



**PORTRAIT DE FACTEURS DE SUCCÈS ET  
DE PRATIQUES FAVORISANT  
LA PÉRENNITÉ ET LA VIABILITÉ  
D'ÉPICERIES ET DE MARCHÉS SOLIDAIRES**

**Étude de cinq initiatives québécoises**



## RAPPORT RÉDIGÉ PAR

Marina Jolly, consultante, Un pas de recul

## REMERCIEMENTS AUX REPRÉSENTANT-E-S DES INITIATIVES AYANT CONTRIBUÉ À L'ÉTUDE ET AUX MEMBRES DE L'ÉQUIPE

BIZZ coop

Épicerie 3 paniers

Marché solidaire Frontenac

Le Détour

Marchés Bonne Bouffe (Le Dépôt)

Tassadit Zernadi, Ph. D., chercheuse, CÉRSÉ

David Smith, Ph. D., chercheur, CÉRSÉ

## CITATION SUGGÉRÉE

Jolly, M. (2026) Portait des facteurs de succès et de pratiques favorisant la pérennité et la viabilité d'épiceries et de marchés solidaires : étude de cinq initiatives québécoises (Rapport d'étape).  
Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté (CÉRSÉ).

Le Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté (CÉRSÉ) est un centre collégial de transfert de technologie en pratiques sociales novatrices (CCTT-PSN) rattaché au Cégep de Rosemont.

## Avril 2026

L'usage de ce rapport est permis conditionnellement au respect des termes de la licence publique Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 International.

Pour obtenir une copie de la licence : [creativecommons.org](https://creativecommons.org)



Ce rapport s'appuie sur des recherches financées par le Fonds d'innovation sociale destiné aux collèges et aux communautés du Conseil de recherches en sciences humaines.



Conseil de recherches en  
sciences humaines du Canada

Social Sciences and Humanities  
Research Council of Canada

Canada



# SOMMAIRE

- 04** Introduction  
Présentation du projet  
Synthèse des pratiques innovantes repérées
- 06** BIZZ coop  
Coopérative de solidarité basée à Chicoutimi
- 11** Épicerie 3 paniers  
Épicerie populaire de quartier à Montréal
- 16** Marché solidaire Frontenac  
Marché solidaire saisonnier à Montréal
- 21** Le Détour  
Épicerie autogérée à Montréal
- 26** Marchés Bonne bouffe  
Marchés solidaires ponctuels du Dépôt à Montréal
- 31** Références

# Présentation

Le projet dans lequel s'inscrivent ces études de cas a pour objectif de renforcer la capacité d'action et d'innovation des épiceries et marchés solidaires (MS) afin d'assurer leur pérennité et de mieux les intégrer au sein de leurs systèmes alimentaires locaux (SAL), en accompagnant particulièrement les MS d'Ahuntsic-Cartierville, territoire ciblé par cette recherche. Par la mise à l'échelle de ses résultats, le projet vise un impact bénéfique sur l'ensemble des MS œuvrant sur d'autres territoires au Québec et ailleurs au Canada. Il est mené par le CÉRSÉ et ses partenaires: Marchés Ahuntsic-Cartierville (MAC), La Corbeille, Ville en Vert, l'arrondissement Ahuntsic-Cartierville, le Comité SALSA, Solidarité Ahuntsic, l'Association des marchés publics du Québec, et le Conseil du Système alimentaire montréalais.

Pour atteindre l'objectif principal de la recherche, il a été prévu d'analyser en profondeur les pratiques innovantes développées par certains MS identifiés comme étant exemplaires par leurs pairs suite au sondage mené début 2025 auprès de 120 marchés solidaires partout au Québec.

# 5 cas étudiés

4 à Montréal  
1 à Chicoutimi



## Définitions

### Marché solidaire

La définition proposée dans le cadre du projet est la suivante: « Les marchés solidaires sont à la fois des espaces de transactions économiques et d'échanges sociaux. Dans ces espaces, les transactions marchandes sont guidées par des principes de solidarité, d'équité et de justice sociale et environnementale, plutôt que par la seule recherche du profit ou par la seule logique de dons. Ces marchés visent à répondre aux besoins des communautés et des personnes en situation d'insécurité alimentaire, tout en respectant l'équilibre entre les objectifs sociaux, économiques et environnementaux. »

### Tarifcation sociale ou solidaire

La tarification sociale vise à alléger directement la charge financière pour les personnes à faibles revenus en diminuant le prix pour elles, par exemple via des coupons nourriciers. La tarification solidaire s'appuie sur la solidarité citoyenne en proposant différents échelons de prix en fonction des capacités financières et des choix de la clientèle.

## Statuts juridiques

2 OBNL

2 projets (sans statut propre)

1 coopérative

## Méthodologie

Pour les études de cas spécifiquement, la méthodologie repose sur:

- une revue de littérature pour repérer de la documentation complémentaire sur les cas étudiés,
- 5 entrevues semi-dirigées et la visite de 4 des marchés étudiés,
- une relecture des cas par plusieurs membres de l'équipe de recherche,
- une validation des informations présentées par les gestionnaires des marchés.



## Quelques faits saillants



- La terminologie utilisée par les cas étudiés varie: marché de quartier, épicerie de quartier, coopérative nourricière, épicerie autogérée, etc.
- La tarification sociale ou solidaire n'est pas utilisée par tous les marchés: certains parlent plus de prix membre, créé pour valoriser l'implication bénévole.
- Créer une structure hybride incluant un OBNL, ou s'arrimer à un OBNL existant à travers un partenariat stratégique facilite la recherche de financement pour le développement des marchés, qui peinent souvent à atteindre la rentabilité uniquement avec le volet commercial tout en remplissant leur mission sociale.
- Tous les marchés étudiés proposent une ou plusieurs activités complémentaires au volet épicerie: ateliers, partage d'expérience, livraison gratuite, etc.
- Tous les cas étudiés recherchent un équilibre entre mission sociale et pérennité financière, à travers leurs activités commerciales.
- Le recours aux bénévoles ou aux subventions reste indispensable pour limiter les coûts et être concurrentiel.
- Deux des cas étudiés sont intégrés à un Centre communautaire d'alimentation, bénéficiant ainsi du reste des activités proposées.

# SYNTHÈSE DES PRATIQUES INNOVANTES REPÉRÉES

## ➤ **Entrepreneuriat collectif et citoyen**

BIZZ coop a été créée en 2019 par un groupe de citoyennes et citoyens en réaction à la fermeture d'une épicerie dans le centre-ville de Chicoutimi, au Saguenay. À plusieurs centaines de kilomètres de là, à la même période, l'épicerie Le Détour (OBNL) ouvre ses portes dans le quartier de Pointe-Saint-Charles à Montréal, également impulsée par un petit groupe citoyen souhaitant créer un commerce alimentaire en autogestion afin de répondre aux besoins de son quartier.

## ➤ **Hybridation de la structure organisationnelle**

Le cas de l'épicerie 3 paniers et du Marché solidaire Frontenac est original et édifiant. Ces deux structures opèrent sous l'égide de l'OBNL Marché Frontenac, qui partage sa gouvernance avec l'organisme de bienfaisance Rencontres-Cuisines, bien que les deux entités soient distinctes. Ce modèle hybride offre plusieurs avantages : accès à un local gratuit pour 3 paniers, et possibilité d'effectuer des demandes de subventions pouvant bénéficier indirectement à l'OBNL Marché Frontenac.

## ➤ **Mutualisation des fournisseurs ou de postes-clés**

À travers le Collectif racine coop, BIZZ coop partage des fournisseurs et des systèmes informatiques avec une autre coopérative située dans le même quartier. 3 paniers et le Marché solidaire Frontenac partagent plusieurs postes clés (codirection, coordination, approvisionnement), ce qui assure une gestion sur l'année et facilite la rétention du personnel pour le marché, qui est saisonnier. Le Marché Frontenac, OBNL chapeau, est par ailleurs à l'origine de la création de la Mutuelle d'approvisionnement des marchés solidaires, qui lui permet de stabiliser ses approvisionnements en partageant les volumes avec d'autres marchés, notamment ceux du Dépôt (autre cas étudié dans ce document).

## ➤ **Implication et analyse des besoins de la communauté locale**

Plusieurs des marchés étudiés sont dès le départ issus d'une consultation locale pour identifier les besoins des citoyen-ne-s, et/ou d'une démarche d'entrepreneuriat citoyen. Ils sont donc très étroitement arrimés à leur communauté. Dans le cas de 3 paniers et du Détour, la concertation s'est maintenue et a été intégrée dans les pratiques des organisations. Au Détour, les 406 membres actifs ont l'opportunité de s'impliquer dans l'autogestion de l'épicerie et ses 13 comités de travail. Avant d'ouvrir, l'épicerie 3 paniers a consulté son Comité d'action et de réflexion pour l'autonomie alimentaire, composé de personnes du quartier, quant aux produits à mettre sur les tablettes ainsi que sur l'aménagement de l'espace, pour s'assurer de créer un sentiment d'appartenance. Pour aller plus loin, certains marchés ont dans les dernières années recouru à un accompagnement externe pour réaliser une étude de leur clientèle. Le Dépôt a même créé un poste d'analyste de données!

## ➤ **Tarification sociale et/ou solidaire**

La majorité des marchés étudiés ont recours à la tarification sociale, en acceptant la Carte proximité ou en créant leur propre programme de bons solidaires. Trois d'entre eux proposent également différents paliers de prix, permettant à la clientèle de choisir en fonction de ses moyens financiers. La technique du « nudge » - une incitation à poser un geste sans contrainte, fondée sur une modification de l'environnement - peut dans ce cas être utilisée pour inciter toutes les personnes qui ne se posent pas la question du prix à payer le tarif le plus élevé, celui qui est indiqué en plus gros sur les étiquettes.

## ➤ **Système de prix évolutif**

L'épicerie 3 paniers a mis en place un système de fixation de ses trois paliers de prix qui évolue en temps réel pour chaque produit. Cela lui permet de conserver des marges décentes, mais aussi un palier solidaire abordable.

# BIZZ COOP



Crédit photo: BIZZ coop

Coopérative de solidarité implantée dans le cœur de Chicoutimi, BIZZ coop est née en 2019 de la reprise collective d'un commerce alimentaire ayant dû fermer ses portes. Aujourd'hui, cette épicerie de quartier cible principalement la communauté du centre-ville, et se positionne comme une coopérative nourricière, fière de promouvoir des producteurs-trices et transformateurs-trices de sa région.

BIZZ coop rassemble autour de 2000 membres, et son équipe compte 7 personnes rémunérées, ainsi qu'une direction composée de plusieurs bénévoles. Elle n'a pas encore atteint le seuil de rentabilité, et fait face à une concurrence sévère dans un marché relativement petit.

Son engagement solidaire se traduit par le développement de projets à destination de clientèles défavorisées (ex.: fruits, cafés, soupes et paniers solidaires ciblant entre autres groupes des étudiant-e-s étranger-e-s

de l'UQAC), bien que ces projets restent volontairement à petite échelle, pour respecter les moyens de la structure. BIZZ coop s'engage également de façon proactive dans son système alimentaire local et régional, en testant des projets de mutualisation avec d'autres commerçants de son quartier, en faisant rayonner le modèle de coopérative alimentaire, et en s'impliquant au sein du Réseau régional en alimentation communautaire du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

BIZZ coop dans  
ses propres  
mots

- « épicerie de quartier »
- « coopérative nourricière »

# PRÉSENTATION

## Historique

2019 - Fermeture de l'ancienne épicerie, campagne de sociofinancement (notamment grâce à une table installée dans les locaux), constitution de la nouvelle coopérative impulsée par 7 membres fondateurs

2020 - Recherche de financement et de partenaires, mobilisation, déménagement et installation au centre-ville, ouverture de la coopérative de solidarité et épicerie BIZZ coop en décembre

## Statut, mission, et vision

Coopérative de solidarité en alimentation locale, BIZZ coop est une épicerie de quartier en plein cœur du centre-ville de Chicoutimi, ouverte à tout le monde et propriété de ses membres.

Sa mission consiste à « s'organiser collectivement pour rendre accessible des aliments sains et locaux dans une démarche de durabilité. » (site [www.bizzcoop.com](http://www.bizzcoop.com)).

Sa vision est d'être « une communauté engagée à nourrir notre monde. » (idem). La coopérative est résolument engagée en faveur de l'autonomie et de la sécurité alimentaires de la région.

## Clientèles-cibles

BIZZ coop s'adresse principalement à la population de son quartier dans le centre-ville de Chicoutimi, tous profils confondus. Elle porte une attention particulière à ses membres utilisateur-trices/client-e-s, soit environ 1950 personnes.

Dans les dernières années, la coopérative a également développé quelques projets à petite échelle, ciblant un éventail de clientèles spécifiques: personnes en situation de vulnérabilité économique, et étudiant-e-s de l'UQAC, notamment étudiant-e-s étrangers.

## Offre de services

L'activité principale de BIZZ coop est la vente de produits alimentaires depuis son épicerie ayant pignon sur rue : fruits et légumes, produits en vrac (noix, céréales, farines, etc.), ainsi que des aliments mettant en valeur le terroir boréal et québécois (bière, thés et tisanes, fromages, viandes, confitures, huiles, etc.). L'offre comprend également des abonnements à des paniers de fruits et légumes.

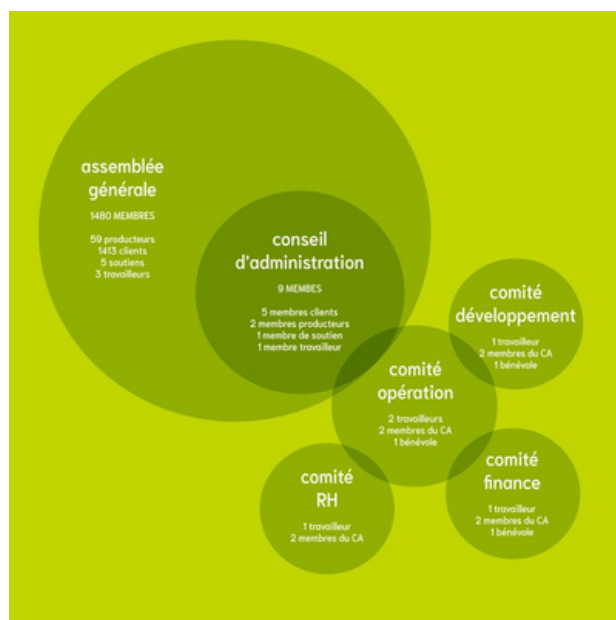
BIZZ coop propose également une variété d'items non alimentaires, comme des plantes ou des produits d'hygiène et d'entretien. Enfin, fait surprenant, la coopérative est également le distributeur de lampions d'église pour toute la région.

Au rayon activités hors-vente, la coopérative s'implique dans le rayonnement du modèle coopératif à travers des ateliers et des présentations. Elle propose également des ateliers sur l'achat en vrac, et accueille des écoles primaires dans son épicerie afin de promouvoir la découverte de produits régionaux. Enfin, elle a développé un jardin vivrier inspiré de l'ouvrage Le jardin vivrier, de Marie Thévard, dont la production est redistribuée aux bénévoles, et qui accueille des formations en agriculture et en non-travail du sol.

La mission solidaire de BIZZ coop se traduit par des tests de projets de paniers solidaires (ciblant notamment les étudiant-e-s de l'UQAC), des soupes solidaires, et des fruits et cafés prépayés par des client-e-s souhaitant qu'ils soient offerts aux personnes dans le besoin qui en feront la demande.

## Équipe et gouvernance

À l'automne 2025, l'équipe est constituée de 7 personnes rémunérées permanentes, dont la moitié travaille à temps plein. La coordonnatrice est bénévole, et consacre 30 heures hebdomadaires à l'organisation. Cette équipe est appuyée par une dizaine de bénévoles, et un conseil d'administration (CA) constitué de 9 personnes représentant les différentes catégories de membres: utilisateurs-clients, producteurs-transformateurs, travailleurs, et enfin, membres de soutien.



Crédit image: BIZZ coop

# QUELQUES INDICATEURS CHIFFRÉS

## Chiffre d'affaires et marge

Les activités de BIZZ coop ne lui permettent pas encore d'être rentable. Elle s'est cependant dotée d'un objectif financier pour y parvenir à moyen-terme.

<b>850 000 \$</b>	Chiffres d'affaires en 2024
<b>1,2 M \$</b>	Seuil de rentabilité visé
<b>30 %</b>	Marge globale visée

## Membrariat

Les liquidités tirées du membrariat, de même que les avantages offerts aux membres, sont des éléments importants pour la coopérative.

<b>50 \$</b>	Part de qualification pour devenir membre
<b>5 \$</b>	Prime versée aux employé-e-s qui signent un-e nouveau membre
<b>95 %</b>	Pourcentage de produits sujets à la tarification coop (membres et non-membres)
<b>15 %</b>	Réduction sur les achats en vrac pour les membres



Credit photo: BIZZ coop

# LE MODÈLE D'AFFAIRES DE LA COOPÉRATIVE

BIZZ coop est une coopérative de solidarité, un projet d'économie sociale dont le modèle d'affaires repose sur des revenus auto-générés, tirés des ventes en épicerie. Cependant, ces derniers n'étant pas suffisants au regard du marché concurrentiel et des dépenses nécessaires, la coopérative appuie le développement de son volet nourricier par la création de projets structurants pouvant bénéficier de subventions ou de sociofinancement.

- Développement par projets subventionnés
- Diversification des produits (lampions)
- Fort recours au bénévolat



Crédit image: BIZZ coop

# 4 PRATIQUES À RETENIR

## **Saisir les opportunités en osant sortir de la boîte et ne pas avoir peur de se diversifier**

BIZZ coop est une épicerie qui vend aussi des lampions d'église. Cela peut paraître inusité, ou loin de la mission, mais en saisissant cette opportunité, l'organisation s'est assurée des revenus non négligeables, assortis d'une marge confortable. La culture d'innovation, l'objectif financier clair, et l'ouverture du CA, qui a rapidement validé l'idée, ont permis à BIZZ coop de réagir rapidement pour ajouter cette ligne de produits. Plus largement, la diversification des produits proposés permet de toucher les différentes clientèles du quartier, et de jouer sur les marges afin d'atteindre une moyenne d'environ 30 %, par exemple en maintenant des prix membres plus bas sur les produits de base, tout en appliquant des marges plus élevées sur les produits spécialisés particulièrement pour les non-membres.

## **Recourir à la mutualisation**

Mettre en commun des ressources, que l'on parle d'un lieu, d'un poste, ou d'une ressource externe, peut permettre de réaliser des économies. BIZZ coop s'engage donc à travers le Collectif racine coop, qui rassemble plusieurs coopératives du centre-ville de Chicoutimi. Un financement ponctuel du Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie a ainsi permis à 5 coopératives situées à moins de 80 mètres les unes des autres de mutualiser leurs efforts de communication, d'image de marque, et leurs équipements informatiques. Le financement étant épuisé, la mutualisation s'est allégée, mais Bizz coop a conservé un partage de fournisseurs et de systèmes informatiques avec une autre coopérative,

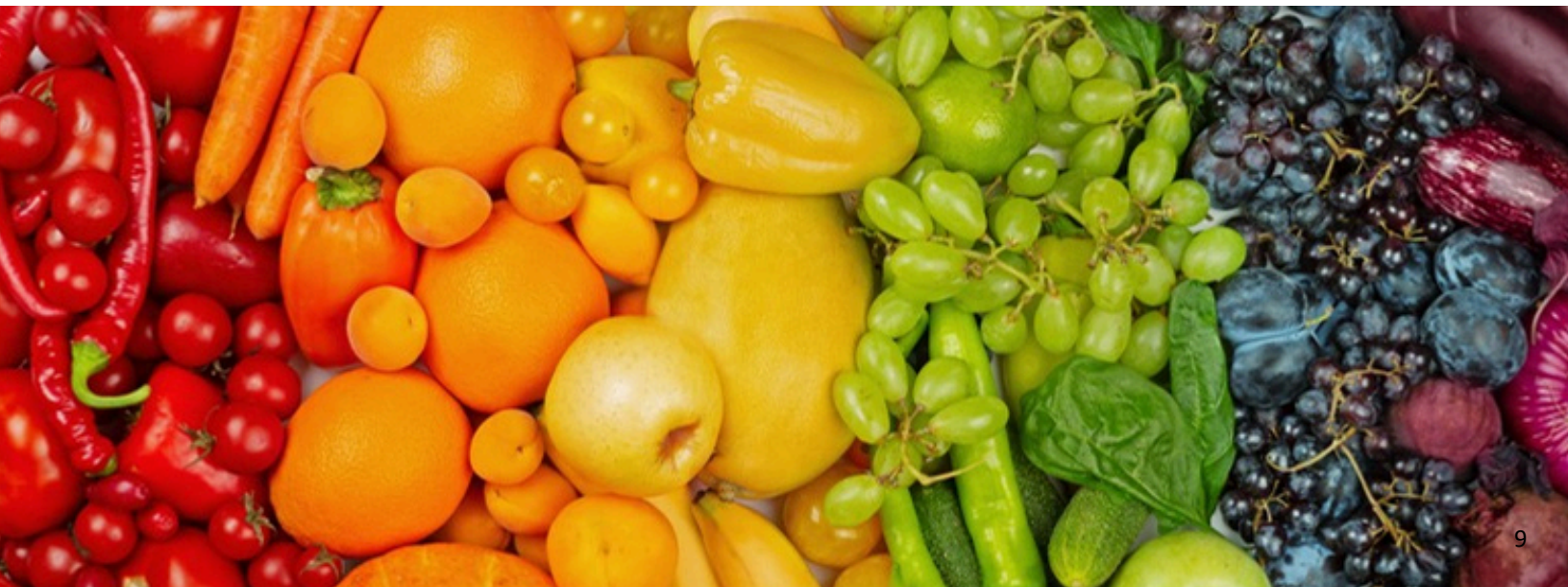
ce qui permet de mettre certains fournisseurs et donc commandes en commun.

## **Développer des projets pour aller chercher du financement**

Création de paniers destinés aux étudiant-e-s, mise en place d'un système de consignes, implantation du vrac grâce à un sociofinancement sur La Ruche... Se développer à travers des projets spécifiques a permis à BIZZ coop d'aller plus facilement chercher des ressources pour donner corps à ses idées, dans un contexte où le financement à la mission se fait rare, notamment pour des activités commerciales. Ce mode de financement hybride est d'autant plus utile pour des projets à vocation sociale autant que commerciale.

## **Mettre en place une « tarification coop »**

BIZZ coop propose des prix réduits à ses membres, et joue sur les prix non-membres pour atteindre une marge moyenne d'environ 30 %. À date, sa clientèle se répartit de façon égale entre membres et non-membres, ce qui facilite un certain équilibre dans les revenus et les marges. Ce système de double tarification permet également de valoriser les membres, la clientèle récurrente. En effet, le membrariat n'est pas réservé à des personnes en situation défavorisée, car la cible principale de BIZZ coop est la population en générale du Saguenay, qui est relativement diversifiée d'un point de vue socio-économique.



## Facteurs de succès

BIZZ coop est une structure relativement jeune, qui n'a pas encore atteint son seuil de rentabilité. Elle a cependant ouvert dans un contexte difficile, celui de la COVID, et se développe encore 5 ans plus tard, dans un quartier où la concurrence ainsi que l'achalandage limité constituent des défis. Plusieurs facteurs ont permis cette pérennité :

- le projet étant issu de la reprise collective d'une épicerie existante, la clientèle et plusieurs fournisseurs étaient pré-existants,
- BIZZ coop bénéficie d'un indispensable bassin de bénévoles engagé-e-s,
- le fait d'avoir deux professeur-e-s sur le conseil d'administration, dont une en comptabilité, offre un accès privilégié à des compétences critiques pour le développement d'une structure en économie sociale,
- en sous-louant un local au Réseau régional en alimentation communautaire du Saguenay-Lac-Saint-Jean, la coopérative s'assure une proximité avec d'autres joueurs de son système alimentaire local.

## Conseils aux autres épiceries

Les conseils de BIZZ coop à des gestionnaires actuels ou en devenir d'épicerie solidaire s'orientent sur la collaboration et la mutualisation.

- Dans le contexte d'une coopérative alimentaire, mettre en place un OBNL chargé de porter et d'obtenir du financement pour les volets nourriciers moins rentables ou non viables commercialement : combiner coopérative et OBNL permet de renforcer à la fois l'impact social et la pérennité économique.
- Ne pas hésiter à mutualiser espaces et ressources avec d'autres partenaires locaux, de son quartier, même si ces derniers n'œuvrent pas en alimentation.



# ÉPICERIE 3 PANIERS



Crédit photo: Carrefour solidaire

L'épicerie 3 paniers a ouvert en 2022 dans le quartier Centre-Sud, à Montréal. Elle répond à un besoin nommé lors de consultations citoyennes menées par le Carrefour solidaire centre communautaire d'alimentation (CCA) et la CDC Centre-Sud : l'accès de proximité à des aliments frais et abordables, toute l'année. Elle est l'un des deux projets opérés par l'OBNL Marché Frontenac, lui-même entité légale intégrée au Carrefour solidaire CCA.

L'épicerie 3 paniers propose autour de 300 produits différents, représentant tout le nécessaire du panier de base : fruits et légumes frais, viandes, produits secs en vrac, produits laitiers, repas préparés par Rencontres-Cuisine, la deuxième entité du Carrefour solidaire CCA, etc. Implantée dans un quartier à forte mixité socio-économique, 3 paniers s'adresse autant à une clientèle plus aisée, récemment arrivée dans Centre-Sud, qu'à ses résident-e-s de plus longue date ou plus vulnérables. Elle bénéficie des liens forts historiquement tissés dans le quartier par le Carrefour solidaire, et implique sa communauté.

L'épicerie se veut un espace accueillant pour toutes et tous, et l'équipe derrière le projet a porté un soin particulier à l'esthétique des lieux. En plus de la vente de denrées par l'épicerie, le Carrefour solidaire CCA propose à la communauté des 3 paniers des repas communautaires, des ateliers de cuisines collectives, des activités d'éducation alimentaire pour les jeunes, etc. Profitant au maximum de sa structure atypique, 3 paniers partage plusieurs ressources avec son grand frère, le Marché solidaire Frontenac, deuxième grand projet d'économie sociale porté par l'OBNL Marché Frontenac.

L'épicerie 3 paniers  
dans ses propres  
mots

➤ « épicerie populaire de quartier »

# PRÉSENTATION

## Historique

Les racines de l'épicerie 3 paniers sont profondes, et pour en comprendre la genèse, il est nécessaire de remonter dans l'histoire du Marché Frontenac et du Carrefour solidaire CCA.

- 1988 - Fondation de Rencontres-Cuisines
- 2007 - Création de l'OBNL Marché Frontenac, et de son marché solidaire
- 2013 - Réforme corporative des deux organismes: naissance du Carrefour alimentaire Centre-Sud
- 2020 - Achat du local de la future épicerie 3 paniers par le Carrefour
- 2020 - Création de la Carte proximité par le Carrefour
- 2021 - Travaux et aménagement du local, consultations citoyennes sur la tarification
- 2022 - Ouverture de l'épicerie en janvier, obtention du statut de centre communautaire d'alimentation\* par le Carrefour

## Statut, mission, et vision

L'épicerie 3 paniers est un des deux projets portés par l'OBNL en économie sociale Marché Frontenac. Elle n'a donc pas de structure juridique propre. Son objectif est d'améliorer l'accès à des aliments sains et abordables dans son quartier, Centre-Sud. Le Marché Frontenac est lui-même une entité légale intégrée au Carrefour solidaire CCA, dont la mission est d'accueillir tout le monde et d'agir « au cœur du système alimentaire pour soutenir les personnes en situation d'insécurité alimentaire » (site [www.carrefoursolidaire.org](http://www.carrefoursolidaire.org)).

## Clientèles-cibles

L'épicerie 3 paniers étant une épicerie de quartier, ses cibles sont constituées des différents profils des résident-e-s de Centre-Sud. On y retrouve donc autant des personnes en situation d'insécurité alimentaire, que celles qui se sont implantées dans les condominiums récemment construits, et donc plus aisées, ainsi qu'une diversité de cultures alimentaires.

## Offre de services

Les consultations citoyennes ont lourdement influencé la création et la conception du projet. L'offre principale de l'épicerie se compose ainsi de denrées alimentaires diversifiées et abordables, représentant le panier de base : fruits et légumes frais, produits secs en vrac, viandes et poissons, conserves, etc., soit ce que les citoyen-ne-s avaient indiqué comme manquant dans le quartier. Cependant, en tant qu'entité d'un centre communautaire d'alimentation, le partage et l'inclusion sont au cœur de la mission de l'épicerie. En collaboration avec les autres projets entités du Carrefour, elle organise ou accueille ainsi tout une série d'activités :

rassemblement de résident-e-s client-e-s pour discuter du développement de l'épicerie, Bols du quartier (repas communautaires ouverts à tout-e-s) deux fois par semaine desservant autour de 150 personnes chaque service, ateliers de cuisine pour les jeunes du quartier avec le programme parascolaire Boîte à lunch Centre-Sud, programmes sociaux comme la Carte proximité, etc.



### La Carte proximité, c'est quoi?

La Carte proximité est une carte prépayée, distribuée gratuitement à des ménages qui vivent de l'insécurité alimentaire, utilisable de façon saisonnière. Elle peut être utilisée comme mode de paiement auprès des commerces partenaires pour acheter des aliments.

Source: [carteproximite.org](http://carteproximite.org)

## Équipe et gouvernance

L'épicerie 3 paniers n'a pas de structure juridique propre, elle est l'un des deux projets majeurs portés par l'organisme Marché Frontenac, avec le Marché solidaire Frontenac (voir fiche suivante). Un poste de co-direction, un de coordination et un d'adjointe en charge de l'approvisionnement sont ainsi mutualisés entre les deux projets. Autour de 4 responsables dédiés complètent l'équipe des 3 paniers, appuyés par une vingtaine de bénévoles à l'année. L'OBNL parapluie Marché Frontenac forme, avec l'organisme de bienfaisance Rencontres-Cuisines, le Carrefour solidaire Centre communautaire d'alimentation. Les deux organismes, bien qu'entités différentes, partagent une même gouvernance et donc un même conseil d'administration.



\*Un Centre communautaire d'alimentation est un « espace dynamique et accueillant où les gens se rassemblent pour cultiver, cuisiner, partager, manger et promouvoir de la bonne nourriture », selon l'organisation Droit à l'alimentation, qui soutient et coordonne les 17 centres communautaires d'alimentation au Canada (Droit l'alimentation, consulté le 30 octobre 2025).

# QUELQUES INDICATEURS CHIFFRÉS

20	Nombre approximatif de bénévoles impliqués sur l'année
630 000 \$	Chiffre d'affaires en 2024-2025 (épicerie seule)
868 000 \$	Revenus des ventes d'aliments en 2024-2025 (marché et épicerie)
38 000 \$	Résultat net en 2024-2025 (marché et épicerie)
0 \$	Coût du loyer
300	Nombre de produits différents offerts
3	Nombre de paliers de tarification



## Le système de tarification sociale et solidaire de l'épicerie

Initialement, le modèle de tarification testé dès l'ouverture reposait sur trois paliers de prix, chacun déterminé à partir d'une marge visée : 30 % pour le prix de base, 40 % pour le prix le plus élevé, et entre -10 % et 10 % pour le prix solidaire. Cependant, en réalité, c'est surtout à l'échelle des produits individuels que les marges varient beaucoup pour un commerce. Le système adopté n'était ainsi pas optimal, ni pour la pérennité financière, ni pour l'abordabilité. Le modèle a donc été audité par un partenaire externe en 2025, ce qui a conduit à la mise en place d'un système de prix adapté par produit, en temps réel, et en fonction des choix de la communauté, toujours avec trois paliers: Prix solidaire, Prix suggéré, et Prix au suivant. Chaque personne choisit le prix qu'elle souhaite payer en arrivant à la caisse, et les étiquettes sont toutes de la même taille, aucun prix n'est mis de l'avant. L'épicerie accepte également la Carte proximité, au prix suggéré.

# LE MODÈLE D'AFFAIRES DE L'ÉPICERIE

- Le modèle d'affaires de l'épicerie 3 paniers se distingue en premier lieu par son système de tarification solidaire à 3 paliers (c'est même là d'où vient le nom de l'épicerie!). Comme expliqué dans l'encadré plus haut, ce système permet une adaptation des prix en temps réel, basée sur les habitudes d'achat de la communauté, qui garantit à la fois le maintien d'un palier solidaire abordable mais aussi une marge décente pour l'organisation.
- En second lieu, l'épicerie loue son local à l'organisme Rencontres-Cuisines (deuxième OBNL composant le centre communautaire d'alimentation), et cette location ne représente aucun frais. Cela a grandement facilité le démarrage et la stabilisation de 3 paniers, qui vise pouvoir payer un loyer à terme. Cette mutualisation des locaux et de certaines ressources est un atout.
- Enfin, le modèle d'affaires repose sur une accessibilité en termes d'horaires (épicerie ouverte 7j/7), et une diversité de produits offerts, toujours dans le but de s'adapter aux besoins et à la mixité caractérisant sa clientèle.



# 4 PRATIQUES À RETENIR

## **Implanter une tarification sociale et solidaire**

L'épicerie 3 paniers offre à la fois plusieurs paliers de prix, mais aussi la possibilité de payer avec la Carte proximité. Ce faisant, l'épicerie répond à une demande criante émanant de sa communauté : des produits frais et abordables, dans le quartier. Par ailleurs, cette tarification a également été pensée de façon à soutenir la pérennité de l'organisation, grâce à des marges maintenues par un système de fixation de prix de chaque produit en temps réel.

## **S'appuyer sur un organisme de bienfaisance**

Même si Rencontres-Cuisines et le Marché Frontenac, OBNL gérant l'épicerie 3 paniers, sont deux entités séparées, elles partagent cependant leur gouvernance et créent des liens économiques. Par exemple, 3 paniers occupe un local appartenant à Rencontres-Cuisines, qui a pu faire l'acquisition des lieux. Ce local inclut une cuisine, où Rencontres-Cuisines effectue de la transformation d'invendus de l'épicerie, puis vend des repas préparés à 3 paniers, qui les met en marché. Ce système offre une certaine stabilité : Rencontres-Cuisines est un véhicule tout indiqué pour effectuer des demandes de subventions pouvant bénéficier indirectement à 3 paniers, qui vise l'autosuffisance basée sur les revenus des ventes autonomes, en tant qu'OBNL d'économie sociale.

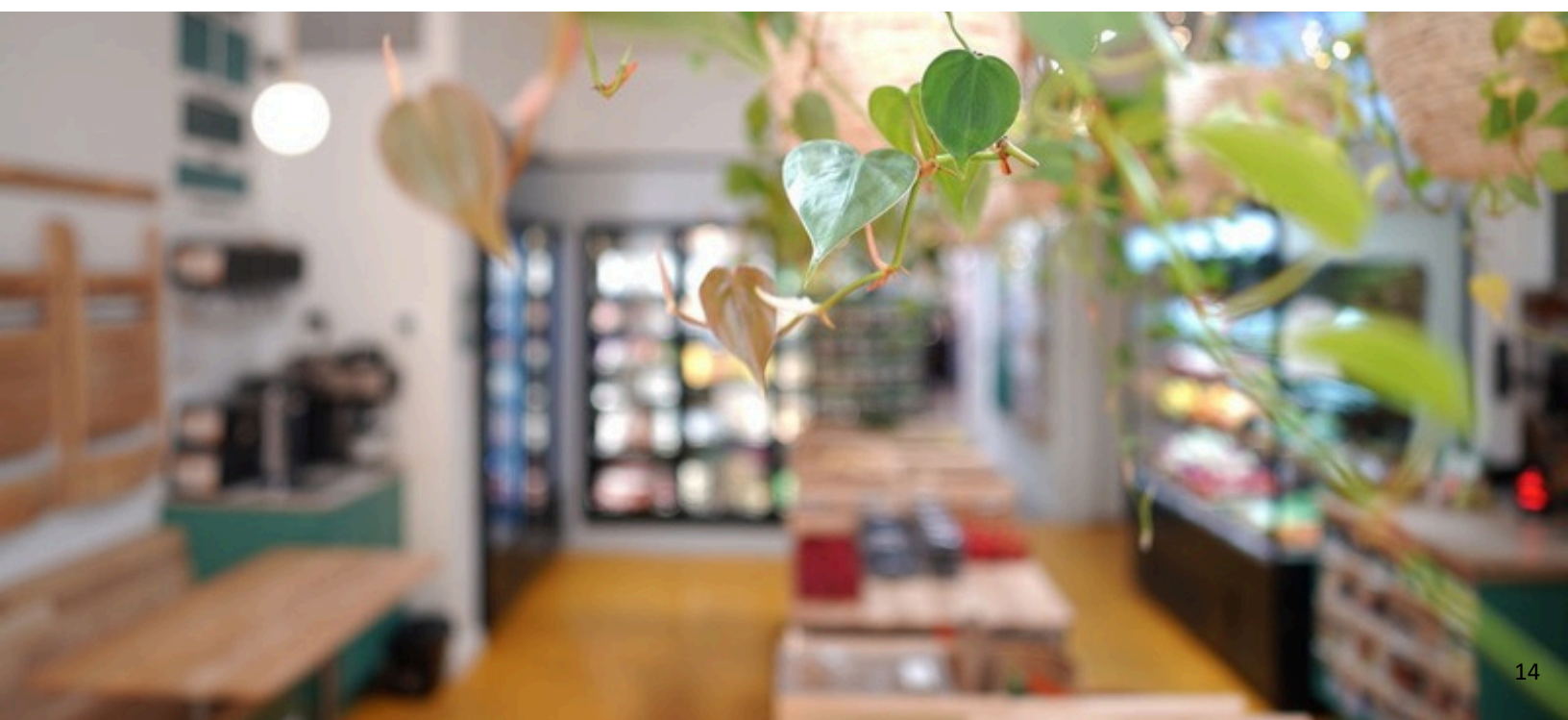
## **Se relier à sa communauté, et l'écouter**

L'épicerie 3 paniers bénéficie de l'historique du Marché Frontenac et du Carrefour alimentaire Centre-Sud, qui ont toujours été très implantés dans leur communauté, et à son écoute : participation à des consultations de la

CDC Centre-Sud, fondation du CARAA en 2018 (Comité d'action et de réflexion pour l'autonomie alimentaire, composé de membres de la communauté), etc. C'est ainsi que le projet même est né d'un besoin et d'une demande du quartier. Depuis, les liens entre l'épicerie et sa communauté perdurent. Par exemple, durant l'aménagement de l'espace, l'équipe a mis le CARAA à profit pour déterminer si l'épicerie devait être un espace uniquement dédié aux personnes en situation de vulnérabilité, dans un quartier en pleine gentrification, ou bien un espace de mixité. C'est cette dernière option qui a été plébiscitée. L'équipe a également organisé des visites dans des HLM du quartier, ont amené des personnes manger ensemble dans leurs locaux, et collaborent avec des intervenant-e-s de santé et communautaires pour distribuer des trousseaux Manger dans Centre-Sud, qui incluent une Carte proximité et un ticket pour un repas. Cette relation presque symbiotique contribue à la pérennité de l'épicerie, puisqu'elle intègre en continu les besoins et souhaits de ses clientèles-cibles.

## **Favoriser l'accessibilité et le sentiment d'appartenance**

La tarification solidaire n'est pas la seule caractéristique de l'épicerie 3 paniers visant à améliorer son accessibilité. La volonté d'ouvrir tous les jours participe de la même démarche, de même que l'ouverture à l'année. Autre facteur : le soin porté au design de l'espace. L'équipe a en effet collaboré avec un architecte et une entreprise de design, pour créer un espace beau, accueillant, et non intimidant. Et à l'ouverture, pour attirer les personnes à l'intérieur et leur faire comprendre que ce lieu était pour elles, l'équipe s'est positionnée sur le trottoir devant l'épicerie pour présenter le projet aux passant-e-s.



## Facteurs de succès

Trois ans après son ouverture, 3 paniers affiche des résultats nets positifs. En plus du travail de son équipe et de ses choix stratégiques, elle a bénéficié d'un certain nombre de facteurs facilitants :

- pas de loyer à payer, grâce à la symbiose entre Marché Frontenac (OBNL qui gère l'épicerie) et Rencontres-Cuisines (organisme de bienfaisance qui compose l'autre volet du Carrefour solidaire CCA),
- utilisation de l'espace pour des activités de Rencontres-Cuisines, ce qui augmente l'achalandage dans l'épicerie et la fait connaître,
- saine gestion financière, réseau développé, et reconnaissance de l'écosystème dus à l'ancien directeur du Carrefour alimentaire Centre-Sud, qui ont été autant d'atouts pour le lancement de l'épicerie,
- liens historiques du Carrefour alimentaire, de Rencontres-Cuisines, et du Marché Frontenac avec la communauté,
- bassin de fournisseurs locaux de fruits et légumes, grâce à l'expérience du Marché solidaire Frontenac, créé en 2007.

## Conseils aux autres épiceries

Les conseils de 3 paniers pour créer ou renforcer un projet d'épicerie solidaire sont autant liés à des aspects très logistiques qu'à la mission sociale.

- Ne pas perdre de vue l'accessibilité, mais penser aussi pérennité, en évitant par exemple un tarif solidaire unique et mur à mur, qui conduit des personnes plus aisées à payer un prix subventionné en pensant soutenir une bonne cause.
- Être en dialogue constant avec sa communauté et son quartier, pour s'assurer de répondre à leurs besoins en adaptant son modèle : celui de 3 paniers fonctionne bien dans son quartier de Centre-Sud, parce qu'il est presque taillé sur mesure, mais n'est probablement pas répliquable tel quel ailleurs.
- Bien connaître le paysage des financements disponibles en économie sociale, surtout si l'on souhaite offrir de bonnes conditions de travail à son équipe.
- Créer des liens avec son système alimentaire local : Marché Frontenac est à l'origine d'une communauté de pratique, Les Marchands solidaires, ainsi que de la Mutuelle d'approvisionnement des marchés solidaires (MAMS), qui permet par exemple de mutualiser les achats à la Place des producteurs, ce qui favorise un approvisionnement plus stable pour tous les membres (plutôt qu'une réelle économie de coûts).
- Envisager de ne pas avoir de camion, et de se faire tout livrer : c'est le choix effectué par 3 paniers, qui privilégie des fournisseurs capables d'offrir la livraison, afin de pouvoir se concentrer sur les opérations et la vente.



# MARCHÉ SOLIDAIRE FRONTENAC



À son origine, en 2007, le Marché solidaire Frontenac offrait à des producteurs-trices un espace dans un stationnement pour vendre leurs produits directement. Aujourd'hui, il occupe une installation physique permanente à la sortie du métro Frontenac à Montréal, dispose d'une chambre froide, est membre de l'Association des marchés publics de Montréal, et distribue 150 produits 100 % locaux sur ses étaux.

La mission originelle du marché était de créer un point de vente pour les productrices et producteurs locaux pour faciliter leurs ventes, et rendre plus accessibles des aliments frais locaux dans le quartier : c'était un marché fermier temporaire. Pour trouver le bon point d'équilibre entre abordabilité et juste rémunération des productrices et producteurs, le marché s'est longtemps appuyé sur l'implication bénévole. Les membres bénéficiaient ainsi de réductions à la caisse. Cependant, les réflexions de l'équipe autant que des consultations avec la communauté ont mené à plusieurs constats : l'engagement bénévole peut générer de l'inéquité, car il requiert une solide forme physique ; la stratégie du « faire plus avec moins » ne permet pas toujours d'assurer un service minimum et de garantir des conditions

souhaitables à l'équipe et aux bénévoles ; et enfin, cela ne facilite pas la pérennité et la rentabilité à long-terme. Le modèle du Marché solidaire Frontenac a donc évolué dans les dernières années : il propose maintenant une double tarification pour toute-s, plutôt que des rabais réservés aux membres, et a changé l'horaire plancher en 2024 pour avoir plus de personnes aux ouvertures et fermetures, et donc augmenter la sécurité de l'équipe. Sa clientèle se divise entre personnes de passage utilisatrices du métro, et résident-e-s des logements sociaux limitrophes qui recherchent des produits frais et de saison complémentaires à l'offre de l'IGA installé à côté. Le marché est saisonnier, car il se concentre sur des produits locaux de saison, et opère de mai à octobre.

Le Marché solidaire Frontenac dans ses propres mots

- « marché solidaire »
- « kiosque autogéré »
- « commerce d'économie sociale »

# PRÉSENTATION

## Historique

Le Marché solidaire Frontenac (MSF) partage une partie de son histoire avec l'épicerie 3 paniers, présentée dans la section précédente, mais suit cependant son propre chemin.

- 2007 - Création de Marché Frontenac, soit le marché fermier et l'OBNL
- 2011 - Occupation du parvis du métro Frontenac : le MSF devient un marché de transition
- 2013 - Naissance du Carrefour alimentaire Centre-Sud (fusion du MSF et de Rencontres-Cuisines)
- 2016 - Installation d'infrastructures semi-permanentes et réfrigérées
- 2020 - Création de la carte Proximité par le Carrefour
- 2023 - Rénovation de la partie fixe du marché : amélioration du design, augmentation de l'espace d'étalage et de congélateurs

## Statut, mission, vision

Le MSF est un commerce d'économie sociale qui combine un engagement envers l'approvisionnement en circuits courts, et envers l'accessibilité économique à des produits sains et frais. Il est l'une des deux entités légales au statut d'OBNL formant le Carrefour solidaire centre communautaire d'alimentation\* (CSCCA), dont la mission est d'accueillir tout le monde et d'agir « au cœur du système alimentaire pour soutenir les personnes en situation d'insécurité alimentaire » (site Web du CSCCA).

## Clientèles-cibles

L'emplacement du MSF à la sortie d'un arrêt de métro en fait un marché de transition, c'est-à-dire où la clientèle passe durant un trajet, à la différence d'un marché de destination. Ce type de profil effectue souvent des achats spontanés, plus ponctuels, et est probablement celui qui contribue le plus au succès commercial du marché. Cependant, des sondages effectués par l'équipe montrent que près de 70 % de sa clientèle serait constituée de personnes du secteur, et entre 40 % et 70 % vivrait une situation d'insécurité alimentaire (CSCCA, 2022).

## Offre de services

Le MSF, en tant que lieu d'approvisionnement en circuit court visant à augmenter l'offre en produits frais et sains, offre autour de 150 produits se répartissant entre fruits et légumes de saison, produits secs, produits laitiers, œufs, tofu, viandes et poissons congelés (grâce à ses infrastructures de stockage réfrigérées). Il souhaite également offrir une programmation d'éducation

populaire et des activités d'échanges, mais son statut de marché de transition pour une partie de sa clientèle rend la chose plus compliquée que pour son épicerie-sœur, 3 paniers.

Enfin, le MSF, fidèle à sa mission, propose une tarification solidaire à double prix (le Plein prix et le Prix solidaire), et adhère au programme de la carte Proximité.



## Équipe et gouvernance

L'OBNL d'économie sociale MSF gère deux projets, le marché Frontenac, et l'épicerie 3 paniers (voir fiche précédente). Un poste de co-direction, un de coordination et un d'adjointe en charge de l'approvisionnement sont ainsi mutualisés entre les deux projets. L'équipe du MSF est complétée par 4 co-responsables, et 5 à 6 bénévoles. La gouvernance est assurée par un conseil d'administration commun avec l'autre OBNL composant le CSCCA, à savoir Rencontres-Cuisines, et qui compte 9 postes.



\*Un centre communautaire d'alimentation est un « espace dynamique et accueillant où les gens se rassemblent pour cultiver, cuisiner, partager, manger et promouvoir de la bonne nourriture », selon l'organisation Droit à l'alimentation, qui soutient et coordonne les 17 centres communautaires d'alimentation au Canada (Droit l'alimentation, consulté le 30 octobre 2025).

# QUELQUES INDICATEURS CHIFFRÉS

20	Nombre approximatif de bénévoles impliqué-e-s sur l'année
193 000 \$	Chiffre d'affaires en 2024-2025 (marché seul)
868 000 \$	Revenus des ventes d'aliments en 2024-2025 (marché et épicerie)
38 000 \$	Résultat net en 2024-2025 (marché et épicerie)
150	Nombre de produits différents offerts
2	Nombre de paliers de tarification



## Le système de tarification solidaire du MSF

Chaque client-e choisit le prix qu'il ou elle souhaite payer au moment de passer à la caisse.

Le Plein prix est le plus élevé des deux tarifs proposés : il permet de couvrir les frais de fonctionnement du marché, de rémunérer les producteurs-trices, et de subventionner le Prix solidaire. C'est celui qui est le plus visible sur les étiquettes : le Marché utilise une technique de *nudge* pour inciter les clientèles qui ne se posent pas la question du prix à payer celui-ci.

Le Prix solidaire est donc réduit et subventionné, et augmente l'accessibilité économique à des produits frais et locaux (voir exemple d'une livre de pommes de terre dans la photo à gauche). Il est offert à toute personne qui le demande.

# LE MODÈLE D'AFFAIRES DU MARCHÉ

- Le modèle d'affaires du MSF est historiquement marqué par la volonté de s'approvisionner en circuits courts, et de distribuer des produits locaux. En plus de ses fournisseurs de long-terme, le marché est donc toujours à la recherche de nouveaux producteurs-trices locaux, à travers la Mutuelle d'approvisionnement des marchés solidaires (MAMS) cofondée par le Marché Frontenac, des recherches Web, l'examen de sollicitations de nouveaux fournisseurs, etc.
- Le MSF est un marché de transition qui bénéficie d'infrastructures fixes et permanentes, obtenues grâce à des subventions, et paie un loyer abordable à la STM via les Marchés publics de Montréal pour l'occupation de l'espace devant la station de métro. Trouver les bons partenaires financiers et entretenir des partenariats stratégiques est donc un pilier de son modèle.
- Le MSF a depuis ses débuts accepté des coupons nourriciers, avant même la création de la carte Proximité en 2020. En 2017, il a mis en place une tarification solidaire passant par des rabais à la caisse selon le statut de membre : un prix régulier, et deux prix offrant des réductions aux membres. En 2025, ce système a été mis à jour, et les rabais aux membres, supprimés. La nouvelle tarification à deux paliers permet de remplir le volet social de sa mission, mais également de générer une marge qui favorise la pérennité du commerce.



# 4 PRATIQUES À RETENIR

## Équilibrer tarification solidaire et pérennité

L'accessibilité économique est au cœur du projet du MSF. Cependant, la structure a toujours cherché à assurer sa pérennité, et donc à trouver un équilibre, car le marché s'inscrit dans une démarche d'économie sociale. Plusieurs modèles ont été testés : rabais pour les membres, coupons, carte Proximité, tarification solidaire. Au final, en 2025, le modèle s'est arrêté sur deux outils : la carte Proximité, et une tarification solidaire double applicable à tou-te-s. Les deux prix sont indiqués sur une même étiquette, mais le prix plein est inscrit en plus gros. Le système repose donc sur une stratégie de « *nudge* » : une incitation à poser un geste sans contrainte, fondée sur une modification de l'environnement. Le choix s'effectue à la caisse, où les deux totaux sont présentés. Cette méthode permet d'atteindre une marge décente, similaire à celle obtenue par la tarification à trois paliers de l'épicerie 3 paniers, et de viser des conditions salariales et avantages décents pour l'équipe, un objectif important pour la pérennité du MSF, et en accord avec ses valeurs.

## S'appuyer sur les partenaires locaux et la communauté

Comme pour 3 paniers, le MSF a en partie émergé de la volonté des résident-e-s du quartier d'avoir un meilleur accès à des aliments frais, sains, et abordables. De plus, entre 2015 et 2020 (avant l'ouverture des 3 paniers), le Carrefour solidaire a profité de la présence du MSF au métro Frontenac pour y développer une programmation dédiée à sa communauté, avec notamment la distribution de bols de soupe contre contribution volontaire les vendredis soirs. La mobilisation citoyenne a aidé à faire vivre le lieu, et ces activités ont contribué à fidéliser une partie de la clientèle locale du marché.

Du côté des partenaires plus institutionnels, le marché doit son existence même à un partenariat avec l'Association des Marchés Publics de Montréal, qui gérait son bail. Cependant, ce dernier à lui seul ne garantissait pas la pérennité et le développement du projet : l'accès à l'eau et à l'électricité ont été obtenus au fur et à mesure grâce à des partenariats avec la STM, l'Arrondissement, et la Ville de Montréal.

## Combiner revenus auto-générés et subventions

Encore une fois, le MSF est un projet d'économie sociale, qui vise à la fois l'accessibilité économique, et des revenus suffisants pour soutenir une pérennité financière de long-terme. Si une attention spécifique a été portée au développement des revenus, via l'atteinte d'une marge décente, le remplacement des rabais pour les membres par une tarification double, ou encore une gestion des produits visant la réduction des pertes, le MSF n'hésite pas à aller chercher des subventions pour soutenir ses projets. Par exemple, l'organisme a obtenu un financement de PME Montréal pour analyser son modèle de prix, et un autre pour mettre en place l'implantation de la tarification solidaire, qui est assorti d'un accompagnement par la Maison de l'Innovation Sociale pour les aspects communication et marketing.

## Mutualiser les ressources

Le MSF est un marché saisonnier, qui ne peut à lui seul financer une équipe permanente. Il a donc bénéficié de l'ouverture de 3 paniers, avec qui il partage une coordonnatrice et une adjointe sur l'année. L'organisme est également à l'origine de la création de la MAMS. Cette mutuelle lui permet de stabiliser ses approvisionnements en partageant les volumes avec d'autres marchés.



## Facteurs de succès

Créé en 2007, le MSF a été résilient et a évolué dans les dernières années, afin de se pérenniser. Il a pu compter sur plusieurs facteurs de succès spécifiques à sa situation :

- la création en 1995 d'une entente entre la Ville de Montréal et la Corporation de Gestion des Marchés Publics de Montréal, permettant une occupation commerciale de 11 parvis de stations de métro avec un statut particulier, dont la station Frontenac (le MSF a pu s'y implanter en 2011 après avoir approché la Corporation des Marchés Publics de Montréal),
- la volonté d'innovation en continu de l'équipe, surtout dans les dernières années: il est plus simple d'obtenir des subventions pour lancer un nouveau marché que pour faire évoluer une structure existante depuis plus de 10 ans, alors lancer des projets innovants permet d'aller chercher des soutiens financiers (ex.: tarification solidaire),
- le MSF est géré depuis 2013 par le Carrefour solidaire CCA, ce qui lui a permis de bénéficier du réseau, de la reconnaissance, et de la réputation de cet organisme.

## Conseils aux autres marchés

Les conseils du MSF pour créer ou renforcer un projet de marché solidaire tournent principalement autour des aspects logistiques, prépondérants dans le cas d'un marché extérieur, et de l'intégration à sa communauté.

- Essayer de se trouver un local permanent afin de ne pas mettre trop d'énergie et de budget dans la gestion logistique du transport.
- S'assurer d'avoir un espace de stockage réfrigéré sur place.
- Bien prendre en compte le contexte avant d'envisager un marché mobile, particulièrement pertinent en contexte rural, péri-urbain ou dans des déserts alimentaires.
- Rejoindre une association de marchés publics, pour bénéficier d'une accréditation et d'un soutien (notamment marketing).
- Collaborer avec les acteurs-trices locaux : la Ville et l'Arrondissement peuvent aider pour l'accès à l'eau, à l'électricité, les infrastructures, etc., et le réseau communautaire est un allié pour faciliter la collaboration et l'intégration dans le quartier d'implantation du marché.
- S'assurer de générer un volume de vente assez élevé pour avoir une bonne rotation de produits, et éviter les pertes dues à l'exposition (dans le cas d'un marché extérieur).



# LE DÉTOUR



L'épicerie Le Détour a ouvert en mai 2018 dans Pointe-Saint-Charles, à Montréal, suite à des consultations dans la communauté sur ce qui manquait dans le quartier. Cette épicerie autogérée propose des fruits et légumes locaux et frais, des repas préparés, et offre la livraison gratuite à certaines clientèles. Le Détour allie rentabilité, autonomie, et abordabilité grâce à un solide bassin de membres et à une gestion autant participative que rigoureuse.

Inspirée de la Park Slope Food Coop à New York, le Détour est une épicerie autogérée ayant choisi le statut d'OBNL. Ses quelque 406 membres actifs (en 2025), dont 70 % habitent Pointe-Saint-Charles, offrent 3 heures de bénévolat par mois pour contribuer à la gestion de l'épicerie. En plus de ces heures, ils et elles peuvent s'impliquer sur un des comités de travail thématiques composant le système de gouvernance de l'OBNL : communication, vie de quartier, membres, comptabilité, informatique, opérations, vie démocratique... Les besoins, et donc les comités, sont variés. Ce sont également ces membres qui décident des produits offerts sur les tablettes de l'épicerie.

Si l'intégration à la communauté, la mixité, et l'accès sont au cœur de la démarche, le Détour

visait également une pérennité financière, notamment grâce au travail des membres qui, en échange, bénéficient d'un prix réduit dédié.

L'achalandage de l'épicerie a augmenté considérablement depuis son ouverture, en partie induit par la construction de logements sociaux dans le quartier. La structure a donc dû s'adapter et changer d'échelle, agrandir son espace, et les humains derrière le projet s'efforcent de constamment renforcer la culture de travail, bonifier les outils, etc.

En plus de la gestion autonome de l'épicerie et des efforts d'adaptation à son quartier, le Détour soutient également d'autres groupes québécois souhaitant lancer une épicerie collective en proposant des échanges d'expérience une fois par an en janvier.

Le Détour dans  
ses propres mots

- « épicerie à but non lucratif »
- « épicerie autogérée »

# PRÉSENTATION

## Historique

Bien que le Détour soit une structure indépendante du Bâtiment 7 (B7), où l'épicerie est implantée, les histoires des deux projets sont liées et ont bénéficié de la mobilisation historique de la communauté de Pointe-Saint-Charles.

- 2016 - 5 résident-e-s du quartier autour du Bâtiment 7 se rassemblent pour réfléchir à une épicerie en autogestion.
- 2016 - En novembre, le Détour est enregistré comme OBNL.
- 2017 - En décembre, création d'un poste salarié pour préparer l'ouverture de l'épicerie, 42 membres répartis en 5 comités de travail.
- 2018 - Ouverture du Détour en mai.
- 2024 - Expansion de l'épicerie : déménagement dans un nouveau local du B7.

## Statut, mission, vision

Les fondateurs-trices du Détour ont choisi le statut d'OBNL, car il offrait plus de souplesse que celui de coopérative. La mission de l'épicerie est ainsi formulée sur son site Web : « s'offrir une épicerie autogérée, abordable et ouverte à toutEs, vectrice de transformation sociale ». La vision de l'OBNL s'articule quant à elle en quatre volets : devenir un lieu d'échange et de transformation sociale, participer au développement d'un réseau alimentaire local, mettre à l'essai des moyens d'échange non-marchands, et participer pleinement au projet du B7, qui accueille les locaux de l'épicerie.

## Clientèles-cibles

En tant qu'épicerie autogérée de quartier, le Détour s'adresse résolument aux résidentes et résidents du sud de Pointe-Saint-Charles. L'épicerie est très sensible à la mixité sociale qui caractérise sa communauté, à la fois en termes d'âge, de niveau de vie, d'appartenance culturelle, etc.

## Offre de services

L'activité principale du Détour est la vente d'une diversité de produits alimentaires et de première nécessité : fruits et légumes frais, denrées sèches, produits laitiers, viandes, etc. Ce sont ses membres qui décident des plus de 1200 produits différents qui composent son offre. La catégorie fruits et légumes représente environ 20 % du chiffre d'affaires de l'épicerie. Ce gros volume génère nécessairement des pertes, qui sont transformées dans la cuisine de la Fermette de la Pointe, située au B7, puis vendues sous formes de plats préparés abordables qui partent souvent en moins de 24 heures. Le Détour offre également la livraison gratuite une fois par semaine aux personnes ayant des enjeux de mobilité.

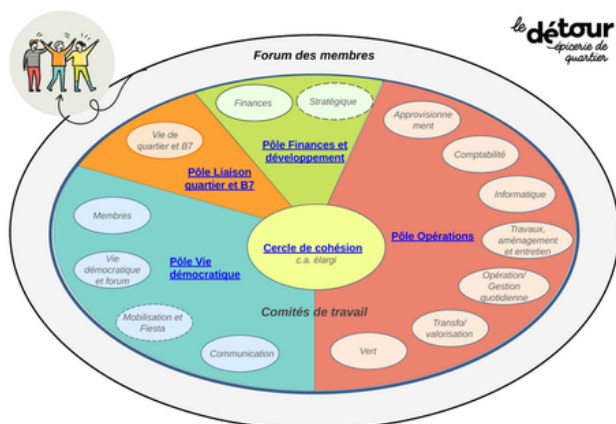
L'épicerie reçoit de nombreuses demandes de groupes souhaitant monter une épicerie collective au Québec, et organise donc une rencontre une fois par an pour partager son expérience.



## Équipe et gouvernance

Le conseil d'administration de l'OBNL comporte trois sièges. Mais l'essentiel de la gouvernance est assuré par cinq instances permettant aux membres d'être responsables du fonctionnement et du pilotage de l'épicerie : le pôle Finances et développement, le Pôle Liaison avec le quartier et le B7, le Pôle Vie démocratique, le Pôle Opérations, et enfin le Cercle de cohésion, qui se charge des enjeux macro et de la priorisation ainsi que des questions liées aux ressources humaines. Les comités se réunissent mensuellement en rencontre intercomité. C'est l'instance de coordination décentralisée où se prennent les décisions d'orientation et sur le déroulement des projets. En plus de cela, les membres se retrouvent une fois par an pour l'assemblée générale annuelle, nommée Forum des membres.

Quant à la gestion de l'épicerie, elle est assurée par les 3 heures de bénévolat mensuelles auxquelles chaque membre s'engage, une équipe de responsables plancher à majorité militante mais encore en partie salariée, et par une coordonnatrice salariée à temps plein depuis la création du Détour.



Crédit image: Le Détour

# QUELQUES INDICATEURS CHIFFRÉS



## Chiffre d'affaires, marges, et produits

Le Détour assure sa viabilité financière en jouant sur les marges, ainsi que la qualité et la diversité de son offre.

80	Nombre de fournisseurs
1200	Nombre approximatif de produits différents
2500 pi <sup>2</sup>	Surface de l'épicerie (incluant espaces de conservation)
1,4 M \$	Chiffre d'affaires annuel en 2024
31 %	Marge des produits au prix public
20 %	Marge des produits au prix membres
-40 %	Différence moyenne du prix membres des fruits et légumes avec celui des grandes surfaces

## Membres et gouvernance

En tant qu'épicerie autogérée, le Détour s'appuie sur ses membres et sur un système de gouvernance décentralisé et autonome.

13	Nombre de comités de travail (octobre 2025)
80	Nombre de membres impliqué-e-s sur les comités (octobre 2025)
406	Nombre de membres actif-ve-s (octobre 2025)

# LE MODÈLE D'AFFAIRES DE L'ÉPICERIE

- Le Détour est une épicerie, certes autogérée et à visée sociale, mais qui reste un commerce, en concurrence avec les Costco et Maxi de ce monde : sa viabilité financière est importante. Pour l'atteindre, elle module ses deux catégories de prix pour atteindre une marge moyenne adéquate, et assure autant la diversité que la qualité de ses produits, afin de satisfaire sa clientèle et de la fidéliser.
- Certains volets sociaux, comme le programme de bons solidaires (similaire à la carte Proximité), sont financés par des subventions.
- En termes de personnel, l'épicerie bénéficie de l'implication de plus de 400 membres actif-ve-s, ce qui lui permet de conserver une équipe restreinte, et donc de limiter les coûts liés au personnel. Par exemple, 28 membres jouent le rôle de gérant-e-s de plancher, et une dizaine remplit la fonction d'acheteurs-trices.



# 4 PRATIQUES À RETENIR

## Assurer la viabilité financière

Comme présenté plus haut, le Détour vise un équilibre entre sa mission sociale, et l'atteinte de la viabilité financière. Dans cette optique, l'épicerie a mis plusieurs pratiques en place :

- assurer la qualité et la diversité de l'offre, notamment en impliquant ses membres dans le choix des produits, en conservant des tablettes pleines, et en faisant le tour de l'épicerie tous les matins pour vérifier la qualité des produits sur les étales,
- faire preuve de rigueur dans sa relation avec ses fournisseurs, afin de créer un lien de long-terme, en étant un client irréprochable qui paie ses factures à temps, tout en se positionnant comme un commerce à prendre au sérieux, par exemple en exigeant que les livraisons s'effectuent à temps (chaque soir, les gérant-e-s vérifient si toutes les commandes ont été reçues),
- se doter d'outils de gestion comptable et financière: tableau excel avec les prix coûtants mis à jour en continu, gestion des prix produits en continu, charte comptable, prévisions financières... autant d'outils sur lesquels s'appuie le Détour.

## Faciliter, planifier, et encadrer l'autogestion

Dès le début, des règles claires et applicables pour tou-te-s les membres ont été mises en place. Cette « universalité » contribue à un climat sain et à une gouvernance juste. Le Détour s'efforce également de faciliter l'embarquement des membres, mais aussi leur implication : rencontres d'information aux nouveaux membres 3-4 fois par mois, calendrier de travail commun facile d'utilisation, possibilité de contacter le comité membres ou de venir à l'épicerie poser des questions sont autant de moyens d'aider les membres à comprendre leur rôle et à choisir où s'impliquer, ainsi qu'à se sentir soutenu-e-s.

## Se connecter à son quartier

Le Détour est une épicerie portée par et pour la communauté de son quartier de Pointe-Saint-Charles.

Entretenir des liens étroits avec le quartier garantit ainsi non seulement l'achalandage de client-e-s locaux, mais aussi un bassin de membres permettant de limiter l'implication de chacun-e en répartissant les responsabilités. Par exemple, l'équipe derrière le Détour avait consulté les résident-e-s du quartier avant son ouverture, afin de déterminer notamment les produits à mettre sur les tablettes. Également, une rencontre de quartier mensuelle était organisée avant l'ouverture, pour constituer le groupe de départ. Ce mode de décision collectif perdure et a été intégré dans les instances de gouvernance.

Par ailleurs, le Détour a réalisé une étude de marché en mai 2025, puis un portrait des membres en novembre 2025, afin de mieux comprendre quels sont les groupes du quartier moins bien représentés, et comment aller les chercher.

## Favoriser la mixité

La clientèle et les membres du Détour sont le reflet de sa communauté: on y retrouve une diversité sociale, en termes de niveaux de vie, d'âge, de cultures, etc. Accueillir et favoriser une mixité dans la bonne entente est donc clé pour la pérennité du projet. Le Détour s'y emploie en offrant des modes d'implication variés et adaptés, en mettant en place des processus collaboratifs, un espace d'expression spécifique pour les personnes en situation de pauvreté, et en adaptant sans cesse sa culture d'autogestion pour toujours mieux s'adapter à sa communauté. C'est cette mixité qui permet aussi de rassembler des compétences variées, permettant par exemple au Détour de développer certains outils technologiques en *open source* grâce à quelques membres expert-e-s du sujet. Concernant la mixité socio-économique en particulier, le Détour a mis en place un programme de bons solidaires, représentant environ 35 000 \$ par an en 2024-2025, similaire à la carte Proximité.



## Facteurs de succès

Autant le contexte politique, social, et géographique de l'épicerie que la vision et la culture développées dès le début par ses instigateurs-trices sont des facteurs de pérennité de l'épicerie.

- Le contexte de mobilisation historique des citoyen-ne-s et des organismes dans Pointe-Saint-Charles a pu contribuer à attirer et à mobiliser des personnes motivées par l'autogestion.
- Le mouvement parallèle pour la récupération du Bâtiment 7 depuis la fin des années 2010 avait fait grandir l'intérêt pour le bâtiment et ce qu'il deviendrait : le Détour, membre fondateur du B7, a pu profiter à la fois des locaux pour s'implanter, mais aussi probablement de la renommée et de l'engouement autour de l'endroit pour mobiliser son premier cercle de membres, et bénéficier de nos jours de son achalandage.
- La volonté d'être un commerce qui répond aux besoins du quartier (et qui va durer dans le temps), ainsi que la culture d'amélioration continue et de constamment se questionner pour s'adapter sont deux aspects marquants du projet qui ont contribué à sa pérennité.
- Finalement, la croissance de l'épicerie et l'atteinte d'un certain volume a permis de baisser le prix sur des produits de première nécessité, comme les œufs, et donc d'attirer des publics moins favorisés.

## Conseils aux autres épiceries

- Être capable de vivre dans l'inconfort, et de se faire confiance pour traiter les enjeux qui se présentent.
- Clarifier dès le début la définition du projet, afin de faciliter la mobilisation (et prévoir du temps pour ce travail de mobilisation), et produire un plan d'affaires.
- Se donner un cadre (une vision et une stratégie), mais être fluide à l'intérieur de ce cadre.
- Se doter d'outils financiers rigoureux, en n'hésitant pas à aller demander de l'aide (de professeur-e-s par exemple) : charte comptable, prévisions financières, etc.
- Mettre les mains dans le projet pour bien le comprendre et se poser les bonnes questions, par exemple sur les compromis en termes d'idéaux (c'est ce qui a conduit le Détour à allier accessibilité financière, mixité sociale et viabilité financière).



# LES MARCHÉS BONNE BOUFFE DU DÉPÔT



Crédit photo: Le Dépôt

Le Dépôt est un centre communautaire d'alimentation\* implanté dans Notre-Dame-de-Grâce, à Montréal. L'organisme, créé en 1986 pour fournir une aide alimentaire d'urgence, gère aujourd'hui de nombreux programmes communautaires, dont le Marché Dépôt, des mini-marchés, et les Marchés bonne bouffe (MBB), sur lesquels cette étude de cas se concentre. Contrairement à d'autres structures présentées ici, son focus principal est la solidarité et le droit à l'alimentation, avant le volet économique et commercial.

Comme le Carrefour solidaire, qui englobe entre autres l'épicerie 3 paniers et le Marché solidaire Frontenac, le Dépôt est un centre communautaire d'alimentation (CCA). Cela signifie que cet organisme de bienfaisance gère une diversité de programmes (une douzaine, dans le cas du Dépôt), dont les marchés ne sont qu'une partie : paniers d'aide alimentaire d'urgence, Resto-Dépôt, Boîtes à Lunch, ateliers de cuisine communautaire, jardins collectifs, etc. Le fil conducteur reliant toutes ces démarches est de rassembler autour d'une alimentation nutritive et goûteuse, dans le but de lutter contre l'insécurité alimentaire.

Le Marché Dépôt ressemble à un marché ou à une épicerie, mais est en réalité un espace où les membres en situation d'insécurité alimentaire peuvent venir chercher une aide d'urgence dans la limite du montant subventionné. Ce cas se concentrera donc plutôt sur le projet d'économie sociale des Marchés bonne bouffe, qui sont des marchés hebdomadaires ou mensuels tenus entre juin et octobre dans trois secteurs de Notre-Dame-de-Grâce (NDG) s'apparentant à des déserts ou des marais alimentaires. Les MBB y proposent des produits frais, locaux, de saison et abordables, grâce à une tarification solidaire à trois paliers.

\*Un centre communautaire d'alimentation (CCA) est un « espace dynamique et accueillant où les gens se rassemblent pour cultiver, cuisiner, partager, manger et promouvoir de la bonne nourriture », selon l'organisation Droit à l'alimentation, qui soutient et coordonne les 17 centres communautaires d'alimentation au Canada (Droit l'alimentation, consulté le 30 octobre 2025).

Les Marchés bonne bouffe du Dépôt dans ses propres mots

- « marchés ponctuels de produits frais, abordables et de saison dans notre communauté »
- « marché solidaire »

# PRÉSENTATION

## Historique

L'historique présenté ici mêle les étapes importantes du développement du Dépôt, et celui des Marchés bonne bouffe, le programme de l'organisme exploré dans cette étude.

- 1986 - Création du Dépôt alimentaire NDG, projet du Conseil communautaire NDG
- 2003 - Enregistrement du Dépôt comme organisme de bienfaisance
- 2014 - Création des Marchés bonne bouffe
- 2015 - Fusion du Dépôt avec Action Communiterre et les Ateliers Boîte à lunch
- 2018 - Obtention du statut de CCA
- 2023 - Implantation de la tarification solidaire à trois paliers pour les Marchés bonne bouffe

## Statut, mission, vision

Originellement projet du Conseil communautaire NDG, le Dépôt est devenu un organisme de bienfaisance (OBNL) enregistré en 2003. Sa mission est libellée ainsi : au « Dépôt, une alimentation nutritive et délicieuse nourrit la solidarité. Nos programmes communautaires rassemblent les gens pour cultiver, cuisiner, partager et mobiliser afin de mettre fin à l'insécurité alimentaire » ([www.depotmtl.org](http://www.depotmtl.org)). L'organisme a pour vision une « communauté prospère et unie où une alimentation nourrissante est accessible et considérée comme un droit humain fondamental » (idem). Quant aux MBB, en tant que programme du Dépôt, ils n'ont pas de structure juridique propre. Le projet a été créé en réponse à une demande de la communauté pour un meilleur accès à des aliments frais et abordables, et fonctionne sur un modèle d'économie sociale.

## Clientèles-cibles

La clientèle des MBB est composée des résident-e-s des trois secteurs où ils sont implantés dans NDG. Ils répondent à un besoin d'accès, notamment économique, mais en tant que projet d'économie sociale, s'adressent à tous les portefeuilles grâce à leurs trois paliers de prix (contrairement au programme Marché Dépôt, qui cible exclusivement 1750 foyers en situation de précarité financière contre, depuis 2025, une contribution communautaire déterminée en fonction de leurs moyens).

## Offre de services

Les MBB proposent des fruits et légumes frais et de saison, ainsi que du miel, du pain, des noix, et des œufs. Ces produits sont issus de partenariats avec des petits agriculteurs-trices et des entreprises locales, comme la Mutuelle d'approvisionnement des marchés solidaires (MAMS, initiée par le Carrefour solidaire CCA), Arhoma, la Ferme les Jardins Épicés, les Fermes Valens, etc. En 2024, 31 % des achats effectués provenaient de 10 fermes biologiques locales (Le Dépôt, 2025).

CALENDRIER ESTIVAL 2025	
<b>HEBDOMADAIRES</b>	
<b>MARCHÉ WALKLEY</b> 6650 rue Côte-St-Luc Stationnement du centre Walkley	<b>LES MERCREDIS</b> 25 juin au 29 octobre 15h30-18h30
<b>MARCHÉ ST-RAYMOND</b> Coin Oxford/Upper Lachine Parc Georges-Saint-Pierre	<b>LES JEUDIS</b> 26 juin au 30 octobre 15h30-18h30
<b>MARCHÉ BENNY</b> Benny, nord de rue Sherbrooke Parc Herbert Outerbridge	<b>LES VENDREDIS</b> 27 juin au 31 octobre 11h00-14h00
<b>MENSUEL</b>	
<b>MARCHÉ WESTHAVEN</b> 7405 avenue Harley Stationnement du centre Westhaven Elmhurst	<b>MARDI...</b> 17 juin 12 août 14 oct. 22 juillet 16 sept. 16h00-17h30

Crédit image: Le Dépôt

## Équipe et gouvernance

La gouvernance des MBB est en réalité assurée par celle du Dépôt, organisme à l'origine du programme, et dont le CA compte 13 administrateurs-trices en novembre 2025. L'équipe du Dépôt rassemble autour de 25 personnes, et certains postes contribuent à soutenir les MBB pour les aspects administratifs, comptables, de communication, etc. Quant à eux, les MBB sont coordonnés par deux personnes, et peuvent compter sur la contribution de trois personnes à temps partiel principalement en charge de la manutention. Compte tenu de la charge physique que représente la tenue d'un marché, peu de bénévoles sont sollicité-e-s pour ce programme.

# QUELQUES INDICATEURS CHIFFRÉS

6	Nombre de fournisseurs
65	Nombre approximatif de produits différents
32 600 \$	Montant distribué dans le cadre du programme carte Proximité en 2025
85 335 \$	Ventes nettes en 2025
35 %	Marge moyenne sur le tarif solidaire (le plus élevé)
281	Nombre de client-e-s en moyenne par semaine en 2025



Crédit photo: page Facebook Marché bonne bouffe



## Le système de tarification sociale et solidaire des Marchés bonne bouffe

Chaque client-e choisit le prix qu'il ou elle souhaite payer au moment de passer à la caisse.

Le prix « Dépôt » est le plus bas, et donc le plus subventionné. Il s'adresse aux personnes vivant de l'insécurité alimentaire modérée ou grave, dont la quantité ou la qualité de nourriture est compromise, voire largement réduite. Le prix « Communautaire » permet au Dépôt de rentrer à peu près dans ses frais, et est destiné aux personnes dans une situation financière instable. Enfin, le prix « Solidaire » est peu subventionné, et concerne les personnes souhaitant et en mesure de soutenir la mission du Dépôt. Ce système s'ajoute au programme de Carte proximité, auquel les Marchés adhèrent. Les ventes se répartissent ainsi entre les trois catégories de prix: 31 % au prix Dépôt, 22 % au prix Communautaire, et 47 % au prix Solidaire (qui inclut les montants générés par la carte Proximité).

# LE MODÈLE D'AFFAIRES DES MARCHÉS

- Contrairement à d'autres programmes du Dépôt, les Marchés bonne bouffe s'inscrivent dans une logique d'économie sociale, même s'ils sont subventionnés. La tarification solidaire à trois paliers mise en place en 2023 permet de générer des revenus et de financer une partie du programme, afin de ne pas dépendre à 100 % d'aides financières externes, et ce même si le droit à l'alimentation reste l'étoile du Nord du programme. Les Marchés acceptent également la carte Proximité.
- Un des fondements de ce projet est le développement et le maintien de partenariats étroits et de confiance avec les fournisseurs. Les Marchés recherchent un équilibre entre accès économique, et juste rémunération des petites entreprises agricoles avec lesquelles ils s'efforcent de travailler. Ils privilégient également des partenariats de long-terme, ce qui permet, grâce aux bonnes relations et aux volumes achetés tous programmes cumulés, d'obtenir des rabais.
- Enfin, il faut tout de même mentionner que le modèle d'affaires des Marchés repose sur un certain niveau de mutualisation de ressources avec les autres programmes du Dépôt, par exemple pour ce qui est de la communication, de l'approvisionnement, ou de la gestion comptable et financière.



Crédit photo: Le Dépôt

# 3 PRATIQUES À RETENIR

## Mutualiser, à l'interne et à l'externe

Les Marchés bonne bouffe s'appuient sur le reste des ressources et de l'équipe du Dépôt de différentes manières :

- bénéficier d'une ressource à l'année pour la coordination des programmes de marchés,
- profiter des ressources administratives et de communication, ainsi que des infrastructures,
- mutualiser une partie de l'approvisionnement grâce à des achats de gros pour les trois programmes de marchés (Bonne bouffe, Mini-marchés, et Marché Dépôt),
- redistribuer les invendus des MBB à d'autres programmes ou à un petit marché dédié à l'équipe les vendredis après-midi, pour éviter les pertes et le gaspillage,
- réaliser une communication croisée, en saisissant les opportunités offertes par les différents programmes pour promouvoir les autres.

Suite à l'impulsion d'un des coordonnateurs, les MBB s'impliquent également dans la MAMS.

## Soutenir la pérennité financière et limiter la dépendance aux subventions

Même si les MBB restent avant tout un outil de lutte contre l'insécurité alimentaire plus qu'un commerce classique, ils sont un projet d'économie sociale. La tarification solidaire vise ainsi, certes à faciliter l'accès économique aux produits frais, mais également à générer des marges pour, à terme, rentabiliser le programme (ce qui prend du temps). Les subventions sont utilisées lors du développement d'initiatives spécifiques (comme dans le cas des efforts de mutualisation avec d'autres organisations).

Au-delà des MBB, en 2025, le Dépôt a mis en place de façon transversale un système de tarification solidaire nommé « Modèle de contribution communautaire ». Ce pivot est en partie dû à un souci de pouvoir assurer une pérennité financière qui à son tour garantira le maintien des programmes, face à une forte augmentation des demandes d'aide alimentaire ces dernières années (le nombre de foyers desservis a plus que doublé entre 2022 et 2025 (site Web du Dépôt, consulté le 28 novembre 2025)). Le modèle ne représentera cependant que 5 % des coûts des programmes du Dépôt, le reste étant toujours assuré par des subventions et des dons.

## Entretenir les liens avec sa communauté

Les MBB ont été créés pour répondre à une demande de la communauté du Dépôt. Des fêtes de communauté sur l'emplacement des marchés permettent de maintenir et de renforcer ces liens. Le renforcement des liens de la communauté et de la santé à long-terme représentait d'ailleurs 20 % des budgets totaux ventilés en fonction des zones d'impact ciblées par le Dépôt en 2024 (Le Dépôt, 2025). Ce volet incluait notamment un nouveau programme, soit la tenue de 5 mini-marchés mensuels dans des résidences pour personnes âgées à faibles revenus dans NDG.

Enfin, répondre aux besoins de sa communauté implique de bien la connaître. Le Dépôt a donc créé il y a quelques années un poste de responsable des données et évaluations. La personne qui l'occupe fait grandir, structure, et exploite la base de données de l'organisme, afin de nourrir ses efforts continus d'amélioration. Elle administre par exemple un sondage annuel qui a récolté en 2025 plus de 500 réponses, et qui dans le passé a mené à la modification des horaires d'ouverture de deux programmes.



Crédit photo: page Facebook Marché bonne bouffe

## ➤ Facteurs de succès

Il apparaît clairement que le principal facteur de pérennité pour les Marchés bonne bouffe (même si cela ne garantit pas la rentabilité financière) est le fait que le programme soit développé par le Dépôt, un organisme ayant pignon sur rue dans NDG depuis près de 40 ans. Les avantages que présente cette affiliation en termes de mutualisation sont présentés à la page précédente. Elle permet également aux Marchés de profiter de la notoriété du Dépôt, et de son appréciation dans sa communauté. Les Marchés ont également bénéficié de l'engagement d'un membre de l'équipe, qui a travaillé sur le projet durant une douzaine d'années (incluant comme coordonnateur) et a notamment porté les efforts de mutualisation externe.

## ➤ Conseils aux autres marchés

- Ne pas négliger le volet infrastructures, transport, et entreposage (notamment réfrigéré)
- Si possible, déléguer le volet administratif, comptable, et de gestion des ressources humaines, ainsi que celui des levées de fonds à une équipe dédiée (et non aux responsables du marché) afin de répartir les efforts
- Trouver la bonne échelle: il ne faut pas commencer trop petit, ni trop gros
- Assurer une régularité des marchés dès le début, même si cela ralentit l'atteinte de rentabilité, afin de créer des habitudes et de fidéliser la clientèle
- Garder le cap, toujours s'aligner sur sa vision, la finalité du projet (par exemple, avoir des produits biologiques n'est peut-être pas essentiel si le but est de faciliter l'accès à des produits frais et surtout abordables)



# RÉFÉRENCES

Brasseur, N. (2021, June 9). Le Détour fêtera ses trois ans avec une expansion de son épicerie. Journal Métro. <https://journalmetro.com/local/sud-ouest/2649441/le-detour-fetera-ses-trois-ans-avec-une-expansion-de-son-epicerie/>

Carrefour solidaire centre communautaire d'alimentation (CSCCA) (2025). Rapport annuel 2024-2025 - Semer et récolter pour nourrir une communauté solidaire. Disponible en ligne: [https://drive.google.com/file/d/1GnEKq0WgVdc\\_wdqDecfSy\\_ZyhmmqMAon/view](https://drive.google.com/file/d/1GnEKq0WgVdc_wdqDecfSy_ZyhmmqMAon/view)

Carrefour solidaire centre communautaire d'alimentation (CSCCA) (2022). Les marchés - Faits saillants, analyse des actions et pistes de recommandations. Fiche synthèse. Disponible en ligne: <https://drive.google.com/file/d/11jcUCMVIQHeMwnu0QwY1HLjSbgT0nBX7/view>

Le Dépôt centre communautaire d'alimentation (2025). Rapport annuel 2024 - Partenaires engagé-e-s, l'impact d'une communauté. Disponible en ligne: [https://drive.google.com/file/d/1HwQaFBMWq\\_fiDLZteDBXLbzTNRtyYmJx/view](https://drive.google.com/file/d/1HwQaFBMWq_fiDLZteDBXLbzTNRtyYmJx/view)

Le Dépôt centre communautaire d'alimentation (s.d). Marchés Bonne bouffe. Le Dépôt centre communautaire d'alimentation. <https://depotmtl.org/fr/marches-bonne-bouffe/>

Le Dépôt centre communautaire d'alimentation (s.d). Le modèle de contribution communautaire. Le Dépôt centre communautaire d'alimentation. <https://depotmtl.org/fr/le-modele-de-contribution-communautaire/>

Sahut, C., Dufresne, C. et Atomei, C. (2021). La tarification sociale, une introduction. Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). Disponible en ligne: [https://tiess.ca/download/documents/TIESS-TERR-N-guide-tarification\\_sociale.pdf](https://tiess.ca/download/documents/TIESS-TERR-N-guide-tarification_sociale.pdf)

Sahut, C. (s.d.). Marché solidaire Frontenac. Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). Disponible en ligne: <https://tiess.ca/download/documents/TIESS-TERR-N-fiche-marche-frontenac.pdf>