison et d'achats de chacun des distributeurs et grossistes à Montréal afin de comparer les opportunités qui s'offrent aux organismes selon leurs besoins spécifiques et peut-être de négocier des ententes.

7.4 Conclusion

La prise en compte des résultats de l'étude, les constats dressés à la suite des nombreuses rencontres qui ont été réalisées tout au long de ce projet et l'identification de défis sont des éléments qui ont guidé le contenu du plan d'action présenté dans la section suivante.

D'ores et déjà, la faisabilité et la pertinence de mettre en place des projets de mutualisation des achats pour les organismes apparaissent clairement. Cependant, les projets devront être initiés par les milieux et cela, à l'échelle locale.

Toutefois, il est pertinent de conserver une présence au niveau régional afin de poursuivre la mobilisation et la concertation des acteurs, mais surtout pour favoriser l'émergence de projets, accompagner les dirigeants et mettre en place des conditions gagnantes à leur réussite.

Cette présence régionale aurait aussi comme défi d'amorcer les discussions avec les organismes concernant la possibilité de rejoindre un regroupement d'achats régional. De plus, afin d'encourager l'achat de produits locaux, la présence régionale pourrait favoriser les arrimages et permettre des occasions d'affaires entre les producteurs, les transformateurs et les organismes. Dans le cas particulier de Montréal, des ponts, des espaces de collaboration et des opportunités de marchés devraient être réfléchis et ultimement mis en place afin de permettre aux produits issus de l'agriculture urbaine d'accéder à ces marchés.

Enfin, en tant qu'organisme de concertation régionale, dans le cadre de ce projet, le CIBÎM a reçu le mandat de réaliser la présente étude, mais a également soutenu et animé la concertation du Réseau régional d'approvisionnement des initiatives solidaires et des réseaux alternatifs de Montréal.



8. Pistes d'action pour la mutualisation de l'approvisionnement alimentaire des organismes communautaires, solidaires et alternatifs de Montréal

Conformément au mandat confié au CIBÎM, la section suivante présente des pistes d'action qui s'inspirent des différents apprentissages qui ressortent de l'étude de faisabilité et qui permettront de poursuivre la démarche de mutualisation.

Objectifs stratégiques et moyens d'action

1. Augmenter l'achat de produits locaux par les organismes communautaires, solidaires et alternatifs.

- Créer des occasions de maillages avec des producteurs agricoles et des transformateurs de même que pour les produits issus de l'agriculture urbaine montréalaise.

2. Soutenir les organismes qui ont mis en place des projets de mutualisation de leurs achats.

- Documenter les expériences en cours.
- Répertorier les outils de gestion en place et voir à l'amélioration de ceux-ci.
- Encourager le transfert des connaissances et le partage des expériences.
- Consolider les organismes actuels dans leur mission d'approvisionnement local et voir au développement d'éventuelles opportunités d'affaires.
- Établir un mode de fonctionnement qui pourrait refléter une façon commune et collective de s'approvisionner en produits locaux.

3. Favoriser l'émergence de projets de mutualisation à l'échelle locale.

- Assurer une présence régionale sur le terrain afin de créer les occasions de réunir les organismes qui désirent mutualiser leurs achats. À partir des intérêts de chacune des organisations, il faut trouver les intérêts communs.

- Faire connaître les programmes d'aide financière pour l'implantation de projets.
- Accompagner les organismes dans leur demande d'aide financière.
- Créer un système de partage des outils de gestion et de communication entre les initiatives existantes et en devenir (applications Slack ou encore Loomio).
- Évaluer les opportunités de mutualisation de ressources avec les organismes (tâches administratives ou comptabilité).

4. Favoriser la mutualisation des achats de produits alimentaires à grand volume.

- Évaluer le potentiel (volume) d'achats de produits à haut volume pour les organismes qui désirent mutualiser l'approvisionnement de ceux-ci.
- Amorcer des discussions avec des regroupements en place (Commerce solidaire, William Coop, distributeurs de fruits et légumes, Corporation de gestion des marchés publics, Association des produits maraîchers, etc.).
- Mettre en relation les organismes qui souhaitent mutualiser leur approvisionnement avec d'autres initiatives de mutualisation à Montréal.

5. Éviter les pertes et le gaspillage.

- Créer un système de partage des surplus d'aliments à donner ou de manques logistiques ou de denrées entre les organismes.
- Évaluer la possibilité d'utiliser une plateforme de gestion des dons alimentaires comme la Bourse aux dons, une plateforme créée en Belgique pour mettre en contact des entreprises ayant des invendus et des organisations d'aide alimentaire à la recherche de dons.

6. Poursuivre la concertation régionale du milieu et l'animation du milieu

- Organiser la prochaine rencontre régionale (automne 2018) pour :
 - Présenter le plan d'action;
 - Organiser des ateliers de travail dont le but serait de dresser une liste de projets potentiels (échelle locale) de mutualisation des achats pour l'année 2019;
 - Élaborer des plans d'action à teneur locale.
- Embaucher un chargé de projet dont le mandat serait le suivant :
 - Accompagner des projets en cours et futurs;
 - Recenser, bonifier et développer des outils de gestion et de communication;
 - Faire du maillage entre les divers projets en cours, du transfert des connaissances, du mentorat entre

les acteurs du milieu, de l'accompagnement

- Documenter les expériences;
- Amorcer les discussions afin de regrouper des achats à haut volume avec des partenaires;
- Créer des espaces de collaboration et des occasions d'affaires pour les produits issus de l'agriculture urbaine montréalaise.

ANNEXE 1 — Questionnaire du sondage

INTRODUCTION

À l'été 2017, le Conseil des industries bioalimentaires de l'Île de Montréal (CIBÎM) a reçu le mandat d'effectuer une étude de faisabilité et un plan d'action pour la mise en place d'un regroupement d'achat régional de produits locaux pour les organismes solidaires et les réseaux alternatifs en alimentation à Montréal.

Dans le cadre de cette étude, le CIBÎM cherche à évaluer les différents besoins et les ressources existantes concernant l'approvisionnement des organismes sondés. Les informations recueillies nous permettront d'établir des constats afin de mieux nous orienter dans la création d'un plan d'action visant la mutualisation* de l'approvisionnement alimentaire des organismes communautaires, solidaires et alternatifs en alimentation. En fonction des résultats obtenus, le plan d'action portera sur la mise en place d'un projet pilote potentiel visant une forme de mutualisation de l'approvisionnement.

Nous vous invitons donc à participer à ce questionnaire qui a pour objectif de mieux comprendre comment fonctionne l'approvisionnement alimentaire de votre organisme. Pour ce faire, vous répondrez à diverses questions concernant votre logistique d'approvisionnement, les ressources que vous avez à votre disposition ainsi que vos besoins.

Le temps estimé pour remplir le questionnaire est d'environ 20 minutes. Si vous manquez de temps pour le terminer ou si vous devez consulter d'autres personnes pour le faire, vous pouvez quitter le questionnaire et y revenir plus tard via le lien que vous avez reçu par courriel. Vos réponses resteront enregistrées.

Aux répondants qui ont cliqué sur le lien suivant : <https://fr.surveymonkey.com/r/approvisionnementCIBIM2018> pour accéder au questionnaire: Si vous manquez de temps pour le terminer, vous devez laisser la fenêtre du questionnaire ouverte. Sinon, vos réponses ne seront pas enregistrées et vous aurez à recommencer au début.

Les informations recueillies demeureront confidentielles. Les réponses au questionnaire et les données collectées ne permettront pas de vous identifier dans la communication des résultats. Seules les personnes autorisées du CIBÎM pourront avoir accès aux données pouvant vous identifier.

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

Pour toute question concernant l'étude de faisabilité, le présent questionnaire ou tout autre élément, n'hésitez pas à nous contacter :

Camille Arsenault-Hétu, chargée de projet au CIBÎM pour l'étude de faisabilité

T. 514-256-6330 C. portrait.approvisionnement@gmail.com

Afin de faciliter votre navigation, nous vous conseillons de mettre votre fenêtre en mode « plein écran ».

*Par mutualisation, nous entendons le fait de regrouper et/ou partager des ressources humaines, financières ou organisationnelles afin que tous les acteurs concernés en tirent le meilleur parti. Une mutualisation peut donc prendre différentes formes selon les besoins et les ressources en place. Elle pourrait par exemple permettre d'optimiser une procédure ou encore de réduire ses coûts.

COORDONNÉES DE L'ORGANISATION

1. Merci de compléter les informations suivantes :

1. Nom complet de l'organisme :
2. Adresse (numéro et rue):
3. Code postal :
4. Arrondissement ou municipalité :
5. Numéro de téléphone de l'établissement :
6. Nom de la personne qui répond au sondage :
7. Titre ou fonction de cette personne :
8. Courriel de cette personne :

INFORMATION GÉNÉRALE SUR L'ORGANISATION

2. Quels sont les services liés à l'alimentation offerts par votre organisation? Pour chaque service, précisez le moment de l'année où il est offert.

À l'année Janv Fév Mars Avr Mai Juin Juil Août Sept Oct Nov Déc

- Dépannage/banque alimentaire
- Boîte/panier de fruits et légumes à prix réduits
- Épicerie solidaire ou communautaire
- Restaurant/caféteria communautaire
- Traiteur
- Marché local fixe
- Marché ambulant
- Popote roulante/livraison de repas à domicile
- Organisation d'un groupe d'achat
- Cuisine collective
- Ateliers culinaires dans les écoles
- Ateliers culinaires pour tous (autres que les cuisines collectives)
- Jardins collectifs
- Jardins communautaires
- Autoproduction agricole
- Distribution à d'autres organisations
- Autres, précisez.

Commentaires :

3. Quels sont les trois services qui prennent le plus d'importance dans votre organisation/organisme? Placez-les en ordre de priorité selon les services mentionnés à la question précédente.

- 1.
- 2.
- 3.

APPROVISIONNEMENT EN FRUITS ET LÉGUMES

4. Auprès de quels types de fournisseurs vous approvisionnez-vous en fruits et légumes? Cochez toutes les réponses pertinentes et précisez s'il s'agit d'achats et/ou de dons. Une seule réponse par ligne.

Achats Dons Achats et dons Aucun appro. auprès de ce fournisseur Je ne sais pas Refus de répondre

- Producteur agricole
- Grossiste (ex. : Gaëtan Bono)
- Supermarché (ex. : IGA)
- Détaillant autre qu'un supermarché (ex. : commerce de quartier)
- Organismes de dons alimentaires (ex. : Moisson Montréal)
- Autre organisation offrant un service d'approvisionnement (ex. : P'tit marché de l'Est)
- Autres, précisez.

5. Achats de fruits et légumes : À quel moment dans l'année faites-vous des achats de fruits et légumes auprès de vos fournisseurs?

À l'année Jamais Janv Fév Mars Avril Mai Juin Juil Août Sept Oct Nov Déc

- Producteur agricole
- Grossiste (ex. : Gaëtan Bono)
- Supermarché (ex. : IGA)
- Détaillant autre qu'un supermarché (ex. : commerce de quartier)
- Organismes de dons alimentaires (ex. : Moisson Montréal)
- Autre organisation offrant un service d'approvisionnement (ex. : P'tit marché de l'Est)
- Autres, précisez.

PRODUCTEURS AGRICOLES

6. Si vous faites des achats de denrées alimentaires auprès de producteurs agricoles, à quel moment de la semaine et de quelle façon vous approvisionnez-vous auprès de ceux-ci? Vous pouvez cocher toutes les cases applicables. Au moins une réponse par ligne.

Ne s'applique pas Lundi Mardi Mercredi Jeudi Vendredi Samedi Dim Variable

- Cueillette au quai des producteurs du Marché central
- Cueillette directement à la ferme
- Cueillette dans d'autres marchés publics (ex. : Marché Jean-Talon)
- Livraison par le producteur jusqu'à votre organisme
- Ventes des produits par le producteur à votre kiosque

GROSSISTES

7. Achats de denrées alimentaires auprès de grossistes : Si vous faites des achats de denrées alimentaires auprès de grossistes, à quel moment de la semaine et de quelle façon vous approvisionnez-vous auprès de ceux-ci? Au moins une réponse par ligne.

Ne s'applique pas Lundi Mardi Mercredi Jeudi Vendredi Samedi Dim Variable

- Cueillette directement auprès d'un grossiste au Marché central
- Cueillette directement auprès d'un grossiste ailleurs qu'au Marché central
- Livraison par le grossiste à votre organisme

SUPERMARCHÉS

8. Dans quelle mesure les supermarchés et les autres détaillants constituent-ils une source d'approvisionnement alimentaire pour votre organisme?

Supermarché (ex. : IGA) Autres détaillants (ex. : boulangerie, fruiterie, boucherie, etc.)

- N'est jamais une source d'approvisionnement alimentaire
- Est une source occasionnelle d'approvisionnement pour de petites quantités
- Est une source occasionnelle d'approvisionnement pour de grandes quantités
- Est une source régulière d'approvisionnement pour de petites quantités
- Est une source régulière d'approvisionnement pour de grandes quantités
- Autres, veuillez préciser.

APPROVISIONNEMENT GÉNÉRAL

9. Dans la situation actuelle, quelles sont les priorités d'approvisionnement (achats seulement) dans votre organisme? Placer les choix en ordre de priorité. Répondre à toutes les lignes. 0 étant «pas du tout important» et 10 étant «très important» :

- Produits le moins cher possible
- Produits de la grande région de Montréal
- Produits du Québec
- Produits biologiques ou issus de l'agriculture écologique
- Fournisseurs à valeurs sociales
- Diversité des produits offerts par les fournisseurs
- Simplicité de la logistique d'approvisionnement avec les fournisseurs
- Approvisionnement en circuit court (avec le moins d'intermédiaires possible)
- Traçabilité des aliments
- Fruits et légumes de catégorie 1

10. Lors de la saison d'été 2017, combien de personnes salariées dans votre organisme s'occupaient de l'approvisionnement (une seule réponse)?

11. Selon votre évaluation personnelle, le travail d'approvisionnement dans votre organisation représente (une seule réponse) :

- Une tâche qui est facilement exécutée
- Un petit défi
- Un défi relativement important
- Un grand défi
- Un fardeau insoutenable
- Autres, précisez.

VOLUME D'ACHAT PAR ANNÉE

12. Pour chacune des catégories d'aliments, quel est votre volume d'achats par année dans votre (une seule réponse par ligne)?

0\$-4999\$	5 000\$-9999\$	10 000\$-24 999\$	25 000\$-49 999\$	50 000\$-74 999\$	75 000\$-99 999\$
100 000\$-149 999\$	150 000\$-249 999\$	250 000\$ et plus			

- Fruits et légumes
- Produits périssables autres que fruits et légumes (viandes, produits laitiers, œufs, etc.)
- Produits non périssables (ex. : produits secs)

13. Sur 100% de vos achats de produits alimentaires, environ combien achetez-vous de (inscrire un pourcentage par tranche de 5% pour chacune des catégories. Ex. : 5%, 20%, 55%, etc.)

- | | Pourcentage |
|--|-------------|
| • Viande, volailles, produits carnés, poissons et fruits de mer | |
| • Produits laitiers (beurre, lait, crème, yogourt, etc.) | |
| • Œufs | |
| • Fruits et légumes frais | |
| • Produits secs (noix, barres tendres, etc.) | |
| • Produits de boulangerie, grains et produits céréaliers (pains, céréales, pâtes alimentaires, etc.) | |
| • Boissons non alcoolisées | |
| • Margarine, huiles et matières grasses (sauf beurre) | |
| • Autres produits alimentaires (veuillez préciser) | |
| Total | 100 |

TRANSPORT

14. Possédez-vous un ou des camions pour le transport des marchandises dans votre organisme?

- Oui
- Non

15. Si oui, combien en possédez-vous?

___ camions

16. Pour chacun des modèles de camion que vous possédez, cochez les caractéristiques qui le décrivent (plusieurs réponses par ligne possible) :

Réfrigéré Non-réfrigéré Fourgon 12 à 16 pieds Fourgonnette (éconoline)
Compatible avec des docs standards Ne s'applique pas

- Camion 1
- Camion 2
- Camion 3

17. Pour chacun des modèles de camion que vous possédez, indiquez leur fréquence moyenne d'utilisation :

4 fois et plus par semaine 2 à 3 fois par semaine Environ 1 fois par semaine Environ 2 à 3 fois par mois Aucune. Il est inutilisé pour le moment Ne s'applique pas

- Camion 1
- Camion 2
- Camion 3

18. À quel moment dans l'année utilisez-vous un ou plusieurs de ces camions pour votre approvisionnement alimentaire? Encerclez chaque mois pertinent :

À l'année, Jamais, Janvier, Février, Mars, Avril, Mai, Juin, Juillet, Août, Septembre, Octobre, Novembre, Décembre

19. Vous arrive-t-il de louer un ou des camions ou d'autres véhicules pour votre approvisionnement alimentaire durant l'année?

- Oui
- Non

20. Si oui, quel est le budget annuel moyen accordé à la location de camions dans votre organisme? Si non, inscrivez «0».

21. Votre ou vos camions sont-ils utilisés pour d'autres activités que pour votre approvisionnement alimentaire?

- Oui, précisez les activités:
- Non

22. Utilisez-vous des voitures personnelles pour faire l'approvisionnement alimentaire de votre organisme (une seule réponse)?

- Oui, occasionnellement
- Oui, régulièrement
- Non

23. Si vous utilisez une ou des voitures personnelles pour faire l'approvisionnement alimentaire de votre organisme, indiquez leur fréquence moyenne d'utilisation (une seule réponse) :

- Aucune, il est inutilisé pour le moment
- Environ 2 à 3 fois par mois
- Environ 1 fois par semaine
- 2 à 3 fois par semaine
- 4 fois et plus par semaine

ENTREPOSAGE

24. Disposez-vous d'un lieu ou de lieux d'entreposage pour vos aliments?

- Oui
- Non

25. Inscrivez le nombre de lieux d'entreposage pour chacune des caractéristiques ci-dessous, en précisant ceux qui se trouvent sur les lieux et à l'extérieur des lieux de votre organisme.

Lieux d'entreposage réfrigérés Lieux d'entreposage non réfrigérés Lieux d'entreposage de congélation

- Sur les lieux de votre organisme
- À l'extérieur des locaux de votre organisme

Commentaires :

26. Possédez-vous de l'espace d'entreposage non-utilisé qui pourrait être optimisé? Si oui, spécifiez.

27. Avez-vous des besoins non comblés en termes d'entreposage? Veuillez préciser.

PARTAGE DE RESSOURCES AVEC D'AUTRES ORGANISATIONS

28. Partagez-vous certains éléments d'approvisionnement avec d'autres organismes? Si oui, quels sont ces éléments et avec qui les partagez-vous?

PROJET DE MUTUALISATION DE L'APPROVISIONNEMENT À MONTRÉAL

26. Indiquez à quel point les avantages suivants d'un projet de mutualisation de l'approvisionnement à Montréal sont recherchés par votre organisme. 0 étant «pas du tout recherché» et 10 étant «Très recherché» (répondre pour tous les avantages suivants) :

- Prix des denrées alimentaires (le plus bas possible)
- Optimisation des tâches de la main d'œuvre/réduction du temps alloué à l'approvisionnement
- Création d'un lien de confiance avec les fournisseurs
- Optimisation des ressources matérielles de transport (camion)

- Optimisation des ressources d'entreposage
- Qualité des produits
- Variété/diversité des produits
- Produits biologiques ou issus de l'agriculture écologique
- Produits locaux
- Partage des coûts (économie d'échelle)
- Partage des risques financiers

27. Accordez-vous de l'importance à la mutualisation (mise en commun/collaboration) des éléments suivants ? 0 étant «pas du tout important» et 10 étant «Essentiel».

- Achat en fruits et légumes
- Achat d'autres produits alimentaires
- Transport
- Entreposage
- Ressources humaines
- Autres, précisez.

28. Quelles seraient pour votre organisme les réticences à participer à un projet de mutualisation?

CONCLUSION

29. Avez-vous des informations supplémentaires que vous souhaiteriez partager avec nous concernant votre organisation?

30. Avez-vous des commentaires à faire concernant ce questionnaire?

31. Acceptez-vous d'être contacté ultérieurement par l'équipe du CIBÎM pour d'éventuels compléments d'information concernant la faisabilité d'un regroupement d'achat régional de produits locaux pour des organismes solidaires et les réseaux alternatifs en alimentation à Montréal?

- Oui
- Non

Commentaires :

32. Seriez-vous intéressé à être informé des résultats de notre étude de faisabilité?

- Oui
- Non

SUGGESTIONS OU COMMENTAIRES

33. Avez-vous des suggestions ou des commentaires pour le projet de mutualisation de l'approvisionnement des organismes solidaires ou des réseaux alternatifs?

Le sondage est maintenant terminé. Nous vous remercions de votre temps et de votre participation. Nous vous rappelons que pour toute question concernant l'étude de faisabilité, le présent questionnaire ou tout autre élément, n'hésitez pas à nous contacter : Camille Arsenault-Héty, chargée de projet au CIBÎM; 514-256-6330; portrait.approvisionnement@gmail.com

ANNEXE 2 — Fiche explicative du projet d'étude de faisabilité



FICHE EXPLICATIVE

Projet d'étude de faisabilité pour un regroupement d'achats régional de produits locaux pour les organismes solidaires et les réseaux alternatifs à Montréal

HISTORIQUE DU PROJET D'ÉTUDE DE FAISABILITÉ ET OBJECTIFS

En 2016, Revitalisation Saint-Pierre a publié un Portrait de l'approvisionnement des initiatives alimentaires alternatives à Montréal. Suite à ces résultats de recherche, certains constats ont été faits et des pistes d'action ont été mentionnées afin d'optimiser l'approvisionnement des organismes porteurs de ces initiatives. Parmi les pistes d'action mentionnées, il a été proposé d'explorer différentes formes de mutualisation de l'achat des organismes alternatifs, solidaires ou communautaires en alimentation. C'est donc à la suite des recommandations du Portrait publié en 2016 que le Conseil des industries bioalimentaires de l'Île de Montréal (CIBÎM) a eu le mandat, à l'été 2017, de faire une étude de faisabilité sur la mise en place d'un projet de **regroupement d'achats régional de produits locaux pour les organismes solidaires et les réseaux alternatifs en alimentation à Montréal**. Nous cherchons ainsi à poursuivre les recherches et les réflexions entamées par Revitalisation Saint-Pierre. Selon les résultats de l'étude, un projet pilote pourrait potentiel être mis en place dans l'optique de mutualiser l'approvisionnement d'organisations en alimentation à Montréal.

L'étude vise plus précisément les organismes qui achètent auprès de grossistes, fournisseurs ou encore de producteurs agricoles. Il peut donc s'agir de marchés de quartier, d'épiceries solidaires, de groupes d'achats communautaires, de traiteurs en économie sociale ou encore de groupes de cuisine collective, par exemple.

ÉTAPES DE RÉALISATION DE L'ÉTUDE

1. Évaluer les différents besoins et les ressources existantes concernant l'approvisionnement des organismes sondés

Pour ce faire, nous demandons au plus grand nombre d'organisations solidaires ou alternatives en alimentation à Montréal de répondre à un court sondage en ligne. Ces résultats nous permettront d'établir des **constats** afin de mieux nous orienter vers les différentes formes que pourrait prendre le projet de mutualisation.

2. Explorer différentes possibilités d’approvisionnement mutualisé auprès de différents types de fournisseurs, selon les besoins exprimés par les organismes sondés.

Cette étape consistera en premier lieu à analyser les différentes initiatives de mutualisation présentes à Montréal et celles qui ont eu lieu dans le passé afin de mieux comprendre les forces et faiblesses de chacun des modèles. Nous tenterons ensuite d’explorer les opportunités de mutualisation qui pourraient être présentes sur le territoire en partenariat avec différents acteurs, et ce en fonction des besoins qui ont été exprimés à travers le sondage.

3. Rédaction d’un plan d’action

Si les résultats démontrent la faisabilité d’un regroupement d’achats ou d’un projet de mutualisation des ressources d’approvisionnement, un plan d’action pour la mise en place d’un projet pilote potentiel sera rédigé. Il inclura une ou plusieurs pistes d’action afin de contribuer à l’optimisation de l’approvisionnement des organismes en alimentation à Montréal.

PARTICIPATION AU SONDAGE

Votre participation à cette étude à travers le sondage qui vous a été envoyé est essentielle à la réussite de cette étude de faisabilité et pourrait vous permettre de contribuer à l’optimisation de votre approvisionnement alimentaire et de celui de plusieurs autres organismes à Montréal.

Nous vous invitons donc à répondre à ce questionnaire qui a pour objectif de mieux comprendre comment fonctionne l’approvisionnement alimentaire de votre organisme. Pour ce faire, vous répondrez à diverses questions concernant votre logistique d’approvisionnement, les ressources que vous avez à votre disposition ainsi que vos besoins.

Nous vous remercions d’avance pour votre participation. Pour un lien direct vers le questionnaire en ligne, vous pouvez suivre ce lien :

<https://fr.surveymonkey.com/r/approvisionnementCIBIM2018>

CONTACTS

Pour toute question concernant l’étude de faisabilité, le présent questionnaire ou tout autre élément, n’hésitez pas à nous contacter :

Camille Arsenault-Héту, chargée de projet au CIBÎM pour l’étude de faisabilité
514-256-6330
portrait.approvisionnement@gmail.com

Merci à nos partenaires :



ANNEXE 3 — Tableau synthèse des différents critères d'analyse

RÉSULTATS DE L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ DU CIBÎM - 6 PROFILS D'APPROVISIONNEMENT

Critères d'analyse	Aide alimentaire : 8 répondants	Mise en marché et distribution : 11 répondants	Restauration : 17 répondants
Fournisseurs	Reçoivent beaucoup de <u>dons</u> , notamment des producteurs agricoles, et des organismes de don alimentaire (75 %), et ils sont ceux dont l'approvisionnement en dons provenant des supermarchés est le plus important. Achats principalement chez les <u>grossistes</u> et <u>supermarchés</u>	Plus de la moitié font des achats auprès des producteurs agricoles : importance de la traçabilité 90 % font des achats auprès des grossistes 50 % reçoivent des dons d'organismes de don alimentaire	Fournisseurs principaux : grossistes, puis supermarchés Reçoivent peu de dons
Volume d'achat	Peu de volume d'achat par année de F/L et de produits périssables. F/L : moyenne = 15 000 \$, médiane = 2500 \$ Produits périssables : moyenne = 13 125 \$, médiane : 2500 \$ Produits non périssables : moyenne = 39 000 \$, médiane = 27 500 \$	Importance des achats en F/L et produits périssables, moins en produits non périssables F/L : moyenne = 61 000 \$ (surpasse toutes les autres catégories), médiane = 37 500 \$ Produits périssables : moyenne = 56 000 \$, médiane = 37 500 \$ Produits non périssables : moyenne = 105 000 \$, médiane = 17 500 \$	N'achètent pas beaucoup de F/L, et moyennement d'autres produits F/L : moyenne = 29 000 \$, médiane = 7 500 \$ Produits périssables : moyenne = 43 000 \$, médiane = 17 500 \$ Produits non périssables : moyenne = 40 000 \$, médiane = 17 500 \$
Transport	La majorité (6 sur 8) possède <u>un camion</u> fortement utilisé Moyenne de 2,5 camions par organisme	Plus de 60 % ne possède pas de camion	Un peu moins de la moitié ne possède pas de camion Privilégient la livraison
Mutualisation	Intérêt pour les aspects logistiques de transport et de ressources humaines, et pour l'achat de produits périssables et non périssables (autres que F/L)	Mutualisation : intérêt surtout pour les F/L, surtout prix les plus bas et économies d'échelle	Intérêt moyen pour la mutualisation : principalement prix et qualité

RÉSULTATS DE L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ DU CIBÎM - 6 PROFILS D'APPROVISIONNEMENT

Critères d'analyse	Marchés saisonniers : 4 répondants	Cuisines collectives et ateliers culinaires : 6 répondants	Agriculture urbaine : 3 répondants
Fournisseurs	Achètent tous auprès de producteurs agricoles et de grossistes Ne reçoivent aucun don	S'approvisionnement auprès de producteurs, grossistes et supermarchés Reçoivent peu de dons	Achètent principalement auprès de producteurs agricoles Reçoivent très peu de dons
Volume d'achat	Beaucoup d'achats de F/L, achats moyens d'autres produits F/L : moyenne = 51 000 \$ (les médianes sont très semblables) Produits périssables : moyenne = 11 000 \$ Produits non périssables : moyenne de 20 000 \$	Achètent peu de F/L et produits non périssables, moyennement de produits périssables F/L : moyenne = 5800 \$, médiane = 7500 \$ Produits périssables : moyenne = 15 000 \$, médiane = 12 500 \$ Produits non périssables : moyenne = 20 000 \$, médiane = 7500 \$	Achètent moyennement de F/L et peu d'autres produits F/L : moyenne = 12 500 \$, médiane = 17 500 \$ Produits périssables : moyenne = 7500 \$, médiane = 7500 \$ Produits non périssables : moyenne = 14 000 \$, médiane = 2500 \$
Transport	Se rendent en majorité (3 sur 4) au quai des producteurs et chez des grossistes au Marché central 3 des 4 répondants possèdent au moins un camion, pour une moyenne de 1,3 par organisme	3 sur 6 possèdent un camion, qui n'est pas utilisé à sa pleine capacité	1 sur 3 possède un camion
Mutualisation	Intérêt surtout logistique : transport, ressources humaines, traçabilité	Mutualisation : surtout au niveau logistique : transport, main d'œuvre, économie d'échelle	Intérêt faible, sinon pour achats de fruits et légumes locaux et de qualité

Liste des références

Audet, R., Lefèvre, S. et M. El-Jed. (2014). *La démarche d'innovation des marchés de quartier de Montréal: vers une transition socio-écologique du système agroalimentaire*. Récupéré de <http://www.crsdd.uqam.ca/pages/docs/RapportMarchesDeQuartier2014.pdf>

Audet, R., Lefèvre, S. et M. El-Jed. (2015). *La mise en marché alternative de l'alimentation à Montréal et la transition socio-écologique du système agroalimentaire*. Récupéré de <https://ose.esg.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/65/RapportMMAA2015.compressed.pdf>

Chambre Régionale d'Economie Sociale et Solidaire de Basse-Normandie (CRESSBN). [s. d.]. *Mutualiser des compétences : Repères et expériences en Basse Normandie*. Récupéré de <http://www.essnormandie.org/wp-content/uploads/2014/08/Largumentaire-mutualisation-comp%C3%A9tences.pdf>

Commerce solidaire. [s. d.]. *Qui sommes-nous*. Récupéré de <https://www.commercesolidaire.com/ZoneInformations/Section/Menu/%C3%80%20propos>

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

France Silver Éco. (2016). *Guide de mutualisation des achats publics dans le domaine de la silver économie*. Récupéré de http://www.france-silvereco.fr/wp-content/uploads/2016/06/France-Silver-Eco_resah_Mutualisation-Achats-Publics_juin-2016.pdf

Mundler, P., Laughrea, S., Jean-Gagnon J. et Royer A. (2016). *Action collective et compétitivité des exploitations agricoles engagées dans les circuits de proximité*. Rapport final remis au MAPAQ dans le cadre des projets Innov'action. Québec, Université Laval, 142 p. + annexes. Récupéré de http://agriculture-et-territoires.fsaa.ulaval.ca/no_cache/recherche/projets-de-recherche/afficher_projet/details/action-collective-et-competitivite-des-exploitations-agricoles-engagees-dans-les-circuits-de-prox/

Projet régional de mutualisation des marchés de quartier de Montréal. (2013). Bilan.

Voghel Robert, M.-È. (2016). *Portrait de l'approvisionnement des initiatives alimentaires alternatives*. [Document PDF]. Projet porté par Revitalisation Saint-Pierre dans le cadre de l'objectif 2 volet 4 du plan d'action du Système alimentaire montréalais. Récupéré de https://sam.montrealmetropoleensante.ca/uploads/resources/files/PortraitAlimentaire_BasseRes.pdf