



LES ÉPICERIES SOLIDAIRES À MONTRÉAL

Enjeux, viabilité et pérennité

Rapport présenté par

Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS)

Mai 2022

SOMMAIRE

Les épiceries solidaires visent à offrir un accès à des aliments sains à un coût abordable. Ainsi, l'épicerie solidaire se situe entre les épiceries ou les supermarchés traditionnels et les banques alimentaires. Les aliments qui y sont offerts coûtent généralement moins cher que ceux vendus aux prix du « marché » ; ils sont donc plus accessibles que les aliments dans les épiceries traditionnelles, sans pour autant être offerts gratuitement. On y offre généralement un minimum de denrées alimentaires (conserves, aliments secs, produits de boulangerie, etc.) et de produits hygiéniques (dentifrice, savon, couches, etc.), permettant à la clientèle d'y faire la grande majorité de ses achats, notamment de produits frais (fruits et légumes, viande, lait, œufs, etc.). On retrouve des épiceries solidaires dans des quartiers qualifiés de « déserts alimentaires », où l'accès physique à des aliments frais est plus ardu. La mission sociale des épiceries solidaires est ainsi liée à l'accessibilité (économique, physique et sociale) à des aliments sains dans une perspective de lutte à l'insécurité alimentaire. Les épiceries solidaires ont leur place dans les systèmes alimentaires territoriaux de Montréal. La question est alors de savoir comment les pérenniser.

Les principaux défis rencontrés dans la gestion des épiceries solidaires relèvent d'enjeux d'approvisionnement (notamment la difficulté de s'approvisionner chez certains distributeurs et la gestion des produits frais), de positionnement à travers l'offre de produits, mais aussi de gestion des ressources humaines et des ressources financières. Plusieurs organismes usent d'ailleurs de stratégies innovantes afin de pallier les difficultés rencontrées dans la gestion de leur organisme.

De plus, deux grandes tensions liées à la rentabilité de l'épicerie ont pu être observées. Il s'agit d'une part de la complexité de la gestion liée au financement par projet et d'autre part de la volonté d'être accessible, ce qui est la mission sociale de base de l'épicerie. Ce dernier élément est central chez toutes les organisations rencontrées, car les gestionnaires désirent offrir des produits sains, abordables, mais doivent tout de même atteindre la viabilité économique.

Cet équilibre entre mission sociale et viabilité économique peut d'ailleurs être facilité par ce qu'on appelle la « posture entrepreneuriale ». Les organismes qui ont ce réflexe entrepreneurial assument pleinement leurs valeurs et mission tout en visant à augmenter leurs revenus autonomes tirés des ventes. Cette posture est d'ailleurs un des critères permettant de qualifier une entreprise d'économie sociale.

Deux autres facteurs facilitants ont été identifiés, soit la vivacité et le dynamisme de la gouvernance des organismes ainsi que l'appui de la Ville et des arrondissements dans le développement des projets d'épiceries solidaires.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	2
INTRODUCTION	5
MÉTHODOLOGIE	6
Limites méthodologiques	6
CONTEXTE ET DÉFINITION	6
La vente au détail en alimentation : un milieu en mutation	7
LITTÉRATURE ET ANALYSE ISSUE DES CONNAISSANCES TERRAIN	8
Les épiceries solidaires : un terme polysémique	8
De quoi parle-t-on exactement ?	8
Deux enjeux centraux : l'accessibilité et l'alimentation saine	9
La tarification sociale	10
Un nouveau modèle ?	10
L'épicerie solidaire : un projet d'économie sociale	10
À retenir	11
PORTRAIT SOMMAIRE DES ÉPICERIES SOLIDAIRES MONTRÉALAISES	12
Structure organisationnelle, historique et gestion de projets	12
Activités et services offerts	12
Heures et jours d'activités	14
Qui fréquente les épiceries solidaires ?	14
La localisation	14
Les locaux	15
Les équipements	16
LES DÉFIS AU QUOTIDIEN	17
La mise en marché, le positionnement stratégique et les approvisionnements	17
L'offre de produits	17
Comment définir son positionnement et l'offre de produits ?	19
Des éléments qui structurent l'offre de produits	19
Difficultés d'approvisionnements et gestion des stocks	21
La gestion et les finances	21
La gouvernance	22
Les communications externes et les relations avec la communauté	23
DES TENSIONS IMPORTANTES	25
Le financement par projet	25
Rentabilité, tarification sociale et accessibilité	25
Mission sociale et enjeux de santé publique : le défi du <i>Kraft Dinner</i> et des fruits et légumes	28
LES FACTEURS FACILITANTS ET LES « BONS COUPS »	29
La « posture entrepreneuriale » et le passage vers l'économie sociale	29
Une gouvernance dynamique, active et diversifiée	30
L'appui affirmé de la Ville ou de l'arrondissement	31
« Les bons coups » (pratiques qui ont eu un impact positif)	31
RÉSUMÉ	36
CONCLUSION	38
RÉFÉRENCES	39
ANNEXE A – MÉTHODOLOGIE ET PROTOCOLE DE CONFIDENTIALITÉ	41
ANNEXE B – LES ÉPICERIES SOLIDAIRES RECENSÉES	42
ANNEXE C – STRUCTURE FINANCIÈRE D'UNE ÉPICERIE	45
ANNEXE D – AIDE-MÉMOIRE AU PRÉDÉMARRAGE D'UNE ÉPICERIE SOLIDAIRE	46

Remerciements et présentation du comité de suivi

Nous désirons remercier chaleureusement les membres du comité de suivi composé d'Aurélié Lebrun, conseillère en planification à la division de la réduction des inégalités et des milieux de vie inclusifs au Service de la diversité et de l'inclusion sociale à la Ville de Montréal, Caroline Dufresne, conseillère en transfert, et Geneviève Huot, directrice adjointe, à Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS), Anyle Côté, directrice générale du Conseil d'économie sociale de l'île de Montréal (CESIM), Laura Howard, directrice au développement des affaires et partenariats au Collectif Récolte, Charles Gagnon, agent de développement au Chantier de l'économie sociale, et Gaëtan Cirefice, directeur, gestion et financement du volet économie sociale à PME Montréal Est-de-l'Île. Leur apport, tout au long du processus, a été très pertinent et facilitant.

Présentation du TIESS

Le TIESS est un organisme de liaison et de transfert en innovation sociale reconnu par le gouvernement du Québec. Sa mission est de contribuer au développement territorial par le transfert de connaissances en outillant les organismes d'économie sociale et solidaire afin qu'ils puissent faire face aux enjeux de société de façon innovante et transformer leurs pratiques.



Les trois mandats du TIESS sont la veille, la liaison et le transfert. L'approche de transfert du TIESS est basée sur la coconstruction des connaissances, qui reconnaît que les connaissances académiques et pratiques se complètent, et vise une appropriation des connaissances dans la pratique des organisations.

Présentation d'ICI COOP – Le réseau

ICI COOP – Le réseau (anciennement connue sous le nom de la Fédération des coopératives d'alimentation du Québec) regroupe plus de 70 coopératives alimentaires à travers le Québec et dans la péninsule acadienne. Il offre une expertise variée en appui aux coops existantes ou en processus de démarrage, mais aussi à des organismes partenaires dans le cadre de divers projets. Son offre de service s'étend de la gestion interne à l'analyse de marché, en passant par l'accompagnement en vie coopérative et en saine gouvernance.



La mission d'ICI COOP est de participer à la croissance socioéconomique des communautés :

- en développant un réseau coopératif intégré de magasins, dont les membres sont propriétaires et administrateurs, et en offrant principalement des produits et des services d'alimentation dans le cadre d'une culture commerciale ;
- en sensibilisant les membres, les dirigeants et les employés à la saine alimentation, au respect de la grande cause environnementale, à la solidarité et à la responsabilité individuelle et collective ;
- en soutenant les administrateurs, les dirigeants et les employés des coopératives membres dans leur planification, l'atteinte de leurs objectifs et la gestion des ressources humaines, de l'approvisionnement et de l'exploitation de leurs magasins.

INTRODUCTION

Depuis quelques années, la mise en place d'épiceries solidaires dans les quartiers montréalais fait l'objet d'un intérêt grandissant. Jusqu'ici, la Ville de Montréal a soutenu le développement de quelques épiceries, mais, devant les demandes de financement croissantes, a souhaité documenter des expériences afin d'identifier les facteurs facilitants et les obstacles que rencontrent ces organismes. C'est l'objectif principal de la présente étude : brosseur un portrait sommaire des épiceries solidaires sur le territoire montréalais, identifier les enjeux, les défis, les « bons coups » ainsi que les facteurs favorisant leur pérennité. L'analyse qui en découle permettra de mieux saisir les réalités des épiceries solidaires, notamment ce qui les distingue dans le marché alimentaire montréalais, et ainsi mieux outiller les bailleurs de fonds lors de l'analyse des demandes de financement.

Commençons par la conclusion : les épiceries solidaires ont leur place dans les systèmes alimentaires territoriaux de Montréal. Elles remplissent une mission sociale importante, souvent avec peu de ressources. Elles contribuent à la sécurité alimentaire, à la mixité sociale et à un meilleur accès à des aliments sains.

Un autre élément de conclusion est que certains aspects des épiceries solidaires méritent d'être creusés davantage. Dans le présent mandat, l'accent a beaucoup été mis sur les enjeux, les difficultés, les limites, bref les aspects plus négatifs liés aux facteurs de pérennité. Cependant, plusieurs aspects positifs ressortent également, nous en présentons quelques-uns, mais la prochaine question à approfondir nous semble être « comment pérenniser ce modèle ? » plutôt que « est-ce que ce modèle est viable ? »

Les prochaines pages présentent la méthodologie utilisée, un survol de la littérature, un portrait sommaire des épiceries solidaires montréalaises, les tensions et les défis rencontrés, les facteurs facilitants, des exemples de « bons coups » ainsi que des recommandations et des pistes d'actions pour la suite.

Bonne lecture !

MÉTHODOLOGIE

Afin de réaliser cette étude, nous avons d'abord procédé à un survol de la littérature, qui a permis de dégager les principaux éléments de définition d'une épicerie solidaire. L'apport du comité de suivi a été fondamental lors de cette étape ; c'est la combinaison des connaissances terrain de chaque personne qui a permis de proposer une définition de base des épiceries solidaires. C'est à partir de cette définition que nous avons conduit l'étude de cas comme telle.

Un inventaire des épiceries solidaires actuellement en activité sur le territoire de la Ville de Montréal¹ a été réalisé (liste disponible à l'annexe B). Nous avons recensé 23 organismes qui géraient différents projets d'épiceries solidaires à Montréal en 2021². À ce nombre s'ajoutent huit projets qui ont fermé leurs portes dans les quatre dernières années (dont deux pendant la présente recherche) et six projets en prédémarrage. Mentionnons que certaines organisations gèrent plus d'un projet, par exemple une épicerie solidaire ainsi qu'un marché solidaire près d'une station de métro.

Épiceries solidaires montréalaises	
En activité en 2021	23
Fermées récemment (depuis 2018)	8
En prédémarrage	6

Dans le but de bien saisir les enjeux vécus par les gestionnaires des épiceries solidaires, nous avons par la suite rencontré sept personnes d'organismes en activité et deux personnes de projets qui ont fermé récemment, pour un total de neuf entrevues. Le choix de ces organismes a été fait en fonction d'une représentativité territoriale (sept arrondissements), mais aussi dans le but de se donner une vision plurielle de modèles et d'historiques.

Limites méthodologiques

Ces études de cas nous ont permis d'approfondir et de bien saisir les enjeux vécus par les épiceries solidaires dans le contexte montréalais. Considérant les ressources associées au présent mandat, les propos recueillis n'ont pas été mis en lien avec une analyse financière approfondie. Une seconde étude serait donc nécessaire pour analyser la structure financière des épiceries solidaires et compléter la documentation sur la viabilité économique des projets.

¹ La Ville de Montréal est constituée de 19 arrondissements.

² Certains organismes ont temporairement ou partiellement suspendu leurs activités pendant une partie de la pandémie en 2020 ou en 2021. Dans ces cas, nous considérons que ces organismes sont toujours actifs même si certains ont réduit leurs services.

CONTEXTE ET DÉFINITION

Dans cette partie, nous présentons des éléments pour mieux saisir le contexte dans lequel se déploient les épiceries solidaires dans le marché montréalais. Des éléments de définition provenant de la littérature et de l'analyse des partenaires complètent la section, faisant état des enjeux de base rencontrés par les projets.

La vente au détail en alimentation : un milieu en mutation

En 2020, le milieu de la distribution alimentaire au Québec représentait des ventes cumulées de 36,9 milliards de dollars seulement pour la vente au détail (MAPAQ, 2021). De ces ventes, près de 80 % sont effectuées à travers six bannières, soit les trois grands distributeurs/grossistes que sont Loblaw, Sobeys et Métro, et des joueurs presque absents du créneau alimentaire il y a vingt ans à peine, soit Walmart, Costco et Dollorama. Malgré une concurrence entre eux, ces joueurs ont un certain contrôle sur les prix par le fait qu'ils possèdent une multitude de points de vente et parce que leur position de distributeur leur donne une force de négociation auprès des fournisseurs alimentaires.

Cela dit, le marché évolue rapidement. Chacun de ces joueurs tente d'accaparer plus d'espace, mais on assiste en même temps à un éclatement des formats classiques de commerces. Ainsi, le mélange des genres se voit plus souvent (des pharmacies qui ont plus d'aliments que des dépanneurs) et les commerces spécialisés sont beaucoup plus nombreux qu'avant (boulangeries, boucheries, épiceries zéro déchet, etc.), sans parler de la vente en ligne (Lufa, Maturin, etc.), des repas en kit (HelloFresh, Goodfood, etc.) et de la vente directe des producteurs aux consommateurs (paniers bio, marchés publics, etc.) qui diversifient l'offre alimentaire. À cela, il ne faut pas oublier d'ajouter les autres moyens « hors-marché » de s'alimenter, qu'on pense au glanage, aux potagers urbains et aux jardins communautaires, mais aussi à tout le soutien offert par les banques alimentaires. Nos habitudes changent et les détaillants suivent ces évolutions de près, ce qui amène de plus en plus de complexité.

Ce portrait sommaire de la distribution alimentaire permet de saisir la vastitude et la complexité du secteur d'activité. Ce monde complexe est aujourd'hui fortement concurrentiel, ce qui entraîne une difficulté que l'on voit chez beaucoup de détaillants : la rentabilité dans la vente au détail alimentaire est plus difficile à atteindre que par le passé. Pour y arriver, un détaillant alimentaire doit être en mesure de bien contrôler et gérer ses opérations à l'aide d'outils efficaces, avec des employés compétents.

C'est dans ce contexte que les projets d'épiceries solidaires sont nés, d'abord en Europe, puis au Québec depuis une quinzaine d'années. Ces épiceries solidaires ont pour mission (plus ou moins explicite) de favoriser l'accessibilité économique et géographique à une saine alimentation. Pour ce faire, elles tentent de diminuer le prix des aliments en réduisant les coûts d'acquisition d'équipements, les frais liés à l'approvisionnement et les frais administratifs.

ANALYSE ISSUE DE LA LITTÉRATURE ET DES CONNAISSANCES TERRAIN

Peu de recherches ont été effectuées au Québec sur les épiceries solidaires. En France, les études qui portent sur ce sujet sont plus nombreuses, mais, puisque le concept diffère, il est difficile de le transposer d'une réalité à l'autre. Nous avons tout de même fait ressortir différents éléments de la littérature.

Les épiceries solidaires : un terme polysémique

L'appellation « épicerie solidaire » est couramment utilisée pour définir une multitude de modèles d'épiceries qui ont comme mission sociale (plus ou moins explicite) de participer à la réduction des inégalités sociales en alimentation (Gros, 2014) en favorisant l'accessibilité économique à des aliments sains et frais, dans la dignité.

Cette appellation provient de France où elle renvoie, depuis les années 90, à un modèle spécifique. Dans ce contexte, l'épicerie solidaire se présente comme un « commerce de proximité où une partie de la clientèle (ou parfois toute la clientèle), ayant des difficultés économiques, est orientée par les organismes du milieu afin de se procurer à prix réduit des aliments frais et sains » (Dhoquois, 2015). Ce modèle se distingue des banques ou des comptoirs alimentaires (basés sur le dépannage et le don) et offre généralement un espace d'échange et de socialisation. En France, les épiceries solidaires sont encadrées par une association nationale.

Le terme « épicerie solidaire » est utilisé de manière polysémique, car les deux mots séparés sont utilisés dans plusieurs contextes différents. Le terme « épicerie », surtout au Québec, renvoie à une multitude de types de commerces alimentaires, de l'épicerie du village aux grands supermarchés. Il se distingue cependant d'un comptoir d'aide ou d'une banque alimentaire – du fait qu'il implique une transaction entre les parties – même si certains organismes utilisent le mot épicerie pour définir leur service de dépannage. Il arrive également qu'on utilise le terme « épicerie communautaire ».

Le terme « solidaire » se distingue plus ou moins clairement du terme « social » et renvoie à différents concepts qui misent sur certaines valeurs (principalement la solidarité), mais il peut aussi faire référence au développement durable, à la saine gouvernance et à la démocratie, à l'implication sociale et au volontariat, à la primauté du capital social sur le capital économique, etc. On peut voir ainsi que l'expression « épicerie solidaire » renvoie à différents modèles.

De quoi parle-t-on exactement ?

Les épiceries solidaires, qui se sont multipliées au cours de la dernière décennie à Montréal, visent à offrir un accès à des aliments sains à un coût abordable (CISSS Montérégie, 2016). Ainsi, l'épicerie solidaire se situe entre les épiceries ou les supermarchés traditionnels et les banques alimentaires. Les aliments qui y sont offerts coûtent généralement moins cher que ceux vendus aux prix du « marché ». Ils sont donc plus accessibles que les aliments dans les épiceries traditionnelles, sans pour autant être offerts gratuitement. Souvent située dans un petit local en périphérie des artères commerciales, l'épicerie solidaire offre généralement un minimum de denrées alimentaires (conserves, aliments secs, produits de boulangerie, etc.) et de produits hygiéniques (dentifrice, savon, couches, etc.) permettant de faire la majorité de ses achats, notamment de produits frais (fruits et légumes, viande, lait, œufs, etc.). De plus, on retrouve des épiceries solidaires dans des quartiers qualifiés de « déserts alimentaires », où l'accès physique à des aliments frais est plus ardu. Outre l'accessibilité, les épiceries solidaires permettent aux

ménages de trouver des aliments répondant à leurs préférences alimentaires et de s'alimenter dans la dignité (CISSS Montérégie, 2016).

Deux enjeux centraux : l'accessibilité et l'alimentation saine

La mission sociale des épiceries solidaires a comme axe principal l'accès à des aliments sains, tant d'un point de vue physique qu'économique. L'accessibilité physique fait référence à la proximité géographique des lieux d'achats (dans les déserts alimentaires, mais pas exclusivement), tant pour la distance que pour la facilité d'accès (le réseau de transport, par exemple). L'accessibilité économique fait plutôt référence au coût des aliments ainsi qu'à la capacité de payer des ménages. Finalement, l'accessibilité sociale réfère aux moyens mis en place pour inclure différentes clientèles afin qu'elles se sentent à leur place dans l'épicerie présente sur leur territoire.

Dans plusieurs quartiers, l'accès à des aliments sains est difficile. Souvent, les commerces de proximité (comme les dépanneurs) vendent peu ou pas de produits frais, notamment des fruits et des légumes. Le manque d'accès à ces aliments, surtout pour des personnes plus défavorisées, est un enjeu largement documenté (INSPQ notamment Robitaille, 2013, 2019 et Paquette, 2021) et c'est pour répondre à ces enjeux que les épiceries solidaires établissent leur offre de produits. Puisqu'il s'agit d'enjeux de santé publique, plusieurs organisations gestionnaires des épiceries solidaires reçoivent un soutien financier des directions régionales de la santé publique et ont accès à différents fonds spécifiques.

Le terme « accessibilité » nous semble pertinent dans cette optique pour deux raisons : premièrement, c'est le terme utilisé par les personnes rencontrées dans le cadre de cette étude et, deuxièmement, il fait le pont entre les enjeux de santé publique que sont l'accès à des produits frais et l'insécurité alimentaire. Cette question de l'accessibilité renvoie aussi à des facteurs individuels, mais surtout structurels, que l'on retrouve notamment dans les déserts alimentaires.

L'insécurité alimentaire à Montréal

L'insécurité alimentaire désigne la privation des individus et des ménages pour assurer leur besoin de se nourrir convenablement afin de mener une vie saine et active (CSAM, 2022). Elle touche 13,6 % de la population montréalaise (DRSP Montréal, 2019). L'insécurité alimentaire est un phénomène multifactoriel complexe et désigne un accès inadéquat, incertain ou même impossible aux aliments, notamment en raison d'un manque de ressources financières. Un des enjeux centraux de la métropole est donc l'accessibilité à des aliments frais, ce à quoi veulent s'attaquer les épiceries solidaires.

La tarification sociale

Afin d'améliorer l'accessibilité des aliments, plusieurs organismes vont pratiquer une forme de tarification sociale. La tarification sociale a pour but d'offrir un prix réduit aux personnes qui ne peuvent pas (ou qui peuvent difficilement) s'offrir certains biens ou services lorsque ceux-ci sont facturés aux tarifs pratiqués sur le marché (Sahut et al., 2021). Dans un contexte où une épicerie souhaite vendre à un prix inférieur au marché, une réflexion sur l'instauration d'une tarification sociale devient inévitable. « Si [la tarification sociale] est dotée d'un fort impact social, elle doit tout de même permettre à ces entreprises d'atteindre la viabilité économique. C'est d'ailleurs dans l'équilibrage entre l'atteinte des objectifs sociaux et économiques des projets que résident ses principaux enjeux » (Sahut et al., 2021). Idéalement, il vaut mieux intégrer le plus tôt possible la stratégie de tarification sociale au modèle d'affaires d'une épicerie solidaire afin d'assurer cet équilibre économique.

Un nouveau modèle ?

Au Québec en général, et plus spécifiquement à Montréal, les épiceries solidaires ne se développent pas à travers un mouvement organisé et fédéré. Beaucoup d'entre elles s'inspirent de projets qu'on retrouve dans d'autres pays (les modèles français ainsi que des coopératives comme Park Slope Food Coop à New York ou La Louve à Paris sont souvent cités en exemples), et plusieurs organisations en revendiquent le caractère innovant. Cela dit, plusieurs éléments constitutifs ressemblent à ceux du modèle des clubs coopératifs et populaires de consommateurs nés dans les années 1960 et 1970 (Lévesque, 2007), notamment par leur volonté de diminuer le coût du panier de denrées alimentaires, de rendre la dignité aux personnes à faible revenu ou en tentant de diminuer au minimum, par différents mécanismes, les coûts de gestion liée aux opérations (diminution des intermédiaires avec les fournisseurs, recours au bénévolat, aménagement de locaux à faibles coûts, etc.). « Dans ces nouvelles coopératives, dont quelques-unes ont d'abord été des organismes sans but lucratif, on voulait apporter réponse au problème de la vie chère et d'endettement dans les classes populaires et ouvrières (...) en répondant mieux aux besoins économiques et sociaux non satisfaits par les appareils existants où entraînés par eux » (Mercier, 1988).

L'épicerie solidaire : un projet d'économie sociale

Comme à l'époque des clubs coopératifs, c'est dans le spectre des organisations à vocation sociales que les épiceries solidaires se déploient au Québec, et particulièrement à Montréal. Ainsi se côtoient des organismes communautaires de services, des organismes à but non lucratif et des coopératives. Ces différents types d'organisations ont en commun de valoriser notamment l'engagement social, la gouvernance démocratique à travers la mobilisation de leur communauté et l'action visant le changement à différents niveaux (Favreau, 2012). Au Québec, nous distinguons les organismes communautaires des entreprises d'économie sociale par le fait que ces dernières ont une activité marchande permettant la viabilité économique dans une logique entrepreneuriale (Chantier de l'économie sociale, 2021, p. 14). Plusieurs organismes communautaires qui administrent une épicerie solidaire tendent justement vers la viabilité économique de leur projet. **C'est en ce sens que l'ensemble des projets d'épicerie solidaire misant sur une activité marchande – la vente de denrées alimentaires – s'inscrivent dans le mouvement de l'économie sociale, malgré le fait que les organismes qui les chapeautent ne sont pas strictement des entreprises d'économie sociale.** C'est généralement pour trouver du financement autonome que les organismes communautaires mettent en place un projet d'épicerie solidaire. Mais il n'y a évidemment pas de mur étanche entre le communautaire et l'économie sociale, ce qui ajoute à la complexité – tant dans la compréhension par la population qu'au sein même des organismes – en lien avec la gestion des activités marchandes ainsi

offertes. À ce sujet, il est important de noter que le Registraire des entreprises du Québec (REQ)³ ne fait pas de distinction entre un organisme communautaire et un organisme à but non lucratif d'économie sociale, les deux ayant la même forme juridique⁴.

À retenir

Dans le cadre de la présente étude, nous considérons que les épiceries solidaires ont trois caractéristiques principales.

- 1) Elles sont gérées par et pour la communauté.
- 2) Elles offrent une grande variété d'aliments sains à prix raisonnables⁵.
- 3) Elles sont accessibles à toutes les personnes sur le territoire desservi.

Une épicerie solidaire est d'abord une épicerie, ce qui suppose l'offre d'une variété d'aliments permettant de constituer un panier alimentaire de base (fruits et légumes, aliments secs, produits laitiers, congelés, produits de boulangerie, etc.). C'est également un lieu dont le territoire d'activités peut dépasser l'échelle d'un quartier. C'est une organisation qui agit dans son marché (avec des partenaires et des concurrents) et dans le système alimentaire. Une épicerie n'est pas un comptoir de dépannage ni une banque alimentaire par le fait qu'elle gère un inventaire (contrôlé et financièrement autonome) qu'elle revend à sa clientèle. Il peut y avoir une tarification sociale ou solidaire. L'aspect transactionnel est important, entre les fournisseurs et l'épicerie ainsi qu'avec la clientèle. L'épicerie solidaire n'est pas tributaire uniquement de dons. D'ailleurs, elle doit être une entreprise constituée, enregistrée ou gérée par un organisme fiduciaire.

L'épicerie solidaire est gérée par ses membres, qui sont issus de la communauté d'où elle émerge. La gouvernance participative est au cœur de sa structure, peu importe sa forme juridique.

Une des caractéristiques des épiceries solidaires est l'accessibilité :

- économique, par les prix, les choix et les caractéristiques des produits offerts ;
- physique, par la localisation, les locaux, les heures d'ouverture, les moyens de transport, etc. ;
- sociale, via un lieu ouvert à toutes et tous, et une volonté d'être accueillant pour les différentes populations des quartiers, etc.

Les épiceries solidaires n'exigent pas de preuve de revenu (à moins qu'une stratégie de tarification sociale le requière) comme certaines banques alimentaires et sont en ce sens accessibles à tous et toutes. Cependant, certaines épiceries solidaires vont demander une preuve de résidence ou une adhésion annuelle à faible coût.

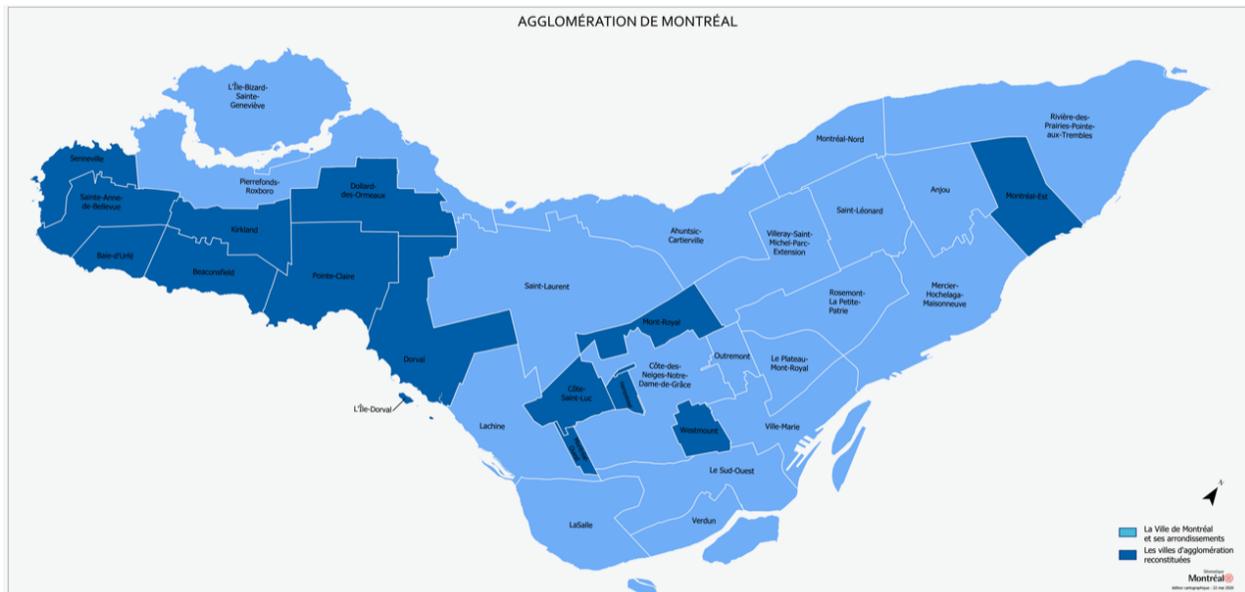
³ Outil permettant de consulter les statuts constitutifs des entreprises au Québec.

⁴ L'élaboration du premier portrait statistique de l'économie sociale par l'Institut de la statistique du Québec a permis de déterminer des critères pour distinguer les deux, mais le REQ ne permet pas de le faire.

⁵ Il est difficile de définir précisément ce qu'est un prix raisonnable. Rappelons simplement que les épiceries solidaires désirent offrir des aliments à un juste prix, car ils sont souvent perçus comme trop chers dans les commerces traditionnels.

PORTRAIT SOMMAIRE DES ÉPICERIES SOLIDAIRES MONTRÉALAISES

Les 23 organismes qui administrent des épiceries solidaires se retrouvent dans 10 arrondissements : Ahuntsic-Cartierville (2), Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension (2), Rosemont–La Petite-Patrie (3), Mercier–Hochelaga-Maisonneuve (4), le Sud-Ouest (5), Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce (2), Montréal-Nord (2), Lachine (1), Le Plateau-Mont-Royal (1) et Ville-Marie (1).



Source : Ville de Montréal.

Structure organisationnelle, historique et gestion de projets

Sur ces 23 organismes, deux fonctionnent sous la formule coopérative et les autres sont des organismes à but non lucratif (organisme communautaire ou OBNL d'économie sociale). La majorité des organismes ont été créés il y a plus d'une vingtaine d'années (de 1970 à 2021 et ont une moyenne d'âge de 18,5 ans) et sont bien établis dans leur milieu. Malgré le fait que les projets d'épiceries solidaires sont assez récents, les organismes qui les ont mis en place ont un historique plus étoffé. **Il est intéressant de constater que 22 des 23 organismes gèrent d'autres projets parallèlement au projet d'épicerie solidaire.** Dit autrement, seulement un organisme déploie 100 % de ses ressources dans la gestion exclusive de son épicerie. Ainsi, les épiceries solidaires doivent être comprises comme des projets menés par des organismes qui en gèrent d'autres principalement liés à l'alimentation : projets d'agriculture, de dépannage alimentaire, cuisines collectives, etc. C'est d'ailleurs souvent en développant un projet complémentaire aux services déjà offerts que les épiceries solidaires ont été mises en place.

Activités et services offerts

Toutes les organisations rencontrées offrent aussi d'autres services à la population. Dans ce contexte, l'épicerie solidaire s'inscrit la plupart du temps dans une démarche plus globale d'accessibilité à une alimentation saine et abordable par des services et des activités complémentaires. Ces services sont à la

fois riches et variés, voire souvent innovants. Voici un résumé des autres activités et services offerts par les organismes.

- **Insertion sociale par le travail** : gestion des plans de travail (souvent pour des cuisines) par l'intégration de personnes en situation d'exclusion dans le cadre de programmes de soutien spécifiques.
- **Comptoir et banque alimentaire** : distribution de denrées alimentaires (généralement à partir de dons d'autres organismes) à des populations à faible revenu, en parallèle aux activités de l'épicerie solidaire.
- **Dépannage alimentaire d'urgence** : service alimentaire de dernier recours, parfois recommandé par d'autres organismes, afin de venir en aide à des personnes en situation d'urgence, souvent entre deux plages horaires du comptoir alimentaire.
- **Marchés maraîchers solidaires** (en saison) : kiosque maraîcher, souvent à proximité d'une station de métro, où l'on vend, quelques heures par semaine, des fruits, des légumes et d'autres produits frais, souvent locaux.
- **Marchés mobiles** (en saison) : kiosques offerts quelques heures par semaine à différents endroits sur le territoire desservi, avec ou sans l'aide d'un camion de style *food truck*, afin de rejoindre des populations vulnérables ; souvent dans des secteurs ou des quartiers mal desservis en alimentation et en transport en commun, à proximité de HLM ou de résidences pour personnes âgées.
- **Marchés publics** : location de kiosques à des producteurs/transformateurs partenaires sur une base régulière et saisonnière.
- **Cuisines collectives** : regroupements communautaires qui soutiennent des résidents plus vulnérables en offrant des ateliers de cuisine. Ces petits groupes de personnes cuisinent ensemble des plats nutritifs et économiques pour eux ou leur famille.
- **Service de traiteur** : préparation et livraison de repas élaborés pour plusieurs personnes dans le cadre d'un événement ou pour une entreprise. Les organismes spécialisés en alimentation font souvent office de mandataire traiteur lors d'événements chez les autres organismes du quartier.
- **Popote roulante** : service de livraison de mets cuisinés à l'intention des populations vulnérables sous la formule de menus complets pour la semaine.
- **Épicerie en ligne** : vente en ligne, avec livraison ou cueillette en point de chute, de différents aliments de base ou transformés par l'organisme afin de rendre accessibles des aliments sains, frais et souvent locaux. Certaines organisations vont jusqu'à livrer à l'extérieur du territoire montréalais et certaines ont même développé une marque maison de produits signatures.
- **Frigo partagé** : frigo accessible à toute personne où l'on retrouve des denrées gratuites (produits périmés ou aliments cuisinés par des membres de la collectivité).
- **Vente de paniers de fruits et légumes** : paniers de fruits et légumes (locaux ou importés) souvent à prix modique pour une semaine, disponibles pour livraison ou par point de chute.
- **Paniers solidaires** : distribution de paniers gratuits de fruits et légumes locaux en saison à certaines familles dans le besoin avec des aliments donnés ou glanés.
- **Récupération des aliments invendus auprès d'organismes partenaires** : système organisé de cueillette des invendus auprès de partenaires (épiceries, marchés publics, etc.) afin de les transformer, de les donner au service de dépannage alimentaire ou de les vendre dans l'épicerie

solidaire. Ce système se retrouve à l'extérieur des réseaux structurés établis comme Moisson Montréal, par exemple.

- **Transformation alimentaire/conserverie** : transformation des surplus récoltés par le glanage ou récupérés lors des récoltes afin d'augmenter la disponibilité de produits locaux dans une optique de réduction du gaspillage alimentaire.
- **Café bistro** : espace de socialisation permettant de se restaurer avec un menu simple (souvent des collations et du café) à l'intention de la clientèle des organismes.
- **Clinique d'impôts** : lors de la saison des impôts, une personne-ressource peut aider des personnes vulnérables à remplir leurs déclarations d'impôts.
- **Projets agricoles** : projets pouvant prendre différentes formes, comme l'organisation de journées de glanage chez des maraîchers partenaires, de cueillette de fruits dans les ruelles du quartier, de production maraîchère en bacs près de l'organisme ou sur le terrain d'un partenaire ou même sur un toit végétalisé.
- **Activités sociales diverses** : organisation de repas thématiques, de cafés-rencontres/causeries, de conférences, de projections de documentaires, de tables rondes, etc.

Heures et jours d'activités

Dans les épiceries rencontrées, les horaires d'ouverture varient entre 3 et 6 jours par semaine, offrant entre 16 et 50 heures d'ouverture à la clientèle. Plusieurs organisations souhaitent d'ailleurs améliorer l'accessibilité de leur commerce en augmentant leurs heures d'ouverture et par le fait même leur chiffre d'affaires. À titre comparatif, un commerce alimentaire standard est généralement ouvert entre 60 et 84 heures par semaine.

Qui fréquente les épiceries solidaires ?

Nous n'avons pas effectué d'emblée le portrait de la clientèle des épiceries solidaires. Cependant, à la suite de nos entretiens avec les gestionnaires, il apparaît difficile de dresser un portrait général pour plusieurs raisons. D'abord, puisque les épiceries solidaires sont accessibles à tous et toutes, aucune forme d'inscription préalable n'est exigée (cotisation membre, preuve de revenu, etc.) et plusieurs organisations ne collectent pas d'informations personnelles lors des transactions. Cela dit, la mission sociale plus générale (pas uniquement le service d'épicerie solidaire) des organismes est souvent (mais pas exclusivement) orientée vers des populations à faible revenu dans leur quartier d'appartenance – par exemple issues de l'immigration, étudiantes, etc. – ou des familles ayant des situations économiques précaires. À cela s'ajoute les « consommateurs et consommatrices solidaires » qui partagent les valeurs mises de l'avant par l'épicerie. Certains organismes tentent de brosser un portrait de leur clientèle, souvent à la demande d'organismes subventionnaires, mais, vu les moyens disponibles pour la présente étude, il nous a été impossible d'obtenir un portrait plus précis des personnes qui fréquentent les épiceries solidaires.

La localisation

Plusieurs facteurs expliquent la localisation des épiceries solidaires de notre échantillon. Le choix de l'emplacement est basé sur la volonté d'être accessible (à la population ainsi qu'aux membres de l'équipe), d'offrir ses services dans des secteurs mal desservis tout en ayant un coût de loyer abordable.

Les épiceries solidaires se retrouvent dans des locaux variés comme un ancien édifice municipal ou scolaire, ou un ancien bâtiment industriel. Souvent éloignée des artères commerciales ou des réseaux de transport en commun, la localisation permet difficilement d’avoir la même visibilité qu’un commerce privé sur une grande artère commerciale. Toutefois, deux organismes rencontrés ont développé leur marché solidaire (comme activité complémentaire) près d’une station de métro afin d’avoir une bonne fréquentation, et un autre seulement avait pignon sur une artère commerciale.

La localisation stratégique est un élément de réussite essentiel pour un commerce. Jumelée à d’autres facteurs clés, elle permet d’améliorer l’accessibilité et la visibilité en plus de bénéficier d’un environnement propice à la fréquentation régulière. Lorsque le commerce se situe sur une artère desservie par une variété de moyens de transport (auto, transport en commun, transport actif), la visibilité en est d’autant favorisée. D’ailleurs, les artères commerciales se situent généralement à proximité des stations de métro ou du moins à proximité du réseau de transport en commun. Il en va de même de l’affichage sur le bâtiment. Sur ces artères s’opère une sorte de synergie commerciale qui favorise l’achalandage. En même temps, les épiceries solidaires ont la volonté d’être près de la population qu’elles desservent et souvent d’améliorer l’accès aux aliments dans des secteurs qui sont moins bien desservis par l’offre des autres commerces dans leur quartier.

Les locaux

Certaines contraintes liées aux conditions des locaux ne permettent pas toujours de déployer une mise en marché optimale des produits, surtout pour les produits frais. Par exemple, un propriétaire peut être réfractaire à investir dans la mécanique du bâtiment (ventilation, électricité et ingénierie) pour l’organisme locataire, ce qui contraint l’installation d’équipements de cuisson ou de réfrigération. Et pour plusieurs, les moyens financiers ne permettent pas de réaliser de tels investissements, car les coûts sont trop importants.

Contraintes relatives aux locaux	
Contraintes d’espace	Pas d’espace pour la réception ou l’entreposage de la marchandise
	Pas de chambre froide pour la conservation des surplus frais
	Pas assez d’espace pour le déploiement des étals tel que souhaité
Contraintes imposées par le locateur	Pas d’accès à l’électricité ou ampérage insuffisant, incapacité à installer un bâtiment permanent (dans le cas de certains marchés sur les terrains de la Société de transport de Montréal) permettant la gestion sécuritaire des équipements et des marchandises
	Entretien inadéquat du bâtiment ou à la charge du locataire

	Pas de stationnement à proximité ou de rampes d'accès pour la clientèle
	Pas de débarcadère pour la réception de marchandises

Les équipements

Afin d'économiser au démarrage, les organismes acquièrent souvent des équipements usagés. Dans le domaine alimentaire, les équipements de réfrigération nécessitent des investissements majeurs et l'acquisition de matériel usagé permet d'épargner entre 30 et 70 % du coût d'acquisition. Cependant, des réfrigérateurs usagés seront moins performants, ils engendreront des coûts d'entretien supérieurs et risquent davantage de briser. C'est aussi le cas pour les camions de livraison qui peuvent être une source de dépenses importante.

Plusieurs personnes ont affirmé, dans les entrevues, que leurs infrastructures (les locaux et les équipements) ne sont pas toujours optimales. Ajoutés aux défis organisationnels quotidiens, ces différents éléments inhérents au local et aux équipements peuvent limiter, en quelque sorte, le potentiel de développement futur des organismes rencontrés.

Quelques organismes ont tout de même réussi à se doter d'équipements performants et à aménager les locaux en optimisant leur utilisation. Ces organismes sont soit propriétaires de leur bâtiment ou ils ont utilisé des programmes de financement spécifiques pour investir dans leurs infrastructures, favorisant ainsi la gestion des stocks et une mise en marché attrayante : cuisines fraîchement rénovées, chambres froides et réfrigérateurs performants, étals mettant en valeur les produits, mobiliers commerciaux pour le vrac, etc.

LES DÉFIS AU QUOTIDIEN

Nous présentons ici divers défis qui se posent tant dans la mise en activité que dans la gestion des épiceries solidaires rencontrées.

La mise en marché, le positionnement stratégique et les approvisionnements

Toutes les épiceries solidaires rencontrées désirent offrir une « expérience client » proche de celle des commerces alimentaires plus traditionnels (mise en marché attrayante et variée, service à la clientèle de qualité, etc.) tout en offrant des produits qui répondent à la mission et aux valeurs de l'organisme ainsi qu'aux besoins des clientèles ciblées. Cet équilibre entre l'offre de produits, les approvisionnements et la mise en marché est au cœur de la gestion quotidienne des épiceries solidaires. Face à ces défis de gestion et de rentabilité, plusieurs organismes innovent dans leurs solutions, sans pour autant analyser directement la rentabilité réelle des solutions mises en place, ce qui constitue un enjeu de pérennité important.

La mise en marché correspond à la manière dont on présente l'offre alimentaire, incluant bien entendu les produits mis en vente. Une bonne mise en marché nécessite un choix judicieux de produits qui répond aux besoins de la clientèle et aux valeurs promulguées par l'organisme. La présentation, soit un environnement attrayant avec des aliments frais et de qualité, est également importante.

L'offre de produits

Une offre variée mais incomplète

L'offre de produits varie considérablement d'un organisme à l'autre, chacun l'adaptant en fonction de l'écosystème alimentaire de son quartier. Pour certaines épiceries solidaires, l'offre est limitée à quelques dizaines de produits, principalement frais, dans différentes catégories. Pour d'autres, souvent installées depuis quelques années, l'offre est plus vaste avec plusieurs centaines de produits dans plusieurs catégories : conserves et produits secs, produits de boulangerie, fruits et légumes, viandes et protéines végétales, produits laitiers, produits d'entretien ménager et mets cuisinés.

Ainsi, magasiner dans les épiceries solidaires permet d'acheter des aliments variés et de faire l'essentiel de ses achats, mais la limitation du choix des marques et des variétés pour des raisons notamment d'espace et d'approvisionnement fait en sorte que la clientèle n'y fait pas tous ses achats courants. Les gestionnaires d'épiceries sont bien conscients de cette situation, qui correspond aussi aux habitudes d'achat des consommatrices et consommateurs montréalais, soit de combler leurs besoins alimentaires via plusieurs commerces. Ce fait s'explique entre autres par la multitude de commerces de proximité. Dans ce contexte, et en fonction des contraintes de mise en marché, toutes les épiceries solidaires n'ont pas les mêmes produits sur leurs tablettes.

Les fruits et légumes, des produits d'appel

Pour tous les organismes rencontrés et malgré les défis importants qu'elle occasionne, l'offre de fruits et légumes frais constitue sans contredit un produit d'appel important de l'offre d'épicerie. La vente des fruits et légumes frais nécessite des investissements importants en équipements et est souvent peu ou pas rentable. Toutefois, les personnes rencontrées notent que cette offre augmente la fréquence d'achats chez les consommateurs et consommatrices, ce qui en fait un produit d'appel. De plus, l'offre en fruits et légumes frais est à la base de la volonté des épiceries solidaires d'améliorer l'accès en produits

frais, d'un point de vue de santé publique. Une gestionnaire rencontrée explique : « On a sondé il y a quelques années les usagers, on leur a demandé ce qu'ils venaient acheter à l'épicerie solidaire, et la réponse était que 70 % des répondants viennent pour les fruits et légumes d'abord. [Après le sondage], on [ne] l'a pas cru, on a sorti les statistiques de vente et c'était ça. Les produits frais, ça fait [donc] partie de notre mission ».

On peut voir sur les images ci-dessous quelques exemples de mise en marché de fruits et légumes frais.



Le Détour



Marché mobile solidaire
Ahuntsic Cartierville



Le GEMO

Produits distinctifs, exclusifs ou commodité courante ?

Pour plusieurs organismes, la volonté est réellement d'offrir des aliments de base avec un rapport qualité-prix presque imbattable ou du moins hautement concurrentiel. Ainsi, ils offrent des aliments de grandes marques reconnues à des prix concurrentiels, mais surtout des fruits et légumes ainsi que des produits frais à bon prix.

« À une époque, quand je suis arrivé dans l'organisme, il y avait une quarantaine de produits sur les tablettes, mais je ne pouvais pas faire mon épicerie ici. C'était très spécialisé, biologique et assez cher. (...) Il n'y avait pas de beurre d'arachide Kraft, (...) la personne sur l'aide sociale qui mange des Corn Flakes ne pouvait rien trouver à son goût ». Ce répondant relate bien la dualité entre l'offre de produits spécialisés pour se différencier et l'offre de produits plus accessibles pour une plus large clientèle.

D'autres proposent des produits distinctifs qui permettent à l'épicerie de se différencier des autres commerces alimentaires. Que ce soit par la vente de produits en vrac de type « zéro déchet », de fruits et légumes locaux (légumes du patrimoine ou gingembre du Québec, par exemple) ou des mets cuisinés variés, plusieurs organismes innovent par la vente de produits souvent exclusifs sans pour autant diminuer leur accessibilité. Ils sont ainsi conscients du marché dans lequel ils se trouvent et veulent s'y positionner comme tout autre commerce alimentaire. Cette diversification de l'offre vient souvent de la volonté de diversifier la clientèle et d'augmenter potentiellement les marges bénéficiaires des aliments vendus.

La vente en ligne

Pour poursuivre sur l'innovation, quelques organismes vendent aussi en ligne. De plus, ils offrent souvent des produits complémentaires à leur offre en épicerie, comme des boîtes thématiques (mets cuisinés, fruits et légumes, viandes et poissons, etc.). Selon les personnes rencontrées, le site web transactionnel facilite la gestion des stocks, mais il permet surtout de rejoindre une clientèle plus vaste en montrant l'éventail des produits offerts. Toutefois, les frais associés à cette démarche et le temps de gestion de la plateforme web ne conviennent pas à toutes les organisations.

Comment définir son positionnement et l'offre de produits ?

Toutes les personnes rencontrées ont exprimé une réflexion approfondie sur les produits offerts dans leur épicerie. Et elles sont unanimes : c'est un enjeu central, tant dans la gestion quotidienne que d'un point de vue de réflexion sur les orientations et dans la gouvernance.

La réflexion sur l'offre de produits vendus, qui est en constante évolution, doit s'arrimer à un ensemble de facteurs, tant internes (la mission et les valeurs qui sous-tendent les actions de l'organisme) qu'externes (besoins des usagers de la communauté), tout en permettant à l'organisme de se positionner dans le marché. Et cette réflexion doit se faire au quotidien à travers les personnes impliquées, soit dans les instances de gouvernances, soit parmi les gestionnaires.

Rappelons que le marché de l'alimentation au Québec est très concentré : près de 80 % des achats alimentaires sont effectués dans cinq grandes bannières (Sobeys, Métro, Loblaw, Walmart et Costco)⁶. Pour les épiceries et les supermarchés sous ces bannières, c'est le grossiste qui gère la plupart des aspects commerciaux (marketing, aménagement, mise en marché, approvisionnements, etc.) et le détaillant propriétaire gère les opérations liées au service, à la comptabilité et aux commandes de stocks. De plus, les grossistes peuvent offrir près de 30 000 produits aux détaillants dans tous les secteurs de vente, ce qui simplifie le processus de commande pour ces détaillants. Ces grands groupes de distribution ont compris que, pour rentabiliser les opérations des points de vente alimentaires, ils devaient mutualiser leurs ressources afin de générer des économies et de mieux structurer les opérations dans tous les maillons de la chaîne.

Les gestionnaires d'épiceries solidaires ne se retrouvent évidemment pas dans cette situation. Ils doivent offrir des produits en fonction de leurs propres enjeux avec leurs propres ressources et faire eux-mêmes les démarches d'approvisionnement. Ils perçoivent cet exercice comme un processus d'amélioration continue ; les répondants sont conscients, avec raison, que leur offre de produits évoluera dans le temps notamment du fait qu'on retrouve entre 100 et 800 produits courants chez les épiceries solidaires rencontrées.

Des éléments qui structurent l'offre de produits

La mixité sociale au cœur de leur mission

D'abord, qui veut-on rejoindre par l'offre de produits ? Tous les organismes rencontrés désirent être accessibles à tout le monde. Même chez les organismes qui offrent des produits à valeur ajoutée, on cible aussi une clientèle variée liée à la mixité sociale du quartier. Leur objectif est de faire entrer plusieurs types de clientèles dans leur épicerie solidaire et éventuellement faire augmenter les ventes

⁶ Conseil de la transformation alimentaire du Québec (CTAQ). (2021). *Une saine concurrence*. <https://conseiltaq.com/dossier/une-saine-concurrence/>

par la diversité de l'offre. Un répondant qui gère une épicerie avec une grande offre de produits en vrac explique : « On est les seuls dans le quartier à offrir du "zéro déchet". Les gens aiment ça. Notre défi, c'est qu'il y ait plus de gens qui entrent dans notre commerce, mais je crois qu'on a une formule gagnante ».

Un prix accessible d'abord

La règle d'or est la même pour toutes les épiceries solidaires, l'accessibilité par le prix est la caractéristique la plus importante. Le juste prix peut déterminer si l'organisme va tenir ou non un produit, mais cette volonté peut aussi faire diminuer les marges bénéficiaires des ventes. Et lorsque les prix sont trop élevés, cette situation force les organismes à user d'imagination pour s'approvisionner convenablement.

Trouver le produit « bon pour tout le monde »

Plusieurs organismes cherchent à vendre des aliments « que tout le monde aime ». Cette volonté est très présente dans le discours des personnes rencontrées, mais cela n'est pas si facile à opérationnaliser. Le souhait général est de trouver, pour chaque catégorie, un produit qui satisfait la majorité des clientèles visées. Il est relativement facile d'offrir des fruits et légumes qui plaisent à tout le monde, même si cela ne garantit pas des ventes constantes au fil des semaines. Mais dans les autres créneaux, c'est très difficile. Cette répondante illustre très bien cet exercice :

« Au départ, on voulait valoriser la mixité sociale du quartier [dans le projet]. Et avec l'alimentation, [selon ma perception], on avait un terrain commun à tous. La bouffe, c'est super tripant pour se rencontrer. Pour me rendre compte [par la suite] que c'est quoi le minimum [d'aliments] qu'on veut à chaque semaine, c'est extrêmement éclaté en fonction des ménages. (...) Ça varie vraiment beaucoup d'une famille à l'autre. (...) Notre ligne de conduite c'est d'essayer que chacun trouve ce qu'il a de besoin. En termes de boulangerie, par exemple, on va tenir un pain artisanal d'une boulangerie locale, un pain tranché multigrain et du pain blanc industriel. C'est, en fait, d'essayer d'avoir une gamme un peu variée qui convient à plusieurs types de consommateurs ».

Des aliments frais et locaux

Pour des raisons de santé publique, mais aussi liées à l'approvisionnement de proximité ou même à l'autoproduction, la fraîcheur des aliments est très importante pour les épiceries solidaires. Ce fut d'ailleurs une agréable surprise de constater la qualité exceptionnelle des aliments frais vendus, surtout dans un contexte où on reproche souvent aux épiceries le manque de fraîcheur lié au temps et à la distance parcourue des aliments dans la distribution. En ce sens, les organismes rencontrés font clairement des efforts pour favoriser les aliments frais et les plus locaux possibles.

Des initiatives valorisant des modes alternatifs de distribution

La majorité des organismes rencontrés prônent des valeurs écologiques et plusieurs n'hésitent pas à se positionner activement afin de développer, à leur échelle, de nouveaux modèles de distribution. Que ce soit par la valorisation du vrac, des emballages compostables pour les mets cuisinés, mais aussi à travers des partenariats avec des entreprises de proximité favorisant l'économie circulaire, plusieurs souhaitent offrir une solution plus écologique aux modes de distribution plus traditionnels. Des projets de cette nature sont en branle dans plusieurs organismes notamment :

- la valorisation des achats en vrac sans emballage plastique ;
- la valorisation des contenants compostables pour les mets cuisinés ;
- la valorisation de l'économie circulaire avec des partenaires ;
- la production maraîchère gérée par l'organisme, notamment sur des toits ;
- le glanage de légumes et fruits chez des producteurs locaux et dans les quartiers.

Difficultés d'approvisionnements et gestion des stocks

Toutes les épiceries solidaires rencontrent des problèmes d'approvisionnement et, pour la plupart, cela constitue un casse-tête important pour la gestion courante de l'organisation. Différentes raisons expliquent cette situation. Voici les raisons relatées par les personnes rencontrées.

- La difficulté de faire affaire avec des distributeurs, des grossistes ou des producteurs causée par un faible volume d'achats et des minimums de commande imposés.
- Faute de volume important, les épiceries solidaires paient souvent plus cher la marchandise achetée chez les grossistes, ce qui diminue la marge bénéficiaire ou augmente le prix de vente au détail.
- La gestion d'une multitude de fournisseurs complexifie les opérations quotidiennes de commandes et de réception des marchandises.
- Malgré la volonté des épiceries solidaires de valoriser la mise en marché de fruits et légumes frais, étant fermées deux, trois, voire quatre jours par semaine, la gestion des produits frais devient très difficile, surtout pour les fruits et légumes qui ont une durée de vie de quelques jours.

Des solutions de débrouillardise

Plusieurs organismes usent de créativité pour contrer les problèmes d'approvisionnement. Quelques-uns gèrent des espaces de culture maraîchère afin d'améliorer l'accès aux légumes, ils deviennent ainsi producteurs-transformateurs-détaillants. Un autre va jusqu'à organiser plusieurs sorties par été pour faire du glanage chez des producteurs partenaires de la grande région de Montréal.

Pour d'autres organismes, faute de possibilité de s'approvisionner à bon prix chez des distributeurs, ils achètent directement leurs produits chez des détaillants de type supermarché ou entrepôts. Plusieurs n'ont tout simplement pas le choix d'agir ainsi s'ils veulent garnir leurs tablettes. Cette situation augmente la complexité et le temps de gestion des approvisionnements ainsi que les prix dus au fait qu'on ajoute un intermédiaire entre le distributeur et l'épicerie solidaire.

Un des organismes rencontrés va directement à la Place des producteurs, la nuit, pour acheter ses fruits et légumes et rencontrer les producteurs maraîchers. C'est véritablement la passion pour l'alimentation qui incite le directeur du Groupe d'entraide de Mercier-Ouest (GEMO) à cette pratique, car elle lui permet d'avoir des produits primeurs et certaines exclusivités. Ainsi, six des sept organismes rencontrés ont mis en place des solutions de rechange d'approvisionnement (mutualisation, glanage, autoproduction, récolte d'invendus, etc.) face aux défis rencontrés dans la distribution alimentaire traditionnelle.

La gestion et les finances

Dans les organismes rencontrés, la gestion est souvent effectuée par plusieurs personnes. Pour ce faire, la structure de gestion interne est généralement réalisée par projet.

Les ressources humaines

Pour la majorité des organismes rencontrés, l'implication bénévole est très importante dans les opérations quotidiennes : travail en cuisine, au service ou à la livraison. Pour l'épicerie Le Détour, l'implication bénévole fait partie intégrante du modèle d'affaires : pour être membre et bénéficier des rabais à l'achat, il faut s'engager à offrir quelques heures de bénévolat par mois. Les organismes souhaitent recruter plus de bénévoles, même si leur implication demande beaucoup d'encadrement et de mobilisation, ce qui occasionne des coûts et des casse-têtes de gestion. Cet aspect semble parfois

négligé et, lorsque les épiceries solidaires manquent de bénévoles, ce sont les gestionnaires qui doivent pallier ce manque d'effectifs.

Jumelé à la pénurie de main-d'œuvre actuelle, plusieurs indiquent que le manque de ressources humaines mine leur développement et ne permet même plus d'assurer adéquatement les opérations prévues. C'est le cas, par exemple, du GEMO qui a dû fermer son marché solidaire Cadillac plus tôt dans la saison en 2021 à cause du manque de main-d'œuvre. Bien que cette pénurie touche tous les domaines d'emploi, les salaires dans l'alimentation sont très peu élevés, ce qui rend le recrutement difficile. Plus largement, considérant les conditions salariales au sein des organismes et le fait que les postes sont souvent contractuels en fonction des enveloppes de financement, la rétention de la main-d'œuvre qualifiée constitue un enjeu majeur qui peut miner le développement des projets. Dans ce contexte, il est ainsi difficile de pourvoir les postes essentiels, et encore plus d'embaucher des employés avec de l'expérience pertinente et de les former adéquatement. Il ne faut pas oublier que la gestion d'une épicerie comporte des connaissances spécifiques qui doivent être transmises aux différents intervenants. Et toutes les personnes rencontrées le disent : la pénurie de main-d'œuvre récente est venue exacerber cette situation.

Les finances

Les défis financiers pour les organismes rencontrés sont considérables. Jonglant avec des petits budgets, des revenus difficiles à planifier à long terme et du financement qui nécessite beaucoup de ressources, les épiceries solidaires peinent à rentabiliser leurs opérations.

De plus, il est extrêmement difficile pour les organismes de calculer le coût réel de fonctionnement d'une épicerie solidaire, car leur comptabilité n'est pas segmentée selon les projets en cours. Autrement dit, dans le cas des épiceries solidaires, le calcul typique de la rentabilité est difficile à comptabiliser, car plusieurs frais sont partagés dans d'autres projets, par exemple le salaire d'une cuisinière qui est subventionné grâce à un programme spécifique. Ou encore, pour plusieurs organismes, les approvisionnements pour les différents services offerts ne sont pas comptabilisés séparément. Une livraison de fruits et légumes sera donc divisée entre les aliments vendus à l'épicerie et d'autres offerts au comptoir de dépannage.

Le calcul réel des frais d'activité est d'ailleurs rarement effectué. On ne calcule pas, par exemple, le temps consacré par l'employé ou par la directrice qui va chercher des aliments chez un grossiste ou dans un supermarché. Souvent, de façon paradoxale, ces pratiques d'aller acheter plutôt que de se faire livrer des aliments font partie d'une volonté de sauver des coûts lors des achats, mais, en ne calculant pas les frais réels associés aux façons de s'approvisionner (incluant les frais de cueillette), il est impossible de savoir si ces pratiques ont réellement une incidence positive sur les finances.

Plusieurs organismes n'ont d'ailleurs ni les ressources comptables ni les outils de gestion nécessaires au calcul des coûts de revient. Ce calcul se fera donc en positionnant le prix par rapport à la concurrence plutôt qu'en fonction des coûts réels liés à la vente des aliments.

La gouvernance

La gouvernance est variable d'un organisme à l'autre. Certains se sont dotés de structures de gouvernance dynamiques ainsi que d'outils de planification structurants. D'autres ont des comités d'administrateurs impliqués (finance, audit et gouvernance, ressources humaines, etc.) qui se réunissent périodiquement afin d'aider à la saine gestion de l'organisation. Certains organismes s'étaient dotés de plans stratégiques de développement.

Ainsi, lors des entretiens avec ces gestionnaires, il était facile de comprendre que la vision est partagée par l'ensemble des instances et percole à travers tous les projets et toutes les opérations. Et on peut établir un lien entre une gouvernance dynamique et une prestation de services dynamique.

À l'image d'autres organisations de l'économie sociale, le recrutement sur les conseils d'administration est difficile pour plusieurs gestionnaires rencontrés, non seulement afin de combler les sièges vacants, mais aussi pour s'assurer d'un équilibre représentatif du milieu.

Les communications externes et les relations avec la communauté

Communications

Lorsque nous abordons la question des communications, la plupart des gestionnaires conviennent que les ressources investies et le temps sont insuffisants. Débordées par les opérations complexes, les multiples projets et les demandes de financement, les communications ne sont pas la grande force de plusieurs organismes rencontrés. Faute de moyen, peu d'organismes ont une personne qui se consacre aux communications ou au marketing.

Par conséquent, un minimum est fait, souvent via les médias sociaux (généralement Facebook) et sur place via des affichages en magasin. Certains ont recours à des sondages, généralement lorsqu'ils ont une interrogation concernant une phase de développement. D'autres utilisent une infolettre régulière, parvenant ainsi à rejoindre surtout la clientèle régulière.

Pour certaines épiceries solidaires, il n'est pas toujours clair de savoir à qui elles s'adressent. Il y a un clivage entre les personnes avec qui elles communiquent et celles qu'elles veulent rejoindre, d'autant plus que le lien d'usage des membres ou de la clientèle d'une épicerie solidaire est d'abord et avant tout utilitaire, comme l'explique ce répondant : « Ici, les gens viennent chercher leur épicerie. On n'est pas un organisme comme les autres. Ils viennent consommer et repartent ensuite. C'est une relation d'abord utilitaire. On n'offre pas vraiment de milieu de vie, comme un café-rencontre ou une halte-garderie. C'est pas nécessairement propice aux échanges, ils viennent acheter ». Dans ce contexte où il est difficile de valoriser le sentiment d'appartenance considérant la nature du lien d'usage, il est d'autant plus important de bien savoir à qui on s'adresse dans nos communications.

Relations avec la communauté et les autres organismes

Les épiceries solidaires œuvrent dans leur quartier afin de remplir leur mission sociale. Pour ce faire, elles travaillent souvent de concert avec d'autres organismes qui ont des missions similaires. Selon les personnes rencontrées, il existe des tensions dans certains arrondissements, causées par le mode de financement des organismes communautaires qui crée une concurrence pour le financement des projets. Des relations tendues semblent miner le bon fonctionnement de certaines tables de quartier et, par conséquent, la concurrence entre les organismes ne favorise pas le développement de projets communs. Chaque organisme est porté à développer son projet pour sa clientèle spécifique. Ce qui, en fin de compte, ne rend pas service à la communauté. Cette question mérite d'être creusée, particulièrement en ce qui concerne les bailleurs de fonds. Comment ces derniers pourraient-ils contribuer à créer des dynamiques de complémentarité dans les quartiers ?

D'autres organismes ont des enjeux avec les propriétaires des terrains ou des bâtiments qu'ils occupent. Les organismes qui occupent des locaux dans une école, dans un bâtiment d'un arrondissement ou sur les terrains de la Société de transport de Montréal (STM) disent avoir des difficultés à négocier des conditions propices aux affaires. Par exemple, les marchés solidaires près des stations de métro ont des contingences qui ne permettent pas toujours d'avoir accès à de l'électricité ou de pouvoir isoler le bâtiment pour l'hiver, ce qui limite les possibilités de développement. Pour d'autres, des hausses de

loyer importantes imposées par le centre scolaire ajoutent un fardeau financier qui peut miner la pérennité de l'organisme⁷ et, selon certains répondants, les discussions sont difficiles.

Concernant la Ville de Montréal et la Direction de la santé publique, les organismes affirment avoir de l'écoute de leur part et sentir que leurs projets sont soutenus par la vision communautaire de la Ville de Montréal. Cependant, selon certaines personnes, les épiceries solidaires ont parfois de la difficulté à avoir de l'écoute ou du soutien de la part des fonctionnaires ou des élus dans les arrondissements. Ce fut le cas du Marché Saint-Pierre de Lachine qui a fermé ses portes en 2018. « On avait un projet de revitalisation du bâtiment qui appartenait à la Ville et le financement était confirmé. On a fait une demande de permis et ça a pris 21 mois pour avoir une réponse de l'arrondissement. (...) On ne sentait pas d'appui de l'arrondissement. (...) Pour réussir, il faut que l'arrondissement soit partie prenante du projet (...) sinon ça [ne] marche pas ». Pour plusieurs personnes, les relations avec leur arrondissement semblent être à géométrie variable.

Accompagnement

Toutes les personnes rencontrées ont affirmé avoir reçu peu d'accompagnement dans le développement de leurs services ou projets, autre que le soutien financier. Certaines organisations ont reçu de l'aide « générique » dans le montage de leur projet (montage de plan d'affaires et recherche de financement, par exemple) de la part de Desjardins et de PME Montréal. Mais personne n'a reçu de soutien technique dans la mise en place de leur épicerie solidaire (calcul du coût de revient, soutien opérationnel, formations ou coaching en gestion, etc.).

⁷ Le cas du Club populaire de Pointe-Saint-Charles a même fait les manchettes en 2017.

DES TENSIONS IMPORTANTES

Les défis de gestion présentés précédemment sont importants, et il arrive parfois que des tensions compliquent la réponse à ces défis. Ces tensions structurelles ne sont pas inhérentes aux épiceries solidaires et peuvent se retrouver dans d'autres organismes et entreprises.

Le financement par projet

Tous les organismes rencontrés ont bénéficié de subventions à différents moments de leur développement. Pour la plupart, les subventions reçues soutiennent la majorité des dépenses liées au fonctionnement organisationnel, même si plusieurs réussissent à aller chercher des revenus autonomes par les ventes associées à l'épicerie solidaire ou à d'autres projets. Paradoxalement, le financement dont ils bénéficient ne provient pas de programmes qui financent directement le fonctionnement des organismes, mais plutôt la mise en place de projets spécifiques ou encore une partie de leur mission sociale. D'ailleurs, selon les personnes rencontrées, le financement de base récurrent étant stable depuis plusieurs années, les organismes qui désirent croître et mieux répondre aux besoins croissants de la population doivent développer des projets spécifiques. Ces projets, associés à de nouvelles initiatives ou de nouveaux services offerts par l'organisme, permettent d'aller chercher du financement supplémentaire.

Cette approche incite toutefois les organismes à trouver de nouvelles ressources humaines pour développer de nouveaux projets, à les intégrer et à les former, et, une fois les projets démarrés, à gérer plusieurs projets en même temps. Ce processus peut créer une complexité administrative (demandes de financement, recrutement, gestion, reddition de comptes) : « Ça n'a pas de bon sens, dans le communautaire, on offre toujours des enveloppes pour embaucher plus de monde pour offrir un service de plus, mais jamais pour sortir la tête de l'eau. (...) Concrètement, la subvention ne te permet pas d'offrir des meilleures conditions salariales à tes employés, par exemple ». En ce sens, le financement par projet apporte de l'argent aux organismes, mais ils doivent planifier de nouvelles dépenses associées, ce qui crée une sorte de cercle vicieux. « Le danger, c'est d'être trop diversifié », souligne un répondant. Cette gestion de nouveaux projets impose aussi une cadence accélérée aux organismes et peut leur faire oublier les bases mêmes de l'épicerie. Comme le soulignait un répondant d'un organisme qui est aujourd'hui fermé : « On était toujours sur un nouveau projet, mais on oubliait de gérer [la qualité] des fruits et légumes ».

De plus, plusieurs insistent sur le fait que ces financements par projet ont une durée fixe et courte, incitant certes les organismes à innover, mais ne permettant pas de pérenniser les projets, dont la gestion n'est pas couverte à long terme. Il est important de noter que, sans ces enveloppes, plusieurs projets novateurs n'auraient pas été développés, mais que, paradoxalement, leur pérennité est aussi en jeu, car les organismes n'ont pas les ressources nécessaires pour faire vivre tous les projets avec du financement autonome. Doit-on trouver de nouvelles sources de financement ou plutôt arrêter le projet ? Ce type de questionnement est souligné par plusieurs personnes qui aimeraient bénéficier de financements récurrents en soutien à leur mission sociale. Ceci fait écho aux demandes des organismes communautaires, entre autres, qui ont été médiatisées dans les dernières années.

Rentabilité, tarification sociale et accessibilité

Le développement des épiceries avec activités marchandes (ventes d'aliments) démontre la volonté de générer des revenus autonomes – et ainsi de tendre vers l'économie sociale –, mais différents éléments amènent des tensions au sein de la gestion des organismes.

D'abord, les connaissances comptables qui permettent d'assurer le calcul de la rentabilité ne semblent pas maîtrisées par tous les gestionnaires de manière égale. Certaines personnes mélangeaient des concepts de base comme « revenus », « ventes » et « profits ». Pour plusieurs, la structure de calcul de coût est souvent approximative et non vérifiée pour plusieurs raisons, notamment parce que la tenue comptable ne permet pas toujours d'isoler les ventes de l'épicerie solidaire des autres projets de l'organisme.

Par exemple, une répondante mentionnait cibler 25 % de marge brute dans la vente d'aliments, car cette marge permet de couvrir les frais associés aux ventes. Elle explique qu'elle ajoute 0,25 \$ pour un aliment qui lui coûte 1,00 \$. Dans les faits, la marge brute est de 20 %, car on calcule cette dernière sur le prix de vente, et non sur le prix coûtant⁸. Une autre répondante indiquait que les balises budgétaires étaient fixées par le conseil d'administration (CA), ce qui est une pratique courante. Toutefois, cette gestionnaire mentionnait que la consigne budgétaire du CA était d'équilibrer ses achats de denrées avec le total des ventes. Ainsi, elle achetait pour 5 000 \$ de marchandise pour 5 000 \$ de ventes. L'organisme avait donc la perception de limiter les pertes de marchandises invendues. Ce calcul ne tient cependant pas compte des frais d'activités liés aux ventes en y incluant une marge bénéficiaire.

Dans ce contexte, pour plusieurs organismes, la rentabilité est difficile à calculer et à mesurer. Cette rentabilité des opérations doit être basée sur le coût des marchandises vendues et sur les frais associés aux ventes. Sans cela, la rentabilité ne peut pas être calculée. En fait, c'est ce calcul qui permet de différencier les revenus et les profits associés aux ventes. Par exemple, plusieurs gestionnaires avaient une bonne connaissance de leurs ventes et de leurs autres sources de revenus, mais il leur était difficile de déterminer les frais associés aux ventes. En fait, il faut bien comprendre que contrairement à une subvention, qui est une source de revenu net, la vente de produits nécessite l'achat de marchandises à un coût moindre, le différentiel permettant de payer les frais associés.

Paradoxalement, même si les ventes d'aliments permettent aux épiceries solidaires de générer des revenus autonomes, il faut se demander si ces activités sont rentables. Cela constitue un défi important, considérant leur volonté d'être accessibles, leur faible volume de ventes, donc leur faible pouvoir d'achat et les faibles marges de profits.

Rappelons que les épiceries solidaires misent sur l'accessibilité tant d'un point de vue géographique qu'économique et sociale. Pour la majorité des organisations, le premier objectif est d'offrir des aliments à un juste prix, accessibles pour tout le monde. La plupart des épiceries solidaires ne se retrouvent pas dans un désert alimentaire au sens strict, mais on juge que l'offre dans le quartier n'est pas raisonnable en matière de prix. Des tensions résident entre la rentabilité et la manière dont les organismes s'assurent d'être accessibles économiquement. Cet équilibre passe évidemment par le calcul des prix de vente. La pression du « juste prix » que se donnent les épiceries solidaires diminue la rentabilité des opérations. Le calcul des coûts de revient⁹ est d'ailleurs assez aléatoire, malgré le fait que plusieurs ont des balises à respecter.

Entre la volonté d'offrir les aliments au prix le plus juste et les exigences de rentabilité dans le contexte que nous venons d'expliquer, la tension est énorme. On veut garder les prix les plus bas possibles pour être plus accessible, mais on veut davantage de revenus, car on a un impératif de rentabilité, voire de

⁸ 0,25 \$ (marge) de 1,25 \$ (prix de vente) = 20 %. Une section en annexe permet d'avoir plus de détails sur la structure financière d'une épicerie.

⁹ Le calcul du coût de revient permet de déterminer le prix de vente par rapport au prix coûtant de la marchandise vendue en fonction d'un barème déterminé de marge de profitabilité. La vente au détail permet de dégager ce qu'on appelle une marge bénéficiaire brute qui sera utilisée pour couvrir les frais liés aux ventes.

générer des surplus afin de pérenniser les opérations et, parfois, de financer d'autres services de l'organisme.

Pour ce faire, l'application d'une tarification sociale peut permettre de vendre des aliments en bas du prix du marché pour une partie de la population et sera compensée par un prix plus élevé pour des personnes capables de payer un peu plus cher. C'est une pratique que l'on voit dans certaines épiceries solidaires et qui peut réellement assurer la rentabilité des ventes. Pour plusieurs personnes, toutefois, la gestion des ventes avec un prix unique paraît plus simple, mais aussi moins stigmatisante, car elle n'implique pas de vérification de revenus avant la transaction. Comme le mentionne ce répondant : « Pour l'épicerie solidaire (...), on ne veut pas savoir le revenu des gens. On leur demande leur code postal et combien ils sont à la maison. On se refuse à faire une enquête sur les usagers parce c'est un endroit où on veut encourager la mixité. C'est un lieu d'accueil où les gens ne seront pas stigmatisés. C'est un accès ouvert à l'alimentation ».

Tous les organismes rencontrés se questionnent sur cet enjeu. Si la tarification sociale peut résoudre la tension entre rentabilité et accessibilité, encore faut-il veiller à bien la mettre en place. Est-ce que toutes les épiceries solidaires comprennent les différentes modulations que permet la tarification sociale ?¹⁰

La Carte proximité

La Carte proximité, fermière et solidaire est une carte prépayée qui facilite l'accès à des aliments frais et locaux. Tous et toutes peuvent l'acheter en ligne et l'utiliser dans les marchés et les kiosques partenaires de Montréal, dont quelques épiceries solidaires. Elle est offerte gratuitement à des ménages en situation d'insécurité alimentaire (un montant mensuel y est versé). Ainsi, la Carte proximité favorise l'accès aux aliments sains et locaux, mais elle permet aussi de ne pas stigmatiser les personnes qui l'utilisent.

Cette initiative innovante, lancée en 2021 par le Carrefour alimentaire Centre-Sud et soutenue entre autres par la Ville de Montréal, repose sur un système alimentaire en circuit court.

www.carteproximite.org

Les personnes rencontrées sont unanimes : la demande provenant des différentes populations défavorisées a augmenté dans les dernières années et la pandémie a accéléré cette situation. Par conséquent, les organismes tentent activement de trouver des solutions face aux tensions entre accessibilité, capacité organisationnelle et déploiement des ressources.

À travers ces différentes tensions, la gestion d'une épicerie en économie sociale apporte son lot de défis, sans compter qu'il s'agit d'une pratique plus complexe qu'on peut le croire. Plusieurs facteurs expliquent cette complexité et la faible rentabilité du commerce de détail en alimentation : la forte concurrence et la multitude de points de vente, le comportement volatil des consommateurs et consommatrices, la gestion d'aliments périssables, les coûts élevés de la main-d'œuvre, etc. Ces différents facteurs amènent de nombreux défis aux épiceries solidaires, car elles naviguent dans le même marché que tous les autres

¹⁰ Pour en savoir plus sur ce sujet, consultez [La tarification sociale, une introduction](#).

détaillants alimentaires. Pour favoriser la saine gestion d'une épicerie, il faut souvent avoir accès à de l'expertise spécifique dans le domaine. Est-ce que tous les projets d'épicerie solidaire mis en place ont eu un accompagnement nécessaire afin d'assurer leur saine gestion tant financière qu'organisationnelle ? Peu de personnes rencontrées dans le cadre de cette étude sont allées chercher une expertise externe pour les aider.

Mission sociale et enjeux de santé publique : le défi du *Kraft Dinner* et des fruits et légumes

Une autre tension majeure réside dans la volonté des organismes d'offrir des aliments sains, sans pour autant trop limiter l'offre de produits. Suivant les recommandations de la santé publique et du Guide alimentaire canadien, plusieurs organismes valorisent la vente d'aliments frais et sains et en font activement la promotion. On peut penser aux fruits et légumes, mais aussi à d'autres denrées saines et accessibles économiquement comme les légumineuses et les autres protéines végétales. Mais cette volonté de proposer des aliments sains pose des enjeux aux organismes.

La vente de produits frais, surtout les fruits et légumes qui ont une durée de vie très courte, amène des défis de gestion pour les épiceries solidaires, surtout du fait qu'elles sont pour la plupart fermées quelques jours par semaine et qu'elles n'ont pas des installations optimales pour assurer la conservation adéquate des aliments sur une longue période. La gestion des produits frais est le secteur le plus difficile pour des gestionnaires d'épicerie : approvisionnements plus complexes, manutention, conditionnement et gestion des pertes importantes, conservation et mise en marché, etc. Les organismes en sont bien conscients, mais c'est en même temps au centre de leur mission sociale. C'est pourquoi il existe une tension entre la volonté de vendre des fruits et légumes et les ressources à déployer pour offrir correctement ce type d'aliments sains à prix accessible.

Par ailleurs, les épiceries solidaires vendent d'autres aliments que des produits frais, dont certains qui amènent des questionnements quant à leur valeur nutritionnelle. Des produits souvent très populaires grâce à des campagnes publicitaires dominantes ne sont pas toujours les meilleurs choix tant pour la santé que pour le portefeuille. Devrait-on seulement conserver des aliments sains et bannir le macaroni jaune en boîte, les nouilles ramen en sachet ou le pain blanc tranché ? Plusieurs organismes rencontrés ont réfléchi, et même fait des essais à ce sujet. En même temps, les épiceries solidaires veulent conserver le lien d'usage qu'elles ont avec la clientèle et, si elles réduisent trop leur offre de produits, les client-es pourraient diminuer leur fréquentation.

Une répondante indique : « À une époque, on était très axé sur le manger santé. (...) Un peu trop "grano", végétarien. Les gens qu'on voulait rejoindre en priorité ne se reconnaissaient pas. On se faisait dire : "Mais pourquoi vous n'offrez jamais de la lasagne à la viande ?" Ça a changé au fil du temps, car on est revenu à la mission première de l'organisme, à sa fondation, en offrant les bases de commodité courante : lait, pain, œuf, viande, fromage, c'était ça la base. Et j'ai regardé ce qu'on offrait et on n'avait rien de ça ! On a donc décidé, pour répondre aux besoins de la population, de retourner à cette base. Et ça a eu un impact majeur. L'achalandage a augmenté très rapidement ».

Comme on peut le voir, la volonté de valoriser les aliments sains apporte son lot de défis, tant dans la gestion que dans le choix des produits offerts. C'est souvent un équilibre fragile entre la mission sociale de l'organisme et la réalité du marché de l'alimentation avec lequel les gestionnaires doivent composer.

LES FACTEURS FACILITANTS ET LES « BONS COUPS »

Voici deux éléments observés dans les organismes qui semblent déterminants dans la prise en charge et la gestion d'une épicerie solidaire. Nous terminerons cette section en donnant quelques exemples de « bons coups » qui illustrent bien la capacité de certaines organisations à innover dans la gestion d'une épicerie solidaire.

La « posture entrepreneuriale » et le passage vers l'économie sociale

À l'image d'entrepreneur.es, certain.es gestionnaires démontrent ce qu'on pourrait appeler la « posture entrepreneuriale ». Il s'agit d'un ensemble d'attitudes, d'aptitudes et de comportements qui font qu'une personne exprime ce réflexe entrepreneurial. Cette posture est associée à l'esprit d'initiative, à la curiosité, à la débrouillardise, à la capacité de prendre des risques pour saisir des « opportunités planifiées », tout en se laissant guider par son instinct. Ces « gestionnaires-entrepreneur.es » auront le réflexe d'investir, par exemple, dans leurs infrastructures ou de se doter d'outils de gestion performants. Que l'on parle de site web transactionnel ou de logiciel de point de vente permettant l'analyse des ventes, ces personnes ont un plan de développement et saisissent bien leur positionnement dans le marché. Cette manière de concevoir le développement d'une épicerie solidaire est facilitatrice lors du déploiement du projet.

Plus largement, les organismes qui ont ce réflexe entrepreneurial assument pleinement la volonté de gérer l'épicerie en fonction de leurs valeurs et de leur mission sociale, tout en visant à augmenter les revenus autonomes tirés des ventes. Cette posture est d'ailleurs un des critères permettant de qualifier une entreprise d'économie sociale. « L'aspiration à la viabilité économique renvoie à la présence d'une "posture" entrepreneuriale, c'est-à-dire la présence et le déploiement de stratégies et de moyens au sein de l'organisation visant à accroître les revenus tirés de ses activités marchandes » (Chantier de l'économie sociale, 2019).

Cette posture entrepreneuriale fait évidemment référence à la volonté de l'organisme d'aspirer à la viabilité économique par les revenus associés à ses activités marchandes (Chantier de l'économie sociale, 2019). Cette caractéristique d'une entreprise d'économie sociale permet de la distinguer d'un organisme communautaire sans volet marchand, principalement financé au moyen de subventions.

Ceci fait directement écho à une vision dualiste entre les organismes communautaires et les entreprises d'économie sociale qui semble partagée par quelques personnes rencontrées. Une répondante va en ce sens : « Nous, on ne parle pas de clients, on parle d'acheteurs. Pour justement marquer le coup qu'on n'est pas un vrai commerce, on est un projet communautaire ». Est-ce une mauvaise compréhension de l'économie sociale ?

Toutes les épiceries solidaires rencontrées, selon le cadre méthodologique de la présente étude, ont un volet marchand grâce à la vente d'aliments. Mais ce volet n'est pas aussi important d'une épicerie à l'autre. Cela dit, on ne retrouve pas partout cette posture entrepreneuriale. Et c'est la combinaison des deux – posture entrepreneuriale et volet marchand – qui caractérise réellement une entreprise d'économie sociale et qui détermine sa force et, à terme, sa pérennité.

Fermeture de deux épiceries solidaires : quelques facteurs explicatifs

Pour les fins de la présente étude, nous avons rencontré deux anciens gestionnaires de deux organismes qui ont fermé leurs portes au cours des dernières années, soit le **Marché Saint-Pierre** à Lachine et la **Coop la Maison Verte** à Notre-Dame-de-Grâce.

Il est important de mentionner que les explications relatives aux facteurs ayant mené à la fermeture de ces organismes comportent des limites, notamment du fait que nous n'avons rencontré qu'un seul représentant de chacun de ces organismes, obtenant ainsi une seule interprétation des faits. Cela dit, malgré leurs différences, les deux organismes ont fait face à des défis similaires.

En effet, plusieurs aspects ont contribué à leur fermeture. Transition difficile après le départ des membres fondateurs, enjeux de ressources humaines, difficile collaboration avec le locateur et la multiplication des projets externes au détriment de l'offre en épicerie sont quelques-unes des raisons liées par les répondants.

Trois grands facteurs peuvent être identifiés dans les deux cas.

1. La tension entre les aspects plus sociaux et communautaires et les aspects plus économiques dans la vision et la gestion des parties prenantes de l'organisme – ces tensions sont normales au sein des entreprises d'économie sociale. Les organismes doivent toutefois pouvoir trouver des réponses afin de surmonter cette tension en équilibrant les deux pôles, ce qui ne s'avère pas toujours évident.
2. Les difficultés inhérentes au montage d'un projet de développement : les deux organismes avaient soit monté ou étaient en phase de monter un projet de développement. Pour la Maison Verte, les coûts de financement constituaient une charge trop élevée pour le volume des ventes tandis que le Marché Saint-Pierre n'a jamais pu mettre en branle le projet qu'il avait dans ses cartons en raison de délais administratifs trop longs.
3. Dans les deux cas, la gestion de multiples projets a fait oublier aux gestionnaires la base essentielle du commerce de détail – une offre de produits de qualité qui répond à un besoin et un bon service à la clientèle –, ce qui a conduit à une diminution de leur clientèle.

Une gouvernance dynamique, active et diversifiée

La posture entrepreneuriale expliquée précédemment se trouve renforcée lorsque le dynamisme de la gouvernance de l'organisme permet de faire « percoler » une vision commune du développement dans toutes ses instances. En effet, il semble exister, au sein de quelques organismes, un alignement favorable entre la vision des membres du conseil d'administration, des gestionnaires et des employé.es, et la perception de l'organisme par ses membres ou sa clientèle qui permet de réellement implanter une vision dynamique du développement. Et cela débute souvent par un conseil d'administration présent et proactif qui favorise des réflexions stratégiques fréquentes, ce qui permet de se doter d'outils de planification cohérents (planification stratégique, plan d'action, révision des règlements, comités divers avec des rencontres fréquentes, implication des membres dans le processus, etc.). Par la suite, les capacités personnelles (les compétences, mais aussi les qualités) des gestionnaires de faire cheminer au

sein des différentes instances cette vision commune semblent être un facteur déterminant dans la gestion des différents projets, dont les épiceries solidaires.

L'appui affirmé de la Ville ou de l'arrondissement

Pour certains répondants, l'appui de la Ville ou de l'arrondissement est perçu comme un facteur facilitant. La structure municipale peut en effet jouer un rôle important pour de nombreux projets. À l'image d'autres projets ailleurs au Québec, l'intérêt de la Ville ou de l'arrondissement pour des entreprises d'économie sociale permet souvent de soutenir certains aspects d'un projet, facilitant ainsi sa réalisation. Dans ce contexte, il apparaît important que les partenaires municipaux aient les outils nécessaires pour bien cerner le rôle et la mission des organismes sur le terrain ainsi que l'impact des entreprises d'économie sociale afin de bien les accompagner.

Les « bons coups » (pratiques qui ont eu un impact positif)

Face aux défis rencontrés par les organismes dans la gestion quotidienne d'une épicerie solidaire, plusieurs ont su innover. Voici quelques exemples de « bons coups » qui se démarquent par leur caractère innovant.

Le développement de produits exclusifs à haute valeur sociale

Les Cuisines collectives Hochelaga-Maisonneuve ont développé une marque maison de produits transformés dans leur cuisine qui sont vendus dans leur épicerie solidaire, mais aussi sur leur site web. S'est ajouté à cette gamme de produits un miel extrait de ruches situées sur leur toit végétal et dans leurs jardins privés à proximité. Ce produit local est issu du travail de l'organisme et a un caractère écologique certain.



Miel des ruchers de Cuisines collectives Hochelaga-Maisonneuve.
Crédit photo : site web de l'organisme

Desservir son territoire par la mobilité

Les Marchés Ahuntsic-Cartierville ont mis en place un marché mobile en 2011. Il permet de rejoindre les populations dans des zones que l'organisme définit comme des déserts alimentaires. Selon un horaire hebdomadaire en saison estivale, un camion fait le tour de six stations ciblées afin de vendre des produits locaux, principalement des produits maraîchers et quelques produits transformés localement comme des produits de boulangerie, du miel, etc.

Marché mobile des Marchés Ahuntsic-Cartierville
Crédit photo : page Facebook de l'organisme



Un positionnement différencié

L'épicerie du Groupe d'entraide Mercier-Ouest (GEMO) offre une vaste gamme de produits en vrac. L'initiative est née à la suite d'une analyse de marché démontrant qu'une offre de vrac était inexistante dans le quartier. Ainsi, le GEMO a développé ce créneau spécialisé afin de rejoindre une plus vaste clientèle. Cet exemple démontre bien comment les épicerie solidaires peuvent se positionner stratégiquement grâce à l'analyse de leur marché afin d'améliorer leur offre de produits et de générer davantage de ventes.



Vaste offre de produits en vrac : produits de soins et de nettoyage (à gauche) et lait provenant d'une laiterie régionale (à droite).

Crédit photos : Olivier Riopel

Favoriser l'implication bénévole des membres

C'est véritablement dans l'ADN de l'épicerie Le Détour de proposer une solution de rechange au fonctionnement plus traditionnel des épiceries. S'inspirant de coopératives comme la Park Slope Food Coop de Brooklyn et La Louve de Paris – fondées sur des principes d'autogestion et d'implication des membres –, l'épicerie Le Détour a mis en place, dès sa fondation, un système de bénévolat pratiqué par les membres de l'organisme. Tout le monde peut acheter à l'épicerie, mais pour bénéficier des avantages associés au *membership* (notamment un rabais important) une implication de trois heures par mois est requise. C'est ainsi que 250 membres actifs s'impliquent pour environ 750 heures de travail de différentes natures : caisse, réception des marchandises, entretien, etc. Outre la participation des membres à un projet collectif, cette pratique permet d'économiser sur le coût des ressources humaines (le poste de dépenses le plus important pour une épicerie) et ainsi de diminuer les prix de vente. Cette pratique novatrice et peu répandue est certes exigeante à gérer pour une organisation comme Le Détour, mais elle permet d'assurer l'accessibilité des aliments.

Développer soi-même son approvisionnement

Comme nous l'avons démontré, l'approvisionnement amène plusieurs défis pour les épiceries à petit volume d'achats comme les épiceries solidaires. Face à cela, trois idées originales ont été mises en place par des épiceries solidaires afin d'améliorer leur approvisionnement en produits frais locaux. Ces démarches répondent autant à un besoin concret en approvisionnement (accessibilité et prix payé) qu'à une volonté de la part des organismes d'améliorer l'impact écologique de leurs pratiques.

Une mutuelle d'approvisionnement

Certaines épiceries tentent ou ont tenté de mutualiser l'approvisionnement en fruits et légumes locaux afin de combler leurs besoins. Ce fut le cas du Marché Saint-Pierre (qui a fermé en 2018) qui avait développé un grand réseau de distribution alimentaire dans l'ouest de la ville. Il existe actuellement une mutuelle d'approvisionnement des marchés solidaires qui permet de distribuer les aliments produits dans la grande région de Montréal auprès des différents points de vente de certaines épiceries solidaires. Cette démarche se veut une réponse plus équitable et écologique aux grands réseaux de distribution et permet aux marchés solidaires d'avoir accès à des produits locaux frais de haute qualité.

L'agriculture urbaine

Toujours pour répondre aux défis d'approvisionnement en aliments frais, trois organismes se sont lancés dans la culture maraîchère au cours des dernières années. L'un d'entre eux, les Cuisines collectives Hochelaga-Maisonneuve, a profité d'un problème de drainage de la toiture pour la transformer en un toit végétalisé afin de produire des fruits et légumes. Depuis cette installation, l'organisme a implanté d'autres jardins urbains (notamment des serres) chez différents partenaires du quartier, leur permettant de produire plus de 40 tonnes de fruits et légumes sur un cycle annuel saisonnier.



Toit végétalisé en culture maraîchère des Cuisines collectives Hochelaga-Maisonneuve.
Crédit photo : page Facebook de l'organisme.

Le glanage

Pour d'autres organismes, le moyen trouvé pour combler leurs besoins en fruits et légumes locaux est d'organiser des sorties de glanage dans les champs de différents partenaires. Par exemple, la coopérative La Place commune – en plus de gérer des jardins collectifs (le Collectif Craterre sur les terrains du campus Mil) et de récolter des fruits et des noix dans les ruelles du quartier (en collaboration avec l'organisme Les Fruits Défendus) – organise depuis quelques années un système innovant de glanage chez des maraîchers partenaires de la grande région de Montréal. Après les récoltes au champ des agriculteurs, cette coopérative nolise une camionnette de bénévoles afin de récolter ce qui reste. Cette activité permet non seulement de récolter des légumes locaux frais à des coûts très bas, elle constitue également un moyen d'intégration sociale dans le quartier à forte mixité de Parc-Extension, en plus d'avoir un impact écologique indéniable, comme le montre l'image ci-dessous.



Données sur les résultats du glanage pour la saison 2021.

Source : laplacecommune.com

La récolte engagée

Le Centre de ressources et d'action communautaire de La Petite-Patrie (CRACPP) a mis en place en 2016 un système de cueillette des invendus au Marché Jean-Talon afin de les transformer (avec des organismes partenaires comme La Transformerie) et de les redistribuer auprès de sa clientèle. En collaboration avec le Marché Jean-Talon et ses producteurs et productrices, le CRACPP a installé un entrepôt où les invendus peuvent être déposés en fin de journée. Par la suite, une équipe de bénévoles voit à la redistribution de ces denrées. En 2021, 16 tonnes de fruits et légumes ont été récupérées grâce à ce système collaboratif. Cette solution innovante permet de réduire le gaspillage alimentaire tout en permettant d'améliorer l'approvisionnement de l'épicerie solidaire.

Outre la volonté d'améliorer l'approvisionnement en aliments locaux frais, ces exemples illustrent un désir d'intégrer des préoccupations écologiques au fonctionnement des grands distributeurs.

RÉSUMÉ

Pour terminer, voici quelques recommandations et pistes d'actions pour soutenir et accompagner la mise sur pied et la pérennisation des projets d'épiceries solidaires. Certaines sont applicables à court terme, d'autres pourraient faire l'objet d'un second projet.

En vue d'améliorer la rentabilité et la pérennité

- Soutenir financièrement la mission sociale des organismes qui répondent à des enjeux de santé publique, d'insécurité alimentaire ou à d'autres enjeux sociaux (intégration au travail, exclusion, autonomie alimentaire, etc.).
- Sensibiliser les bailleurs de fonds sur les difficultés et les enjeux liés au démarrage et à la gestion spécifique d'une épicerie solidaire, notamment sur les tensions entre la rentabilité financière et la mission sociale. Cet élément pourrait prendre la forme d'outils ou de formation.
- Développer des outils comptables performants et adaptés à la réalité des épiceries solidaires pour analyser la rentabilité des opérations directement liées aux épiceries, et non aux autres projets des organismes (ICI COOP et le RISQ pourraient développer de tels outils).
 - Si les opérations ne sont pas rentables, identifier (à l'aide de comparatifs) les mécanismes à mettre en place afin d'améliorer la rentabilité ou offrir un accompagnement spécifique.
 - À titre d'exemple, il serait éventuellement possible de créer une nouvelle structure de calcul des coûts qui prend en charge le manque à gagner opérationnel afin de le financer de manière récurrente, en ciblant des indicateurs spécifiques permettant de mettre en lumière son impact dans la communauté.
- Développer et offrir un accompagnement pour identifier les moyens d'augmenter les revenus autonomes.
 - Les marges bénéficiaires étant faibles dans la vente alimentaire, un faible volume de vente ne permet pas toujours de couvrir l'ensemble des frais fixes. Par une analyse approfondie, les organismes pourraient identifier les volets ou les projets potentiels permettant d'augmenter leurs revenus autonomes : partenariats avec d'autres organismes, développement d'un volet traiteur ou de transformation alimentaire, etc. Ce développement d'une approche « multi-volet » peut à la fois augmenter les revenus autonomes, mais aussi assurer la viabilité de l'organisme tout en dynamisant sa pertinence dans la communauté, une des caractéristiques fondamentales des entreprises d'économie sociale.

En vue d'améliorer la gestion organisationnelle

- Développer des outils de gestion spécifiques (ex. : calcul de coût de revient des mets cuisinés, grilles de calcul de prix de détail, etc.).
- Mutualiser l'acquisition ou le développement d'outils de gestion pour les organismes qui le désirent.
- Développer et offrir de la formation en gestion aux organismes (gestionnaires et administrateurs), notamment en comptabilité.

En vue d'améliorer la stabilité et la pérennisation des ressources humaines

- S'assurer d'un financement adéquat qui mise sur une main-d'œuvre qualifiée, compétente et pérenne.

- Analyser les possibilités d'accompagnement et de financement avec Emploi-Québec et d'autres organismes, afin de mieux structurer la gestion des ressources humaines.

En vue d'améliorer l'impact social

- Identifier des indicateurs d'impact social basés notamment sur la clientèle rejointe et la population du quartier à rejoindre ainsi que sur les actions et les valeurs des organismes. La mesure de l'impact social est demandée par plusieurs bailleurs de fonds.
- Opter pour une forme de tarification sociale à la suite d'une analyse approfondie du modèle choisi.
 - Développer et offrir un accompagnement en ce sens.
- Valoriser l'implication bénévole des membres et des utilisateurs et utilisatrices dans les opérations et la gestion de l'épicerie.

En vue d'améliorer la concertation des épiceries solidaires

- Mettre en place une structure d'échange informelle pour les organismes qui souhaitent y participer.
- Analyser à terme les possibilités de mutualisation d'approvisionnement ou de certains services (comptabilité, marketing et communications, élaboration des menus ou des aliments cuisinés, formation des employés, etc.). Cette analyse exhaustive devra permettre d'identifier le potentiel de la mutualisation, les économies réalisables, mais aussi les défis que peut poser la mise en place de structures mutualisées.
- Négocier des ententes conjointes « multipoint de vente » (entre plusieurs organismes) auprès des fournisseurs/distributeurs et éventuellement trouver un grossiste généraliste commun.

En vue d'améliorer l'accompagnement

- Animer une démarche pour définir, avec les gestionnaires d'épiceries solidaires, les besoins concrets d'accompagnement.
- Offrir des outils d'accompagnement aux accompagnateurs et accompagnatrices, aux agent.es de développement et aux bailleurs de fonds portant spécifiquement sur les épiceries solidaires.
- S'assurer que les porteurs et porteuses de projet déposent des dossiers qui démontrent la viabilité et la pertinence de l'épicerie solidaire.
 - Offrir un accompagnement pour définir le plan d'affaires.

CONCLUSION

L'ensemble des tensions et des défis rencontrés par les épiceries solidaires montréalaises relève d'enjeux sociaux et politiques qui les dépassent largement. Le mode de financement et le sous-financement des organismes communautaires jumelés à des besoins grandissants au sein de la population ne font qu'accentuer la pertinence, mais également les difficultés que rencontrent les épiceries solidaires.

Les besoins auxquels veulent répondre les organismes rencontrés sont clairs : améliorer l'accessibilité des aliments sains pour une population locale. Mais le déploiement d'épiceries solidaires se heurte à des défis de taille, comme la rentabilité et la gestion opérationnelle, qui relèvent d'un savoir-faire qui ne s'improvise pas. Pour plusieurs organismes, la mise en place d'une épicerie solidaire vise à développer des revenus autonomes. Mais est-ce réellement possible de rentabiliser les opérations d'une épicerie solidaire sans soutenir financièrement la mission sociale liée à l'accessibilité à des aliments sains à moindre coût ?

Dans ce contexte, il nous apparaît important d'approfondir la réflexion sur les modèles d'affaires et financiers des épiceries solidaires sans remettre en question les besoins auxquels elles répondent ni la pertinence de la mission sociale, et surtout de réfléchir au soutien financier que veut offrir l'État dans sa réelle volonté d'encourager les saines habitudes de vie, de valoriser l'achat local et de favoriser le développement durable. Ces éléments, qui peuvent être mis de l'avant par les différentes instances gouvernementales, transcendent les actions des épiceries solidaires, non seulement sur le territoire montréalais, mais partout au Québec. Les épiceries solidaires sont au carrefour d'un questionnement social plus large sur l'accessibilité à l'alimentation saine et sur le rôle de toutes les instances dans la chaîne d'approvisionnement, notamment les entreprises d'économie sociale.

Dans ce contexte, des solutions documentées semblent intéressantes, notamment la mise en place d'une tarification sociale ou la mutualisation d'équipements et de ressources. Des réticences ou une incompréhension demeurent toutefois quant à leur application concrète au quotidien, ce qui démontre un besoin de mieux faire connaître les solutions innovantes existantes.

En terminant, nous appelons à poursuivre cette réflexion sur la pérennité du modèle d'affaire des épiceries solidaires, et ce, partout au Québec. En plus de la pertinence des épiceries solidaires, les questions soulevées mettent en lumière le rôle essentiel que jouent les entreprises d'économie sociale dans le domaine de l'alimentation à travers la province. Il serait également éclairant de comprendre pourquoi on retrouve peu d'épiceries solidaires coopératives, pourtant largement présentes dans la vente au détail en alimentation au Québec, mais aussi à travers le monde. Et paradoxalement, les modèles qui sont souvent cités en exemple (la Park Slope Food Coop aux États-Unis et La Louve en France) sont justement des coopératives qui ont su démontrer leur pérennité.

RÉFÉRENCES

- Chantier de l'économie sociale. (2019). *Cadre de référence de l'économie sociale*. https://chantier.qc.ca/wp-content/uploads/2019/05/Chantier_cadre-referance_final.pdf
- Chantier de l'économie sociale. (2021). *Guide d'introduction à l'économie sociale*. https://chantier.qc.ca/wp-content/uploads/2019/05/CHES_Guide_introduction_2021_WEB.pdf
- Chénier, G. (2016). *Épiceries solidaires, communautaires, économiques – Acheter des aliments sains et frais à un prix abordable*. Centre intégré de santé et de services sociaux de la Montérégie-Centre, Direction de santé publique. <http://extranet.santemonteregie.qc.ca/userfiles/file/sante-publique/promotion-prevention/Fiche-Epiceries-solidaires.pdf>
- Conseil système alimentaire montréalais (CSAM). (2022). <https://csam.ca/insecurite-alimentaire/>
- Dhoquois, A. (2015). *Repenser l'aide alimentaire avec les épiceries solidaires*. HD Ateliers Henry Dougier, 96 p.
- Direction régionale de la Santé publique (DRSP). (2019). *Réduire l'insécurité alimentaire à Montréal*. <https://santemontreal.qc.ca/professionnels/actualites/nouvelle/reduire-linsecurite-alimentaire-a-montreal/>
- Favreau, L. (2012). *Coopératives, action communautaire autonome et économie sociale : la dernière décennie confirme des dynamiques distinctes*. <http://louisfavreau.net/carnet/spip.php?article67>
- Gros, M. (2014). *Épiceries sociales et solidaires : histoire et typologie*. www.memoireonline.com/03/15/8942/Epiceries-sociales-et-solidaires--histoire-et-typologie.html
- Lévesque, B. (2007). Un siècle et demi d'économie sociale au Québec : plusieurs configurations en présence. *Collection Études théoriques*. CRISES/ÉNAP/ARUC-és. <https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/ET0703.pdf>
- Mercier, C. (1988). *Coopératives de consommateurs, pratiques émancipatoires et nouveaux mouvements sociaux : le cas de 2 clubs coopératifs de consommation*. <http://depositum.uqat.ca/id/eprint/365/1/clementmercier.pdf>
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation. (2020). *Le bioalimentaire économique*. www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Bioclips/Bioalimentaireeconomique/Bioalimentaireeconomique_Bilan2020.pdf
- Plante, C., M.-C., et al. (2021). *COVID-19 – Pandémie et insécurité alimentaire : évolution du 2 avril 2020 au 26 avril 2021*. Institut national de santé publique du Québec. www.inspq.qc.ca/publications/3165-pandemie-insecurite-alimentaire-avril2020-avril2021
- Robitaille, É. et Bergeron, P. (2013). *Accessibilité géographique aux commerces alimentaires au Québec : analyse de situation et perspectives d'interventions*. Institut national de santé publique du Québec. www.inspq.qc.ca/publications/1728
- Robitaille É., Chaput, S. et Paquette, M.-C. (2019). *Interventions visant à modifier l'accessibilité géographique à des commerces d'alimentation et impacts sur l'alimentation et le poids corporel*. Institut national de santé publique du Québec. www.inspq.qc.ca/publications/2591
- Sahut, C., Dufresne, C. et Atomei, C. (2021). *La tarification sociale, une introduction*. Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). https://bit.ly/Guide_Tarification_sociale

ANNEXE A – MÉTHODOLOGIE ET PROTOCOLE DE CONFIDENTIALITÉ

Afin de procéder à l'analyse, nous avons conduit neuf entretiens semi-dirigés auprès des gestionnaires des neuf épiceries solidaires sélectionnées. Les personnes rencontrées faisaient partie de la direction des organismes, étaient des chargé.es de projets spécifiques à l'épicerie solidaire ou des responsables des communications.

CONFIDENTIALITÉ

Dans le but de protéger l'anonymat des personnes rencontrées et d'éviter que les réponses soient associées directement à leur organisation, les noms des personnes rencontrées ne sont pas mentionnés dans le présent document.

Nous avons toutefois obtenu leur consentement pour nommer les organismes. Nous avons également obtenu les consentements écrits pour utiliser les photos et les quelques références directes aux projets.

ANNEXE B – LES ÉPICERIES SOLIDAIRES RECENSÉES

Certaines données ne sont pas incluses dans le tableau suivant, notamment l'année de démarrage de certaines épiceries. Dans certains cas, le temps a manqué pour trouver les détails historiques des organismes. Dans d'autres cas, les personnes rencontrées étaient incapables d'identifier l'année précise du début d'un projet.

Le numéro au Registraire des entreprises du Québec (REQ) a été ajouté comme référence pour valider le statut précis d'une organisation.

Nom	Statut	Année de fondation	Démarrage du projet d'épicerie solidaire	Numéro d'entreprise du Québec	Adresse	Arrondissement
PRÉDÉMARRAGE		Projeté				
La Dal – épicerie autogérée	OBNL	2022	2022	N/A	5106, Notre-Dame O.	Sud-Ouest
Ortie Folle	Coop solidarité	N/A		N/A	N/A	N/A
Épicerie Flo	Coop solidarité	N/A		N/A	N/A	Sud-Ouest
Marché épicerie St-Pierre 2.0	N/A	N/A		N/A	N/A	Lachine
Marché épicerie Montréal-Est	N/A	N/A		N/A	N/A	Montréal-Est
La Dépannerie	N/A	2022		N/A	1940, rue de Champlain	Ville-Marie
EN ACTIVITÉ						
Panier futé Coop	Coop solidarité	2015	2015	1170481510	10-5872, boul. Léger H1G 5X5	Montréal-Nord
La Place Commune	Coop solidarité	2015	2015	1170631692	7669, av. Querbes	Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension
Panier engagé/CRACCP	Communautaire	1996	2018	1145981800	6839, Drolet H2S 2T1	Rosemont-Petite-Patrie
Épicerie solidaire Rosemont/Bouffe-Action	Communautaire	1991		1143782804	6178, 19 ^e Avenue H1X 2L6	Rosemont-Petite-Patrie
Club populaire de consommateurs de PSC (école Charles-Lemoyne)	Communautaire	1970		1142543660	1945, rue Mullins H3K 1N9	Sud-Ouest

Nom	Statut	Année de fondation	Démarrage du projet d'épicerie solidaire	Numéro d'entreprise du Québec	Adresse	Arrondissement
EN ACTIVITÉ (SUITE)						
Épicerie Paule et Émard/maison d'entraide	Communautaire				5999 Drake	Sud-Ouest
Épicerie Le Détour	OBNL	2018	2018	1172266547	1900, rue le Ber H3K 2A4	Sud-Ouest
Épicerie GEMO groupe d'entraide Mercier-Ouest/marché Cadillac	Communautaire	1999		1148430631	6765, rue de Marseille H1N 1M4	Mercier-Hochelaga-Maisonnette
Santropol Roulant	OBNL	1995		1144791630	111, rue Roy H2W 1M1	Le-Plateau-Mont-Royal
Marchés Bonne Bouffe/Dépôt NDG	Communautaire	1995		1161410866	6450, Somerled H4V 1S5	Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce
Carrefour d'Entraide Lachine	Communautaire	1995		1142831149	1176, rue Provost H8S 1N5	Lachine
Le Sésame	Communautaire	2001		1160135068	8628, rue Hochelaga H1L2M4	Mercier-Hochelaga-Maisonnette
Multicaf	Communautaire	1995		1143699263	3600, Barclay H3S 1K5	Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce
La Corbeille – Magasin d'Émilie	Communautaire	1995		1142110080	5080, rue Dudemaine H4J1N6	Ahuntsic-Cartierville
CAP St-Barnabé	Communautaire	1995		1142441311	1475, av. Bennett H1V2S5	Mercier-Hochelaga-Maisonnette
L'Épicentre	Communautaire	2021	2022	1176303098	4561, Notre-Dame O. H4C 1S3	Sud-Ouest
Les Fourchettes de l'Espoir	Communautaire	2001		114891633	12165, boul. Rolland H1G 5Y1	Montréal-Nord
3 paniers, Carrefour solidaire alimentaire Centre-Sud	Communautaire	1995	2021	1143716174	2375, Sainte-Catherine E. H2K 2J5	Ville-Marie

Nom	Statut	Année de fondation	Démarrage du projet d'épicerie solidaire	Numéro d'entreprise du Québec	Adresse	Arrondissement
EN ACTIVITÉ (SUITE)						
PARI/Marché solidaire mobile Saint-Michel	Communautaire	1997		1146820627	7501, rue François-Perrault H2A 3L6	Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension
Café-marché citoyen Petite Bourgogne	Communautaire				1845, rue Saint-Jacques H3J 1H1	Sud-Ouest
Marché solidaire Petite-Patrie/Solon	Communautaire	2015	2021	N/A	500, boul. Rosemont H2S 0C4 (parc à l'arrière)	Rosemont-Petite-Patrie
Marchés Ahuntsic-Cartierville	OBNL	2011	2016	1167112680	Station de métro Sauvé	Ahuntsic-Cartierville
Cuisines collectives Hochelaga Maisonneuve	Communautaire	1989	2020	1142314336	3568, rue Adam H1W 1Y9	Mercier-Hochelaga-Maisonneuve
PROJETS FERMÉS		Ouverture	Fermeture			
Épingle Épicerie solidaire de l'est	OBNL	2011	2021	1167687327		Montréal-Nord
Coop Le Trois-Mâts	Coop solidarité	2017	2021	1172561194		Lachine
Le Petit marché de l'Est	OBNL	2012	N/A	1168173657	4451, Beaubien E. H1T 1T3	Rosemont
Échoppe de Gaïa	OBNL	2016	N/A	1171744759	9140, boul. Perras H1E 7E4	Rivière-des-Prairies-Pointe-aux-Trembles
La Maison Verte	Coop solidarité	2000	2020	1148621825	5785, rue Sherbrooke O. H4A 1X2	Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce
Marché Saint-Pierre	OBNL		2018		59, av. Saint-Pierre H8R 1P1	Lachine
Magasin solidaire du Plateau	Communautaire					Le-Plateau-Mont-Royal
Relais Laurentien	Communautaire					Ville-Saint-Laurent

ANNEXE C – STRUCTURE FINANCIÈRE D’UNE ÉPICERIE

Afin de mieux comprendre l’exigence de rentabilité d’une épicerie, et surtout la faible marge de manœuvre existante dans le contrôle des prix, voici un résumé de la manière dont on calcule les prix et la rentabilité financière d’une épicerie. Les données présentées correspondent à des moyennes pour différents modèles d’épiceries.

	Exemple	Pourcentage de marge de profit
Produit des ventes	10 \$	100 %
Coût des marchandises vendues	7 \$	Entre 60 et 85 %
Marge bénéficiaire brute	3 \$	Entre 20 et 35 %
Charges d’exploitation :		
Salaires et charges sociales	1,85 \$	Entre 12 et 24 %
Loyer, immobilisations et équipements	0,30 \$	
Frais financiers	0,20 \$	
Autres frais administratifs (publicité, assurances, taxes, etc.)	0,50 \$	
Marge bénéficiaire nette	0,15 \$	Entre 0 et 5 %

Dans la colonne « Exemple », on voit ce que rapporte la vente d’un produit alimentaire à un prix fictif de 10 \$. À ce prix de vente, 7 \$ vont au fournisseur, laissant 3 \$ au détaillant pour couvrir la totalité de ses frais. La majorité de ces frais vont couvrir les salaires et le loyer, pour ne laisser qu’une marge bénéficiaire d’environ 1,5 %, soit 0,15 \$ dans cet exemple, si un contrôle des prix constant est assuré.

ANNEXE D – AIDE-MÉMOIRE AU PRÉDÉMARRAGE D'UNE ÉPICERIE SOLIDAIRE

Cet aide-mémoire vise à définir les bases du projet et à susciter une réflexion concrète et personnalisée sur son implantation spécifique. Les réponses pourront servir à élaborer le plan d'affaires et aideront à la mise en place de la structure de gestion de l'épicerie.

Modèle d'affaires

- Quel est le modèle d'affaires de l'organisme porteur ou du projet d'épicerie ?

Emplacement et quartier

- Quelle est l'adresse de l'épicerie ?
- Dans quel arrondissement est-elle située ?
- Quel est le territoire desservi ?
- Est-ce que l'épicerie se trouve sur une artère commerciale ?
- Est-ce que l'accès est facilité par plusieurs moyens de transport possibles ?

Le local

- Quelle est la grandeur du local ?
- Est-ce que le local a un quai de livraison ?
- Quelles sont les limitations physiques du local (accès, ampérage électrique, multiusage partagé, etc.) ?
- Est-ce que l'épicerie fera la transformation des aliments et, si oui, quel est l'espace alloué à leur préparation ?
- Est-ce que le local est facile d'accès ?
- Est-ce que le local est visible à partir de la rue ?

Mission sociale

- Quelle est la mission sociale du projet d'épicerie solidaire ?

Activités et services

- Est-ce que d'autres activités et services connexes au projet d'épicerie solidaire sont offerts et, si oui, lesquels ?

Clientèle cible

- Quelle est la clientèle cible ?
- Par quels moyens désirez-vous la rejoindre ?
- Est-ce que la clientèle doit être membre pour acheter ?
- Est-ce que les membres ont des avantages ?

Analyse de marché, montage financier et plan d'affaires

- Comment seront financées les acquisitions d'équipements et les améliorations locatives ?
- Est-ce qu'un plan d'affaires sera produit ?
- Est-ce qu'une analyse de marché ou un sondage ont été réalisés ? Si oui, quels sont les résultats ?
- Est-ce qu'une campagne de sociofinancement sera mise en place ?

Équipements

- Quels équipements sont prévus pour la vente et l'entreposage ?
- Est-ce que les capacités du local relatives à l'installation des équipements ont été vérifiées, notamment la ventilation, le drainage et l'électricité ?

Approvisionnements

- Est-ce qu'une liste de fournisseurs et de distributeurs potentiels a été dressée pour chaque catégorie d'aliments (fruits et légumes, produits frais, aliments secs, aliments en vrac, entretien ménager et soins corporels, accessoires, aliments prêts-à-manger, boulangerie et pâtisserie, produits congelés, etc.) ?
- Est-ce que la mutualisation des approvisionnements avec d'autres partenaires ou épiceries solidaires a été envisagée ?

Mise en marché

- Est-ce qu'une réflexion sur la stratégie de mise en marché a été menée ? Si oui, quelle est-elle ?
- Quels produits ou catégories de produits seront vendus ?
- Est-ce que la mise en marché nécessite des équipements spécialisés (par exemple un four pour cuire du pain, des dévidoirs pour le vrac, une distributrice réfrigérée pour le lait en vrac, etc.) ?
- Quelles seront les heures d'ouverture ?
- Est-ce qu'un système de point de vente pour gérer les ventes et potentiellement l'inventaire sera implanté ?
- Est-ce qu'un terminal de point de vente (TPV) pour les clients sera implanté ?

Gestion financière

- Quels sont les ventes et les revenus estimés ?
- Quel est le ratio « panier moyen/nombre de clients » nécessaire pour assurer les ventes estimées ? Est-ce réaliste ?
- Comment est calculée la rentabilité des opérations ?
- Est-ce qu'une ressource compétente en comptabilité vous accompagne afin de s'assurer de la gestion financière ?
- Avez-vous accès à des outils de gestion ?

Tarifification sociale

- Est-ce qu'une analyse quant à la possibilité d'appliquer une tarification sociale a été réalisée ?

- Est-ce qu'une tarification sociale sera appliquée et, si oui, quelle en est la nature ?

Gestion des ressources humaines

- Quelle sera la structure de gestion des ressources humaines ?
- Est-ce qu'une analyse des possibilités de financement spécifiques des ressources humaines a été menée ?
- Quelle sera la stratégie de formation des employés (gestion, manipulation, service à la clientèle, etc.) ?
- Quelle sera la place des bénévoles dans l'organisation ?
- Qui sera responsable des bénévoles ?

Mesures d'impact

- Avez-vous envisagé de mesurer les impacts de vos actions ?
- Si oui, quels indicateurs seront mesurés ?

Communications

- Quelle sera la stratégie de communication ?
- Quels médias seront privilégiés ?
- Est-ce qu'une analyse de la pertinence d'une épicerie en ligne a été réalisée ?

Partenaires potentiels et accompagnement

- Qui sont les partenaires du projet ?
- Quels organismes vous accompagnent dans le projet ?
- Êtes-vous en contact avec d'autres épiceries solidaires ou des organismes apparentés ?

À propos du TIESS

Le TIESS est un organisme de liaison et de transfert en innovation sociale (OLTIS) reconnu par le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). Le TIESS regroupe de nombreux acteurs de l'économie sociale et solidaire et du développement territorial, de même que des centres de recherche, des universités et des collègues. Il contribue au développement territorial par le transfert de connaissances : il outille les organismes d'économie sociale et solidaire afin qu'ils puissent faire face aux enjeux de société de façon innovante et transformer leurs pratiques. tliess.ca

Contributions

Rédaction : Olivier Riopel, conseiller à ICI COOP, et Caroline Dufresne, conseillère en transfert au TIESS

Révision linguistique : Stéphane J. Bureau, TIESS

Mise en page : Annie Bérubé, TIESS

Remerciements

Ce rapport a été rendu possible grâce à l'implication soutenue et constante de nombreuses personnes. Le TIESS tient à remercier Gaëtan Cirefice, de PME Montréal Est-de-l'Île, Anyle Côté, du Conseil d'économie sociale de l'île de Montréal – CESIM, Charles Gagnon, du Chantier de l'économie sociale, Laura Howard, du Collectif Récolte, et Aurélie Lebrun, du Service de la diversité et de l'inclusion sociale à la Ville de Montréal.

Partenaires financiers

Ce rapport a été réalisé à la demande de la Ville de Montréal, Service de la diversité et de l'inclusion sociale. Il a été financé par l'Entente sectorielle de développement du secteur bioalimentaire conclue entre la Ville de Montréal et le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec.

Le TIESS tient aussi à souligner l'engagement du ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec, son principal partenaire financier.

Québec 

Montréal 

Publication de Territoires innovants en économie sociale et solidaire, mai 2022.

