



Entreprendre collectivement en alimentation au Québec

Cahier de cas



Aux quatre coins du Québec, coopératives et OBNL contribuent activement à transformer les systèmes alimentaires.

Qu'elles produisent ou transforment des aliments, qu'elles les distribuent au détail ou en circuits courts, ou qu'elles les rendent accessibles à des populations marginalisées, ces initiatives explorent différentes stratégies et modèles d'affaires pour pérenniser leurs actions. Qui sont-elles? Que font-elles? Comment s'y prennent-elles et pourquoi ont-elles fait ces choix? En 2021, nous avons mené des entretiens qualitatifs avec les responsables de dix entreprises d'économie sociale dans le cadre du projet **Territoires nourriciers: économie sociale et alimentation**. Ce cahier de cas vous les présente de manière synthétique.



1	Coop Alina Coopérative de consommateur-rice·s	3	6	CAPÉ Coopérative de producteur·rice·s	18
2	Le Grenier boréal Coopérative de solidarité	6	7	Le Chic Resto Pop OBNL	21
3	Jardins Mistouk OBNL	9	8	Les Choux Gras Coopérative de solidarité	24
4	Marché de solidarité régionale de l'Outaouais Coopérative de solidarité	12	9	Marché de proximité de Québec OBNL	27
5	CSUR Coopérative de solidarité	15	10	Santropol Roulant OBNL	30

Une diversité de profils dans le secteur agroalimentaire



Statut

- 7 coopératives, dont 5 coopératives de solidarité, 1 coopérative de consommateur·rice·s et 1 coopérative de producteur·rice·s.
- 4 organismes à but non lucratif (OBNL).



Zone géographique

- 5 situés en milieu urbain¹, 2 en milieu périurbain ou semi-rural, 4 en milieu rural.
- 1 a pour échelle territoriale un quartier, 8 une municipalité, 1 une région et 1 le Québec entier.



Rôle dans le système alimentaire

- 5 se spécialisent dans la **distribution au détail** d'aliments, dont 4 par l'intermédiaire de plateformes de vente en ligne.
- 3 sont principalement actifs dans la **production écologique de produits agricoles et agroforestiers**, la **transformation** et la **vente** en circuits courts.
- 2 organismes communautaires qui opèrent un volet d'économie sociale² œuvrent dans un contexte de **lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale** au moyen d'une saine alimentation.
- 1 coopérative regroupe des producteur·rice·s maraîcher·ère·s biologiques et les soutient notamment par diverses stratégies de **mutualisation**.
- 3 collaborent à la recherche sur de nouvelles semences et espèces, de **nouvelles approches** et procédés en agroécologie (biologique, permaculture) ou en agroforesterie ainsi que sur le développement de nouveaux équipements pour cultiver de manière biologique.

- [Consulter notre grille d'entretien](#)
- [Consulter le tableau récapitulatif des apprentissages issus de l'étude de cas](#)
- [Consulter le rapport sur les enjeux de pérennité et les facteurs de succès](#)

1 Notons que l'une des coopératives, qui est située en milieu urbain, regroupe des membres producteur·rice·s sur l'ensemble du territoire québécois.

2 Pour la suite du document, nous référerons à 10 cas d'entreprises d'économie sociale afin d'alléger le texte. Nous considérerons alors que ces 2 organismes communautaires s'apparentent à des entreprises d'économie sociale.

Coop Alina

Avec son bâtiment de 10 000 pieds carrés, la Coop Alina ne passe pas inaperçue sur la rue Saint-Germain Ouest, à Rimouski. Cette coopérative de consommateur-ric-e-s a pour mission de rendre accessibles des produits sains de qualité, biologiques et respectueux de l'environnement à la population de la grande région de Rimouski, dans le Bas-Saint-Laurent. Zoom sur cette entreprise collective née dans un rang bucolique de Saint-Fabien il y a près d'un demi-siècle.



En bref

Date de création et besoin à l'origine

Coopérative créée dans les années 1970 dans la municipalité de Saint-Fabien. Elle s'installe au centre-ville de Rimouski en 1978, dans la région du Bas-Saint-Laurent.

Besoin à l'origine : accès à des aliments santé, bio, sans gluten, etc.

En juillet 2021, elle comptait :

- 40 employé-e-s à temps plein et à temps partiel ;
- un chiffre d'affaires de près de 5 000 000 \$.



Mission, vision, valeurs

Mission : « offrir à la population de Rimouski et des environs un vaste choix de produits biologiques, naturels et locaux de qualité, qu'il s'agisse de produits d'alimentation, de santé naturels ou de soins personnels. »

Vision : « être porteur d'un changement social dédié à l'adoption d'une alimentation saine et favoriser la santé naturelle dans l'Est du Québec. »

Valeurs : humaines et écologiques, importance de l'engagement envers la collectivité.



Clientèle et publics cibles

- Principalement la population de la MRC de Rimouski-Neigette. La coopérative compte toutefois des membres de tout l'est du Québec.



Statut juridique et gouvernance

- Coopérative de consommateur-ric-e-s.
- 10 000 membres (20 \$ à vie pour deux parts sociales).
- Conseil d'administration (7 membres) et AGA.



Proposition de valeur / positionnement

- «La plus grande épicerie santé dans l'est du Québec.»
- «Se démarque des autres épiceries notamment grâce à son service-conseil offert gratuitement aux membres et aux clients.»

Activités clés

- Épicerie qui offre plus de 9000 produits de santé naturels et des produits alimentaires, notamment des produits certifiés biologiques, sans OGM, locaux et régionaux, ainsi que des produits issus de la cueillette sauvage.
- Bistro santé Le Bocal.
- Conseils en matière d'alimentation saine et de santé naturelle.

Stratégie de mise en marché

- Avantages réservés aux membres.
- Promotion via le site Web, les réseaux sociaux, l'infolettre.
- Participation à divers événements.
- Firme embauchée pour bonifier la stratégie marketing.

Ressources clés et stratégies de mutualisation

- 40 employé-e-s syndiqué-e-s.
- Deuxième agrandissement en 2019 au coût de 1,5 million de dollars pour augmenter l'aire de produits frais. Nouvelle surface totale: 10 000 pi² (930 m²).
- Approvisionnement local de maraîchers du Québec et du Canada, aliments biologiques, sans OGM.
- Pas de mutualisation actuellement, possiblement à venir pour subvenir aux besoins de main-d'œuvre dans un contexte de pénurie.

Réseau de distribution

- Distribution au détail par la coopérative.

Principaux partenaires

- **Financiers:** Caisse d'économie solidaire Desjardins, Investissement Québec, Fiducie du Chantier de l'économie sociale.
- **Autres:** producteur-riche-s locaux-ales, Société de promotion économique de Rimouski (SOPER), Fédération des coopératives en alimentation.



Développement et viabilité

Principaux défis

- Recherche et rétention de la main-d'œuvre. Taux de roulement des employé·e·s à temps partiel.
- Approvisionnement en produits bio et sains correspondants aux critères de la coopérative et conservation des aliments qui proviennent de plus loin. Souhait d'arrivages plus fréquents pour offrir des produits frais.
- Concurrence des autres épiceries de Rimouski qui vendent aussi des produits bio.
- Temps requis par le logiciel de commande qui monopolise le temps des conseiller·ère·s qui offrent le service à la clientèle (système qui doit être optimisé sous peu).

Principaux facteurs de succès

- Diversification de l'offre de produits pour répondre à la demande des membres. Adhésion et fidélité des membres qui achètent régulièrement.
- Approvisionnement et partenariats avec les fournisseur·euse·s locaux·ales.
- CA dynamique avec des membres aux expertises diversifiées; CA qui connaît bien son rôle.
- Localisation au centre-ville de Rimouski.
- Atmosphère de la coopérative créée en grande partie par le sentiment d'appartenance des membres à leur coop.
- *Leadership* de la direction générale dans une gouvernance coopérative démocratique respectant le pouvoir des membres. Compétences de gestion opérationnelle de la direction générale.
- Agrandissement récent et accès à la rue principale Saint-Germain par le bistro Le Bocal.

Apprentissages et enjeux de développement

Principaux apprentissages

- Avoir le courage d'essayer de nouvelles choses et d'innover.
- Saisir l'importance des liens de partenariat avec les fournisseur·euse·s.
- Ne pas avoir peur de partager et de confronter les idées.

Enjeux de développement futur

- Consolider les développements récents (agrandissement et ajout du bistrot).
- Poursuivre la diversification des produits pour répondre à la demande des membres, sans se lancer dans de nouveaux projets d'envergure.



Pour plus d'information

Guillaume Lamarche, directeur général

Entrevue avec **Sophie-Anne Morin**,
présidente du conseil d'administration

Courriel : direction@alina.coop

Tél. : 418-723-0355

[Site Web](#)

[Voir aussi notre portrait sur le site de l'ampli](#)

Coopérative de solidarité



Le Grenier boréal

Sur la Côte-Nord balayée par les vents marins, la Coop de solidarité agroforestière de Minganie – Le Grenier boréal cultive des légumes frais, cueille de petits fruits forestiers et renforce la sécurité alimentaire de la région, un coup de bêche à la fois. Que retenir de cette coop, qui, en 2016, recevait un prix de la Fondation David Suzuki ?



En bref

Date de création et besoins à l'origine

Créée en février 2013, cette coopérative est issue de deux projets : des jardins communautaires initiés en 2004 et le projet Bioressources Côte-Nord en 2009-2010 pour réaliser un inventaire de 22 produits forestiers non ligneux (PFNL).

Besoins à l'origine : se nourrir sainement avec des denrées fraîches produites dans le respect de l'environnement, tout en fournissant un travail saisonnier aux travailleurs.

En 2021, elle comptait :

- 6 travailleur·euse·s régulier·ère·s, 80 travailleur·euse·s à forfait, plus de 200 membres de soutien individuel·le·s ou corporatif·ve·s ;
- 135 bénévoles (16 en 2020) ;
- un chiffre d'affaires de 300 000 \$ (en 2020).

Mission, vision, valeurs

Mission : « fournir du travail à ses membres par la production, la récolte, la transformation et la mise en marché de produits et services dans le domaine de l'agriculture et de l'agroforesterie, dans le respect des principes de développement durable. La coopérative veut contribuer avec cette expertise agricole et agroforestière au développement social, économique et environnemental des communautés situées dans la MRC de Minganie. »

Valeurs : responsabilité personnelle et mutuelle, démocratie, égalité des membres, équité, solidarité, prise en charge, transparence, honnêteté, responsabilité sociale, altruisme.

Clientèle et publics cibles

- Fruits et légumes : population de la Minganie.
- PFNL : surtout des microbrasseries et des microdistilleries ainsi que des restaurants à travers le Québec.
- Animation scolaire : écoles primaires et secondaires.
- Agrotourisme : touristes qui visitent la Côte-Nord.

Statut juridique et gouvernance

- Coopérative de solidarité.
- Type de membres : travailleur·euse·s régulier·ère·s, travailleur·euse·s à forfait, soutien individuel, soutien corporatif.
- Conseil d'administration (5 membres) et AGA.

Le Grenier boréal en bref



Proposition de valeur / positionnement

- Offrir des denrées fraîches produites localement et écologiquement à la population de la Minganie au meilleur coût possible.
- Diverses propositions de valeur selon les clientèles cibles.

Activités clés

- Production écologique de produits agricoles (fruits et légumes) et agroforestiers (permaculture, méthodes écologiques, semences du patrimoine).
- Serre en activité depuis 2021.
- Autocueillette de framboises et de camerises.
- Récolte de PFNL en assurant la pérennité des ressources.
- Transformation naturelle et sans produit chimique.
- Animation scolaire : activités éducatives.
- Agrotourisme : visites guidées des jardins.
- Participation à la protection de l'environnement et au développement durable par la promotion, la sensibilisation et l'éducation.
- Participation à divers projets de recherche.

Stratégie de mise en marché

- Slogan : « Produire, récolter, protéger, éduquer, c'est dans notre nature. »
- Renommée de la coop alimentée par de nombreuses entrevues dans des magazines agricoles.

Ressources clés et stratégies de mutualisation

- Travailleuseuse-s et nombre important de bénévoles.
- Accès aux produits forestiers en respectant leur pérennité. Pas de mutualisation pour l'instant.
- Possibilité d'acheter un camion avec la Table bioalimentaire de la Côte-Nord.
- Partage de connaissances avec d'autres coopératives dans des communautés des Premières Nations.

Réseau de distribution

- Distribution en circuits courts pour les fruits et légumes : ferme, paniers, marchés publics, épicerie locales.
- Distribution directe à la clientèle corporative pour les PFNL.

Principaux partenaires

- **Financiers :** MRC, municipalité, Rio Tinto, Hydro-Québec.
- **Autres :** microbrasseries et microdistilleries, Centre d'expérimentation et de développement en forêt boréale (CEDFOB).

Démarrage

Principaux défis

- Trouver une terre qui peut être cultivée à proximité d'une forêt.
- « Embarquer la communauté », besoin de beaucoup de bénévoles.

Principaux facteurs de succès

- Aide financière et soutien du milieu : MRC, municipalité, Rio Tinto, Hydro-Québec.
- Participation de nombreux-ses bénévoles.
- Partenariat et soutien des microbrasseries et des microdistilleries qui achètent les PFNL.

Développement et viabilité

Principaux défis

- Production répondant aux besoins des épiceries, des microbrasseries et des microdistilleries.
- Recrutement et rétention de la main-d'œuvre.
- Gestion complète par le conseil d'administration, car il n'y a pas de direction générale. Besoin de beaucoup de bénévoles.
- Développement de la chaîne de transport pour acheminer les produits frais à travers le Québec.

Principaux facteurs de succès

- Implication du milieu et soutien financier (MRC, municipalité, Rio Tinto, Hydro-Québec, Centre de recherche de Baie-Comeau).
- Implication sociale de la population de la Minganie qui achète les produits et en fait la promotion.
- Vision de l'équipe qui est prête à travailler fort pour réaliser la transition écologique.
- Forte demande de la part des microbrasseries et des microdistilleries pour les PFNL.
- Diversification des canaux de commercialisation.
- Renommée de l'entreprise, de nombreux touristes s'y arrêtent.
- CA fort dont les membres possèdent diverses expertises.
- Contribution des bénévoles qui participent aux divers comités de travail pour développer de nouveaux projets et gérer la coop.
- Innovation : premier système de traçabilité des produits forestiers non ligneux.
- Ajout d'infrastructures (serres) pour augmenter les volumes maraîchers.

Apprentissages et enjeux de développement

Principaux apprentissages

- L'importance d'une équipe compétente qui croit au projet et du soutien de consultants.
- Ne pas voir trop grand au début, un projet à la fois!
- C'est très important d'impliquer tout le milieu tant financièrement que socialement.
- L'importance de persévérer et de ne pas abandonner.

Enjeux de développement futur

- Assurer et stimuler une relève de cueilleuse-s pour les PFNL.
- Projet important en développement, le projet CIEL : un bâtiment multifonctionnel avec une salle de formation, une salle de transformation, des espaces de réception et de stockage, des logements pour les étudiant-e-s et les stagiaires.



Pour plus d'information

Alex Beaudin, vice-président et coordonnateur PFNL et culture fruitière

Courriel : info@grenierboreal.coop

Tél. : 418-949-6673

[Site Web](#)

Jardins Mistouk

Traversés par la Véloroute des Bleuets et longés par la rivière Mistouk, les 25 hectares des Jardins Mistouk offrent fèves, légumes, petits fruits, arbres fruitiers et à noix. Né d'une initiative citoyenne en 2015, cet organisme à but non lucratif (OBNL) promeut une alimentation saine et locale, l'interdépendance alimentaire locale, la production intensive sur petites surfaces, l'inclusion sociale, l'occupation dynamique du territoire et la mobilisation citoyenne. Quels apprentissages en tirer?



En bref

Date de création et besoins à l'origine

OBNL constitué en décembre 2015 à Alma, au Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Besoins à l'origine: autonomie alimentaire et alimentation saine de la population des communautés du secteur nord de la MRC de Lac-Saint-Jean-Est.

En 2020, l'OBNL comptait :

- 8 employé-e-s, 60 bénévoles, 8 jeunes sur les plateaux de travail ;
- un chiffre d'affaires de 50 000 \$.

Mission, vision, valeurs

- Exploiter un jardin maraîcher et un verger de fruits et de petits fruits à des fins d'autonomie financière, de diffusion et d'éducation populaire.
- Promouvoir l'autonomie alimentaire et l'alimentation saine en favorisant l'accès à des produits de qualité, frais et abordables à la population du secteur nord de Lac-Saint-Jean-Est tout en l'encourageant « à reconnecter son assiette à la terre de chez elle ».
- Promouvoir l'agriculture intensive sur petites surfaces et contribuer à faire la démonstration de modèles agricoles émergents et de nouveaux modèles d'exploitation et de distribution.
- Contribuer à favoriser la relève de la main-d'œuvre (exploitant-e-s agricoles, entrepreneur-e-s sociaux-ales).
- Dans un esprit de développement durable, accroître le sentiment d'appartenance des résident-e-s du secteur nord, contribuer à l'occupation dynamique du territoire et développer la mobilisation citoyenne.
- Réaliser des activités d'animation, de formation et d'éducation populaire sur ces thèmes avec un souci d'intégration et une approche multigénérationnelle.
- Favoriser l'insertion sociale et/ou professionnelle, notamment auprès des jeunes.

Clientèle et public cible

- Population des communautés du secteur nord de la MRC de Lac-Saint-Jean-Est.

Statut juridique et gouvernance

- OBNL.
- Conseil d'administration (11 membres) et AGA.
- 238 membres (20 \$ pour l'adhésion à vie).



Proposition de valeur / positionnement

- Organisme de mobilisation citoyenne: on souhaite rapprocher les citoyen-ne-s des modes de production de leurs aliments.
- Organisme appuyé par la MRC de Lac-Saint-Jean-Est, «s'inscrit dans le plan de développement agroalimentaire de la MRC de Lac-Saint-Jean-Est, qui vise à accroître l'utilisation de l'agriculture et la mise en valeur du milieu rural, en plus de valoriser la profession d'agriculteur et de mettre en place des conditions propices à la relance et au maintien de l'agriculture.»
- Légumes frais, certifiés bio et écologiques, cultivés localement.

Activités clés

- Culture de 10 des 25 hectares.
- Production bio-intensive dans le jardin de production maraîchère, le verger de fruits et de petits fruits.
- Culture de jardins communautaires de 100 parcelles, dont certaines par les élèves de l'école primaire Maria, leurs enseignant-e-s et leurs parents.
- Projet de fermier-ère-s de famille en collaboration avec Rio Tinto (Alcan): achat de légumes et kiosque à la sortie de l'usine, contribution au jardin de solidarité, éducation populaire et bénévolat.
- Intégration sociale de 6 jeunes de 15 à 29 ans (Carrefour jeunesse emploi) dans le cadre du projet Les Robinculteurs, au jardin de solidarité.
- Distribution de 16 tonnes de denrées à Moisson Saguenay-Lac-Saint-Jean (SLSJ).
- Transformation de surplus de Moisson SLSJ.
- Diverses activités éducatives avec les écoles (semis, jardinage, films, etc.).
- Sentiers pédestres à venir.

Stratégie de mise en marché

- Favoriser les circuits courts et solliciter la clientèle locale des communautés du secteur nord de la MRC de Lac-Saint-Jean-Est.

Ressources clés et stratégies de mutualisation

- 25 hectares de terres publiques en location.
- Partage d'équipements avec d'autres agriculteur-ric-e-s par le biais de la Coopérative d'utilisation de matériel agricole (CUMA).

Réseau de distribution

- Distribution via des circuits courts. Pour les jardins maraîchers: paniers (ASC), marché fermier.

Principaux partenaires

- MRC de Lac-Saint-Jean-Est, Ville d'Alma, CIUSSS et médecins, élu-e-s, gens d'affaires locaux, Desjardins.
- Carrefour jeunesse emploi La Bivoie et le Centre de services scolaire du Lac-Saint-Jean par l'entremise du plateau de travail Les Robinculteurs.



Démarrage

Principaux défis

- Démontrer la nécessité et la portée sociale du projet auprès des acteur·rice·s de la politique locale et territoriale.
- Impliquer et mobiliser la population.

Principaux facteurs de succès

- L'accès à une terre publique de la Ville d'Alma.
- Soutien de la Ville d'Alma, de la MRC, du CIUSSS et des médecins ainsi que de divers partenaires.

Développement et viabilité

Principaux défis

- Trouver et retenir la main-d'œuvre pour la culture maraîchère.

Principaux facteurs de succès

- Avoir une vision qui permet de remplacer ou de transformer ce qui ne fonctionne pas de façon radicale (innovation sociale et de rupture).
- S'arrimer avec les besoins de la communauté (instances, partenaires, population).
- Faire preuve de ténacité, ce qui est rassurant pour les partenaires.
- Impliquer des bénévoles dans un modèle participatif, en échange de légumes ou de petits fruits.
- Accéder à de nombreux programmes de soutien à l'agriculture locale (MAPAQ, UPA, etc.).
- Pratiquer une agriculture biologique mécanisée.

Apprentissages et enjeux de développement

Principaux apprentissages

- Il n'est pas nécessaire d'être propriétaire de la terre pour la cultiver. Elle peut être travaillée comme un commun.
- Les changements systémiques nécessitent un *leadership* à trois niveaux: individuel, organisationnel et territorial.

Enjeux de développement futur

- Collectiviser davantage, mettre les choses en commun en matière d'alimentation.
- Concevoir de nouveaux équipements agricoles pour l'agriculture biointensive.
- Développer des activités pour donner accès à la population à des protéines végétales et pour limiter le gaspillage alimentaire à l'échelle territoriale.



Pour plus d'information

Jérôme Gagnon, vice-président du conseil d'administration

Courriel : jardin@mistouk.ca

Tél. : 418-719-6460 | [Site Web](#)

Coopérative de solidarité

Marché de solidarité régionale de l'Outaouais



Lancé en juillet 2008, le Marché de solidarité régionale de l'Outaouais a mis en place une plateforme en ligne et neuf points de cueillette à Gatineau. L'initiative citoyenne a pour but de tisser des liens entre les producteur·rice·s, les artisan·e·s et les consommateur·rice·s de la région tout en encourageant l'achat local. Zoom sur cette initiative.

En bref

Date de création et besoins à l'origine

Coopérative créée en 2008.

Besoins à l'origine: demande de produits locaux par les citoyen·ne·s et recherche de débouchés par les producteur·rice·s maraîcher·ère·s locaux·ales.

En 2020, elle comptait:

- 5 000 membres, 8 employé·e·s et 20 bénévoles ;
- un chiffre d'affaires de 1,5 million \$.



Mission, vision, valeurs



Mission: rendre les produits de la région accessibles à la population de l'Outaouais en créant un lien direct entre les consommateur·rice·s et les producteur·rice·s.

Vision: être une coopérative économiquement viable, socialement équitable et écologiquement durable.

Valeurs: coopération, solidarité, équité, respect de l'environnement, consommation responsable, convivialité entre les producteur·rice·s et la population.

Clientèle et public cible

- Population de Gatineau.

Statut juridique et gouvernance

- Coopérative de solidarité.
- 5 000 membres dont environ 1 500 actifs (cotisation annuelle de 25 \$).
- Conseil d'administration (7 membres dont 4 producteur·rice·s) et AGA.

Marché de solidarité régionale de l'Outaouais en bref

Proposition de valeur / positionnement

- Vente de produits de locaux issus d'une agriculture équitable.



Activités clés

- Épicerie en ligne donnant accès à 3 000 produits de 100 producteur-riche-s de la région de l'Outaouais – dont une variété de produits biologiques et équitables.

Stratégie de mise en marché

- Site Web, médias sociaux, promotion par les membres producteur-riche-s et les membres consommateur-riche-s.

Ressources clés et stratégies de mutualisation

- Mutualisation des camions, des espaces réfrigérés et référence de personnel.

Réseau de distribution

- Neuf points de cueillette à Gatineau.

Principaux partenaires

- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ), Ville de Gatineau, Desjardins.

Démarrage

Principaux défis

- Financement: investissements initiaux importants nécessaires pour l'installation de chambres froides et l'achat d'un camion.

Principaux facteurs de succès

- Répondre au besoin des consommateur-riche-s et des producteur-riche-s.
- Mobiliser de nombreux bénévoles (notamment pour le développement de la plateforme en ligne).
- Mobiliser le soutien et l'appui du milieu (MRC et divers partenaires).
- Impliquer les producteur-riche-s.



Développement et viabilité

Principaux défis

- Assurer la variété et la disponibilité des produits. Manque de contrôle sur l'offre de produits, car les producteur-ric-e-s utilisent la plateforme comme réseau de distribution secondaire après la vente directe à la ferme.
- Assurer une viabilité financière avec une faible marge demandée aux producteur-ric-e-s (22 %). De gros volumes sont nécessaires pour garder l'équipe.
- Maintenir à jour la plateforme en ligne.
- Assurer la logistique pour le camion et la livraison de produits réfrigérés (à trois températures différentes).

Principaux facteurs de succès

- Développer une viabilité financière pour acquérir les infrastructures nécessaires et développer de nouveaux projets.
- Être attentifs aux besoins des consommateur-ric-e-s; offrir un bon service à la clientèle.
- Impliquer les producteur-ric-e-s qui sont également membres du CA et qui font la promotion du Marché.
- Offrir des produits uniques qui permettent de se distinguer dans un secteur compétitif.
- Impliquer la communauté: la mission sociale (consommation locale, équitable et responsable) suscite un engagement des citoyen-ne-s, des producteur-ric-e-s et de la communauté.

Apprentissages et enjeux de développement

Principaux apprentissages

- La persévérance est nécessaire pour survivre dans un secteur très compétitif et en mouvement.
- Ne pas avoir peur d'avoir de grandes idées, de croître et de prendre sa place.

Enjeux de développement futur

- Se positionner, trouver son créneau en fonction de son expertise.
- Développer des microépiceries dans les organismes communautaires ou les résidences pour personnes âgées.



Pour plus d'information

Michaël Deaudelin, directeur général

Courriel : mmg.coop@outlook.com

Tél. : 819-616-2872

[Site Web](#)

Coopérative de solidarité

CSUR

Démarrée en 2006 pour répondre à l'enjeu de l'accès à Internet en région, la coopérative CSUR a depuis déroulé des centaines de kilomètres de fibre optique et ouvert le Marché Écolocal. Cette épicerie physique et en ligne met en marché des produits locaux et facilite l'accès à une alimentation écologique aux familles de la MRC de Vaudreuil-Soulanges. Découvrez leurs défis, leurs facteurs de succès et leurs apprentissages.



En bref

Date de création et besoin à l'origine

Coopérative créée en 2006.

Besoin à l'origine : fournir l'accès à Internet dans la région.

En 2021, elle comptait :

- 2 266 membres et 13 travailleur-euse-s ;
- un chiffre d'affaires de 1,7 million \$ (2020), dont 560 000 \$ pour le Marché Écolocal ;
- un système alimentaire résilient dans la MRC de Vaudreuil-Soulanges.

Mission, vision, valeurs

Mission : CSUR est un moteur d'innovation sociale pour les communautés qu'elle dessert. Grâce à une offre multiservice d'avant-garde, elle bâtit des solutions collectives qui démocratisent l'accès aux services de proximité tout en répondant aux grands enjeux régionaux.

Valeurs : fiabilité, intégrité, solidarité, engagement, courage et audace.

Clientèle et publics cibles

- **Marché Écolocal :** population de la MRC de Vaudreuil-Soulanges.
- **Réseau Connec-T :** Soulanges et Est de l'Ontario.

Statut juridique et gouvernance

- Coopérative de solidarité.
- 2 266 membres en juillet 2021.
- Conseil d'administration (11 membres) et AGA.



Proposition de valeur / positionnement

- **CSUR** : « CSUR, c'est une communauté qui s'unit pour réussir. Ensemble, on est plus fort. Ensemble, on va plus loin ! »
- **Marché Écolocal** : mise sur la santé du corps, de l'environnement et de l'économie régionale.
- **Réseau Connec-T** : le réseau qui contribue au bien-être de sa communauté.

Activités clés

- **Réseau Connec-T** (2006) : forfaits Internet sur fibre optique, 130 km de fibre optique dans 4 municipalités, 1237 résidences branchées dans Soulanges et l'Est de l'Ontario.
- **Marché Écolocal** (2014) : épicerie en ligne écoresponsable, bio, locale et zéro déchet (vrac). 1035 produits de 63 producteur-riche-s de la région. 40 % des ventes de produits locaux.

Stratégie de mise en marché

- **Marché Écolocal** : faciliter l'achat de produits écologiques au même endroit.
- **Réseau Connec-T** : la meilleure technologie de la centrale jusqu'au bout des rangs.

Ressources clés et stratégies de mutualisation

- Bénévoles du Marché Écolocal : 50 citoyen-ne-s membres (10 bénévoles après la pandémie).
- Ils et elles travaillent sur plusieurs projets en partenariat, dont la création d'un hub régional, d'une cuisine pour transformer les produits et d'un projet de coopérative pour fournir une main-d'œuvre agricole de remplacement aux producteur-riche-s de la région.

Réseau de distribution

- **Marché Écolocal** : livraison à domicile ou à un point de cueillette, point de service depuis 2020.

Principaux partenaires

- Fiducie du Chantier de l'économie sociale.
- Développement (DEV) Vaudreuil-Soulanges.
- Desjardins Vaudreuil-Soulanges.
- Producteur-riche-s de la région et partenaires communautaires.

Démarrage

Principaux défis

- Répondre aux grands besoins de la population avec les moyens limités de la coop.
- Obtenir l'adhésion de la MRC et de la municipalité.
- Développer une crédibilité.
- Structurer l'entreprise.
- Fidéliser la main-d'œuvre.

Principaux facteurs de succès

- Répondre à un besoin partagé par une grande partie de la communauté.
- Obtenir l'engagement et la confiance des citoyen-ne-s.
- Mobiliser l'implication bénévole des citoyen-ne-s.

Développement et viabilité

Principaux défis

Marché Écocal

- Mobiliser les producteur-ric-e-s pour assurer un approvisionnement régulier des produits. Plusieurs vendent directement à la ferme.
- Gérer l'approvisionnement et l'inventaire pour répondre aux besoins de la population qui souhaite un accès facilité à une variété de produits frais, en achat spontané.
- Maintenir des standards de qualité de l'intrant jusqu'à chez les membres.

Réseau Connec-T

- Communiquer aux citoyen-ne-s que le réseau est autonome de Bell.
- Opérer dans un contexte de concurrence avec Bell en matière de prix.
- Gérer le service après-vente.

Principaux facteurs de succès

Général

- Répondre aux besoins de la population.
- Mobiliser des travailleur-euse-s qui ont des valeurs coopératives.
- Faire preuve d'audace et d'une capacité à saisir les occasions.

Marché Écocal

- S'ancrer dans la communauté, mobiliser 50 bénévoles (alimentation au cœur de nos vies).
- Réduire les frais d'exploitation par le bénévolat.
- Répondre à la vague importante d'intérêt pour l'achat local suscitée par la pandémie.

Réseau Connec-T

- Offrir un service de qualité (fibre optique).
- Former les techniciens pour qu'ils soient autonomes.

Apprentissages et enjeux de développement

Principaux apprentissages

- On ne peut rien faire seuls, d'où l'importance de s'arrimer aux besoins de la population et de travailler collectivement.
- On doit essayer et avoir le courage de se relever des imprévus, des revirements et des échecs.
- Ça prend de l'audace, de la folie et de la persévérance.

Enjeux de développement futur

- Trouver de la main-d'œuvre.
- Développer d'autres services pour répondre aux besoins de la communauté.



Pour plus d'information

Bianka Dupaul, directrice générale

Courriel : directiongenerale@csur.xyz

Tél. : 450-451-2787

[Site Web](#)

CAPÉ

En 2013, le Réseau des jeunes maraîchers écologiques (RJME) a décidé de fonder la CAPÉ, une coopérative de producteur-rice-s agricoles. Son but? Valoriser l'agriculture biologique opérée en circuits courts. Formations à la mise en marché, Réseau des fermier-ère-s de famille, paniers Bio Locaux, achats groupés, ateliers d'autoconstruction de laveuses à légumes racines..., voilà autant de manières pour les agriculteur-rice-s de s'unir pour mettre leurs forces en commun.



En bref

Date de création et besoins à l'origine

Coopérative pour l'agriculture de proximité écologique créée en 2013.

Besoins à l'origine: mutualisation et représentation des besoins et des bénéfices de l'agriculture biologique de proximité.

En 2020, la CAPÉ comptait:

- 295 membres et 22 employé-e-s;
- un chiffre d'affaires de 2 145 039 \$.

Mission, vision, valeurs

Mission :

- permettre aux membres de participer à des activités économiques coopératives comme la mise en marché ou l'achat d'intrants;
- promouvoir l'agriculture biologique en circuits courts;
- représenter politiquement les positions des agriculteur-rice-s biologiques;
- organiser des activités de formation, de recherche et de perfectionnement pour les membres;
- promouvoir la santé des agroécosystèmes, le bien-être des populations et le développement économique des communautés rurales par l'agriculture de proximité.

Valeurs: adhésion volontaire et ouverte à tout le monde, pouvoir démocratique exercé par les membres, participation économique des membres, autonomie et indépendance de la coopérative, éducation, formation et information, coopération entre les coopératives, engagement envers la communauté et développement durable.

Clientèle et publics cibles

- Agriculteur-rice-s qui pratiquent l'agriculture de proximité écologique ainsi que les organismes et les intervenants œuvrant dans le domaine.

Statut juridique et gouvernance

- Coopérative de producteur-rice-s.
- Conseil d'administration (10 membres) et AGA.



Proposition de valeur / positionnement

- La CAPÉ est une coopérative pour et par ses membres. Ses réalisations sont rendues possibles grâce à l'implication, à l'intelligence et au travail acharné de toutes les personnes qui mettent la main à la pâte.

Activités clés

- Gestion du Réseau des fermier·ère·s de famille: 141 fermes certifiées bio au Québec et au Nouveau-Brunswick.
- Événements (réseautage et formations): Rendez-vous automnal, Expo-champs bio et Festi'CAPÉ.
- Achats collectifs.
- Autoconstruction: ateliers collectifs de construction d'outils. Mise en marché coopérative via Bio Locaux, un regroupement de fermes biologiques.

Stratégie de mise en marché

- Bio Locaux: une initiative de mise en marché coopérative qui permet aux producteurs membres de vendre leurs produits dans des marchés publics et des points de chute de la région de Montréal.

Ressources clés et stratégies de mutualisation

- Expertise des membres et diverses stratégies de mutualisation pour les achats, la mise en marché et la construction d'outils.

Réseau de distribution

- Regroupe des membres qui privilégient une agriculture de proximité en circuits courts directs ou semi-directs.

Principaux partenaires

- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ), Équiterre, La Centrale agricole (CRETAU), partenaires de l'industrie (via un plan de partenariat).

Démarrage

Principaux défis

- Recherche de financement en appui à la mission (financement par projet seulement).

Principaux facteurs de succès

- Soutien du MAPAQ pour le démarrage de projets.
- Planification stratégique.
- Projet porté bénévolement par les administrateur·rice·s.

Développement et viabilité

Principaux défis

- Recherche de financement en appui à la mission.
- Recrutement de talents.

Principaux facteurs de succès

- Mission claire et structurante (activités et services intégrés dans l'énoncé).
- Vision et réflexion à long terme pour revendiquer une agriculture biologique et de proximité.
- Concentration sur des projets qui génèrent des revenus, administration financée par les projets.
- Membres avec la fibre entrepreneuriale qui orientent et soutiennent la coop. Membres passionné·e·s très impliqué·e·s dans la coop.
- CA dynamique et engagé, à l'écoute des besoins des membres.
- Séparation entre les opérations et la gouvernance: définition claire des rôles, bonne gestion des ressources humaines.
- Partenariats: Équiterre pour les points de livraison; des fonctionnaires du MAPAQ pour l'accompagnement; la Centrale agricole; le Centre d'expertise et de transfert en agriculture biologique et de proximité (CÉTAB+).
- Offre de qualité qui répond à des besoins (parfois nichés) – pertinence de leur action en lien avec leur mission.

Apprentissages et enjeux de développement

Principaux apprentissages

- Importance de l'appui des médias et du public pour influencer et aller chercher les moyens de ses ambitions et pour promouvoir l'agriculture de proximité et biologique.

Enjeux de développement futur

- Volonté d'intégrer d'autres types d'agricultures (au-delà du maraîchage, par exemple l'élevage) pour représenter et mobiliser l'agriculture biologique plus largement.
- Enjeux politiques pour développer l'agriculture de proximité et s'assurer qu'elle soit bien représentée dans les instances de concertation et pour avoir accès aux fonds publics.



Pour plus d'information

Caroline Poirier, présidente du conseil d'administration

Courriel : info@cape.coop

Tél. : 514-543-1103

[Site Web](#)

Le Chic Resto Pop

Dans cette ancienne église du quartier Hochelaga-Maisonneuve, on propose depuis 38 ans de bons plats cuisinés en valorisant des aliments et en les rendant accessibles à un prix plus qu'abordable. Réalisés et servis par des personnes en insertion socioprofessionnelle, ce sont plus de 4 millions de repas qui ont semé le bonheur dans ce milieu de vie accueillant et ouvert à tous. En plus de ses multiples activités de formation, le Chic Resto Pop fait partie du réseau La Cantine pour tous.



En bref

Date de création et besoins à l'origine

Entreprise d'insertion socioprofessionnelle et organisme communautaire créé en 1984.

Besoins à l'origine: sécurité alimentaire, inclusion sociale et création d'emplois.

En 2019, l'OBNL comptait :

- 45 membres, 33 employé-e-s, 222 bénévoles;
- un chiffre d'affaires de 2 705 006 \$.



Mission, vision, valeurs

Mission: Combattre l'exclusion des personnes sous toutes ses formes en leur permettant de développer leur capacité d'organisation personnelle et leur rôle social par le biais d'activités structurées dans le domaine de l'alimentation, de la santé et de l'éducation, et ce, en solidarité avec les acteur-ric-e-s du milieu.

Valeurs:

- égalité – sens du bien commun, solidarité, justice sociale;
- respect – des personnes, des ressources alimentaires et de l'environnement;
- autonomie – des personnes et de l'organisation.



Clientèle et publics cibles

- Activités et services en sécurité alimentaire: population en situation de vulnérabilité du quartier Hochelaga-Maisonneuve.
- Insertion socioprofessionnelle: personnes sans emploi.

Statut juridique et gouvernance

- OBNL.
- Conseil d'administration et AGA.

Le Chic Resto Pop en bref

Proposition de valeur / positionnement

Mise sur la qualité des repas et du service.

Vise et démontre son impact dans le milieu :

- combat l'exclusion des personnes sous toutes ses formes en leur permettant de développer leur capacité d'organisation personnelle et leur rôle social ;
- favorise le développement social, culturel et professionnel des personnes exclues du marché de l'emploi par une formation en milieu de travail et favorise leur insertion socioprofessionnelle ;
- offre des services alimentaires ou autres à prix modiques permettant à la communauté de se procurer des repas nutritifs et de qualité tout en introduisant l'aspect éducatif pour une saine alimentation ;
- s'implique dans le développement social du quartier.



Activités clés

- Insertion socioprofessionnelle.
- Le Chic Resto : offre de repas à prix modiques (4,50 \$) à environ 200 personnes par jour.
- Les Chic Plats : livraison de 300 repas santé congelés par jour à travers l'île de Montréal.
- Marché de fruits et légumes hebdomadaire : offre des produits frais à prix symbolique.
- Ateliers de cuisine éducatifs pour les jeunes.
- Le Chic Potager permet au voisinage de pratiquer l'agriculture urbaine.
- Milieu de vie communautaire et activités en sécurité alimentaire (dépannage alimentaire, accès Internet, information et référence, divers événements).
- Location de salles.

Stratégie de mise en marché

- Bouche-à-oreille, promotion via les réseaux sociaux, le site Internet, la distribution de prospectus et via d'autres organisations communautaires.

Ressources clés et stratégies de mutualisation

- Nombreux bénévoles individuel·le·s et bénévolat corporatif.

Réseau de distribution

- Distribution de repas et de fruits et légumes sur place, livraison de repas chauds et congelés.

Principaux partenaires

- CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal, CLSC Hochelaga-Maisonneuve, SDC Hochelaga, La Cantine pour tous, Collectif des entreprises d'insertion, Centraide, Moisson Montréal, Emploi Québec.

Démarrage

Principal défi

- Financement.

Principal facteur de succès

- Effectuer une étude de marché pour recenser les besoins des publics cibles.

Développement et viabilité

Principaux défis

- Établir une tarification adéquate pour les services offerts.
- Obtenir des ressources pour le marketing, l'image de marque, l'uniformisation de la promotion : besoin de dépasser les perceptions et les jugements concernant les services d'aide alimentaire et de location des salles.
- Établir une visibilité sans avoir pignon sur rue.

Principaux facteurs de succès

- Faire évoluer ses activités autour de sa mission (rester en alimentation, ne pas s'éparpiller) et en fonction des besoins – toujours réfléchir au développement en cohérence avec les objectifs.
- Diversifier les activités et les sources de revenus.
- Savoir utiliser les services comme leviers l'un pour l'autre : réfléchir à l'arrimage entre les services.
- Offrir la possibilité d'un engagement continu envers les publics cibles via les différents services.
- Maintenir une cohérence dans les activités pour attirer des bailleurs de fonds en mettant en valeur l'impact social des activités.
- Agir avec écoute, créativité et imagination.
- Développer des relations avec des partenaires du milieu politique pour obtenir de l'appui et faire rayonner les projets.
- Miser sur le bouche-à-oreille pour promouvoir la qualité des services et aller au-delà des perceptions et des préjugés.
- Diversifier les profils et les compétences des membres du CA.
- Structurer pour bien gérer les ressources humaines et la communication entre les équipes. Valoriser l'expertise présente à l'interne.
- Créer et entretenir des partenariats et des échanges avec d'autres organismes du quartier.

Apprentissage et enjeu de développement

- Obtention de financements via des bailleurs de fonds publics : processus administratifs lourds.



Pour plus d'information

Laurianne Labonté, directrice des opérations, de la restauration et du développement des affaires

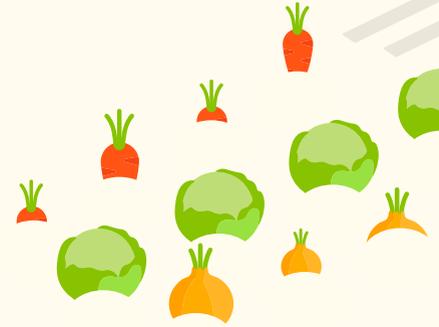
Courriel : info@chicrestopop.com

Tél. : 514-521-4089

[Site Web](#)

Les Choux Gras

Basée sur les anciennes terres des Sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours, à Saint-Damien-de-Buckland, cette coopérative est née d'un groupe de passionné-e-s de la permaculture et de développement local soucieux de dynamiser le sud de Bellechasse sur les plans sociaux, environnementaux et économiques. Leur ambition? Expérimenter, produire, promouvoir et enseigner l'agroécologie et l'agroforesterie de proximité selon les valeurs, les principes et l'éthique de la permaculture.



En bref

Date de création et besoins à l'origine

Coopérative de solidarité démarrée en 2015 et officiellement enregistrée en 2017 dans la région de Chaudière-Appalaches.

Besoins à l'origine: autonomie et souveraineté alimentaire, intention de dynamiser le sud de Bellechasse sur les plans sociaux, environnementaux et économiques.

En 2020, elle comptait:

- 137 membres, plusieurs bénévoles impliqué-e-s dans divers comités et 25 bénévoles sur le site;
- 2 employé-e-s à temps plein, 12 employé-e-s à temps partiel, plusieurs collaborateur-ice-s à contrat;
- un chiffre d'affaires de 165 000 \$.



Mission, vision, valeurs

Mission: expérimenter, produire, promouvoir et enseigner l'agroécologie et l'agroforesterie de proximité selon les valeurs, les principes et l'éthique de la permaculture.

Vision: basée sur les trois principes éthiques fondamentaux de la permaculture – prendre soin de la terre, prendre soin de l'humain et partager équitablement.

Vision de transition écologique où la permaculture constitue une alternative à l'agriculture conventionnelle.



Clientèle et publics cibles

- Production maraîchère: Capitale-Nationale, Chaudière-Appalaches, l'est de l'Estrie et l'ouest du Bas-Saint-Laurent.
- Formation: principalement jeunes et étudiant-e-s, grand public, travailleur-euse-s agricoles, organisations et institutions.
- Design et aménagement: individus, municipalités, entreprises et institutions.
- Consultation et accompagnement de projet en agriculture, en agroforesterie et en agroécologie: municipalités, entreprises, institutions, individus.

Statut juridique et gouvernance

Coopérative de solidarité.

Les tarifs d'adhésion varient selon le type de membres:

- membre consommateur-riche individuel-le (50 \$);
- membre de soutien (20 \$);
- membre consommateur-riche corporatif-ve (250 \$);
- membre producteur-riche (200 \$);
- membre travailleur-euse (200 \$).

137 membres dont 68 consommateur-riche-s individuel-le-s, 21 consommateur-riche-s corporatif-ve-s, 31 membres de soutien, 15 membres producteur-riche-s et 2 membres travailleur-euse-s.

Conseil d'administration (6 membres) et AGA.



Proposition de valeur / positionnement

- Centre d'innovation et de régénération en permaculture.
- « Produire, former, aménager, inspirer. »
- Une coopérative de solidarité qui œuvre à inspirer et à faciliter la souveraineté alimentaire et la transition écologique.

Activités clés

- Production site modèle : maraîchage sur 0,7 ha, verger permaculturel sur 0,5 ha, serre en géothermie, pépinière, visites guidées.
- Formation : divers ateliers et stages offerts, formations sur mesure selon la demande.
- Design et aménagement : service offert aux individus, municipalités, organisations et institutions.
- Consultation et accompagnement de projet en agriculture, en agroforesterie et en agroécologie.
- Développement et recherche en partenariat.

Stratégie de mise en marché

- Site Web, boutique en ligne, réseaux sociaux, infolettre, participation à divers événements (Fêtes des semences).

Ressources clés et stratégies de mutualisation

- Partenariats avec d'autres coopératives.
- Collaboration avec les municipalités et MRC.

Réseau de distribution

- Production maraîchère et fruitière vendue en circuits courts, sur place (kiosque), dans les marchés fermiers et publics via la livraison de paniers.

Principaux partenaires

- Développement économique Bellechasse (DEB), SADC Bellechasse-Etchemins, Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ), la Table régionale des saines habitudes de vie (TSHV) en Chaudière-Appalaches.

Démarrage

Principal défi

- Démontrer la crédibilité de la permaculture afin d'obtenir l'appui des municipalités et des organisations régionales.

Principaux facteurs de succès

- Fort ancrage territorial, puisque le projet provient de consultations et de mobilisations locales animées par un·e ou quelques professionnel·le·s – projet mobilisateur répondant aux besoins du milieu.
- Acquisition à prix d'ami des terres des Sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours situées en zone non agricole.
- Implication de bénévoles (jeunes et plus chevronné·es).

Développement et viabilité

Principaux défis

- Faire vivre les valeurs coopératives au sein de l'organisation.
- Surmonter la méconnaissance concernant l'entrepreneuriat.
- Recruter de la main-d'œuvre.

Principaux facteurs de succès

- Ancrer le projet dans la communauté.
- Mobiliser des membres bénévoles (boutique montée uniquement par des bénévoles).
- Exercer un *leadership* collaboratif via le poste de direction générale.
- S'outiller sur la gouvernance et sur les communications, notamment sur la communication non violente.
- Développer l'habitude de parler au « nous » et s'approprier l'horizontalité de la structure.
- Planifier et réfléchir avant d'agir.
- Diversifier les services.
- Faire preuve de persévérance et anticiper les défis associés aux modèles coopératifs.

Apprentissages et enjeux de développement

Enjeux de développement futur

- Recruter et maintenir la main-d'œuvre pour les emplois saisonniers.
- Développer de nouveaux services tout en maintenant ceux offerts actuellement.
- Développer une structure plus horizontale, même si les contextes (légaux, administratifs) dans lesquels l'organisation opère encouragent plutôt la verticalité.



Pour plus d'information

Caroline Lévesque, directrice générale

Courriel : direction@leschouxgras.com

Tél. : 581-997-1824

[Site Web](#)



OBNL

Marché de proximité de Québec

Depuis presque 15 ans, le Marché de proximité de Québec (MPQ) propose aux citoyen·e·s d'accéder à des aliments produits localement à travers une plateforme de commandes en ligne. Toute l'année, il offre une grande diversité de produits frais cultivés écologiquement dans la région et favorise les relations directes entre les producteur·rice·s et les adhérent·e·s par des rencontres et des dégustations ou encore par des ateliers, des visites et des journées d'entraide à la ferme. Gros plan.



En bref

Date de création et besoins à l'origine

OBNL créé en 2007 dans la ville de Québec.

Besoins à l'origine : accéder à des produits frais locaux produits de façon écologique et développer une souveraineté alimentaire régionale.

En 2020, l'OBNL comptait :

- 5 employés, ≈100 bénévoles et 3000 heures de bénévolat ;
- un chiffre d'affaires de 1 200 000 \$.



Mission, vision, valeurs

Mission : « Le MPQ propose un accès à des produits locaux et saisonniers qui respectent l'environnement, les animaux et les gens, par une mise en marché de proximité, conviviale et mobilisatrice qui favorise une solidarité entre mangeurs et producteurs et qui s'inscrit dans une réappropriation du système agroalimentaire. »

Vision et valeurs : En s'impliquant du local au global, le MPQ contribue à la convivialité, l'écologie, l'engagement, l'équité, la proximité, la solidarité.



Clientèle et publics cibles

- 700 familles desservies dans la région de la Capitale-Nationale.

Statut juridique et gouvernance

- OBNL.
- Conseil d'administration (7 administrateur·rice·s) et AGA.
- Frais d'adhésion des membres mangeur·euse·s : 30 \$ par an.



Proposition de valeur / positionnement

- Offrir un accès direct à des aliments produits localement via une plateforme de commande Web.
- Créer un espace de solidarité entre les producteur-riche-s et entre les producteur-riche-s et les mangeur-euse-s.
- Rendre disponible toute l'année une grande diversité de produits frais, de qualité, cultivés écologiquement et localement à juste prix pour toutes et tous.

Activités clés

- Plateforme en ligne ouverte à l'année pour vendre une grande diversité de produits frais, de qualité, cultivés écologiquement et localement.
- 36 producteur-riche-s, majoritairement de la région de la Capitale-Nationale, sélectionné-e-s selon des critères précis (par exemple : semences biologiques et libres, production biologique, respect de la biodiversité, fermes à dimension humaine, produits respectant le terroir, équité pour les personnes qui mangent et celles qui cueillent). Marge transparente de 15 % facturée aux membres.
- Volet éducatif et espace de solidarité pour créer un lien entre les personnes qui produisent et celles qui mangent : dégustations au point de chute, ateliers, visites de la ferme et journées d'entraide à la ferme.

Stratégie de mise en marché

- Vente en ligne.

Ressources clés et stratégies de mutualisation

- Fonds de réserve utilisé pour aider des producteur-riche-s en difficulté.

Réseau de distribution

- Circuits de distribution courts : commandes récupérées au marché ou aux points de dépôt.

Principaux partenaires

- Ville de Québec, MAPAQ, Fonds pour la résilience alimentaire.

Démarrage

Principaux défis

- Financement : aucune subvention pendant deux ans après l'obtention d'un financement de démarrage.

Principaux facteurs de succès

- Bénévolat de la part de la fondatrice pour aller chercher les financements et structurer le projet.
- Implication de bénévoles dans les opérations.
- Prêt d'un local par le Centre culture et environnement Frédéric Back.

Développement et viabilité

Principaux défis

- Promouvoir les bénéfices d'une alimentation durable auprès des décideur-euse-s et de la population.
- Fidéliser les membres dans un environnement de forte compétition qui compte des marchés virtuels et des chaînes d'épicerie ayant des budgets marketing nettement plus élevés.
- Négocier l'opération des activités de vente dans le cadre d'un zonage municipal qui ne les permet pas d'emblée.

Principaux facteurs de succès

- Développer une vision intégrée à tous les niveaux (alimentation de qualité, solidarité entre acteurs du système alimentaire).
- Maintenir un équilibre entre des démarches militantes et entrepreneuriales.
- Maintenir une étroite collaboration avec les producteur-ric-e-s : développement d'une offre unique de nouveaux produits locaux de grande qualité.
- Gérer les inventaires pour contrer le gaspillage alimentaire : les producteur-ric-e-s sont incité-e-s à transformer leurs propres produits afin d'offrir de nouveaux produits de niche.
- Utiliser le fonds de réserve pour aider des producteur-ric-e-s en difficulté afin de leur permettre de continuer leurs activités (cercle solidaire vertueux).
- Répondre de manière agile à l'augmentation significative de la demande pendant la COVID-19 (clientèle qui veut contribuer à un système alimentaire durable).
- Communiquer de manière transparente sur le système de tarification sociale.
- Mobiliser la communauté (bénévoles) autour du projet.
- Mobiliser une équipe qui croit au projet et a de bonnes conditions de travail : engager des personnes qui défendent et incarnent la mission (cohérence dans les valeurs, car les compétences peuvent s'acquérir plus facilement) et bien les intégrer.
- S'outiller pour pallier les expertises manquantes dans l'équipe en faisant appel à des ressources externes.

Apprentissages et enjeux de développement

Enjeux de développement futur

- Arrimage nécessaire dans les orientations politiques et les programmes de financement pour soutenir une alimentation durable.
- Mise en réseau des marchés virtuels à l'échelle du Québec.



Pour plus d'information

Anick Béland Morin, fondatrice et directrice générale

Courriel : info@marchequbec.org

Tél. : 418-780-4355

[Site Web](#)

OBNL

Santropol Roulant

Initié par des citoyen-ne-s en 1995, Santropol Roulant est un centre communautaire qui stimule les échanges intergénérationnels et les apprentissages par le biais d'un ensemble d'activités et de services en lien avec l'alimentation. Ses missions sont notamment d'œuvrer à la sécurité alimentaire en ville et de favoriser l'inclusion sociale et l'engagement communautaire. Si l'organisme accueille toute personne souhaitant rejoindre sa communauté, il a à cœur de favoriser les échanges entre les jeunes Montréalais-e-s et les personnes âgées en perte d'autonomie.



En bref

Date de création et besoin à l'origine

Organisation communautaire créée en 1995.

Besoin à l'origine : livraison de repas à domicile aux personnes en perte d'autonomie.

En 2020, l'OBNL comptait :

- 27 employé-e-s ;
- 1000 bénévoles pour la popote roulante ;
- un chiffre d'affaires de 1 573 345 \$.



Mission, vision, valeurs



Mission : « Santropol Roulant utilise la nourriture comme véhicule pour renforcer l'inclusion sociale entre les générations. De manière créative et collaborative, nous nourrissons notre communauté locale par des approches novatrices sur les thèmes de l'engagement communautaire, des systèmes alimentaires urbains et périurbains, de la sécurité alimentaire et du maintien dans la communauté. »

Clientèle et publics cibles

- Popote roulante : 130 personnes qui vivent avec une perte d'autonomie dans 8 quartiers autour du Mont-Royal.
- Paniers bio et produits transformés : population à proximité du Santropol Roulant.

Statut juridique et gouvernance

- OBNL.
- Conseil d'administration (9 membres) et AGA.

Proposition de valeur / positionnement

- Santropol Roulant est un centre alimentaire et une communauté intergénérationnelle.
- « Nous proposons et adoptons des changements systémiques d'approvisionnement et de distribution alimentaire en favorisant la production biologique et locale et l'utilisation d'échelles de prix variables. »



Activités clés

- Popote roulante : livraison de 115 repas par jour aux aîné·e·s et aux personnes en perte d'autonomie.
- Production, conservation et distribution d'aliments : jardins urbains, ferme, paniers bio l'été (ASC), marchés fermiers (vente de produits bio), transformation de denrées vendues au marché et au magasin général, repas congelés destinés à deux organisations partenaires pour les ménages marginalisés à faibles revenus.
- Événements et ateliers communautaires : divers événements rassembleurs et ateliers autour de thèmes associés à la nourriture.
- Incubateur de projets liés à la sécurité alimentaire et à l'inclusion sociale.
- Collectifs bénévoles : Santrovélo, Fruits défendus, Mycollectif, Apiculture, Compostage.

Stratégie de mise en marché

- Référencement de la clientèle de la popote roulante par des professionnel·le·s de la santé.
- Réseaux de communications avec la communauté (infolettre, médias sociaux, portes ouvertes et activités dans l'espace public, etc.).

Ressources clés et stratégies de mutualisation

- Grand nombre de bénévoles pour la popote roulante et la transformation.
- Bâtiment dont l'organisation est propriétaire.
- Mise à disposition de ses ressources pour l'incubateur de projets liés à la sécurité alimentaire et à l'inclusion sociale.

Réseau de distribution

- Circuits courts pour distribuer les paniers bio et les aliments transformés au marché fermier.

Principaux partenaires

- Partenaires financiers nombreux, dont Centraide du Grand Montréal, Fondation Marcelle et Jean Coutu, ministère de la Santé et des Services sociaux.

Démarrage

Principaux facteurs de succès

- Soutien du gouvernement via le programme Jeunesse Canada au travail : contexte d'investissement massif du gouvernement fédéral à la suite du référendum sur l'indépendance du Québec de 1995 ; ce programme d'échange linguistique a permis d'embaucher une vingtaine de jeunes pour livrer des repas pendant 6 mois.
- Implication bénévole de personnes qui souhaitent se lancer dans un projet entrepreneurial.

Développement et viabilité

Principaux défis

- Assurer son financement : taille trop importante pour obtenir du financement de démarrage et trop peu importante pour le financement via des partenaires corporatifs.
- Naviguer à travers des crises identitaires au cours du développement de l'organisation (exemples : système de gestion/gouvernance, croissance, renouvellement de la mission).
- Innover sans avoir un département de recherche et de développement à l'interne.
- Retenir des talents et internaliser des expertises sur l'automatisation/numérisation des systèmes avec les salaires que l'organisation peut offrir.

Principaux facteurs de succès

- Gérer de manière stratégique pour mobiliser la philanthropie et l'engagement communautaire. Voir le modèle de financement par le don comme un moyen d'augmenter l'engagement social des donateurs.
- Voir l'impact social généré par ses activités comme un levier de négociation ; être exemplaires et excellents dans leur métier pour attirer l'engagement financier des donateurs.
- Diversifier les services et les activités pour former un tout cohérent.
- Contrôler ses finances pour pallier la saisonnalité des activités.
- Opérer le changement d'un modèle basé sur des emplois rémunérés vers un modèle basé sur le bénévolat.
- Diversifier les expertises au sein de l'équipe et les faire évoluer selon les besoins organisationnels (agent-e-s de changement, faiseur-euse-s vs ideateur-ric-e-s).
- Construire un système de gouvernance fort et fonctionnel : séparation très claire entre les opérations et la gouvernance – le CA ne donne pas son avis sur les opérations et l'équipe fait confiance aux orientations données par le CA.
- Être propriétaire du bâtiment permet de réduire les coûts.
- Développer une aptitude à gérer les crises.
- Développer des partenariats et des relations de confiance avec la Ville de Montréal et les arrondissements.
- Adopter une attitude humble, se remettre souvent en question.

Apprentissages et enjeux de développement

Principaux apprentissages

- Reconnaître le complexe d'infériorité ressenti dans le milieu de la sécurité alimentaire : comprendre que chaque organisation ou initiative a déjà beaucoup de connaissances, de données et d'outils et peut offrir beaucoup de choses à sa communauté.
- Dans les organisations, on connaît souvent notre impact social. Il faut se faire accompagner pour mieux le mettre en lumière.

Enjeux de développement futur

- Augmentation des salaires afin de retenir le personnel et les talents.
- Reconnaissance du droit des organisations communautaires à réaliser de la R et D et obtention du financement à cette fin.
- Obtention de financement pour les communications et le marketing.



Pour plus d'information

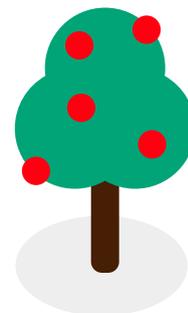
Pier Liné, directeur général

Courriel : info@santropolroulant.org

Tél. : 514-284-9335

Site Web | Voir également notre fiche sur la tarification sociale au Santropol Roulant

Grille d'entretien



Objectifs :

1. Identifier les principaux défis et les facteurs de succès au démarrage.
2. Cerner les principaux éléments du modèle d'affaires qui contribuent au développement et à la viabilité de l'entreprise/organisme.

Démarrage de l'organisme/entreprise : principaux défis et facteurs de succès

- Quel était le **principal besoin de votre communauté** à l'origine de la création de votre organisme/entreprise?
- Quels sont les **principaux défis ou obstacles** que vous avez rencontrés au démarrage? Comment les avez-vous surmontés?
- Quels sont les **principaux facteurs de succès ou les conditions** qui ont facilité le démarrage de votre organisme/entreprise?
- Quels sont les **principaux partenaires** qui ont soutenu ce démarrage, je fais ici référence à l'ensemble des partenaires, pas uniquement aux partenaires financiers?

Développement et viabilité : principaux défis et facteurs de succès

- Depuis sa création, **comment a évolué l'offre de produits et services** de votre organisme/entreprise?
- Quels sont les **principaux défis** que vous avez rencontrés pour permettre le développement de votre organisme/entreprise? Comment les avez-vous surmontés?
- Quels sont les **principaux facteurs de succès** qui ont permis ce développement et cette viabilité?
- Parmi ces facteurs, quels sont les **3 facteurs** les plus importants?
- **En quoi le fait d'être une entreprise d'économie sociale contribue-t-il au succès** de votre organisme/entreprise?
- Quelles sont vos **principales sources de revenus**? Quelle proportion de vos revenus provient de vos **activités commerciales**? Avez-vous fait appel aux sources de **financement solidaire**? Si oui, lesquelles? Avez-vous pu obtenir du financement? Acceptez-vous de partager les états financiers des 3 dernières années pour nous permettre de calculer certains ratios clés concernant la viabilité, auquel cas un formulaire de confidentialité sera signé?
- **Quels apprentissages ou leçons** tirez-vous de votre expérience qui pourraient être utiles pour d'autres qui travaillent à la pérennisation de leur entreprise dans le domaine agroalimentaire?
- Quels sont les **principaux enjeux** que vous entrevoyez pour le futur? Avez-vous des besoins de soutien et d'accompagnement pour relever ces défis ou enjeux?



Tableau récapitulatif des apprentissages issus de l'étude de cas



Enjeu 1 L'ancrage dans la communauté

Au démarrage, l'ancrage dans la communauté et le territoire constitue le principal facteur de succès des entreprises d'économie sociale. Cet ancrage territorial se traduit par deux dimensions importantes :

- la **mobilisation** des citoyen-ne-s qui s'impliquent bénévolement dans l'entreprise, au sein du conseil d'administration et des opérations (7 mentions);
- le **soutien financier et technique** des instances municipales, régionales (MRC, CIUSS ou CISSS), provinciales (MAPAQ) et des divers partenaires privés de la communauté (5 mentions).

Certain-e-s participant-e-s ont exprimé ainsi cet ancrage dans la communauté :

- « Beaucoup de monde croyait au projet. »
- « Le projet est mobilisateur, car il répond aux besoins du milieu. »

L'appartenance à l'économie sociale facilite également l'obtention d'appuis de municipalités ou de MRC et l'accès à des subventions ou à des terres.

L'ancrage dans la communauté est également un facteur important pour la viabilité des entreprises d'économie sociale. Elles développent de nombreux partenariats avec les divers acteur-ric-e-s public-que-s, communautaires et privé-e-s de leur milieu.

- Les entreprises qui ont un volet éducation et sensibilisation sur la saine alimentation ou sur l'agriculture biologique et de proximité développent aussi des collaborations avec des **écoles** et des **centres de recherche**.
- Celles qui distribuent des aliments au détail développent d'étroites collaborations avec leur **chaîne d'approvisionnement, dont les producteur-ric-e-s maraîcher-ère-s locaux-ales** dont elles dépendent.
- Les entreprises de production maraîchère sont généralement soutenues par leurs **instances municipales et régionales**, particulièrement lorsqu'elles répondent à un besoin de sécurité ou de souveraineté alimentaire tout en contribuant au développement économique et social de leur région.



Enjeu 2 La gouvernance démocratique

Les entreprises collectives interrogées font part de facteurs de succès relatifs à la gouvernance (10 mentions par 7 entreprises).

- Un **conseil d'administration (CA) fort** qui connaît bien son rôle avec des membres aux expertises diversifiées.
- Une nette **séparation entre la gouvernance du CA et les opérations**.
- **L'implication des membres** pour « vivre les valeurs coopératives » de façon démocratique et collégiale (sans direction générale dans l'une des entreprises).
- Le développement d'un **sentiment d'appartenance** des membres qui leur permet d'exprimer leurs besoins, de s'impliquer au sein de la coopérative et de « s'y sentir comme chez eux ».
- Développer l'habitude de parler au « nous ».



Enjeu 3 Le *leadership* et la gestion stratégique

Les compétences en gestion stratégique (10 mentions par 4 entreprises)

- Une **mission claire et cohérente**.
- La capacité à développer des **activités cohérentes avec la mission**.
- Une **vision** à long terme et **intégrée** à tous les niveaux.
- La mise en valeur de l'**impact social** comme levier de négociation, pour attirer les bailleurs de fonds et pour fidéliser ses clients.



Enjeu 4 L'accompagnement

En plus du soutien financier de leurs divers partenaires, plusieurs de ces organisations sont **soutenues techniquement** par des instances de développement régional ou par des firmes locales de consultants.

Certaines organisations expriment des besoins de soutien pour les aspects suivants :

- la gouvernance ;
- la recherche et le développement ;
- la recherche de financement ;
- la gestion et la comptabilité (trouver une personne-ressource pour la gestion comptable) ;
- la structure de leurs futurs projets (trouver un organisme ou une personne-ressource pour les conseiller) ;
- l'établissement de relations avec d'autres entreprises d'économie sociale qui ont une vision transformatrice de l'agriculture pour partager leurs expériences et leurs apprentissages.



Enjeu 5 La proposition de valeur et la stratégie de mise en marché

La stratégie marketing (11 mentions par 7 entreprises)

- Être attentif aux **besoins** des clientèles cibles.
- Offrir des produits qui répondent aux besoins des clientèles ciblées.
- Développer des **produits locaux et de qualité** pour se différencier dans un secteur très concurrentiel.
- Offrir un bon **service** et développer des stratégies de **fidélisation de la clientèle**.
- **Diversifier les canaux** de commercialisation.
- **Diversifier leurs activités** pour répondre à la demande.
- Trouver son **créneau** et bien se positionner en fonction de son expertise.
- Obtenir du **financement pour les communications et le marketing**.

Plusieurs croient que les client-e-s sont d'abord intéressé-e-s par la qualité et la fiabilité du service ou des produits. Bien que les entreprises parlent de l'économie sociale en trame de fond dans leurs communications, elles mettent d'abord de l'avant la qualité de leur service et de leurs produits.



Enjeu 6 La gestion financière

La **recherche de financement** tant pour démarrer une entreprise d'économie sociale que pour la pérenniser constitue l'un des principaux défis du secteur agroalimentaire.

Au démarrage

- Le défi de la recherche de financement (5 mentions), notamment le financement pour appuyer la mission des OBNL, démarrer une coopérative et acheter des infrastructures et des équipements (ex. : camion et chambres froides).
- Dans un cas en particulier, les acteur-ric-e-s de la communauté se sont montré-e-s sceptiques face au modèle coopératif, ce qui a représenté un défi pour obtenir un soutien financier au démarrage.

Les défis de la gestion financière

- **L'accès au financement** en appui à la mission et à la rentabilité de la vente au détail lorsqu'une petite marge est consentie aux producteur-ric-e-s (4 mentions par 4 entreprises).
- **La dépendance au financement public**, la recherche de financement en appui à la mission (3 mentions).
- Parmi les six coopératives, trois d'entre elles génèrent plus de 90 % de leurs revenus à partir de leurs activités commerciales. Cette proportion est moindre pour deux autres coopératives (50 à 60 %).
- Pour les quatre OBNL, la part des revenus issus des activités commerciales est de 25 à 30 %.
- Certains organismes communautaires ont développé un important réseau de donateurs et se financent en bonne partie grâce à la philanthropie.

Plusieurs des entreprises d'économie sociale participantes sont soutenues financièrement par leur municipalité, leur MRC et des partenaires locaux comme Desjardins. Certaines ont également obtenu des subventions du MAPAQ, notamment pour l'acquisition d'équipements. **L'ancrage des entreprises dans leur communauté leur permet aussi d'accéder à différentes ressources.** Quatre des entreprises ont été soutenues au démarrage avec :

- le prêt d'un local par un partenaire ;
- l'accès à une terre publique municipale en location ;
- l'achat d'une terre à bas prix (don d'une communauté religieuse) ;
- l'acquisition à bas prix d'un bâtiment grâce à un don.

Parmi les défis liés au développement, plusieurs nomment **l'accès au financement** :

- un financement en appui à la mission, et non pas uniquement par projet ;
- ne plus avoir accès au financement lié au démarrage, à l'innovation, à la nouveauté et ne pas avoir accès à du financement qui serait associé à une stabilité ;
- la reconnaissance que les organismes communautaires peuvent effectuer de la R et D, et le financement de ce type d'activité (OBNL) ;
- le fait de dépendre du financement public (OBNL).

Une des coopératives mentionne avoir eu recours à la finance solidaire avec la Caisse d'économie solidaire Desjardins, Investissement Québec et la Fiducie du Chantier de l'économie sociale.



Enjeu 7 La gestion des opérations

La gestion des opérations (9 mentions) est un défi d'autant plus important qu'elle concerne des aspects très différents. Chacun d'eux requiert son lot de compétences ou de connaissances propres : assurer des **approvisionnements** constants et variés afin de répondre à la demande, coordonner la **logistique du transport** des aliments frais et réfrigérés, maîtriser la technologie des plateformes en ligne ou des logiciels de **gestion d'inventaire**, etc.

- Concevoir de **nouveaux équipements** agricoles pour l'agriculture biointensive.
- **Collectiviser davantage**, mettre les choses en commun en matière d'alimentation.

L'expertise, l'engagement et le dévouement de l'équipe et des **travailleur-euse-s** (6 mentions par 4 entreprises).

Le recrutement et la rétention de main-d'œuvre, dans un contexte de pénurie de travailleur-euse-s (6 mentions).



Limite de responsabilité

Le TIESS, ses employé·e·s et ses administrateur·ice·s ne peuvent être tenu·e·s responsables d'un dommage présenté comme résultant de l'utilisation du « Points de repère » *Entreprendre collectivement en alimentation au Québec – Cahier de cas*. Les informations contenues dans ce livret sont fournies par le TIESS à titre indicatif seulement et ne visent pas à conseiller le public quant à ses droits et obligations légales. Elles reposent notamment sur des lois et des règlements qui peuvent être différents au moment de la consultation, voire inapplicables ou non conformes à la situation du lecteur ou de la lectrice. Ainsi, rien dans *Entreprendre collectivement en alimentation au Québec – Cahier de cas* ne peut être interprété comme une opinion professionnelle ou une réponse à une situation particulière. Ces informations ne peuvent remplacer la consultation d'un·e professionnel·le, avocat·e, fiscaliste, comptable agréé·e ou autre.



Poursuivez votre lecture

Sur le même sujet

[Entreprendre collectivement en alimentation au Québec – Enjeux de pérennité, facteurs de succès et pistes pour réussir](#)

[Entreprendre collectivement en alimentation au Québec – La bibliographie \(à venir\)](#)

[Les Complices Alimentaires – Étude de cas](#)

[20 mots utiles pour penser les liens entre alimentation et économie sociale](#)

Sur la tarification sociale

[La tarification sociale, une introduction](#)

Expériences de tarification sociale :

- [Marché solidaire Frontenac](#)
- [Clinique Sera](#)
- [La Cantine pour tous](#)
- [Au Panier de Chomedey](#)
- [Le Filon](#)
- [Santropol Roulant](#)
- [Multi-Services](#)
- [Halte-ternative](#)

[Présentation complète du projet Territoires nourriciers : économie sociale et alimentation](#)



Quelques publications sur des thèmes connexes

Et toutes les autres publications disponibles sur tiess.ca/publications

Remerciements

Le contenu de ces fiches a été produit par **Selma Vorobief** et **Frédéric Plante**, du Laboratoire Conseil, en collaboration avec **Caroline Dufresne** et **Claudia Atomei**, du TIESS. Nous tenons à remercier chaleureusement les personnes qui ont pris le temps de nous répondre : **Alex Beaudin**, vice-président et coordonnateur PFNL et culture fruitière au Grenier boréal • **Anick Béland Morin**, fondatrice et directrice générale du Marché de proximité de Québec • **Michaël Deaudelin**, directeur général du Marché de l'Outaouais • **Bianka Dupaul**, directrice générale de CSUR • **Laurianne Labonté**, directrice des opérations, de la restauration et du développement des affaires du Chic Resto Pop • **Caroline Lévesque**, directrice générale des Choux Gras • **Pier Liné**, directeur général du Santropol Roulant • **Sophie Anne Morin**, présidente du conseil d'administration (CA) de la Coop Alina • **Caroline Poirier**, présidente du CA de la CAPÉ • **Gérald Tremblay**, président du CA des Jardins Mistouk.

La réalisation de ce document a été rendue possible grâce au soutien financier du ministère de l'Économie et de l'Innovation. Le projet a également bénéficié d'un soutien financier de la Direction générale de la santé publique du ministère de la Santé et des Services sociaux.

Québec 

Entreprendre collectivement en alimentation au Québec – Cahier de cas est une publication de Territoires innovants en économie sociale et solidaire, 2022.



Pour citer ce document :
Vorobief, S., Plante, F., Dufresne, C. et Atomei, C. (2022). *Entreprendre collectivement en alimentation au Québec – Cahier de cas*. Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS).

tiess.ca

Avec la participation financière de

Québec 