

CÉRSÉ

CENTRE D'ÉTUDE
EN RESPONSABILITÉ SOCIALE
ET ÉCOCITOYENNETÉ



PORTRAIT-DIAGNOSTIC DES MARCHÉS ET ÉPICERIES SOLIDAIRES AU QUÉBEC

Résultats d'une enquête terrain

Avril 2026



RÉALISÉ PAR :



Tassadit Zerdani,
chercheuse chargée du projet



David Smith,
Chercheur et conseiller
en transfert de connaissances



Mamadou Diagne,
Analyste de données



Émilie Guay-Charpentier,
Technicienne en recherche et gestion
de données

Comité de suivi du projet de recherche¹

- Équipe de recherche : Tassadit Zerdani (CÉRSÉ), David Smith (CÉRSÉ), Mamadou Diagne (CÉRSÉ), Émilie Guay-Charpentier (CÉRSÉ), Maricarmen Merino (Enseignante chercheuse, Cégep Rosemont), Chantale Morissette (Enseignante chercheuse, Cégep Rosemont) ; Marina Jolly (Consultante, Un pas de recul).
- Représentants des partenaires du projet : Maxime Sharkey (MAC), Linda Pierre (La Corbeille), Véronique Larouche (Ville en vert), Stéphanie Ouellet (Arrondissement Ahuntsic-Cartierville), Luis Osorio (Comité SALSA, CLIC), Laurie Tremblay (Solidarité Ahuntsic), Jean-Nick Trudel (AMPQ), Erika Salem (CSAM).

Partenaires du Projet



Marchés Ahuntsic-Cartierville (MAC); La Corbeille; Ville en vert; Arrondissement Ahuntsic-Cartierville ; Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville (CLIC) représenté par le Comité SALSA; Solidarité Ahuntsic; Association des marchés publics du Québec (AMPQ); Conseil du Système alimentaire montréalais (CSAM).

Remerciements

La réalisation de ce rapport de recherche a été rendue possible grâce au travail de l'équipe de recherche et du comité de suivi, ainsi qu'au soutien des organisations partenaires du projet, que nous remercions sincèrement pour leur engagement et leur collaboration.

Nous souhaitons également exprimer notre reconnaissance aux gestionnaires des marchés et épiceries solidaires qui ont accepté de participer à la collecte de données en répondant aux questions du sondage. Leurs réponses et leurs points de vue ont contribué de manière significative à la production de ce portrait.

Partenaire financier

Ce rapport a été réalisé dans le cadre d'un projet de recherche financé par le Programme de Fonds d'innovation sociale pour collèges et communauté du CRSH. Nous reconnaissons   l'importance de ce soutien financier pour la réalisation du projet.

Avril 2026



Document rédigée sous la coordination du Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenne (CÉRSÉ), centre collégial de transfert de technologie en pratiques sociales novatrices rattaché au Collège de Rosemont - L'usage de ce document est permis conditionnellement au respect des termes de la licence publique *Creative Commons* BY-NC-SA 4.0 International. Pour obtenir une copie de la licence : creativecommons.org

¹ « [Pratiques innovantes pour des marchés solidaires pérennes et intégrés à leurs systèmes alimentaires locaux: le cas d'Ahuntsic-Cartierville](#) »

TABLE DES MATIERES

FAITS SAILLANTS : PORTRAIT-DIAGNOSTIC DES MARCHÉS SOLIDAIRES AU QUÉBEC	4
1. MISE EN CONTEXTE	6
2. MÉTHODOLOGIE	8
2.1 Collecte de données	8
Population cible et outil de collecte	8
Analyse des données	11
Limites du sondage	11
3. RÉSULTATS D'ANALYSE	12
3.1 Profil des marchés et épiceries solidaires étudiés	12
Profil identitaire	12
Profil entrepreneurial et commercial	18
3.2 Enjeux, défis, difficultés et besoins des marchés solidaires	23
Enjeux	23
Défis	24
Besoins	25
Difficultés	27
3.3 Facteurs facilitants et leviers	32
Facteurs facilitants l'exploitation des Marchés solidaires	32
Leviers structurants	34
3.4 Pratiques d'affaires des marchés solidaires	38
Pratiques de prix	38
Pratiques de distribution	40
Pratiques d'approvisionnement	45
Pratiques de financement	47
Autres pratiques d'affaires	50
3.5 Rôle dans le système alimentaire local	53
Partenariats et réseautage	53
Positionnement dans le système alimentaire	54
3.6 Perspectives de développement	55
4. CONCLUSION	60
ANNEXE A – QUESTIONNAIRE SUR LES MARCHÉS ET ÉPICERIES SOLIDAIRES	61

FAITS SAILLANTS : PORTRAIT-DIAGNOSTIC DES MARCHÉS SOLIDAIRES AU QUÉBEC

MÉTHODOLOGIE

- Population ciblée : marchés ou épiceries solidaires à vocation marchande (OBNL ou coopératives)
- Sondage multimode et taux de réponse de 55 %
- Localisation des marchés sondés : Montréal (38 %), Estrie (19 %), Capitale-Nationale (12 %) et autres régions administratives du Québec

PRINCIPAUX ENJEUX ET DÉFIS

- Le financement est l'enjeu principal (67 %), suivi par les ressources humaines (47 %) et l'approvisionnement (47 %)
- Assurer la viabilité et la pérennité constitue le principal défi (70 %)
- L'autofinancement et l'équilibre entre la mission sociale et économique demeurent critiques
- Les coopératives alimentaires se distinguent par le défi d'augmenter le volume des ventes

DIFFICULTÉS ET BESOINS IMPORTANTS

- Le financement est le besoin principal (65 %), suivi du renforcement de l'autofinancement (51 %), confirmant le défi central de la viabilité
- Les marchés ou épiceries sociales et communautaires sont les plus dépendants du financement externe (subventions et dons limités à 87 %)
- Les principales difficultés transversales concernent la hausse des coûts d'exploitation, les faibles subventions et la dépendance aux fonds publics

PROFIL DES MARCHÉS SOLIDAIRES

- **Trois modèles sont identifiés : marchés ou épiceries solidaires classiques, marchés ou épiceries sociales et communautaires et coopératives alimentaires**
- 84 % des marchés ont un statut d'OBNL
- Mission principalement sociale (82 %) avec une dimension économique importante (49 %)
- Vente alimentaire centrale (98 %) avec une forte présence d'activités sociales (87 %) et de transformation alimentaire (77 %)
- 85 % de la clientèle desservie est en situation d'insécurité alimentaire
- 52 % sont des petits marchés avec un chiffre d'affaires inférieur à 100 000 \$
- Croissance récente marquée avec 54 % des marchés solidaires ayant démarré après 2015, dont 44 % depuis 2020

FACTEURS FACILITANTS ET LEVIERS

- L'efficacité de l'équipe de gestion et les partenariats locaux sont les principaux facteurs facilitants (64 % chacun)
- Les subventions publiques constituent aussi un facteur facilitant important (57 %), tandis que le programme de bons d'achat solidaires n'est pas un des principaux facteurs (33 %)
- Les principaux leviers structurants sont l'ancrage dans des réseaux établis, la mobilisation citoyenne, l'implication municipale et la mutualisation des ressources
- Le financement demeure le levier central, suivi de l'engagement citoyen et de la gestion de l'approvisionnement

PRATIQUES D’AFFAIRES

- Les pratiques de prix sont très variées, mais le prix unique du marché demeure le plus utilisé (29 %), suivi des prix différenciés (25 %) et solidaires (18 %)
- Les prix sociaux et symboliques restent marginaux (moins de 15 %)
- Les MS fonctionnent majoritairement en activité annuelle (59 %), tandis que 25 % sont saisonniers
- Les ventes s’organisent exclusivement dans des espaces physiques (95 %), principalement dans des locaux communautaires (58 %)
- La vente en ligne demeure marginale : 29 % optent pour la livraison à domicile et 15 % pour la livraison dans un lieu public ou commercial
- La communication repose surtout sur les réseaux sociaux (95 %)
- L’approvisionnement est hybride, combinant producteurs et transformateurs locaux (64 %), grandes chaînes de distribution classiques (62 %) et sources solidaires
- Les subventions publiques constituent la principale source de financement pour 50 % des marchés ou épiceries sociales et communautaires et pour 59 % des marchés ou épiceries solidaires classiques, tandis que 86 % des coopératives alimentaires dépendent surtout des revenus des ventes
- La gestion des ressources humaines repose fortement sur le bénévolat, sauf dans les coopératives alimentaires

RÔLE DANS LE SYSTÈME ALIMENTAIRE LOCAL

- Les MS occupent un rôle structurant au sein de leur système alimentaire local (SAL), grâce à des partenariats diversifiés avec des acteurs communautaires et de sécurité alimentaire (67 %), des partenaires d’affaires (67 %), ainsi que des acteurs financiers et institutionnels (59 % chacun).
- Ils se positionnent majoritairement comme des acteurs centraux ou intermédiaires du SAL : 42 % se considèrent centraux, 35 % intermédiaires, contre 21 % en position marginale.

PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT

- La majorité des marchés (73 %) prévoit accroître leurs activités, principalement par une stratégie de croissance interne (87 %)
- Selon les recommandations des marchés sondés, les principaux leviers de développement identifiés sont le financement stable, la mobilisation citoyenne, le réseautage et le soutien institutionnel
- Pour 65 % des répondants, la dimension sociale demeure la priorité du futur modèle d’affaire

1. MISE EN CONTEXTE

Au Québec, selon le dernier sondage de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) publié en septembre 2025, 20% de la population vit en situation d'insécurité alimentaire. Dans les quartiers défavorisés de Montréal, incluant ceux d'Ahuntsic-Cartierville ciblés par cette recherche, plus d'une personne sur cinq a de la difficulté à se nourrir convenablement (Plante *et al.*, 2021)².

Pour réduire cette insécurité alimentaire, plusieurs acteurs communautaires au Québec développent divers types de marchés ou épiceries solidaires (MS)³. Nous définissons ces derniers comme « à la fois des **espaces de transactions économiques et d'échanges sociaux**. Les échanges marchands qui s'y déroulent sont généralement **guidés 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 ayant souvent un statut d'OBNL ou de coopératives répondent aux **besoins de leurs communautés, de leurs membres et des personnes en situation d'insécurité alimentaire**, tout en respectant l'équilibre entre les objectifs sociaux, économiques et environnementaux. ».

Ces types de marchés alimentaires (exemples : les coopératives d'alimentation, les épiceries communautaires, les marchés publics solidaires et les marchés mobiles) offrent aux citoyens, particulièrement ceux qui sont en situation de vulnérabilité, un meilleur accès économique et géographique à des aliments sains et locaux. Ils contribuent ainsi au développement social, environnemental et économique de leurs quartiers (Audet, Lefèvre et El-Jed, 2014; PPS et Colombia University, 2013)⁴.

Cependant, malgré leurs impacts économiques et sociaux, ces MS font face à des enjeux de visibilité, de gestion et de reconnaissance de leurs retombées (Riopel et Dufresne, 2022)⁵. Selon Riopel et Dufresne, ces marchés sont peu documentés, méconnus et peu accessibles aux citoyens vulnérables. Leur gouvernance est instable et ils font souvent face à des difficultés financières, ainsi qu'à des enjeux de mise en marché de leurs produits et à un manque de vision stratégique. De plus, les ressources d'accompagnement susceptibles de les soutenir sont peu développées, limitant ainsi leur performance et leur pérennité (Riopel et Dufresne, 2022).

Pour combler ces lacunes, le projet de recherche-action, développé par l'équipe du Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté (CÉRSÉ) avec la participation des partenaires cités ci-haut, vise à renforcer les capacités d'action et d'innovation de ces marchés afin d'assurer leur pérennité et de mieux les intégrer au sein de leurs systèmes alimentaires locaux (SAL), en accompagnant particulièrement ceux opérant sur le territoire de l'arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville ciblé par cette recherche. Par la mise à l'échelle de ses résultats, ce projet aura un impact bénéfique sur l'ensemble des MS œuvrant sur d'autres territoires au Québec et ailleurs au Canada.

² Plante 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.gc.ca/publications/3165-pandemie-insecurite-alimentaire-avril2020-avril2021

³ Notons que, dans le but d'alléger le texte, les termes « marché solidaire » et « épicerie solidaire » sont employés indifféremment et que l'abréviation MS est largement utilisée.

⁴ Audet, R., Lefèvre, S. et El-Jed, M. (2014). *La démarche d'innovation des marchés de quartier de Montréal : Vers une transition socio-écologique du système agroalimentaire*. UQAM. Project for Public Spaces (PPS) et Colombia University. (2013) *Farmers Markets as a Strategy to Improve Access to Healthy Food for Low-Income Families and Communities*. [Farmers Markets as a Strategy to Improve Access to Healthy Food for Low-Income Families and Communities](https://www.projectforpublicspaces.org/wp-content/uploads/2013/08/Farmers-Markets-as-a-Strategy-to-Improve-Access-to-Healthy-Food-for-Low-Income-Families-and-Communities.pdf) | [Publications — Project for Public Spaces](https://www.projectforpublicspaces.org/wp-content/uploads/2013/08/Farmers-Markets-as-a-Strategy-to-Improve-Access-to-Healthy-Food-for-Low-Income-Families-and-Communities.pdf)

⁵ Riopel, O. et Dufresne, C. (2022). *Les épiceries solidaires à Montréal – Enjeux, viabilité et pérennité*. Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). https://tiess.ca/download/documents/TIESS_TERR-N-rapport-epiceries-solidaires.pdf

Comme ces MS ne sont pas suffisamment documentés au Québec, il a donc été nécessaire de produire, dans une première phase de ce projet de recherche, un portrait-diagnostic présentant les différents types de MS, leurs caractéristiques, leurs enjeux et besoins, les facteurs et leviers facilitant leur fonctionnement, leurs pratiques d'affaires, ainsi que leurs impacts perçus sur les SAL et la sécurité alimentaire. Ce portrait permet de connaître la réalité de ces marchés, dans une perspective de co-construction, avec les partenaires du projet, de stratégies et de pratiques de gestion innovantes pouvant aider les marchés solidaires à mieux performer et à assurer leur viabilité et leur pérennité. Pour réaliser ce portrait, un sondage a été mené auprès des MS identifiés par nos partenaires ainsi que par une recherche web effectuée par l'équipe de recherche.

Ce rapport présente donc l'analyse des résultats de ce sondage. Hormis la section expliquant les aspects méthodologiques, il est structuré en cinq sous-sections qui détaillent l'analyse des différents résultats. La première sous-section présente le profil identitaire et commercial des marchés sondés. Les quatre autres abordent, dans l'ordre, les éléments suivants : les enjeux, défis, besoins et difficultés des MS sondés ; les facteurs facilitants et leviers favorisant leur opérationnalisation ; leurs principales pratiques d'affaires ; ainsi que leurs relations partenariales et leur intégration au sein des systèmes alimentaires locaux.



2. MÉTHODOLOGIE

2.1 COLLECTE DE DONNÉES

POPULATION CIBLE ET OUTIL DE COLLECTE

La population ciblée par le sondage est composée de marchés ou d'épiceries solidaires ayant des activités marchandes, un statut juridique de type OBNL ou coopérative, ainsi qu'un modèle d'affaires fondé sur des principes de solidarité et/ou de respect de l'environnement. La liste des MS sondés, incluant leurs coordonnées, a été élaborée à partir d'une recherche secondaire menée sur le web et dans la documentation existante, sur la base des critères mentionnés précédemment. Cette liste a ensuite été commentée et bonifiée par les partenaires du projet.

La population cible recensée comprenait initialement 115 marchés ou épiceries solidaires. Deux d'entre eux ont été retirés de l'envoi, leurs adresses courriel s'étant révélées inexactes. Ainsi, la population observée s'est finalement établie à 113 marchés ou épiceries solidaires.

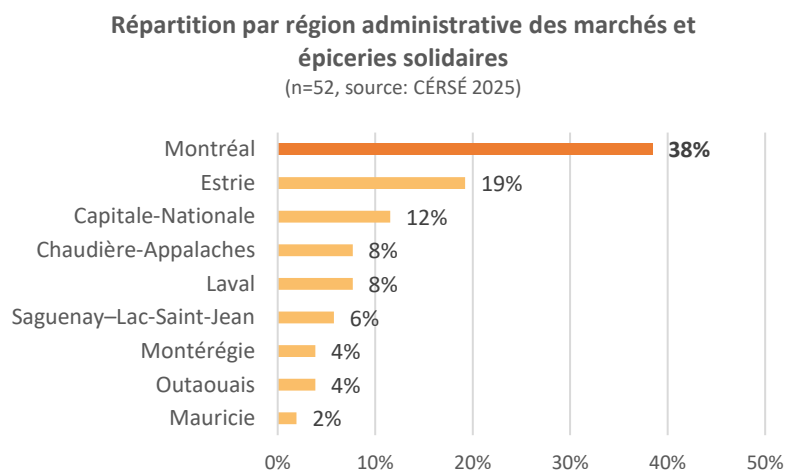
Déroulement et bilan de la collecte

Un questionnaire autoadministré en ligne, envoyé à l'aide du logiciel d'enquête LimeSurvey, a été utilisé pour transmettre le sondage à la population ciblée (liste des MS identifiés).

L'option de collecte « multimode » a été privilégiée. En effet, après trois relances effectuées en ligne et deux autres sur l'infolettre des partenaires, une relance téléphonique a été réalisée auprès des MS n'ayant pas répondu aux invitations web.

Le taux de participation au sondage s'élève à 55 %, puisque, sur une population observée de 113 marchés solidaires, 62 réponses valides et complètes ont été obtenues (correspondant à 62 répondants).

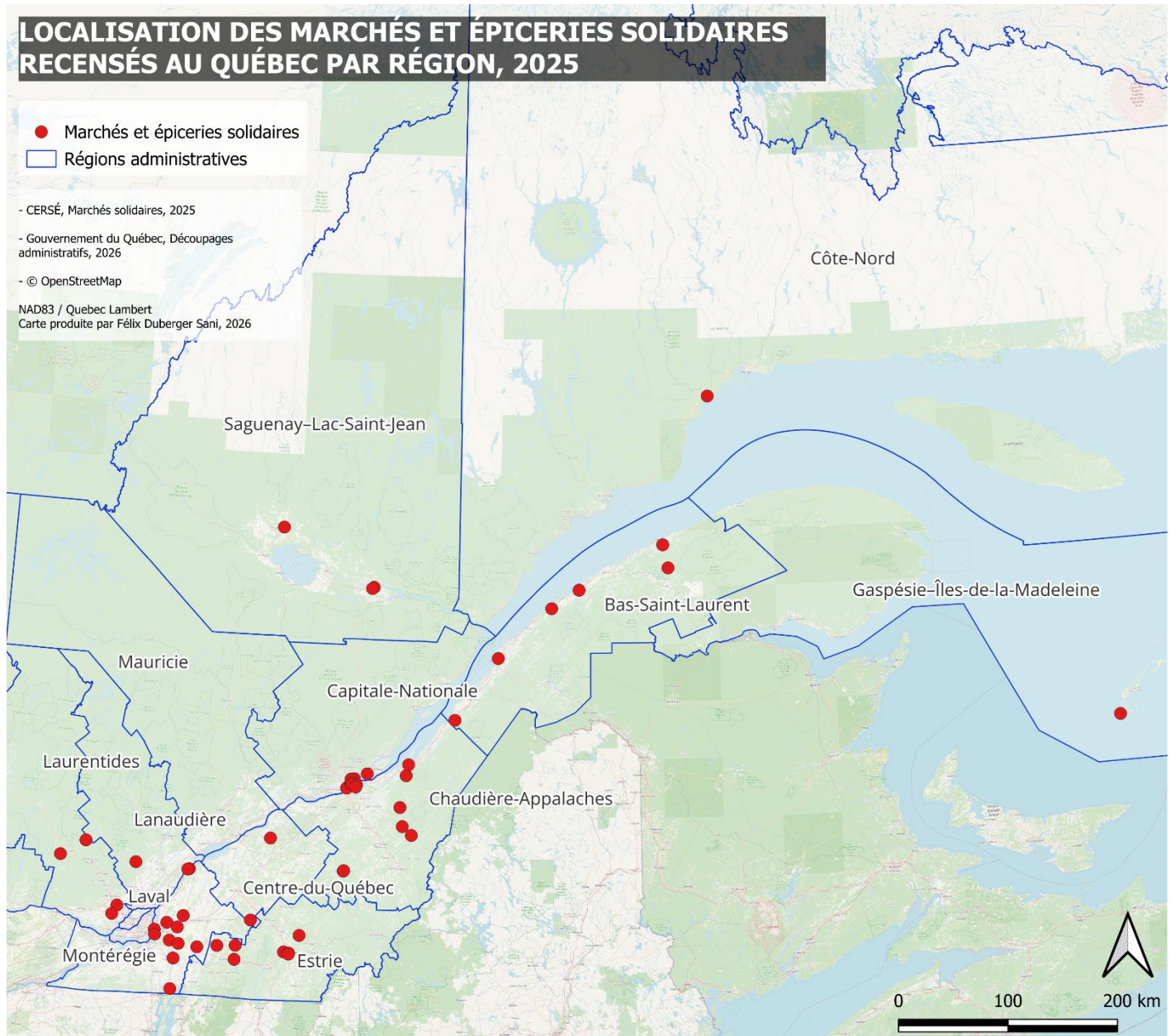
Le graphique suivant montre la répartition des marchés sondés selon la région administrative du Québec dans laquelle ils se trouvent.



La répartition géographique des MS ayant répondu au sondage montre que plus du tiers d'entre eux (38 %) se situent dans la région administrative de Montréal. Celle-ci est suivie par les régions de l'Estrie (19 %) et de la Capitale-Nationale (12%). Huit des dix-sept régions administratives ne sont toutefois pas représentées, ce qui ne signifie pas pour autant

qu'il n'existe pas de marchés ou d'épiceries solidaires dans ces régions. Ces données pourraient être expliquées par le taux de pauvreté plus élevé à Montréal qu'ailleurs au Québec (La Presse, 9 juin 2020).⁶

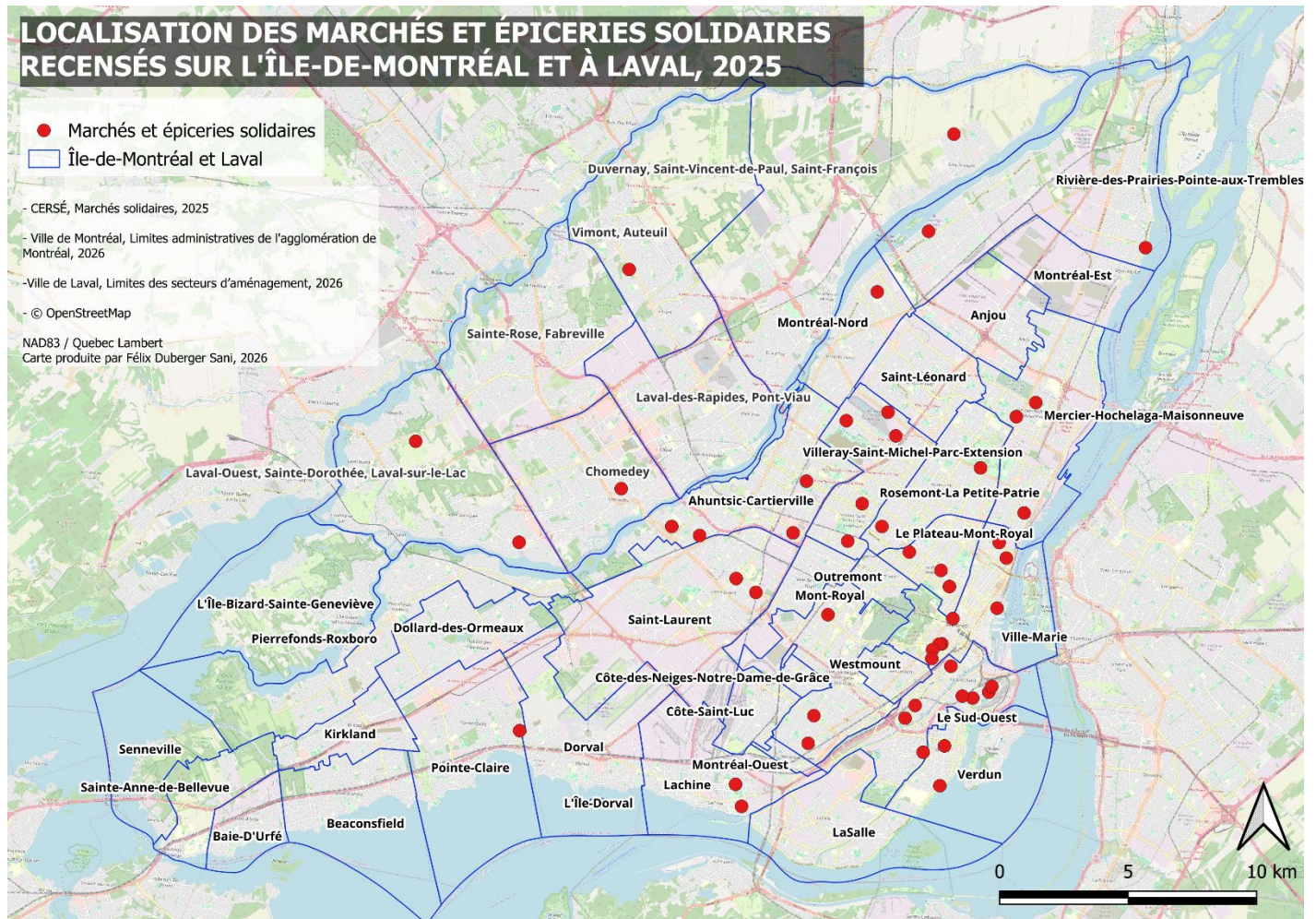
Cartographie des marchés recensés à l'échelle du Québec



En plus des marchés ou épiceries solidaires sondés (n=62), plusieurs autres marchés avaient également été recensés. Ils sont tous illustrés par des points rouges sur la carte ci-dessus pour mieux refléter la répartition géographique issue de l'ensemble des marchés. À l'échelle du Québec, treize des régions administratives présentent au moins un marché correspondant aux critères de sélection établis par la recension. Parmi ces régions, excepté Montréal et Laval qui ne sont pas représentées sur cette carte, une proportion plus grande de marchés se trouve en Montérégie et dans la Capitale-Nationale. Bien qu'un nombre considérable de marchés se situent dans la région de Montréal, il est à noter qu'ils ne sont pas illustrés sur cette carte du Québec, mais sont présentés en détail sur la carte suivante.

⁶ Suzanne Colpron (2020, 9 juin). Montréal est la capitale québécoise de la pauvreté, confirme une étude. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/2020-06-09/montreal-est-la-capitale-quebecoise-de-la-pauvrete-confirme-une-etude>

Cartographie des marchés recensés à l'échelle de Montréal et Laval



Sur la carte ci-dessus de Montréal et de Laval, les marchés recensés sont davantage répartis dans plusieurs arrondissements centraux de la ville de Montréal. Une plus grande proportion des marchés recensés se trouve toutefois dans la région de Montréal, qui comporte d'ailleurs 38 % des marchés sondés. Les arrondissements du Sud-Ouest et de Ville-Marie détiennent un nombre plus élevé de marchés recensés.

Profil des répondants

L'analyse du profil des répondants au sondage, constituant l'échantillon final, montre que ceux-ci sont principalement composés de gestionnaires et de responsables de MS. Parmi eux, 48 % occupent un poste de direction générale, 39 % un poste de coordination d'activités, 6 % sont membres fondateurs de leur marché, et 7 % occupent un autre poste, tels que directeur de l'approvisionnement, gestionnaire de la sécurité alimentaire et responsable d'épicerie communautaire.

En ce qui concerne le statut du poste, 87 % des répondants détiennent un poste permanent, et 54 % travaillent depuis quatre ans ou plus dans leur organisation. Ces éléments pourraient indiquer une certaine stabilité au sein de ce type de marchés.

ANALYSE DES DONNÉES

Le logiciel SPSS a été utilisé pour analyser les données issues du sondage. Afin de mieux comprendre les résultats, une analyse descriptive ainsi que des croisements de variables, lorsque pertinents, ont été réalisés. Les données ont ensuite été interprétées et représentées graphiquement pour permettre au lecteur de saisir le contexte et faciliter la compréhension.

Il est à noter que, pour certaines questions, notamment celles à choix multiples, les répondants pouvaient cocher plusieurs options. Par conséquent, le total des pourcentages affichés dans les graphiques correspondants dépasse généralement 100 %. Pour l'ensemble des graphiques et tableaux, les pourcentages sont arrondis, ce qui peut faire en sorte que le total soit légèrement inférieur ou supérieur à 100 % (variation entre 99 % et 101 %).

LIMITES DU SONDAGE

Malgré un taux de réponse relativement élevé et un recensement rigoureux des marchés et épiceries solidaires existantes au Québec (réalisé à partir de différentes sources et sur la base de critères soigneusement définis par l'équipe de recherche et les partenaires du projet), certains résultats doivent être interprétés avec prudence.

- *Limite liée à l'exhaustivité de la liste des MS* : une des limites principales de ce sondage est probablement le manque d'exhaustivité de la liste des MS recensés par l'équipe de recherche et ses partenaires. Cela peut s'expliquer par plusieurs facteurs : le manque d'informations disponibles sur le web concernant certains MS; l'absence de certains marchés sur le web ou sur les réseaux sociaux ; le manque de visibilité, comme ces marchés sont généralement de petite taille ou gérés par des organismes communautaires disposant de peu de moyens pour des campagnes de communication ; l'étendue du territoire du Québec ; et le manque de données secondaires sur ces marchés, qui sont peu étudiés. En d'autres termes, notre liste de 115 marchés et épiceries solidaires recensés ne garantit pas une représentativité complète de l'ensemble de ces structures au Québec.
- *Limite liée à l'envoi des questionnaires* : certains questionnaires ont été envoyés à des adresses courriel génériques (« info@ »). Ce type d'envoi ne garantit pas que l'invitation au sondage ait bien été reçue par les gestionnaires de MS ciblés.
- *Limite liée à la représentativité des données* : parmi les répondants, certaines coopératives alimentaires ciblées – notamment celles ayant le statut de coopérative de solidarité – sont grandes par rapport aux petits marchés solidaires de quartier. Il existe donc un risque que ces coopératives influencent certaines données et donnent un portrait potentiellement plus positif à certains égards.

3. RÉSULTATS D'ANALYSE

Les sous-sections qui suivent présentent l'interprétation et l'analyse des données issues du sondage. Elles abordent, dans l'ordre, les détails des résultats en lien avec les dimensions suivantes : le profil identitaire et commercial des MS sondés; leurs enjeux, défis et difficultés; les facteurs et leviers favorisant leur opérationnalisation ; leurs principales pratiques d'affaires ; ainsi que leurs relations de partenariat et leur intégration au sein des systèmes alimentaires locaux.

En résumé, ces résultats indiquent qu'au Québec, il existe trois catégories de marchés ou d'épiceries solidaires, dont la majorité possède le statut d'organisme à but non lucratif. Outre la vente de produits alimentaires, ces marchés organisent également diverses activités, principalement de nature sociale. Leurs clients sont essentiellement des personnes en situation d'insécurité alimentaire. En termes de taille, le sondage révèle que la majorité des marchés sondés sont de petites structures, avec un chiffre d'affaires inférieur à 500 000 \$ (dont une bonne partie en dessous de 100 000 \$) et un nombre restreint d'employés. Ces marchés ont des modèles et pratiques d'affaires différentes de ceux des grands marchés d'alimentation. Ils rencontrent aussi des difficultés et des besoins spécifiques, comme le besoin de trouver d'autres sources de financement.

3.1 PROFIL DES MARCHÉS ET ÉPICERIES SOLIDAIRES ÉTUDIÉS

Cette sous-section dresse le profil identitaire et commercial des MS au Québec.

En résumé, les résultats du sondage montrent qu'au Québec, il existe trois catégories de marchés ou d'épiceries solidaires, dont la majorité possède le statut d'organisme à but non lucratif (OBNL). Outre la vente de produits alimentaires, ces marchés offrent des activités sociales. Leurs clients sont essentiellement des personnes en situation d'insécurité alimentaire. En termes de taille, le sondage révèle que la majorité des marchés sondés sont de petites structures.

PROFIL IDENTITAIRE

Ce point présente un portrait du profil identitaire des marchés solidaires étudiés. Il vise à mieux comprendre comment ces marchés se définissent, se nomment et se structurent, en mettant en lumière leurs différentes catégories, leurs statuts juridiques ainsi que les valeurs et missions qui orientent leurs actions.

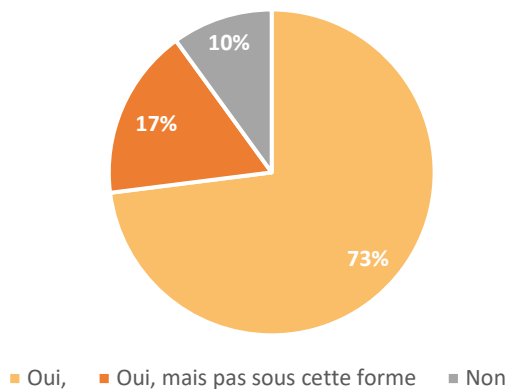
Définition des marchés solidaires

Dans le cadre de cette étude, après une analyse approfondie de données secondaires, nous avons choisi d'utiliser le concept de *marché ou épicerie solidaire*. Ce concept permet d'englober l'ensemble des initiatives de distribution alimentaire de proximité reposant sur des transactions marchandes (d'où le terme « marché »), tout en s'appuyant sur des principes de solidarité, de durabilité et d'équité.

En effet, en intégrant des dimensions de solidarité, de justice sociale et environnementale, tout en considérant la logique de transaction marchande, nous avons élaboré, comme souligné en introduction, une définition des marchés solidaires. Cette définition a été présentée aux répondants sous la forme d’une question filtre. Pour rappel, elle est la suivante :

Les marchés (ou épiceries) solidaires sont à la fois des espaces de transactions économiques et d’échanges sociaux. Les échanges marchands qui s’y déroulent sont généralement guidés par des principes de solidarité, d’équité et de justice sociale et environnementale, plutôt que par la seule recherche du profit ou par une logique de dons. Ces marchés, souvent constitués en OBNL ou en coopératives, répondent aux besoins de leurs communautés, de leurs membres et des personnes en situation d’insécurité alimentaire, tout en maintenant un équilibre entre les objectifs sociaux, économiques et environnementaux.

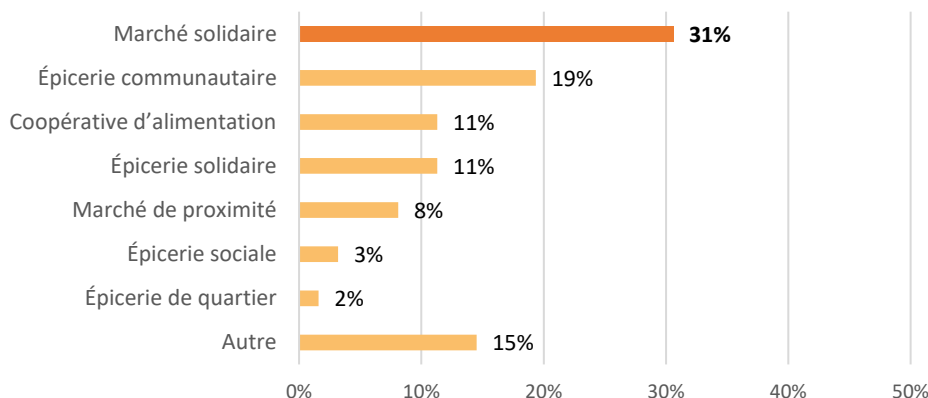
Après la lecture de cette définition, considérez-vous que votre organisation opère un marché ou une épicerie solidaire?
(n=69, source: CÉRSÉ 2025)



Les réponses à cette question filtre étaient révélatrices. Comme le montre le diagramme circulaire, une grande majorité des répondants (73 %) considèrent que leur organisation opère un marché solidaire selon les critères décrits dans la définition précédente. Autrement dit, la majorité se reconnaît totalement dans cette définition proposée par le CÉRSÉ, qui, par ailleurs, correspond le mieux à leurs modèles d’affaires, généralement fondés sur des transactions marchandes tout en reposant sur des principes de solidarité, de durabilité et d’équité. Notons que 17 % considèrent également qu’ils opèrent un marché solidaire, mais pas sous la forme proposée.

Par ailleurs, les 10 % ayant répondu « non » à cette question filtre, c’est-à-dire ceux qui ne considèrent pas leur organisation comme un marché ou une épicerie solidaire, n’ont pas pu poursuivre le sondage, leurs marchés ne faisant pas partie de notre échantillon observable. Ainsi, comme souligné ci-dessus, ce dernier est constitué de 62 participants.

Comment nommez-vous généralement votre marché ou épicerie?
(n=62, source: CÉRSÉ 2025)



En termes de nomination de ces organisations, les résultats révèlent une grande diversité d'appellations. Cependant, le terme *marché solidaire* arrive en tête avec 31 %, suivi d'*épicerie communautaire* à 19 %.

Il convient de noter que l'appellation *marché coopératif et participatif* n'a pas été mentionnée, bien que cette option ait été proposée comme choix de réponse. Cette dénomination, utilisée en France et ailleurs, n'est donc pas employée au Québec. D'autres appellations ont toutefois été mentionnées, telles que collectif d'achats, comptoirs de distribution, épicerie économique, le marché, kiosque libre-service, marché de fruits et légumes, marché de producteurs, marché économique et marché public.

Catégories de marchés solidaires

Dans le but de typifier les MS au Québec selon certains critères préétablis, quatre catégories avec descriptif ont été proposées aux participants. Ces catégories ont été identifiées après l'analyse de la littérature existante.

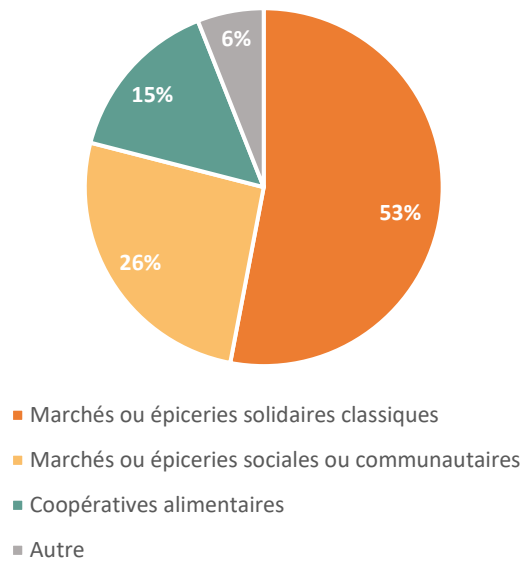
MARCHÉS OU ÉPICERIES SOCIALES OU COMMUNAUTAIRES : sont des OBNL subventionnés qui ciblent exclusivement des personnes en situation d'insécurité alimentaire en leur offrant des produits de base à des prix symboliques et des activités sociales.

MARCHÉS OU ÉPICERIES SOLIDAIRES CLASSIQUES : sont souvent des OBNL qui s'autofinancent en partie et qui ciblent, en plus des personnes en situation d'insécurité alimentaire, un public large en leur proposant une tarification solidaire.

MARCHÉS COOPÉRATIFS ET PARTICIPATIFS : ont un statut de coopérative, mais sont autogérés par leurs membres qui participent obligatoirement et bénévolement à leur fonctionnement pour bénéficier des prix réduits.

COOPÉRATIVES ALIMENTAIRES : sont des coopératives classiques offrant à leurs membres un droit de vote, mais sans aucune obligation de participer à la gestion. Les prix sont ceux du marché avec une réduction symbolique aux membres qui peuvent recevoir des ristournes.

Parmi les catégories proposées, quelle description correspond le mieux à votre marché ou épicerie?
(n=62, source: CÉRSÉ 2025)

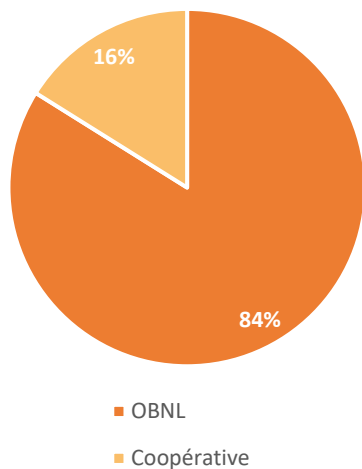


L'analyse des résultats montre que la majorité des répondants (53 %) considèrent que la description correspondant le mieux à leur organisation est celle des *marchés ou épiceries solidaires classiques*. Environ un répondant sur quatre (26 %) estime que leur organisation relève plutôt de la catégorie des *marchés ou épiceries sociales ou communautaires*. Seule une minorité (15 %) s'identifie aux *coopératives alimentaires*, et aucun répondant n'a choisi la catégorie *marchés coopératifs et participatifs*.

Enfin, 6 % des participants ont décrit leur organisation autrement, avec des exemples tels que collectif d'achat autogéré, épicerie autogérée à but non lucratif, kiosque de légumes ou marché public classique.

Statut juridique

Quel est le statut juridique de votre organisation?
(n=61, source: CÉRSÉ 2025)

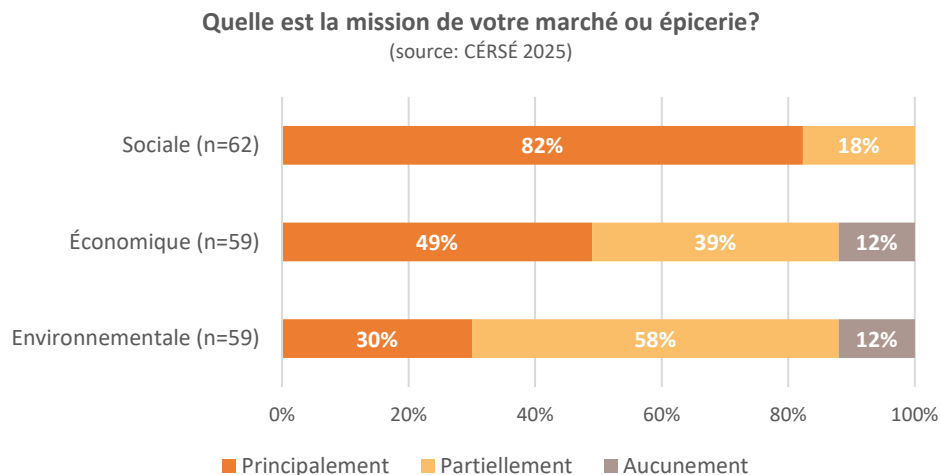


Le sondage révèle qu'une grande majorité (84 %) des MS sont constitués en organisme à but non lucratif (OBNL). Seulement 16 % ont un statut de coopérative, en tant que coopérative de consommateurs, de solidarité ou de travail.

Sans surprise, le croisement et l'analyse du statut selon les trois principales catégories de MS identifiées montre que la quasi-totalité des *marchés ou épicerie sociales et communautaires* et des *marchés ou épiceries solidaires classiques* ont un statut d'OBNL. Le statut de coopérative est dominant dans la catégorie des *coopératives alimentaires*.

Mission

De manière générale, la littérature montre que contrairement aux banques alimentaires, les MS ont une double ou triple mission. La question suivante du sondage visait à comprendre comment les MS au Québec considèrent leur mission.



Les résultats révèlent qu’une majorité (82 %) des participants ont déclaré que leur mission est principalement sociale; 49 % d’entre eux trouvent que leur mission est principalement économique. Seulement 30 % considère que leur mission est principalement environnementale.

De cette analyse, nous retenons qu’en effet, en plus de leur mission sociale, les MS ont une mission économique qui est quand même considérée principale pour environ 50 % des répondants. Ceci montre la volonté de ces marchés de s’autofinancer pour garantir leur pérennité.

Les croisements suivants illustrent des différences en fonction des trois catégories de marchés, c’est-à-dire les marchés ou épiceries sociales et communautaires, les marchés ou épiceries solidaires classiques et les coopératives alimentaires.

Principale mission selon les catégories de MS			
Mission	Marchés ou épiceries sociales et communautaires	Marchés ou épiceries solidaires classiques	Coopératives alimentaires
Sociale	100%	85%	44%
Économique	36%	47%	67%
Environnementale	36%	22%	44%

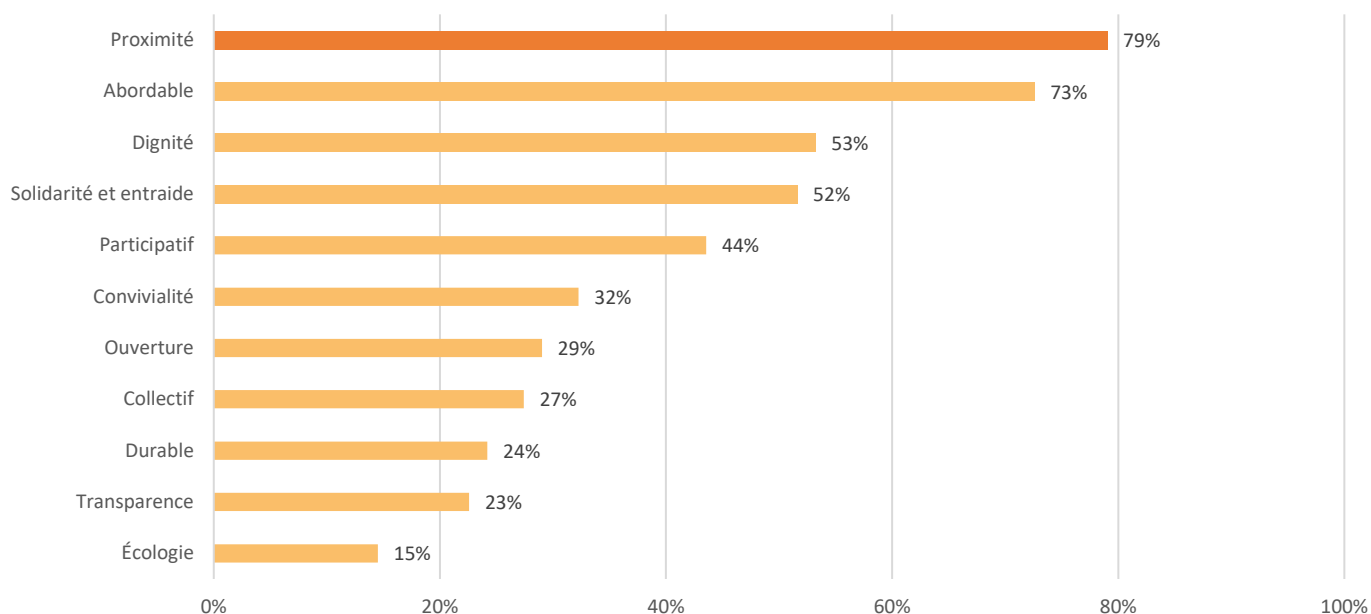
Les croisements de la mission en fonction des trois catégories de MS identifiées montrent que :

- La totalité (100 %) des *marchés ou épiceries sociales et communautaires* considèrent que leur mission est principalement sociale, et elle l’est aussi pour 85 % des *marchés ou épiceries solidaires classiques*. Cependant, c’est seulement 44 % des *coopératives alimentaires* qui ont déclaré que leur mission est principalement sociale.
- Pour la mission économique, ce croisement de données montre que celle-ci est considérée principale par 67 % des *coopératives alimentaires* ; suivi des *marchés ou épiceries sociales et communautaires* avec 47 %. En revanche, seulement 36 % des *marchés ou épiceries sociales et communautaires* considèrent que leur mission est principalement économique.
- Finalement, le croisement selon les trois principales catégories permet aussi de voir que la mission environnementale est considérée principale pour 44 % des *coopératives alimentaires*; 36 % des *marchés ou épiceries sociales et communautaires*, et 22 % des *marchés ou épiceries solidaires classiques*.

Valeurs

Parmi les valeurs énumérées ci-dessous, lesquelles représentent le mieux votre marché ou épicerie solidaire?

(choix multiples, n=62, source: CÉRSÉ 2025)



Pour la question sur les valeurs que prônent ces marchés, les données montrent que, conformément à leur mission, les quatre principales valeurs identifiées sont la proximité (79 %), l’abordabilité (73 %), la dignité (53 %), ainsi que la solidarité et l’entraide (52 %).

On voit que la proximité et l’abordabilité ressortent toutefois comme deux valeurs particulièrement marquantes. Cela s’inscrit pleinement dans la raison d’être de ces marchés, qui visent généralement à favoriser une proximité à la fois sociale, économique et géographique.

Il convient par ailleurs de noter que les valeurs environnementales (durabilité et écologie) ne figurent pas parmi les priorités.

Profil identitaire en conclusion...

En somme, le profil identitaire des marchés solidaires étudiés met en évidence un nouvel écosystème à la fois cohérent dans ses fondements et pluriels dans ses formes. La majorité des marchés sondés se reconnaissent dans une définition commune qui articule clairement activité marchande et finalité sociale, confirmant l'existence de modèles hybrides distincts à la fois de l'aide alimentaire traditionnelle et du commerce strictement lucratif. Cette reconnaissance partagée témoigne d'une certaine maturité du concept au Québec, même si les appellations et les formes organisationnelles demeurent variées.

Par ailleurs, la prédominance du statut d'OBNL, combinée à la forte centralité de la mission sociale, souligne l'ancrage communautaire de ces marchés. Toutefois, l'importance accordée à la mission économique par une proportion significative des répondants révèle une volonté marquée d'assurer leur viabilité financière, traduisant un équilibre recherché entre solidarité et autonomie. Les différences observées entre les types de marchés, notamment en ce qui concerne les priorités sociales, économiques et environnementales, illustrent quant à elles la diversité des trajectoires et des positionnements au sein de ce nouvel écosystème.

Ainsi, loin de constituer un modèle uniforme, les marchés solidaires au Québec se caractérisent par une identité commune fondée sur des valeurs partagées, mais déclinée selon des modèles d'affaires distincts et des missions différenciées. Cette diversité apparaît non seulement comme un reflet de leur capacité d'adaptation aux réalités et besoins locaux, mais aussi comme une richesse pour le développement et la consolidation de ce nouveau champ.

PROFIL ENTREPRENEURIAL ET COMMERCIAL

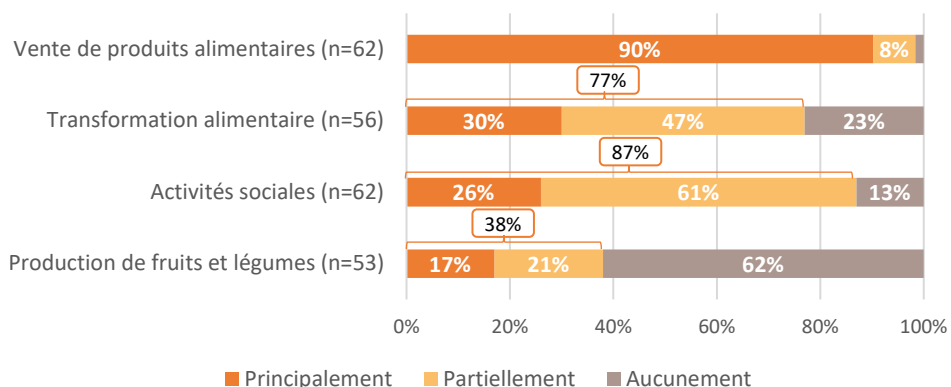
Cette section vise à brosser un portrait du profil entrepreneurial et commercial des marchés solidaires sondés. Elle met en lumière les principales caractéristiques de leur offre de services (activités), de leur clientèle, de leur taille ainsi que de leur évolution dans le temps. L'analyse des données collectées met en évidence les particularités du profil commercial des marchés étudiés. De façon générale, ces derniers desservent une clientèle diversifiée, bien que la majorité soit composée de personnes en situation d'insécurité alimentaire.

En plus de la vente de produits alimentaires, 87 % d'entre eux offrent également des activités sociales (principalement ou partiellement). Certains se consacrent aussi à la transformation alimentaire ainsi qu'à la production de fruits et légumes. La plupart de ces marchés sont de petites entreprises, affichant un chiffre d'affaires inférieur à 100 000 \$ et employant en moyenne moins de 42 personnes en haute saison (été). Les points présentés ci-après détaillent davantage ce profil.

Activités et services

Quels sont les activités et services offerts par votre organisation?

(source: CÉRSÉ 2025)



Les résultats concernant les activités et services illustrent que la vente de produits alimentaires constitue de loin le principal service offert par les marchés solidaires (90 %), tandis que 8 % d’entre eux l’offrent de manière partielle.

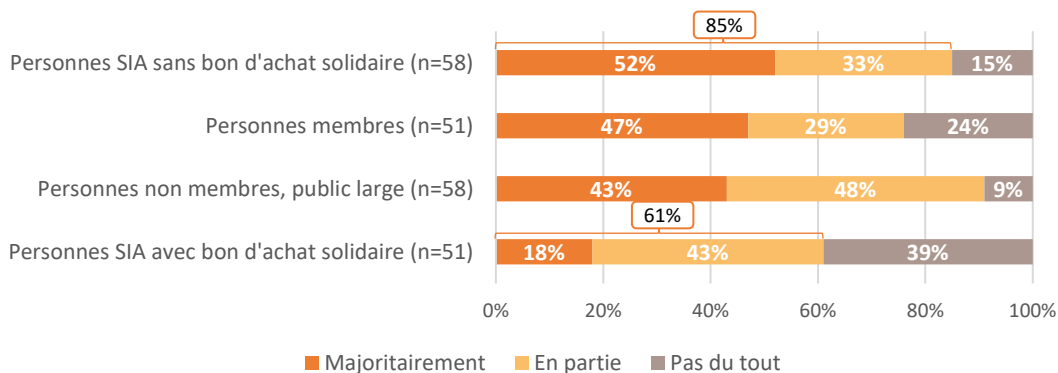
Les activités sociales sont proposées par 87 % des marchés, alors que la transformation alimentaire est pratiquée par 77 % d’entre eux. En ce qui concerne la production de fruits et légumes, 38 % des marchés font cette activité.

Parmi les autres activités et services mentionnés, on retrouve notamment des services de dépannage alimentaire, des initiatives liées au développement économique et social, et des services destinés aux personnes en situation d’itinérance ou à risque de l’être.

Clientèle

Qui sont vos principaux clients?

(source: CÉRSÉ 2025)



Les personnes en situation d’insécurité alimentaire (SIA) sans bon d’achat solidaire constituent 85 % de la clientèle des marchés étudiés, alors que cette clientèle est majoritaire pour 52 % d’entre eux. Parmi les répondants, 61 % participent à un programme de bons d’achat solidaire, ce qui fait que les détenteurs de ces bons forment une partie de la clientèle, voire une majorité pour 18 % d’entre eux. Ces résultats permettent de constater la part considérable de clients en situation d’insécurité alimentaire s’approvisionnant dans les MS pour se nourrir. Par ailleurs, 47 % des marchés solidaires ont déclaré que leur clientèle est majoritairement composée de membres, contre 43 % de non-membres (public large).

Clientèle majoritaire selon les catégories de MS			
Clientèle	Marchés ou épiceries sociales et communautaires	Marchés ou épiceries solidaires classiques	Coopératives alimentaires
Personnes en SIA sans bons d'achat	69%	52%	0%
Personnes en SIA avec bons d'achat	19%	18%	0%
Membres	50%	27%	67%
Non-membres (public large)	19%	39%	56%

Les croisements de la clientèle majoritaire selon les trois catégories de MS identifiées montrent que :

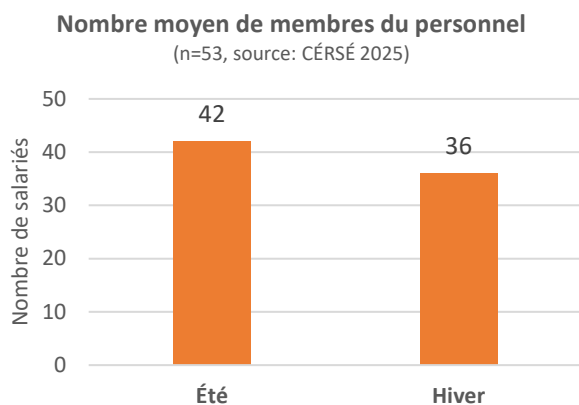
Les personnes en situation d'insécurité alimentaire (SIA) sans bons d'achat solidaires représentent la clientèle majoritaire des *marchés ou épiceries sociales et communautaires* (69 %), suivi des *marchés ou épiceries solidaires classiques* (52 %). En revanche, ces personnes ne constituent pas la clientèle majoritaire des *coopératives alimentaires*.

L'analyse montre également que les personnes en SIA disposant de bons d'achat constituent la clientèle majoritaire dans seulement 19 % des *marchés et épiceries solidaires classiques* et 18 % des *marchés et épiceries communautaires et sociales*. Ces personnes ne sont en aucun cas clientes des *coopératives alimentaires*.

Pour les personnes membres, le croisement révèle qu'elles constituent la clientèle majoritaire de 67 % des *coopératives alimentaires* et de la moitié (50 %) des *marchés ou épiceries sociales et communautaires*. Cependant, cette clientèle est majoritaire dans seulement 27 % des *marchés ou épiceries solidaires classiques*.

Enfin, l'analyse montre également que les personnes non-membres (le public large) constituent la clientèle majoritaire d'environ 40 % des *marchés ou épiceries solidaires classiques* et de plus de 55 % des *coopératives alimentaires*. En revanche, le public large constitue la clientèle majoritaire de seulement 19 % des *marchés ou épiceries sociales et communautaires*.

Taille des marchés

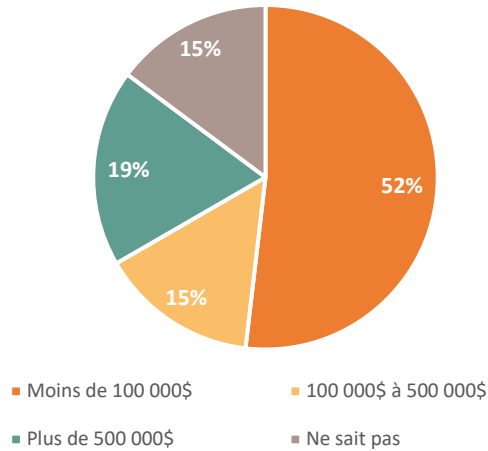


Le nombre moyen de membres du personnel, regroupant les employés et les bénévoles, est de 42 en été et 36 en hiver. De façon générale, les marchés étudiés sont donc majoritairement des petites et moyennes entreprises d'économie sociale. En été, le nombre médian de membres du personnel est de 23, alors que ce nombre est de 17 personnes en hiver. Il est à noter que quelques marchés sondés se démarquent avec 375 membres du personnel ou plus, ce qui exerce une influence sur les moyennes présentées.

Chiffre d'affaires

Quel est le chiffre d'affaire de votre marché pour 2024?

(n=54, source: CÉRSÉ 2025)

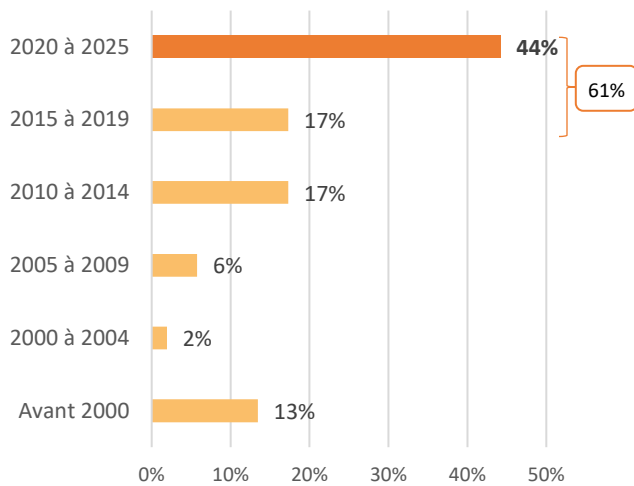


Considérant l'importance de la dimension sociale des marchés étudiés et la situation d'insécurité alimentaire de la majorité de leurs clients, il n'est pas surprenant de voir que 67 % d'entre eux ont un chiffre d'affaires de moins de 500 000\$ et même que dans 52 % des cas ne dépasse pas 100 000\$. Il est à noter que 15 % des répondants affirme ne pas connaître le chiffre d'affaires de leurs marchés.

Année de démarrage

Quelle est l'année de démarrage de votre marché ou épicerie?

(n=52, source: CÉRSÉ 2025)



Le profil commercial des MS peut également être décrit par à leur longévité. Ainsi, l'année de démarrage peut compléter ce profil. Parmi les marchés sondés, 61 % ont 10 ans ou moins d'années d'activités cumulées, dont 44 % ont commencé leurs activités entre 2020 et 2025. Pour 13 % des MS, leur année de démarrage précède les années 2000, ce qui signifie qu'ils desservent leur clientèle depuis 25 ans ou plus.

Les résultats permettent de constater une augmentation du nombre de MS et cette hausse est particulièrement notable depuis 2020, période correspondant à la pandémie de COVID-19. Cela nous laisse croire que la forte augmentation des prix des aliments et du coût de la vie depuis cette période a entraîné une diminution du pouvoir d'achat des personnes vivant en situation de vulnérabilité.

On peut donc penser que cette recrudescence des MS durant cette période est une réponse de la société civile à la demande croissante de ces personnes.

En croisant les données concernant l’année de démarrage selon les trois catégories de marchés identifiés, il est possible d’observer que :

Les MS ayant 25 ans et plus de longévité sont principalement des *marchés ou épiceries sociales et communautaires* (31 %) et des *coopératives alimentaires* (25 %). Pour la catégorie des *marchés ou épiceries solidaires classiques*, 22 % ont démarré entre 2015 et 2019, alors que ce pourcentage s’élève à 56 % entre 2020 et 2025, ce qui illustre une augmentation de cette catégorie de marchés au courant des dix dernières années. Toujours entre 2020 et 2025, 38 % des *coopératives alimentaires* sondées ont ouvert leur porte durant cette période, comparativement à 31 % pour les *marchés ou épiceries sociales et communautaires*.

Ces données indiquent que la tendance de croissance des MS est particulièrement marquée pour les *marchés ou épiceries solidaires classiques*, un modèle innovant qui répond aux besoins des personnes touchées de plus en plus par l’insécurité alimentaire causée par la baisse du pouvoir d’achat.

Année de démarrage selon les catégories de MS			
Année de démarrage	Marchés ou épiceries sociales et communautaires	Marchés ou épiceries solidaires classiques	Coopératives alimentaires
Avant 2000	31%	4%	25%
Entre 2015 et 2019	8%	22%	0%
Entre 2020 et 2025	31%	56%	38%

Profil commercial en conclusion...

En somme, le profil entrepreneurial et commercial des marchés étudiés montre qu’ils sont ancrés dans une mission sociale où les activités économiques soutiennent directement la lutte contre l’insécurité alimentaire. Si la vente de produits alimentaires demeure au cœur de leur offre, ces marchés se distinguent par une diversification notable de leurs services, notamment à travers des activités sociales et de transformation alimentaire.

Cependant, l’analyse révèle des réalités différenciées selon les trois catégories de marchés. Les *marchés ou épiceries sociales et communautaires* apparaissent comme les plus directement orientés vers les personnes en situation d’insécurité alimentaire, particulièrement celles ne bénéficiant pas de bons d’achat, tout en maintenant une base importante de membres. À l’inverse, les *marchés ou épiceries solidaires classiques* présentent un profil plus hybride, combinant une mission sociale affirmée avec une ouverture plus marquée au public général, ce qui se reflète dans la diversité de leur clientèle. Enfin, les *coopératives alimentaires* se distinguent par une clientèle majoritairement composée de membres et du public large.

Malgré ces différences, l’ensemble des marchés étudiés partage des caractéristiques structurelles communes, notamment une taille modeste et un chiffre d’affaires limité, confirmant leur inscription dans le champ de l’économie sociale. Par ailleurs, la croissance marquée du nombre de marchés, particulièrement depuis 2020, touche toutes ces catégories, mais s’avère particulièrement prononcée pour les *marchés solidaires classiques*, illustrant l’émergence et la consolidation de ce modèle.

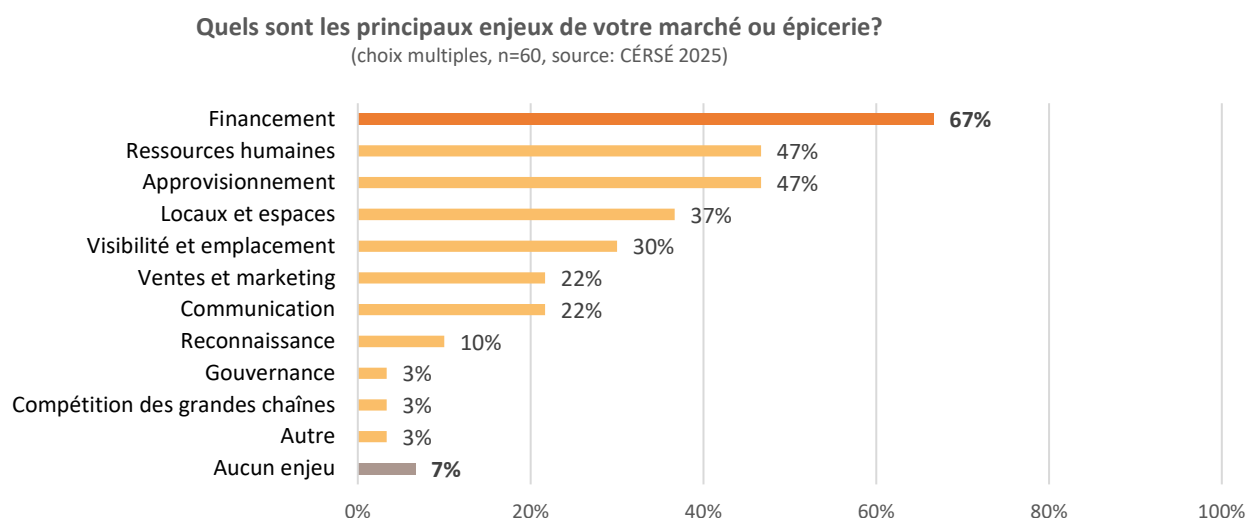
3.2 ENJEUX, DÉFIS, DIFFICULTÉS ET BESOINS DES MARCHÉS SOLIDAIRES

Cette sous-section présente les résultats du sondage portant sur les enjeux, défis, besoins et difficultés des marchés étudiés. Elle s’appuie sur une analyse structurée de ces quatre dimensions afin de mieux comprendre les réalités auxquelles ces marchés sont confrontés dans leur gestion quotidienne et leur développement.

Dans un premier temps, les principaux enjeux sont identifiés, notamment en matière de financement, de ressources humaines, d’approvisionnement et d’espaces. Ensuite, les défis majeurs sont identifiés, en particulier celui d’assurer la viabilité et la pérennité des marchés solidaires. Les besoins exprimés par les répondants sont également examinés, mettant en évidence l’importance du financement et du renforcement de l’autofinancement. Enfin, les difficultés rencontrées sont analysées plus en détail selon leur nature (financières, gestion de ressources humaines, approvisionnement, et difficultés d’espace commercial).

ENJEUX

Les marchés solidaires font face à plusieurs enjeux. Ce point présente les principaux enjeux identifiés à partir du sondage, notamment en matière de financement, de ressources et d’approvisionnement. Il présente également une analyse croisée permettant de mettre en évidence des différences entre les trois catégories de marchés identifiées.



Les cinq principaux enjeux⁷ signalés par les marchés sondés sont : le financement, mentionné par 67 % des répondants, suivi des enjeux liés aux ressources humaines (47 %), à l’approvisionnement (47 %), aux locaux et espaces (37 %), ainsi qu’à la visibilité et à l’emplacement (30 %). Il est à noter que la gouvernance, la reconnaissance et la compétitivité ne semblent pas constituer des enjeux majeurs pour la quasi-totalité de ces marchés. Par ailleurs, 7 % des répondants indiquent ne rencontrer aucun enjeu.

⁷ Enjeu : on considère un enjeu comme un problème qui entrave le bon fonctionnement de l’organisation et l’atteinte de ses objectifs.

Principaux enjeux selon les catégories de MS			
Principaux enjeux	Marchés ou épiceries sociales et communautaires	Marchés ou épiceries solidaires classiques	Coopératives alimentaires
Financement	93%	66%	44%
Approvisionnement	73%	44%	22%
Ressources humaines	60%	44%	44%
Locaux et espaces	47%	38%	33%
Visibilité et emplacement	13%	38%	44%

Le croisement des principaux enjeux selon les trois catégories de MS identifiées permet de constater que ces derniers ont des enjeux relativement différents :

- Le financement concerne majoritairement les *marchés ou épiceries sociales et communautaires* à (93 %), suivi des *marchés ou épiceries solidaires classiques* (66 %). Bien que cet enjeu soit présent pour les *coopératives alimentaires*, il semble moins marqué avec 44 % de mentions.
- L’enjeu d’approvisionnement semble considérable pour les *marchés ou épiceries sociales et communautaires* avec 73 % de mentions, comparativement à 44 % pour les *marchés ou épiceries solidaires classiques* et seulement 22 % de mentions pour les *coopératives alimentaires*.
- L’enjeu des ressources humaines est davantage identifié pour les *marchés ou épiceries sociales et communautaires* avec 60 % de mentions, comparativement à 44 % respectivement pour les *marchés ou épiceries solidaires classiques* et les *coopératives alimentaires*.

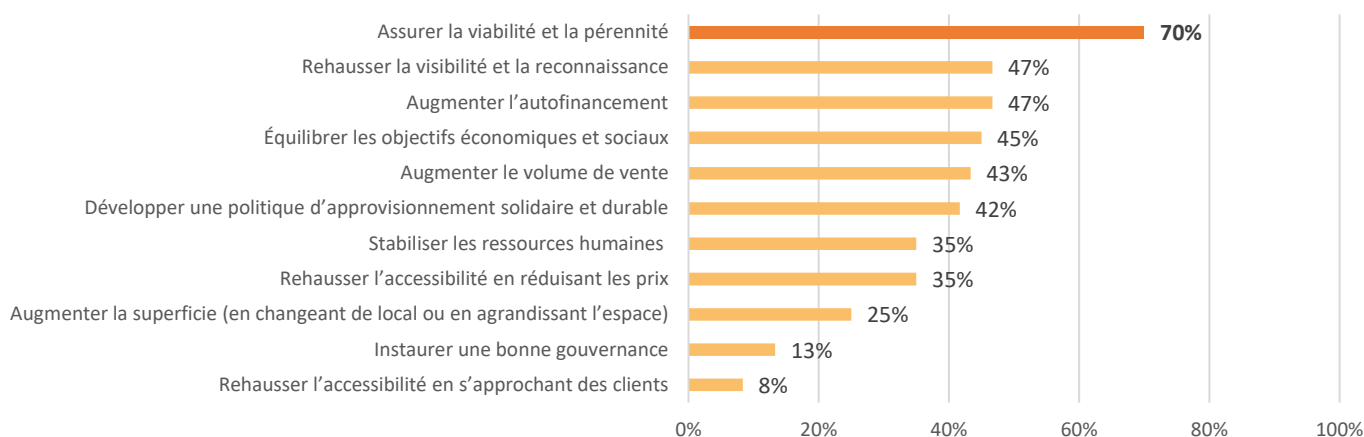
De façon générale, les résultats des croisements montrent que les quatre premiers enjeux identifiés par le sondage sont plus répandus chez les *marchés ou épiceries sociales et communautaires*, suivi des *marchés ou épiceries solidaires classiques*. Les *coopératives alimentaires* se démarquent par l’enjeu de la visibilité et l’emplacement avec 44 % de mentions.

DÉFIS

Les marchés solidaires font face aussi à des défis importants. Ce point présente les principaux défis soulevés par le sondage, en mettant l’accent sur la viabilité, l’autofinancement et l’équilibre entre objectifs économiques et sociaux. Il présente aussi une analyse croisée permettant de distinguer certaines différences entre les trois catégories de marchés.

Quels sont les principaux défis actuels de votre marché ou épicerie?

(choix multiples, n=60, source: CÉRSÉ 2025)



Les données collectées montrent que la majorité des marchés sondés (70 %) indiquent que leur principal défi⁹ consiste à assurer leur viabilité et leur pérennité. D'autres défis ont également été soulevés, notamment l'augmentation de l'autofinancement (47 %), l'équilibre entre les objectifs économiques et sociaux (45 %), l'augmentation du volume des ventes (43 %) ainsi que le développement d'une politique d'approvisionnement (42 %). Ces résultats nous permettent d'affirmer que la viabilité et la pérennité constituent le principal défi des MS, tant au Québec qu'ailleurs dans le monde. Ce constat a d'ailleurs été relevé dans la littérature. Cela explique en partie pourquoi le financement est identifié, dans ce sondage, comme le principal enjeu (67 %), comme illustré dans le point précédent.

Principaux défis selon les catégories de MS			
Principaux défis	Marchés ou épiceries sociales et communautaires	Marchés ou épiceries solidaires classiques	Coopératives alimentaires
Assurer la viabilité et la pérennité	67%	72%	67%
Rehausser la visibilité et la reconnaissance	47%	47%	56%
Augmenter l'autofinancement	60%	56%	11%
Équilibrer les objectifs économiques et sociaux	40%	47%	44%
Augmenter le volume des ventes	40%	38%	78%
Développer une politique d'approvisionnement solidaire et durable	60%	47%	11%

Le croisement et l'analyse des défis selon les trois catégories de marchés identifiées permettent de constater que :

Les défis sont particulièrement marqués dans les *marchés ou épiceries solidaires classiques* ainsi que dans les *marchés ou épiceries sociales et communautaires*. Toutefois, la viabilité et la pérennité constituent un défi important pour les trois types de marchés, avec une proportion d'environ 72 % dans le cas des *marchés ou épiceries solidaires classiques* et de 67 % dans les deux autres catégories de MS.

On observe également que l'augmentation de la capacité d'autofinancement représente un défi majeur pour environ 60 % des *marchés ou épiceries sociales et communautaires*, suivis des *marchés ou épiceries solidaires classiques* (56 %). En revanche, ce défi est mentionné par seulement 11 % des *coopératives alimentaires*. Ces dernières ne semblent donc pas éprouver les mêmes préoccupations en matière d'autofinancement ; leur principal défi réside plutôt dans l'augmentation du volume des ventes, mentionnée par 78 % d'entre elles.

BESOINS

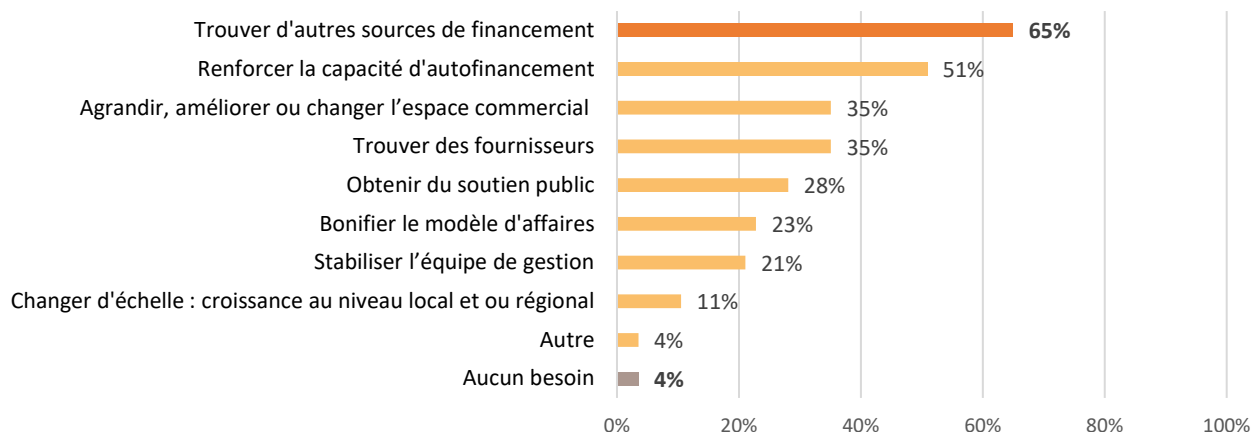
L'identification des besoins¹⁰ et des difficultés des marchés visés par l'étude est essentielle pour leur proposer un accompagnement ciblé et adapté, et ainsi les aider à surmonter leurs enjeux et défis. Cette section présente les principaux besoins identifiés par le sondage. L'analyse met particulièrement en évidence l'importance des besoins liés au financement, à l'autofinancement, à l'approvisionnement ainsi qu'à l'amélioration des espaces commerciaux. Elle permet également de comparer les besoins identifiés selon les trois catégories de marchés solidaires.

⁹ Défi : on considère un défi comme un objectif ambitieux / exhortation que l'organisation veut relever et qui demande des efforts et de l'audace.

¹⁰ Besoin : on considère un besoin comme la nécessité de trouver une solution à un problème (comment résoudre un enjeu).

Quels sont les principaux besoins actuels de votre marché ou épicerie?

(choix multiples, n=57, source: CÉRSÉ 2025)



Les résultats du sondage montrent que les deux principaux besoins de ces marchés sont la recherche de nouvelles sources de financement (65 %) et le renforcement de leur capacité d'autofinancement (51 %). Ces besoins sont parfaitement cohérents avec leur enjeu majeur – le financement – et leur principal défi – la viabilité et la pérennité (70 %). Notons par ailleurs que plus d'un tiers des répondants mentionnent le besoin d'agrandir, d'améliorer ou de réaménager l'espace commercial (35 %), ainsi que celui de trouver des fournisseurs (35 %).

Principaux besoins selon les catégories de MS			
Principaux besoins	Marchés ou épiceries sociales et communautaires	Marchés ou épiceries solidaires classiques	Coopératives alimentaires
Trouver d'autres sources de financement	87%	63%	56%
Renforcer la capacité d'autofinancement	53%	60%	22%
Trouver des fournisseurs	73%	27%	0%
Agrandir, améliorer ou changer l'espace commercial	47%	33%	22%
Obtenir du soutien public	20%	30%	33%

Le croisement des principaux besoins selon les trois catégories de MS identifiées met en évidence des variations d'une catégorie à l'autre. Toutefois, ces besoins apparaissent généralement plus prononcés au niveau des *marchés ou épiceries sociales et communautaires*, suivi des *marchés ou épiceries solidaires classiques*.

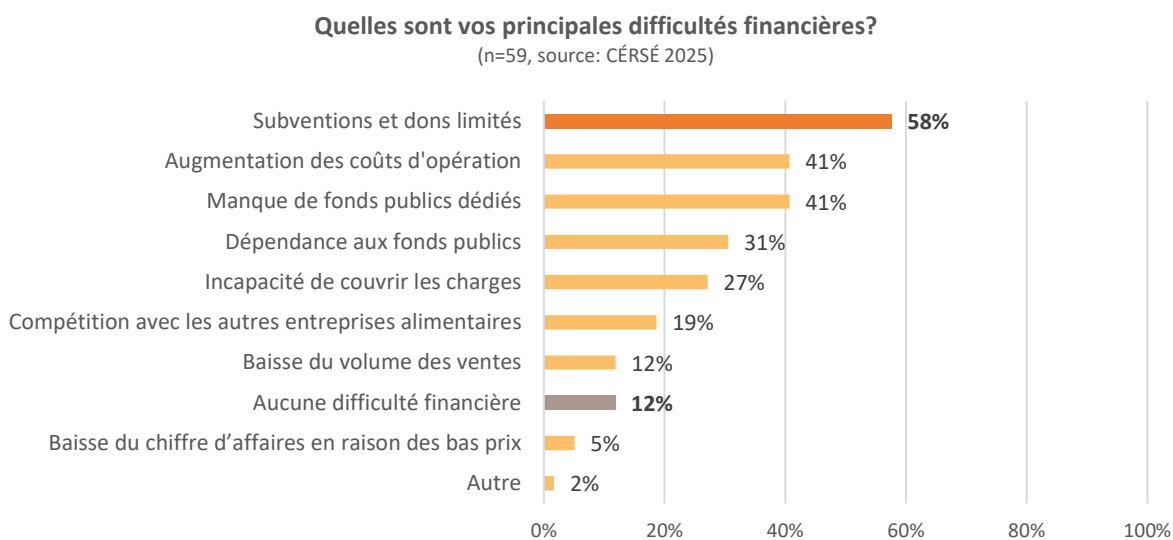
- Le besoin de trouver d'autres sources de financement arrive en tête pour les trois catégories de MS, mais est plus fréquent pour les *marchés ou épiceries sociales et communautaires* avec 87 % de mentions.
- Le besoin de renforcer la capacité d'autofinancement est principalement exprimé par les *marchés ou épiceries solidaires classiques* (60 %), suivi des *marchés ou épiceries sociales et communautaires* (53 %) et des *coopératives alimentaires* (22 %).
- Trouver des fournisseurs est un besoin exprimé par 73 % des *marchés ou épiceries sociales et communautaires*, comparativement à 27 % de mentions pour les *marchés ou épiceries solidaires classiques* et aucune mention pour les *coopératives alimentaires*.

En résumé, ces analyses montrent que la viabilité, le financement et l’autofinancement sont au cœur des défis et besoins des marchés solidaires, avec des priorités qui varient selon le type de marché.

DIFFICULTÉS

Ce point présente une analyse détaillée des principales difficultés rencontrées par les marchés solidaires étudiés, afin de mieux comprendre les obstacles qui influencent leur fonctionnement, leur viabilité et leur développement. Ces difficultés sont analysées d’une façon détaillée, selon leur nature, afin de mieux les comprendre. Elles sont ainsi présentées par type : difficultés financières, de gouvernance, de ressources humaines, et celles d’approvisionnement et d’espace commercial.

Difficultés financières



Les résultats montrent que l’une des principales difficultés financières soulevées par les répondants concerne la limitation des subventions et des dons reçus par les marchés et épiceries solidaires. En effet, pour la majorité des répondants (58 %), les subventions et dons provenant des pouvoirs publics et des donateurs sont insuffisants.

Les répondants signalent également d’autres difficultés financières importantes, telles que l’augmentation des coûts d’exploitation (41 %), le manque de fonds publics dédiés (41 %), la dépendance aux fonds publics (31 %) et l’incapacité à couvrir l’ensemble de leurs charges (27 %).

Il est à noter que 12 % des marchés sondés ne rencontrent aucune difficulté financière, ce qui indique qu’une petite proportion des marchés réussit à bien performer sur le plan financier.

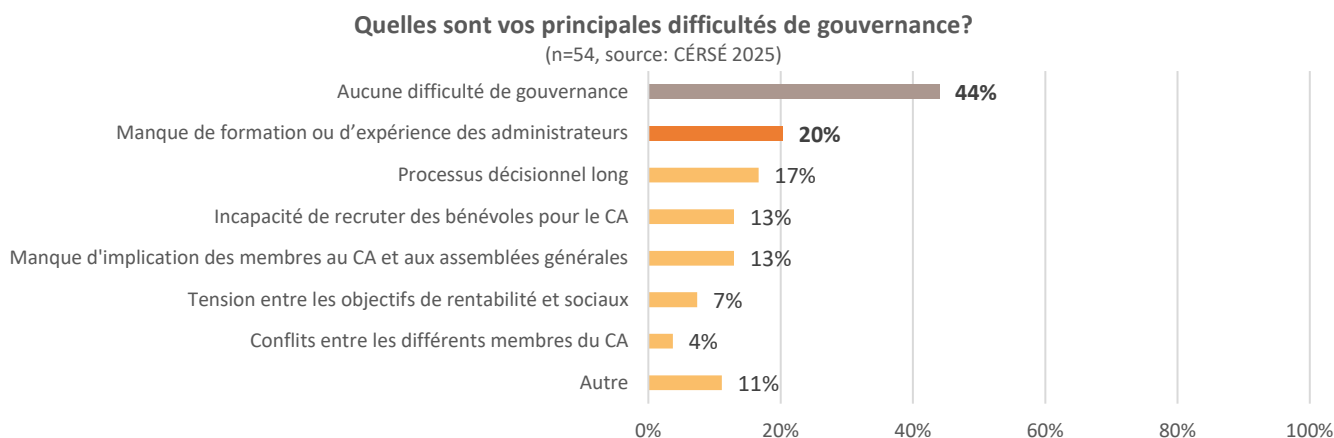
Principales difficultés financières selon les catégories de MS			
Difficultés financières	Marchés ou épiceries sociales et communautaires	Marchés ou épiceries solidaires classiques	Coopératives alimentaires
Subventions et dons limités	87%	58%	33%
Augmentation des coûts d’opération	60%	29%	56%
Manque de fonds publics dédiés	60%	39%	22%

L’analyse et l’interprétation des difficultés financières selon les catégories de MS montrent que :

- Les *marchés ou épiceries sociales et communautaires* sont les plus touchés (87 %) par **les subventions et dons limités** et ceci explique pourquoi ils expriment fortement le besoin de renforcer leur autofinancement (53 %). Les *coopératives alimentaires*, en revanche, dépendent moins des subventions et dons (33 %), ce qui correspond au défi et la priorité d’augmenter leur volume des ventes plutôt que sur le financement.
- Les *coopératives alimentaires* à (56 %) et les *marchés ou épiceries sociales et communautaires* à (60 %) sont les plus concernés par **l’augmentation des coûts d’opération**, ce qui peut limiter leur capacité d’autofinancement et accentuer les besoins en optimisation des ressources. Cependant, les *marchés ou épiceries solidaires classiques* sont moins affectés (29 %), ce qui reflète une pression financière moins intense sur cette catégorie.
- 60 % des *marchés ou épiceries sociales et communautaires* et 39 % des *marchés ou épiceries solidaires classiques* signalent un **manque important de fonds publics dédiés**, renforçant ainsi leur dépendance aux dons et subventions. Cependant, les *coopératives alimentaires* (22 %) sont moins exposées à cette difficulté et ceci confirme leur autonomie relative vis-à-vis des financements publics.

Ces résultats confirment que le financement reste le défi central pour la majorité des MS étudiés, en particulier pour les *marchés ou épiceries sociaux et communautaires*. La limitation des subventions et dons et le manque de fonds publics expliquent pourquoi ces marchés priorisent le renforcement de l’autofinancement et la diversification des sources de financement. Cependant, les *coopératives alimentaires*, moins dépendantes des fonds publics, se concentrent sur l’augmentation du volume des ventes comme principal levier pour assurer leur viabilité.

Difficultés de gouvernance

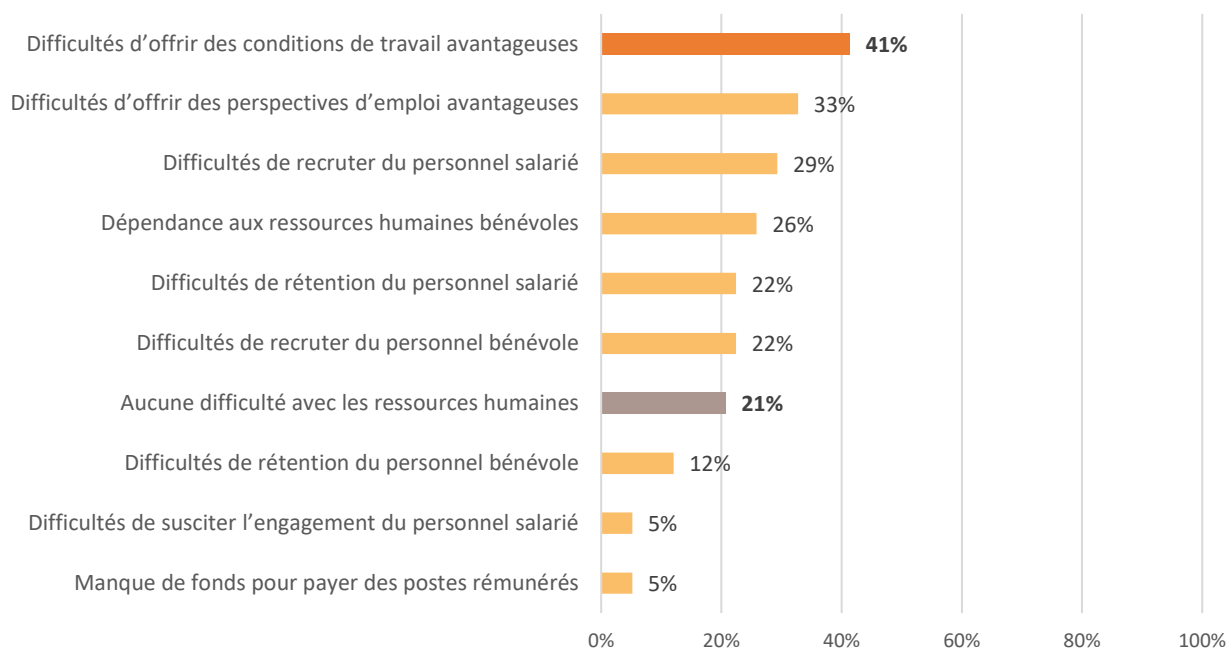


Concernant le volet gouvernance, les résultats montrent qu'à l'inverse de ce qui est souvent rapporté dans la littérature, près de la moitié des marchés sondés (44 %) déclarent ne rencontrer aucune difficulté en la matière. Parmi les difficultés identifiées, le manque de formation ou d'expérience des administrateurs arrive en tête avec seulement 20 % de mentions, suivi par la lenteur du processus décisionnel (17 %), l'incapacité à recruter des bénévoles pour le conseil d'administration (13 %) et le faible engagement des membres lors des conseils d'administration et des assemblées générales (13 %). Ces observations suggèrent que, globalement, les marchés étudiés ne sont pas confrontés à des problèmes majeurs de gouvernance. En effet, comme indiqué précédemment, seuls 3 % des répondants considèrent la gouvernance comme un enjeu majeur.

Difficultés en ressources humaines

Quelles sont vos principales difficultés en ressources humaines?

(n=58, source: CÉRSÉ 2025)

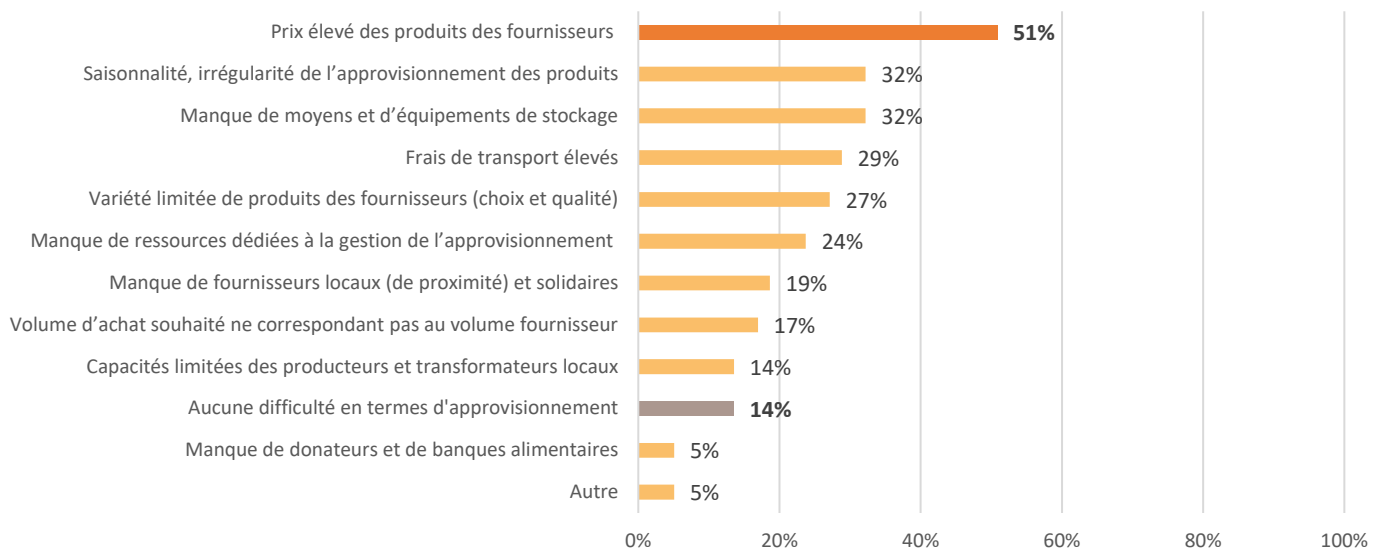


Le sondage révèle que, dans le lot de difficultés mentionnées par les répondants, figure en premier celle d'offrir des conditions de travail avantageuses (41 %). Elle est respectivement suivie des difficultés d'offrir des perspectives d'emploi avantageuses (33 %), de recruter du personnel salarié (29 %), ainsi que de la dépendance au personnel bénévole (26 %). Cette dernière difficulté nous montre que près d'un marché sondé sur trois dépend du personnel bénévole pour faire fonctionner leurs activités. Cette situation les empêche parfois de bien servir leurs clients. Ces diverses difficultés de gestion des ressources humaines sont causées en partie par les enjeux et difficultés financières soulignés précédemment.

Difficultés d’approvisionnements

Quelles sont vos principales difficultés en termes d'approvisionnement?

(n=59, source: CÉRSÉ 2025)

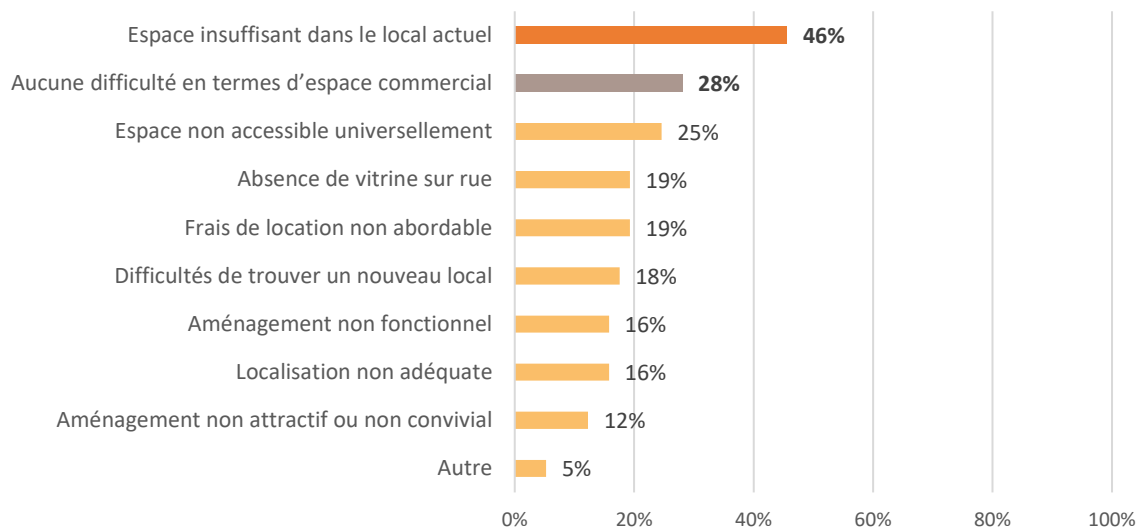


Les résultats du sondage montrent que, pour environ la moitié (51 %) des répondants, le prix élevé des produits des fournisseurs constitue la principale difficulté d’approvisionnement de leur marché. Cette difficulté pourrait être expliquée par les coûts d’achat des produits provenant des circuits courts et en petites quantités, tels que pour les produits biologiques. D’autres difficultés ont été mentionnées, notamment la saisonnalité ou l’irrégularité de l’approvisionnement de certains produits (32 %), le manque de moyens et d’équipements de stockage (32 %), les frais de transport élevés (29 %) et la variété limitée de produits des fournisseurs (choix et qualité). Notons que pour 14 % des répondants, leurs marchés ou épiceries solidaires ne présentent aucune difficulté d’approvisionnement.

Difficultés d’espace commercial

Quelles sont vos principales difficultés en termes d'espace commercial?

(n=57, source: CÉRSÉ 2025)



La gestion de l'espace commercial est souvent problématique dans ce type de marché. En effet, les données du sondage montrent que près de la moitié (46 %) des marchés sondés sont confrontés au problème d'espace insuffisant de leur local actuel. Les quatre autres principales difficultés soulignées par les répondants sont : espace non accessible universellement (25 %); absence de vitrine sur la rue (19 %); frais de location non abordable (19 %); et difficultés de trouver un nouveau local (18 %). Notons que 28 % des répondants affirment plutôt que leurs marchés ne rencontrent aucune difficulté d'espace commercial. Ce résultat est en quelque sorte intéressant, car on peut comprendre que près du tiers des MS étudiés exercent leurs activités dans des locaux adéquats.

Principales difficultés en termes d'espace commercial selon les catégories de MS			
Difficultés financières	Marchés ou épiceries sociales et communautaires	Marchés ou épiceries solidaires classiques	Coopératives alimentaires
Espace insuffisant dans le local actuel	43%	57%	11%
Frais de location non abordable	29%	20%	11%
Espace non accessible universellement	29%	23%	11%
Absence de vitrine sur rue	29%	17%	22%
Aucune difficulté en termes d'espace commercial	29%	17%	44%

Le croisement et l'analyse des difficultés en termes d'espace commercial selon les trois catégories de marchés identifiées permettent de constater que :

- La difficulté liée à un espace insuffisant est davantage nommée par les *marchés ou épiceries solidaires classiques* avec 57 % de mentions et les *marchés ou épiceries sociales et communautaires* avec 43 % de mentions. En revanche, cette difficulté est beaucoup moins présente pour les *coopératives alimentaires* avec seulement 11 % de mentions.
- Les répondants ayant indiqué ne rencontrer aucune difficulté liée à l'espace se retrouvent principalement dans les *coopératives alimentaires* (44 %), suivies des *marchés ou épiceries sociales et communautaires* (29 %). À l'inverse, seuls 17 % des *marchés ou épiceries solidaires classiques* ont mentionné cette réponse.

En résumé, on voit que les difficultés d'espace sont particulièrement marquées au niveau des *marchés ou épiceries solidaires classiques*, tandis que les *coopératives alimentaires* semblent généralement bénéficier de conditions d'espace plus favorables.

Enjeux, défis, difficultés et besoins en conclusion...

Il ressort clairement des résultats présentés dans cette sous-section que la viabilité et la pérennité constituent le défi central des MS étudiés, un constat partagé par une large majorité des répondants (70 %) et cohérent avec la littérature. Dans ce contexte, le financement s'impose comme l'enjeu structurant, les difficultés qui y sont associées étant systématiquement classées au premier rang des préoccupations. Les besoins exprimés, notamment en matière de diversification des sources de financement (65 %) et de renforcement de l'autofinancement (51 %), s'inscrivent directement dans cette logique et confirment le caractère stratégique de ces leviers pour assurer la durabilité des marchés.

L'analyse met également en évidence des variations importantes selon les catégories de marchés. Les *marchés ou épiceries sociales et communautaires* apparaissent comme les plus fragiles sur le plan financier, fortement dépendants des subventions et dons et confrontés à un manque de fonds publics, ce qui explique leur priorité accordée à l'autofinancement. Les *marchés ou épiceries solidaires classiques*, pour leur part, se distinguent par une volonté accrue de diversifier leurs sources de financement. À l'inverse, les *coopératives alimentaires*, moins dépendantes du financement public, privilégient des stratégies axées sur l'augmentation du volume des ventes, tout en demeurant confrontées, comme les autres catégories, à la hausse des coûts d'exploitation.

Au-delà des enjeux financiers, d'autres difficultés structurantes ont été relevées, notamment en matière de gestion des ressources humaines (conditions de travail), d'approvisionnement (coût des produits) et d'accès à des espaces commerciaux adéquats. Toutefois, ces enjeux apparaissent secondaires au regard des contraintes financières. Par ailleurs, la gouvernance ne semble pas constituer une préoccupation pour les marchés sondés, une proportion importante des répondants (44 %) déclarant ne rencontrer aucune difficulté à cet égard.

Dans l'ensemble, ces résultats mettent en lumière la nécessité d'adopter des approches différenciées selon les trois types de MS identifiés, tout en confirmant que le renforcement de la viabilité financière constitue un levier central pour orienter les stratégies d'accompagnement et de soutien à toutes ces catégories.

3.3 FACTEURS FACILITANTS ET LEVIERS

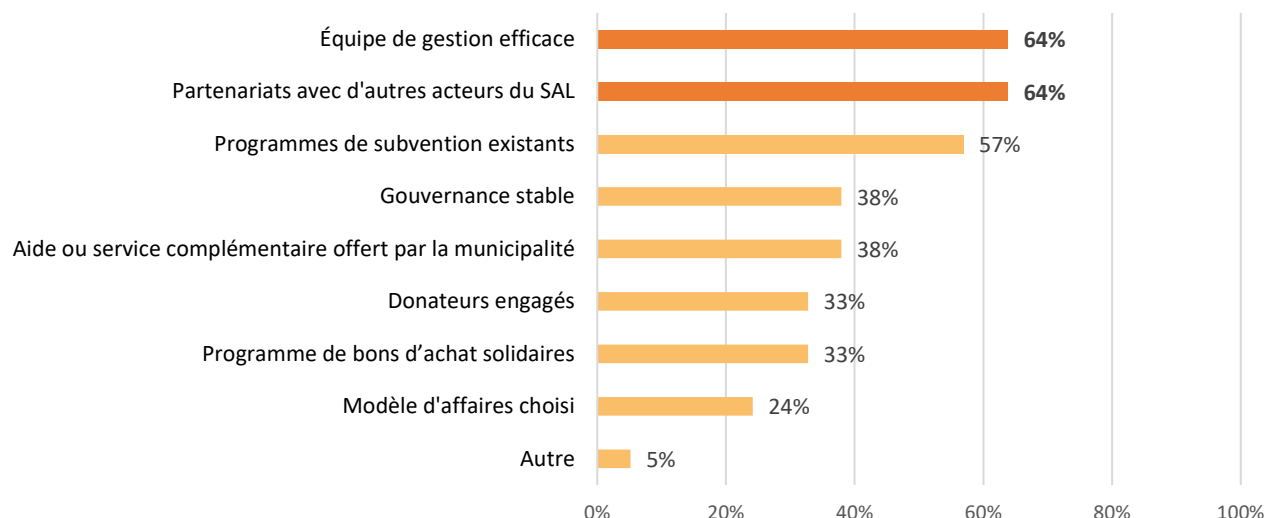
Cette section examine les facteurs qui facilitent le bon fonctionnement des marchés étudiés, ainsi que les leviers qui structurent leurs activités et soutiennent leur viabilité et leur pérennité. Elle vise à identifier ces éléments afin de les mettre en valeur et de favoriser leur diffusion en tant que pratiques inspirantes.

Dans l'ensemble, les résultats du sondage montrent que les marchés interrogés ont mis en place diverses pratiques et initiatives contribuant à l'efficacité de leurs opérations. Parmi les plus fréquemment mentionnées figurent l'efficacité de l'équipe de gestion, le développement de partenariats avec d'autres acteurs du système alimentaire local (SAL) ainsi que l'accès à des programmes de financement. En ce qui concerne les leviers de viabilité, les répondants soulignent principalement l'importance de l'appartenance à un réseau structuré et le niveau élevé de mobilisation citoyenne. Les éléments présentés ci-dessous viennent approfondir ces constats.

FACTEURS FACILITANTS L'EXPLOITATION DES MARCHÉS SOLIDAIRES

Ce point présente les principaux facteurs qui facilitent l'exploitation et le fonctionnement des marchés solidaires étudiés. L'analyse met en lumière l'importance de l'équipe de gestion, des partenariats locaux, des programmes de subvention et d'autres formes de soutien qui contribuent à leur succès. Il présente également une comparaison de ces facteurs selon les trois catégories de marchés.

Quels sont les principaux facteurs ayant facilité jusqu'à maintenant les opérations de votre marché ou épicerie?
(choix multiples, n=58, CÉRSÉ 2025)



Les résultats du sondage montrent que parmi les principaux facteurs ayant facilité les opérations des marchés solidaires étudiés, les répondants mentionnent notamment l’efficacité de l’équipe de gestion (64 %) et les partenariats établis avec d’autres acteurs du système alimentaire local (64 %). Pour plus de la moitié des répondants, l’existence de programmes de subvention (57 %) constitue également un facteur facilitant important. Par ailleurs, le programme de bons d’achat solidaires est reconnu comme un facteur favorable par uniquement 33 % des répondants. Ceci est dû probablement à la limitation d’usage de ce programme.

Le croisement de ces résultats selon les trois catégories de marchés identifiés a donné les résultats présentés dans le tableau ci-dessous.

Principaux facteurs facilitants selon les catégories de MS			
Principaux facteurs facilitants	Marchés ou épiceries sociales et communautaires	Marchés ou épiceries solidaires classiques	Coopératives alimentaires
Équipe de gestion efficace	53%	60%	89%
Partenariats avec d’autres acteurs du système alimentaire local	53%	73%	33%
Programmes de subvention existants	53%	70%	33%
Gouvernance stable	33%	43%	22%
Aide ou service complémentaire offert par la municipalité	20%	53%	11%

L'analyse de ces résultats de croisement des facteurs facilitants montre que chacune des trois catégories semble avoir des facteurs facilitants spécifiques, plus ou moins présents selon leur modèle d'affaires :

- *Marchés ou épiceries sociales et communautaires* : les partenariats locaux, l'accès aux subventions et une équipe de gestion compétente constituent les principaux facteurs facilitants, chacun étant mentionné à une proportion égale de 53 %. Cette forte dépendance aux partenariats souligne l'importance d'un réseau collaboratif pour le succès de ces initiatives.
- *Marchés ou épiceries solidaires classiques* : les partenariats locaux (73 %) et les programmes de subvention (70 %) représentent les deux facteurs principaux, suivis par une équipe de gestion compétente (60 %). Ces résultats montrent que ces structures dépendent fortement de leur intégration dans leur SAL ainsi que du soutien externe pour fonctionner de manière optimale.
- *Coopératives alimentaires* : l'équipe de gestion apparaît de loin comme le facteur facilitant le plus important (89 %). Les coopératives semblent moins dépendantes des subventions et des partenariats externes que les autres types de marchés. Bien que les programmes de subvention soient mentionnés (33 %), ce facteur demeure nettement moins déterminant pour cette catégorie.

Quelques constats sur les facteurs facilitants...

Ces résultats permettent de mentionner que :

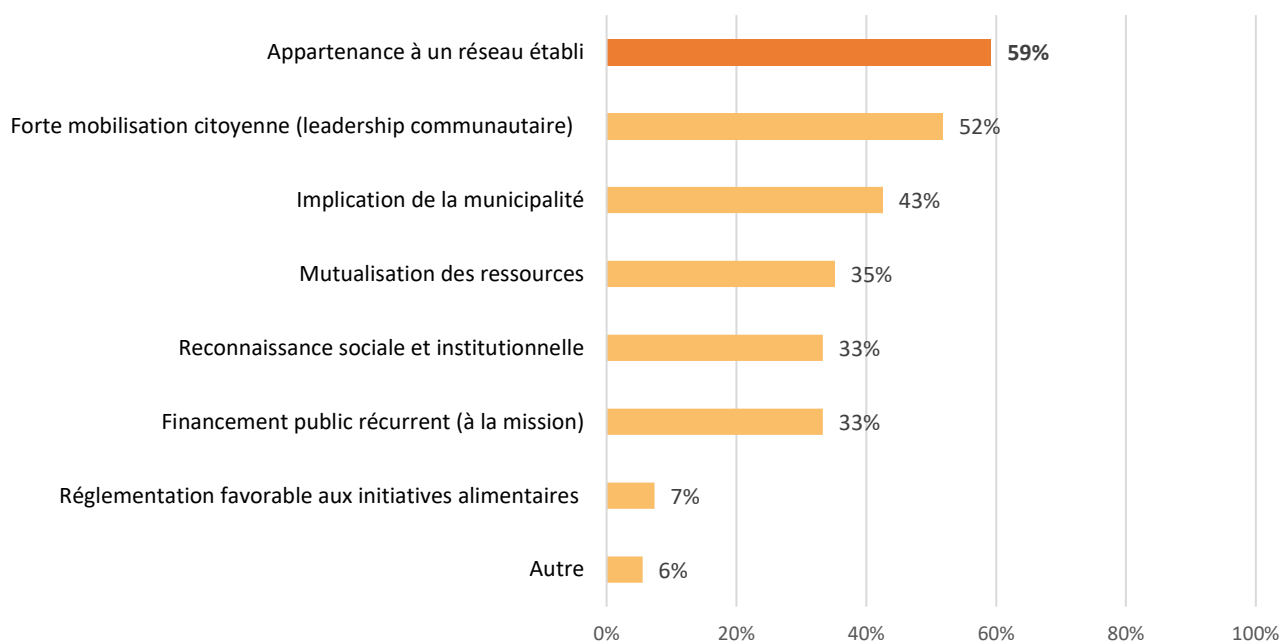
- Les *marchés ou épiceries sociales et communautaires*, ainsi que les *marchés ou épiceries solidaires classiques*, présentent une forte dépendance aux partenariats locaux et aux programmes de subvention. Ces éléments sont essentiels pour assurer leur fonctionnement et leur pérennité, particulièrement auprès d'une clientèle vulnérable.
- Les *coopératives alimentaires*, quant à elles, mettent davantage l'accent sur l'équipe de gestion comme facteur clé, ce qui reflète la nature plus autonome et participative de ce modèle.
- La gouvernance stable est moins fréquemment mentionnée dans l'ensemble des catégories, ce qui peut laisser penser qu'elle est perçue comme moins déterminante que d'autres facteurs, tels que les partenariats ou l'accès aux subventions.

LEVIERS STRUCTURANTS

Ce point montre les principaux leviers structurants qui soutiennent le fonctionnement, la viabilité et la pérennité des marchés solidaires étudiés. L'analyse met en évidence le rôle central des réseaux, de la mobilisation citoyenne, de l'implication municipale et de la mutualisation des ressources comme leviers clés. Il présente aussi l'analyse de ces leviers selon les trois catégories de marchés identifiés.

Quels sont les principaux leviers ayant soutenu la viabilité du marché?

(choix multiples, n=54, source: CÉRSÉ 2025)



Les données du sondage montrent que l'appartenance à un réseau établi, tel que les tables de concertation et les associations, constitue le principal levier soutenant la viabilité des marchés, mentionné par plus de la moitié des répondants (59 %). Parmi les autres leviers importants, on retrouve la forte mobilisation citoyenne (52 %), l'implication de la municipalité (43 %) et la mutualisation des ressources (35 %).

Principaux leviers selon les catégories de MS			
Principaux leviers	Marchés ou épiceries sociales et communautaires	Marchés ou épiceries solidaires classiques	Coopératives alimentaires
Appartenance à un réseau établi	43%	71%	50%
Forte mobilisation citoyenne	43%	36%	75%
Implication de la municipalité	36%	54%	25%
Mutualisation des ressources	14%	54%	25%
Reconnaissance sociale et institutionnelle	50%	25%	38%

L'analyse de ces résultats montre que les leviers structurants de ces marchés diffèrent d'une catégorie à l'autre :

- Les *marchés ou épiceries sociales et communautaires* présentent comme principal levier la reconnaissance sociale et institutionnelle (50 %), ce qui indique une forte dépendance à la légitimité externe pour assurer leur viabilité. La mobilisation citoyenne (43 %) et l'appartenance aux réseaux (43 %) sont également présentes, mais sans domination nette. L'implication municipale (36 %) demeure modérée, tandis que la mutualisation des ressources est très faible (14 %), ceci révèle un manque probable de structuration interne et de coordination formalisée.
- Les *marchés ou épiceries solidaires classiques* s'appuient principalement sur des leviers institutionnels. L'appartenance à des réseaux établis est particulièrement élevée (71 %), constituant le principal support de leur fonctionnement. Cette dimension est renforcée par une forte implication municipale (54 %) et une mutualisation des ressources également importantes (54 %). Ces résultats montrent que ce type de marché se distingue par une forte dépendance aux acteurs institutionnels et un haut degré d'organisation et de coordination. La mobilisation citoyenne, bien que présente (36 %), joue un rôle secondaire par rapport aux mécanismes institutionnels. De même, la reconnaissance sociale est relativement faible (25 %), ce qui suggère que leur légitimité repose davantage sur leur intégration dans des structures formelles (ex. municipalités).
- Les *coopératives alimentaires* présentent un profil différent, marqué par une forte mobilisation citoyenne, qui constitue le levier dominant (75 %). Cette caractéristique traduit un fonctionnement basé sur l'engagement des membres et une logique de gouvernance participative. L'appartenance aux réseaux (50 %) joue un rôle de soutien, sans être structurante de manière dominante. L'implication municipale (25 %) et la mutualisation des ressources (25 %) restent relativement faibles, ce qui indique une moindre dépendance aux structures institutionnelles. La reconnaissance sociale (38 %) se situe à un niveau intermédiaire.

Quelques constats sur les leviers...

Dans l'ensemble, cette analyse met en évidence trois modèles distincts de viabilité des marchés solidaires. Les *marchés ou épiceries sociales ou communautaires* reposent principalement sur la reconnaissance externe, qui montre une dépendance à la légitimité institutionnelle. Les *marchés solidaires classiques* s'inscrivent dans un modèle fortement institutionnalisé, structuré par les réseaux et le soutien municipal. Enfin, les coopératives alimentaires fonctionnent selon une logique plus autonome et participative, où la mobilisation citoyenne constitue le moteur principal.

Ainsi, les résultats montrent trois configurations organisationnelles différenciées, reposant sur des combinaisons spécifiques de leviers institutionnels, communautaires et citoyens.

Pour compléter ces données, la question ouverte du sondage « Selon vous, dans un avenir rapproché, quels seraient les facteurs facilitants et leviers souhaités par votre organisation pour soutenir le fonctionnement et la pérennité de votre marché ou épicerie ? » a permis de recueillir 39 réponses. Après l'analyse thématique, ces réponses ont été regroupées en 11 catégories de leviers et facteurs facilitants, dont les quatre principales sont les suivantes :

1. **Le financement** : sans surprise, il s'agit du levier le plus important, mentionné par 26 répondants. Les éléments les plus souvent cités incluent : financement public récurrent et orienté sur la mission, accès aux subventions spécifiques aux OBNL et coopératives, financement municipal, diversification des sources de financement et soutien par des commanditaires.
2. **L'engagement et la mobilisation citoyenne, incluant la reconnaissance publique** : cité par dix répondants, ce levier regroupe notamment la mobilisation des citoyens à l'achat local, leur implication dans le fonctionnement des marchés solidaires, l'ancrage communautaire des marchés et une plus grande reconnaissance de leur rôle.
3. **La gestion de l'approvisionnement** : mentionnée neuf fois, cette catégorie comprend les achats communs, le choix de fournisseurs locaux à bas prix, la création d'un réseau d'approvisionnement solide, la négociation collective avec les fournisseurs et le renforcement des relations avec les producteurs locaux.
4. **La réglementation et les aides municipales** : citée par sept répondants, cette catégorie inclut le financement municipal, l'accès à des espaces physiques gratuits ou à prix réduit, la promotion des activités des marchés solidaires et l'implication des municipalités.

Les autres catégories de leviers et facteurs mentionnées sont : l'accès à des locaux adaptés, visibles et abordables (cinq mentions) ; la diversification de l'offre et la vente de produits locaux (cinq mentions) ; la bonification du modèle d'affaires (quatre mentions) ; les ressources humaines et la formation (cinq mentions) ; le réseautage et les partenariats (trois mentions) ; la mutualisation des ressources (trois mentions) ; et la stabilité et le travail en équipe (deux mentions).

En résumé, on voit que les réponses à la question ouverte confirment que le financement demeure le principal facteur souhaité pour assurer la pérennité des marchés solidaires, notamment par un soutien public récurrent, la diversification des sources de revenus et l'accès à des subventions adaptées. L'engagement citoyen, l'amélioration de l'approvisionnement ainsi que le soutien réglementaire et municipal apparaissent également comme des facteurs essentiels pour renforcer leur fonctionnement.

Facteurs facilitants et leviers en conclusion...

En somme, l'analyse des facteurs facilitants et des leviers structurants présentée dans cette section, met en évidence non seulement des conditions de réussite communes pour l'ensemble des marchés sondés, mais surtout des logiques de fonctionnement distinctes selon les catégories de marchés solidaires. Les *marchés ou épiceries sociales et communautaires* se caractérisent par une forte dépendance à la reconnaissance externe et aux partenariats, traduisant un besoin marqué de légitimité institutionnelle et d'ancrage local. Les *marchés ou épiceries solidaires classiques*, quant à eux, s'inscrivent dans un modèle plus formalisé, largement soutenu par les réseaux, les mécanismes de mutualisation et l'implication municipale, ce qui témoigne d'un haut degré d'institutionnalisation. À l'inverse, les *coopératives alimentaires* reposent davantage sur une dynamique interne, où la mobilisation citoyenne et la capacité de l'équipe de gestion constituent les principaux leviers de leur viabilité, révélant une plus grande autonomie vis-à-vis des structures institutionnelles externes.

Malgré ces différences, certains facteurs transversaux, tels que la qualité de la gestion, l'accès au financement et la capacité à tisser des liens avec le système alimentaire local, demeurent essentiels à l'ensemble des modèles. Les réponses à la question ouverte viennent renforcer ces constats en mettant en lumière des besoins partagés, notamment en matière de financement récurrent, de structuration de l'approvisionnement et de reconnaissance du rôle social de ces initiatives.

Ainsi, cette section souligne l'importance d'adapter les stratégies de soutien et d'accompagnement aux réalités propres à chaque type de marché. La valorisation de ces modèles différenciés, combinée à la diffusion de pratiques adaptées, apparaît comme un levier clé pour renforcer la pérennité des marchés solidaires et leur contribution à la résilience des systèmes alimentaires locaux.

3.4 PRATIQUES D'AFFAIRES DES MARCHÉS SOLIDAIRES

Cette section présente et analyse les différentes pratiques de mise en marché développées par les marchés sondés (prix, communication, distribution et proximité), ainsi que les pratiques d'approvisionnement, de financement, de gestion des ressources humaines, de partenariat et de changement d'échelle. L'objectif est d'identifier les pratiques gagnantes afin de les diffuser et de les faire connaître.

De manière générale, les résultats montrent qu'en matière de mise en marché, ces MS adoptent des politiques de prix variées et appliquent plusieurs formes de tarification. Toutefois, la politique la plus fréquemment mentionnée est celle du prix unique du marché. Pour la distribution, la grande majorité des organisations offrent des activités permanentes (non saisonnières) et vendent directement aux clients dans des espaces physiques. Par ailleurs, en termes de financement, les subventions publiques constituent la principale source de financement pour environ la moitié des marchés sondés. Les points suivants présentent et détaillent l'ensemble de ces pratiques.

PRATIQUES DE PRIX

Ce point présente les pratiques de prix observées au sein des marchés sondés et vise à mettre en lumière la diversité des modèles tarifaires utilisés afin de les comprendre.

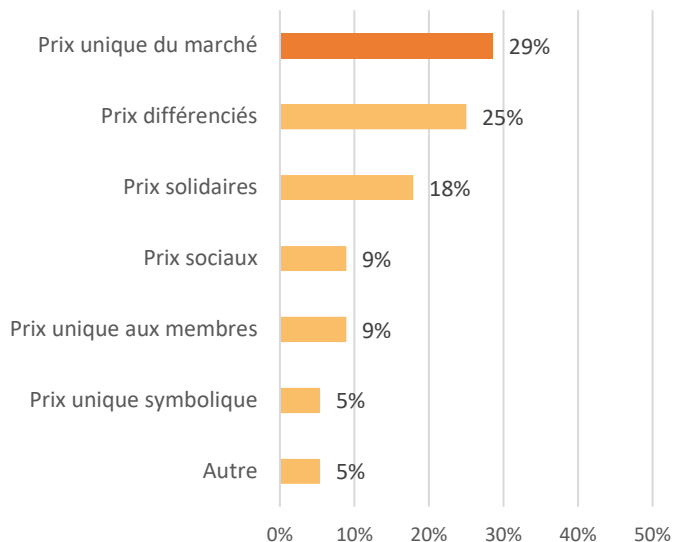
Les résultats du sondage montrent une coexistence de plusieurs pratiques de tarification, allant du prix unique aux stratégies de tarification différenciée ou solidaire, reflétant des orientations et des publics cibles variés selon les types de marchés. Cette diversité s'accroît lorsqu'on observe les différences entre ces types de marchés. Les paragraphes suivants présenteront en détail ces résultats.

Le sondage révèle que les MS appliquent plusieurs types de prix. Pour 29 % d’entre eux, la politique de prix unique¹¹ s’applique pour l’ensemble des clients, tandis qu’un marché sur quatre (25 %) adopte une politique différenciée¹² (prix pour les membres et pour les non-membres). Près d’un marché sur cinq (18 %) privilégie une politique de prix solidaire, offrant une gamme de prix en fonction des moyens financiers et du choix du client.

Notons que la tarification sociale¹³ (prix réduits) est appliquée exclusivement par 9 % des marchés répondants, tandis que le prix unique symbolique¹⁴ ne concerne que 5 % d’entre eux. Ces deux dernières données laissent supposer que les politiques de prix réduits destinées aux personnes vulnérables demeurent peu répandues.

Quelle est la politique de prix de votre marché ou épicerie?

(choix multiples, n=56, source: CÉRSÉ 2025)



Politiques de prix selon les catégories de MS			
Politiques de prix	Marchés ou épiceries sociales et communautaires	Marchés ou épiceries solidaires classiques	Coopératives alimentaires
Prix unique du marché	7%	38%	38%
Prix unique aux membres	20%	3%	13%
Prix unique symbolique	20%	0%	0%
Prix différenciés	20%	21%	50%
Prix solidaires	7%	31%	0%
Prix sociaux	20%	7%	0%

Le croisement et l’analyse des politiques de prix selon les trois catégories de MS identifiées permettent de constater que celles-ci appliquent des pratiques tarifaires différentes :

- Les *marchés ou épiceries sociales et communautaires* appliquent de manière relativement équilibrée la plupart des types de prix (20 %), à l’exception du prix unique du marché (7 %) et du prix solidaire (7 %).
- En revanche, les *marchés ou épiceries solidaires classiques* privilégient davantage le prix unique du marché (38 %), suivi des prix solidaires (31 %)
- Dans le cas des *coopératives alimentaires*, les principales politiques de tarification sont les prix différenciés (50 %), le prix unique du marché (38 %) et le prix unique aux membres (13 %).
- Le prix unique symbolique est uniquement appliqué dans les *marchés ou épiceries sociales et communautaires*. De plus, les prix sociaux sont principalement utilisés par cette même catégorie.

¹¹ Prix unique du marché : prix pour tous les clients.

¹² Prix différenciés (préférentiels ou plusieurs paliers de prix) : prix membres et prix non-membres.

¹³ Prix sociaux : rabais accordés à la caisse sur présentation d’une carte d’adhésion à un programme visant à réduire la facture.

¹⁴ Prix unique symbolique : seules les personnes en situation d’insécurité alimentaire peuvent acheter au marché.

Constats pour les *marchés ou épiceries sociales et communautaires* :

- Appliquent une diversité équilibrée de pratiques tarifaires.
- Sont les seuls à utiliser le prix symbolique.
- Utilisent davantage les prix sociaux que les autres catégories de marché.

Constats pour les *marchés ou épiceries solidaires classiques* :

- Privilégient le prix unique du marché (38 %).
- Utilisent aussi les prix solidaires (31 %).

Constats pour les *coopératives alimentaires* :

- Favorisent surtout les prix différenciés (50 %).
- Combinent logique marchande et avantages pour les membres.

Pratiques de prix en conclusion...

L'analyse met en évidence une diversité importante des modèles de tarification dans les marchés sondés, reflétant des objectifs et des publics variés. Si une partie significative des marchés adopte des politiques de prix uniques ou différenciés, la tarification explicitement orientée vers l'accessibilité économique, comme les prix sociaux ou symboliques, demeure marginale.

Par ailleurs, les différences observées entre les catégories de marchés confirment que les pratiques tarifaires sont étroitement liées à leur mission et modèle d'affaires. Les *marchés ou épiceries sociales et communautaires* se distinguent par une plus grande diversité d'approches, incluant des mesures plus inclusives, tandis que les *marchés ou épiceries solidaires classiques* et les *coopératives alimentaires* privilégient davantage des logiques de marché ou des structures hybrides.

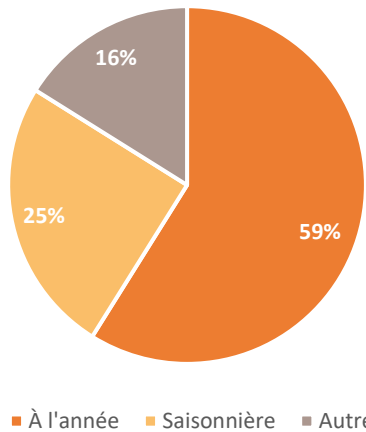
PRATIQUES DE DISTRIBUTION

Ce point présente les pratiques développées par les marchés sondés pour acheminer leurs offres de biens et de services à leur clientèle. Les éléments analysés portent sur la périodicité des activités de vente, ainsi que sur les lieux et la localisation des espaces de vente.

Les résultats montrent que la majorité des marchés sont permanents, leurs activités se déroulant tout au long de l'année. De plus, dans la quasi-totalité des cas, ces activités ont lieu dans des espaces physiques, principalement dans des locaux communautaires. Pour les trois quarts des marchés sondés, l'achalandage autour de leurs espaces de vente semble assez favorable.

Périodicité des activités de vente

Vos activités de vente sont-elles saisonnières ou à l'année?
(n=56, source: CÉRSÉ 2025)



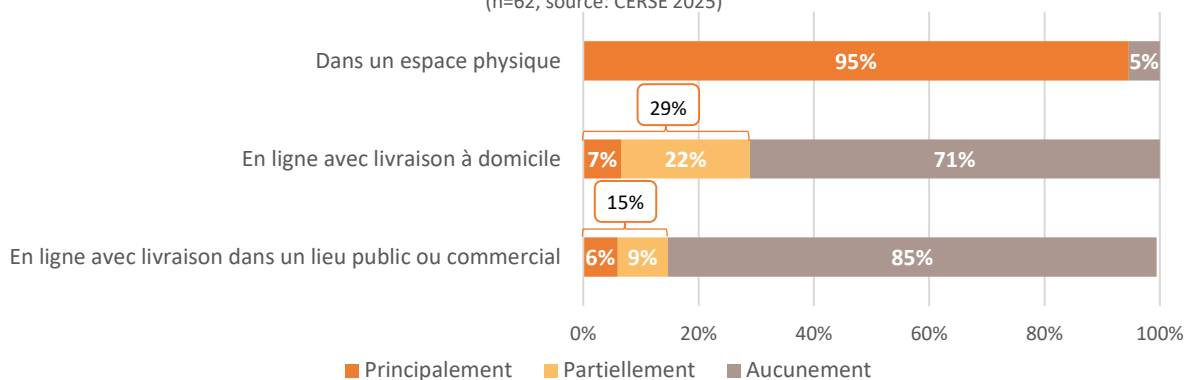
L'analyse des résultats indique que, dans plus de la moitié des cas (59 %), les activités de vente se déroulent toute l'année, ce qui correspond à un fonctionnement annuel. En revanche, 25 % des marchés organisent des activités saisonnières et, pour 16 % d'entre eux, la périodicité des activités de vente est variable.

Périodicité des activités de vente			
Périodicité des activités de vente au courant d'une année	Pourcentages	Périodicité des activités de vente au courant d'un mois	Pourcentages
À l'année	59%	Activités mensuelles	7%
		Activités hebdomadaires	23%
		Activités journalières	29%
Saisonniers	25%	Activités mensuelles	2%
		Activités hebdomadaires	14%
		Activités journalières	9%
Autre	16%	-	-

Une analyse plus détaillée révèle que, parmi les 59 % de marchés actifs à l'année, 29 % proposent des activités de vente au moins quatre jours par semaine (soit une fréquence élevée et continue), tandis que 23 % fonctionnent sur une base hebdomadaire. À l'inverse, parmi les marchés saisonniers (25 %), seuls 9 % offrent des activités au moins quatre jours par semaine. Dans cette catégorie, la proportion de marchés ayant des activités hebdomadaires s'élève à 14 %.

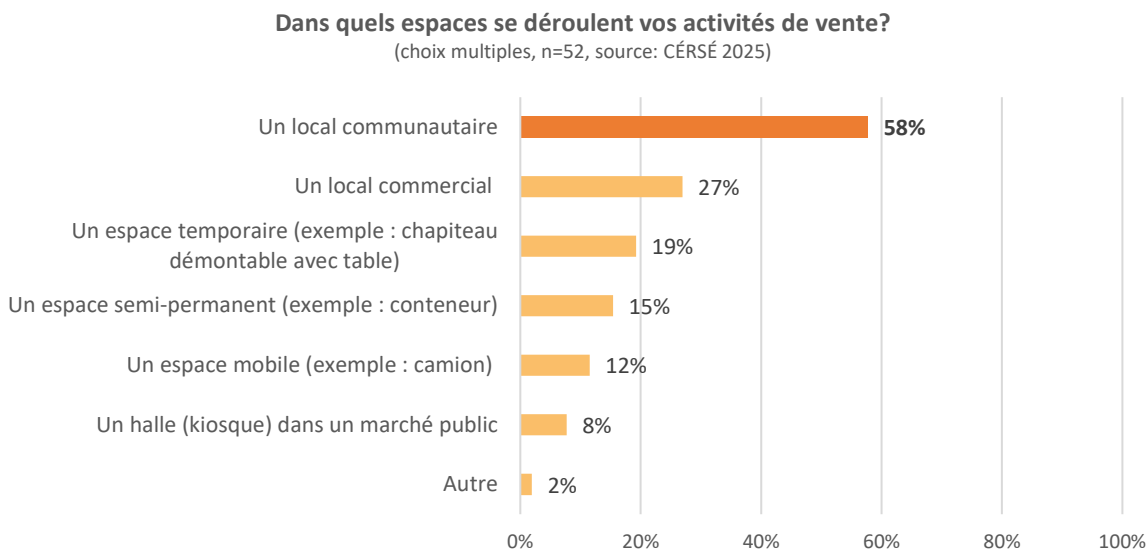
Types et espaces de vente

Vos activités de vente sont-elles offertes...
(n=62, source: CÉRSÉ 2025)



Dans 95 % des MS étudiés, les activités de vente sont principalement organisées dans un espace physique. Par ailleurs, les résultats mettent en évidence une sous-utilisation de la vente en ligne. En effet, seuls 29 % des marchés sondés utilisent ce mode de commercialisation avec livraison à domicile et 15 % avec livraison dans un lieu public ou commercial.

Ces résultats suggèrent que les modes de commercialisation demeurent largement ancrés dans des pratiques traditionnelles, la transition vers le numérique restant limitée.



Pour les répondants ayant indiqué que leurs activités de vente étaient offertes dans un espace physique à la question précédente (95 % d’entre eux), des précisions leur étaient demandées quant à cet espace. Parmi les marchés sondés, 58 % ont recours à des locaux communautaires, ce qui en fait le principal espace pour les activités de vente. Les locaux commerciaux classiques sont utilisés par 27 % des marchés.

Par ailleurs, les autres types d’espaces pour les activités de vente demeurent peu utilisés. À titre d’exemple, les espaces semi-permanents, tels que les conteneurs, sont utilisés par seulement 15 % des marchés, tandis que les espaces mobiles le sont par 12 %.

Espaces pour les activités de vente selon les catégories de MS			
Espaces pour les activités de vente	Marchés ou épiceries sociales et communautaires	Marchés ou épiceries solidaires classiques	Coopératives alimentaires
Local communautaire	93%	54%	0%
Local commercial	7%	19%	75%
Espace temporaire	0%	31%	13%
Espace semi-permanent	0%	23%	0%
Espace mobile	7%	19%	0%
Halle (kiosque) dans un marché public	0%	8%	25%

Le croisement des types d’espaces de vente selon les trois catégories de marchés sondés met en évidence des différences marquées dans les modes d’implantation :

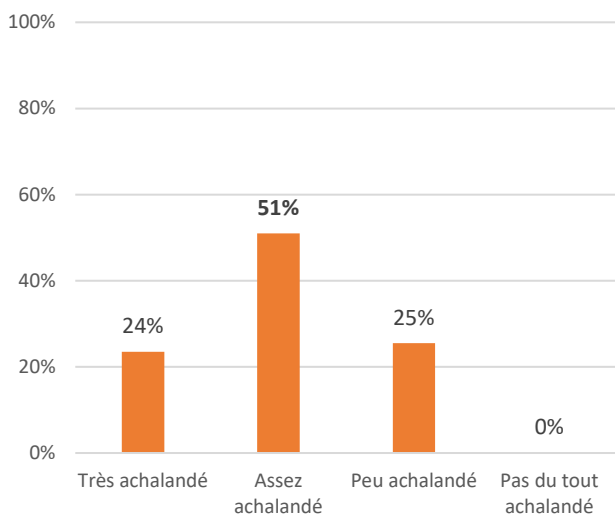
- Tout d’abord, les *marchés ou épiceries sociales ou communautaires* se distinguent par un recours quasi exclusif aux locaux communautaires (93 %), les autres types d’espaces étant très peu utilisés. Ce résultat confirme leur fort ancrage dans les infrastructures communautaires et leur dépendance à des ressources locales existantes, en cohérence avec leur mission sociale.
- À l’inverse, les *marchés ou épiceries solidaires classiques* présentent une plus grande diversification des espaces de vente. Bien que les locaux communautaires demeurent majoritaires (54 %), ce type de marchés mobilisent également une variété d’espaces alternatifs, notamment les espaces temporaires (31 %) , semi-permanents (23 %) et mobiles (19 %). Cette répartition suggère une plus grande flexibilité organisationnelle et une capacité d’adaptation à différents contextes territoriaux ou opportunités d’implantation.
- Enfin, les *coopératives alimentaires* se démarquent nettement par une forte utilisation des locaux commerciaux (75 %), ainsi que par une présence dans les halles des marchés publics sous forme de kiosques (25 %). Contrairement aux autres catégories, elles n’utilisent pas de locaux communautaires ni d’espaces mobiles ou semi-permanents. Ce profil traduit une orientation plus commerciale et institutionnalisée, reposant sur des infrastructures formelles et stables.

Dans l’ensemble, ces résultats révèlent une structuration différenciée des modes de vente selon le type de MS, alors que les *marchés ou épiceries sociales et communautaires* privilégient un ancrage local fort et stable, les *marchés ou épiceries solidaires classiques* adoptent des modèles hybrides plus flexibles, et les *coopératives alimentaires* s’inscrivent davantage dans une logique commerciale formalisée. Ces différences peuvent avoir des implications importantes en termes d’accessibilité, de capacité d’innovation et de potentiel de développement.

Achalandage

En général, comment considérez-vous l’achalandage autour de vos espaces de vente?

(n=51, source: CÉRSÉ 2025)



L’analyse du niveau d’achalandage dans les espaces de vente montre que 51 % des marchés sondés estiment bénéficier d’un achalandage suffisant autour de leurs installations, tandis que 24 % le jugent très élevé. À l’inverse, 25 % des répondants indiquent être situés dans des zones peu fréquentées. Ainsi, on voit que près de trois quarts des marchés bénéficient d’un niveau d’achalandage favorable, ce qui suggère que leurs espaces de vente sont, dans l’ensemble, bien situés et facilement accessibles pour les clients. Ces résultats confirment l’importance de l’emplacement physique dans le fonctionnement des MS, en particulier pour les ventes directes, et mettent en évidence un facteur clé de réussite pour attirer et fidéliser la clientèle

Espaces pour les activités de vente selon les catégories de MS			
Espaces pour les activités de vente	Marchés ou épiceries sociales et communautaires	Marchés ou épiceries solidaires classiques	Coopératives alimentaires
Achalandé	87%	76%	63%
Peu ou pas du tout achalandé	13%	24%	37%

Les croisements du niveau d'achalandage selon les trois catégories de MS identifiés permettent de dégager certains constats :

- Une majorité (87 %) de *marchés ou épiceries sociales et communautaires* bénéficie d'un bon achalandage, tandis que seulement 13 % se situent dans des zones peu fréquentées. Cela confirme que ces marchés sont bien ancrés dans leur communauté et que leur implantation dans des locaux communautaires favorise un flux régulier de clientèle.
- Environ le trois-quarts des *marchés ou épiceries solidaires classiques* se situe dans des zones achalandées, et 24 % dans des zones peu fréquentées. Cette catégorie présente une légère variabilité par rapport aux *marchés ou épiceries sociales et communautaires*, ce qui peut refléter l'utilisation d'espaces plus flexibles ou temporaires.
- Pour les *coopératives alimentaires*, 63 % se trouvent dans des zones achalandées, tandis que 37 % sont dans des zones peu fréquentées. Comparativement aux deux autres catégories, ces résultats indiquent que les coopératives, malgré un positionnement souvent dans des locaux commerciaux formels, peuvent être confrontées à des enjeux de fréquentation liés à la localisation ou à la densité de clientèle.

Le niveau d'achalandage est fortement corrélé au type d'organisation et à l'ancrage local. Les *marchés ou épiceries sociales et communautaires* bénéficient d'une clientèle régulière grâce à leur intégration dans la communauté, tandis que les *marchés solidaires classiques* et les *coopératives alimentaires* montrent une plus grande variabilité, soulignant l'importance du choix stratégique de l'emplacement pour attirer et fidéliser les clients.

Pratiques de distribution en conclusion...

L'analyse des pratiques de distribution des MS étudiés révèle une structuration différenciée des modes de vente et d'implantation, étroitement liée au type d'organisation et au niveau d'achalandage.

La grande majorité des marchés sondés privilégie les ventes dans des espaces physiques. Cette prédominance souligne l'ancrage local des MS et leur mission sociale, favorisant la proximité avec la clientèle. Les ventes en ligne restent peu utilisées, ce qui traduit une différence aux modes de distribution traditionnels.

Concernant le type d'espace, les *marchés ou épiceries sociales et communautaires* s'appuient principalement sur des locaux stables (communautaires), tandis que les *marchés ou épiceries solidaires classiques* adoptent des formats plus flexibles, incluant des espaces temporaires, semi-permanents ou mobiles. Les *coopératives alimentaires*, quant à elles, utilisent majoritairement des locaux commerciaux ou des halles dans les marchés publics, traduisant une orientation plus formelle et commerciale. Cette diversité montre que le choix de l'espace influence directement la visibilité et la fréquentation.

Le niveau d’achalandage confirme cette logique : les *marchés ou épiceries sociales et communautaires* bénéficient d’une clientèle régulière (87 % en zone achalandée), les *marchés ou épiceries solidaires classiques* présentent une fréquentation plus variable (76 %), et les *coopératives alimentaires*, malgré leur implantation dans des locaux commerciaux, connaissent une proportion moins élevée d’achalandage.

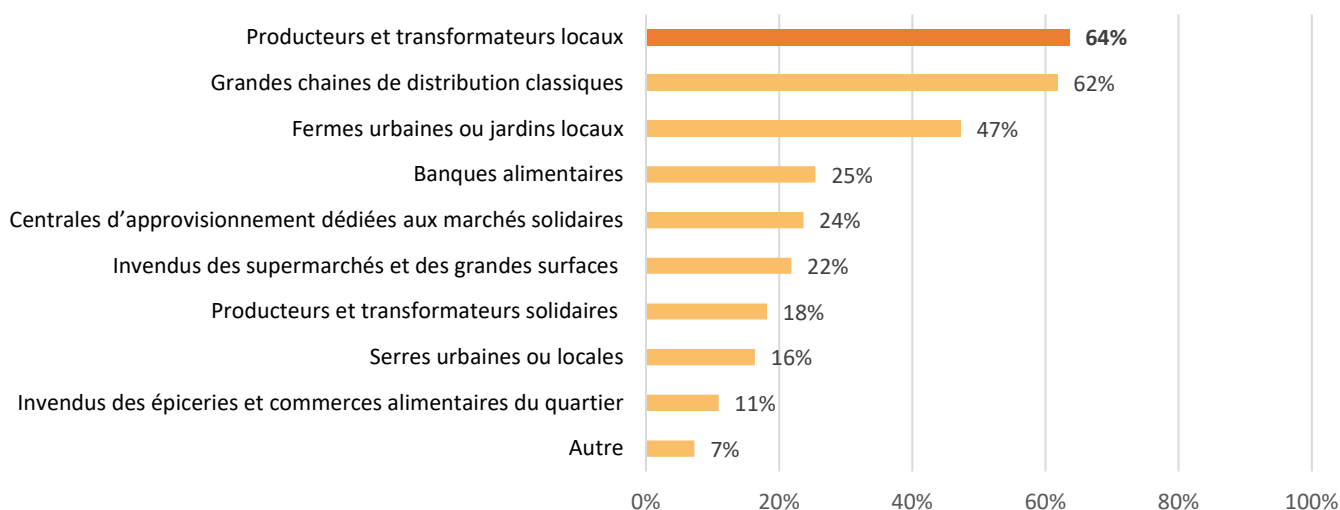
PRATIQUES D’APPROVISIONNEMENT

Ce point présente l’analyse des pratiques d’approvisionnement des marchés étudiés. Dans un premier temps, il met en évidence les principaux fournisseurs mobilisés par ces marchés. Il montre ensuite une lecture comparative selon les différentes catégories de marchés, afin de faire ressortir les logiques d’approvisionnement propres à chaque catégorie et les liens entre ces choix, leur mission et leur fonctionnement.

Les résultats du sondage révèlent que les MS étudiés s’appuient sur une diversité de fournisseurs pour s’approvisionner, soient des sources locales de proximité, des réseaux conventionnels de fournisseurs et des sources solidaires. Les croisements de ces résultats abondent en ce sens, avec des particularités pour chacune des catégories de marché, notamment avec les *coopératives alimentaires* qui priorisent les producteurs et transformateurs locaux et les grandes chaînes de distribution classiques.

Qui sont vos principaux fournisseurs?

(choix multiples, n=55, source: CÉRSÉ 2025)



Les deux principales catégories de fournisseurs mentionnées par les répondants sont les producteurs et transformateurs locaux (64 %) ainsi que les grandes chaînes de distribution classiques (62 %). Cette double prédominance met en évidence un modèle hybride, combinant ancrage local et recours aux circuits conventionnels.

Par ailleurs, les fermes urbaines et les jardins locaux représentent une source d’approvisionnement importante, mobilisée par près de la moitié des répondants (47 %), ce qui souligne l’importance des initiatives locales et de proximité. D’autres sources, telles que les banques alimentaires (25 %), les centrales d’approvisionnement dédiées aux marchés solidaires (24 %) et les invendus des supermarchés (22 %), complètent ce réseau de fournisseurs. Elles traduisent l’intégration de pratiques solidaires et de valorisation des surplus dans les stratégies d’approvisionnement.

Ces résultats permettent de voir une diversification de sources d’approvisionnement qu’on peut classer ainsi : sources locales de proximité, réseaux conventionnels et sources solidaires.

- Les sources locales de proximité dominant : producteurs et transformateurs locaux (64 %) et fermes urbaines ou jardins locaux (47 %). Cela indique un fort ancrage territorial et une volonté de soutenir l’économie locale.
- Les réseaux conventionnels restent très présents : grandes chaînes de distribution (62 %). C’est presque au même niveau que les fournisseurs locaux, ce qui suggère un besoin de travailler pour augmenter l’achat local.
- Les sources solidaires qui jouent un rôle secondaire, mais significatif : banques alimentaires (25 %); centrales d’approvisionnement solidaires (24 %) et invendus des supermarchés et des grandes surfaces (22 %). Ces sources participent à une logique de lutte contre le gaspillage et d’économie solidaire. Les autres sources (producteurs solidaires, serres, invendus de commerces de quartier) sont marginales et en complémentarité.

Principaux fournisseurs selon les catégories de MS			
Fournisseurs	Marchés ou épiceries sociales et communautaires	Marchés ou épiceries solidaires classiques	Coopératives alimentaires
Producteurs et transformateurs locaux	53%	64%	88%
Grandes chaînes de distribution classiques	53%	61%	75%
Fermes urbaines ou jardins locaux	33%	68%	13%
Banques alimentaires	53%	18%	0%
Centrales d’approvisionnement dédiées aux marchés solidaires	13%	39%	0%
Invendus des supermarchés et des grandes surfaces	60%	11%	0%
Producteurs et transformateurs solidaires	13%	21%	25%
Serres urbaines ou locales	7%	29%	0%
Invendus des épiceries et commerces alimentaires du quartier	27%	7%	0%

L’analyse croisée des fournisseurs selon les catégories de MS met en évidence des logiques différentes :

- Les *marchés ou épiceries sociales et communautaires* se caractérisent par un recours important aux circuits d’aide alimentaire et de récupération, notamment avec les invendus des supermarchés et des grandes surfaces (60 %) et les banques alimentaires (53 %). Ce choix traduit une priorité accordée à l’accessibilité économique et à la lutte contre le gaspillage, au détriment relatif des circuits courts, bien que les producteurs locaux demeurent présents.
- À l’inverse, les *coopératives alimentaires* se distinguent par un ancrage marqué dans les circuits courts, avec une très forte mobilisation des producteurs et transformateurs locaux (88 %). Ces coopératives n’utilisent pas la source d’aide alimentaire ni les invendus, et ceci reflète une logique davantage orientée vers la qualité des produits, l’engagement des membres et des pratiques de consommation responsables.

- Entre ces deux modèles, les *marchés ou épiceries solidaires classiques* adoptent une position intermédiaire et hybride. Ils combinent des sources locales importantes, telles que les producteurs et transformateurs locaux (64 %) et les fermes urbaines ou jardins locaux (68 %), avec des approvisionnements issus des grandes chaînes de distribution (61 %) et des centrales solidaires (39 %). Cette diversité témoigne d’une volonté de ce type de marchés de concilier ancrage territorial, contraintes logistiques et mission sociale.

Ainsi, le choix des fournisseurs apparaît étroitement lié à la mission et au modèle d’affaires de chaque type de marché.

Pratique d’approvisionnement en conclusion...

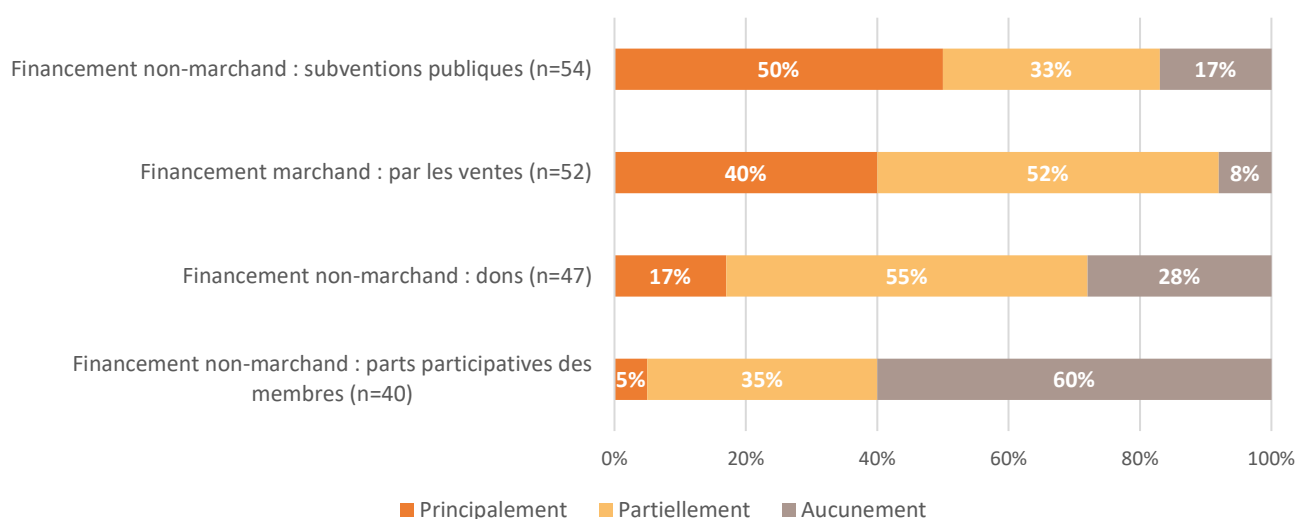
En somme, les pratiques d’approvisionnement des MS reposent sur une combinaison nuancée de sources locales, conventionnelles et solidaires, dont l’importance varie selon leur mission et leur modèle d’affaires. Cette diversité témoigne de leur capacité d’adaptation aux contraintes économiques et sociales, tout en reflétant des orientations distinctes entre accessibilité alimentaire, soutien aux producteurs locaux et engagement communautaire. Ainsi, le choix des fournisseurs ne se limite pas à une fonction logistique, mais s’inscrit au cœur des valeurs et des objectifs propres à chaque type de marché.

PRATIQUES DE FINANCEMENT

Ce point présente les résultats et l’analyse des pratiques de financement des marchés étudiés. Il met d’abord en lumière les principales sources de financement mobilisées, en distinguant le financement marchand (revenus issus des ventes) du financement non marchand (subventions publiques, dons et parts participatives). Il présente ensuite une lecture comparative de ces sources selon les trois catégories de marchés identifiées, afin de faire ressortir les spécificités propres à chacune d’elles. Enfin, cette analyse permet de dégager les principaux enjeux liés à la dépendance au financement non marchand et à la pérennité financière de ces marchés. Ces résultats et leur analyse sont détaillés dans ce qui suit.

Quelles sont vos sources de financement?

(source: CÉRSÉ 2025)



L'analyse des résultats montre que le financement non marchand, notamment les subventions publiques, constitue la principale source de financement pour 50 % des MS sondés. À l'inverse, le financement marchand, provenant des ventes, représente la principale source pour 40 % d'entre eux. Par ailleurs, 17 % indiquent que leur financement provient principalement des dons et 5 % s'appuient surtout sur les parts participatives des membres.

Globalement, le financement non marchand (subventions, dons et parts participatives) demeure la principale source de financement pour une majorité de marchés solidaires, dont 50% dépendent des subventions publiques. Ce type de financement constitue un levier important pour leur fonctionnement. Toutefois, cette dépendance contribue à expliquer les préoccupations liées à leur pérennité à long terme.

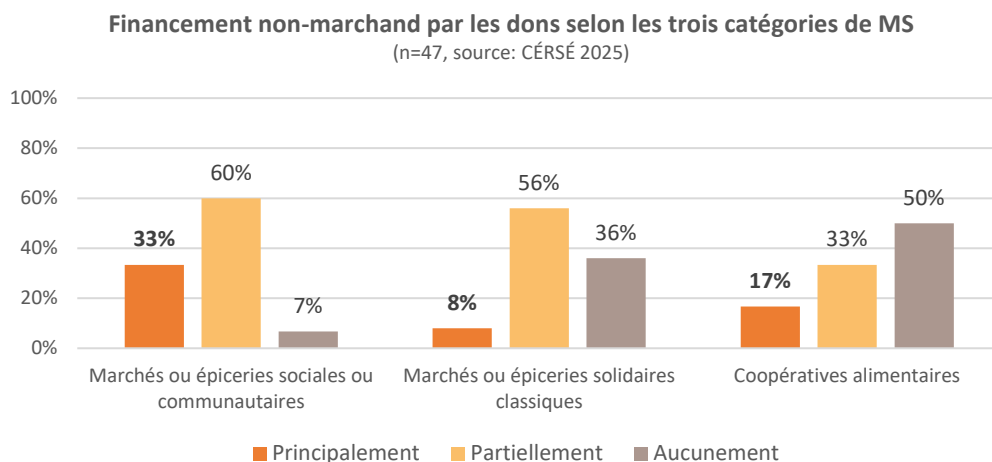
Comme le souligne la littérature, l'un des principaux défis de gestion auxquels font face certains MS, en particulier les *marchés ou épiceries sociales et communautaires*, réside dans leur forte dépendance aux subventions publiques et aux dons. Ces organisations éprouvent ainsi des difficultés à atteindre une pleine autonomie financière.

Principales sources de financement selon les catégories de MS			
Sources de financement	Marchés ou épiceries sociales et communautaires	Marchés ou épiceries solidaires classiques	Coopératives alimentaires
Financement non-marchand : subventions publiques	50%	59%	25%
Financement marchand : par les ventes	17%	32%	86%
Financement non-marchand : dons	33%	8%	17%
Financement non-marchand : parts participatives des membres	10%	0%	14%

Le croisement des sources de financement selon les trois types de marchés identifiés met en évidence plusieurs constats importants :

- Une très grande majorité des marchés ayant déclaré que leur financement est principalement de nature marchande correspond aux *coopératives alimentaires* avec 86 % de mentions. En revanche, cette source de financement n’est principale que pour 32 % des *marchés ou épiceries solidaires classiques* et pour 17 % des *marchés ou épiceries sociales ou communautaires*. En résumé, les ventes constituent la source de financement dominante pour les *coopératives alimentaires*, partielle pour la majorité des *marchés ou épiceries solidaires classiques*, et complémentaire pour les *marchés ou épiceries sociales et communautaires*.
- Les subventions publiques constituent une source de financement principale pour une proportion importante de *marchés ou épiceries solidaires classiques* (59 %) et pour la moitié des *marchés ou épiceries sociales ou communautaires* sondés (50 %). À l’inverse, elles ne représentent pas une source de financement principale pour les *coopératives alimentaires* (25 %).

Cette analyse croisée met ainsi en évidence des différences significatives entre les catégories de marchés quant à leur dépendance aux subventions publiques. Les *marchés ou épiceries solidaires classiques* et les *marchés ou épiceries sociales ou communautaires* apparaissent comme les plus dépendants du financement non marchand, traduisant leur forte vocation sociale. À l’opposé, les *coopératives alimentaires* se distinguent par une dépendance nettement plus faible à l’égard des subventions, une proportion importante d’entre elles déclarant ne pas y recourir.



L’analyse du financement non marchand par dons montre que :

- Les *marchés ou épiceries sociales et communautaires* sont les plus dépendants des dons, avec un tiers (33 %) qui s’appuie principalement sur eux.
- Les *marchés ou épiceries solidaires classiques* présentent une dépendance mixte : plus de la moitié (56 %) utilise les dons partiellement, mais une proportion notable (36 %) n’en reçoit aucun.
- Les *coopératives alimentaires* sont les moins concernées par les dons, 50 % n’y ayant aucun recours, reflétant leur modèle économique basé sur la participation des membres.

En résumé, les résultats de croisement montrent que les MS sondés ont des modèles d’affaires différenciés : les marchés ou épiceries à forte vocation sociale reposent davantage sur des financements publics et les dons constituent surtout pour eux un complément de financement, tandis que les *coopératives alimentaires* semblent bénéficier d’une plus grande autonomie financière, fondée principalement sur des revenus marchands.

Pratique de financement en conclusion...

En somme, l'analyse met en évidence des modèles de financement nettement différenciés selon les catégories de marchés solidaires, qui reflètent à la fois leur mission et leurs modèles d'affaires. Les marchés ou épicerie à forte vocation sociale reposent largement sur des ressources non marchandes, en particulier les subventions publiques et les dons, ce qui leur permet de répondre à des objectifs d'accessibilité et d'inclusion, mais les expose au même temps à des enjeux importants de stabilité et de pérennité financière. À l'inverse, les *coopératives alimentaires* se distinguent par une plus grande autonomie financière, fondée principalement sur les revenus issus des ventes et la participation des membres, ce qui semble renforcer leur viabilité économique.

Ainsi, loin de constituer un modèle unique, les diverses pratiques de financement identifiées montrent un équilibre variant entre mission sociale et viabilité économique. Cette diversité souligne l'importance d'adapter les stratégies de financement aux réalités propres à chaque type de marché, tout en mettant en lumière un enjeu transversal : la nécessité de consolider des modèles hybrides capables de réduire la dépendance aux financements non marchands sans compromettre les objectifs sociaux poursuivis.

AUTRES PRATIQUES D'AFFAIRES

Au-delà des stratégies de mise en marché, d'autres pratiques d'affaires jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement des marchés étudiés. Ce point s'intéresse plus particulièrement à deux dimensions clés : la gestion des ressources humaines et les pratiques de communication. Il présente d'abord les pratiques de gestion de ressources humaines, en distinguant le rôle des salariés et des bénévoles ainsi que les différences selon les types de marchés et les saisons d'exploitation. Il présente ensuite les principaux canaux de communication utilisés pour faire connaître les activités et mobiliser les communautés, mettant en lumière la diversité des approches adoptées. Les détails de ces résultats sont présentés dans ce qui suit.

Pratiques de gestion des ressources humaines

En moyenne, combien y a-t-il au total de membres du personnel salarié et du personnel bénévole?
(source: CÉRSÉ 2025)



Les résultats du sondage montrent qu'en été comme en hiver, la grande majorité des marchés sondés (94 %) emploient moins de 100 personnes. Parmi le personnel œuvrant dans les MS, on distingue les salariés des bénévoles.

- En été, le nombre moyen de salariés est de 17, tandis que le nombre moyen de bénévoles est de 26.

En hiver, le nombre moyen de salariés est de 14, et celui des bénévoles est de 23.

**Ces données indiquent que, globalement, les marchés font davantage appel aux bénévoles qu'au personnel salarié pour la réalisation de leurs activités.
Personnes salariées et bénévoles en moyenne selon les catégories de MS**

Personnes salariées et bénévoles	Marchés ou épiceries sociales et communautaires	Marchés ou épiceries solidaires classiques	Coopératives alimentaires
ÉTÉ : personnel salarié	17	7	54
ÉTÉ : personnel bénévole	23	19	12
HIVER : personnel salarié	16	4	52
HIVER : personnel bénévole	25	13	11

Le croisement des membres du personnel (salariés et bénévoles) selon les trois catégories de marchés identifiés montre qu'il y a des différences :

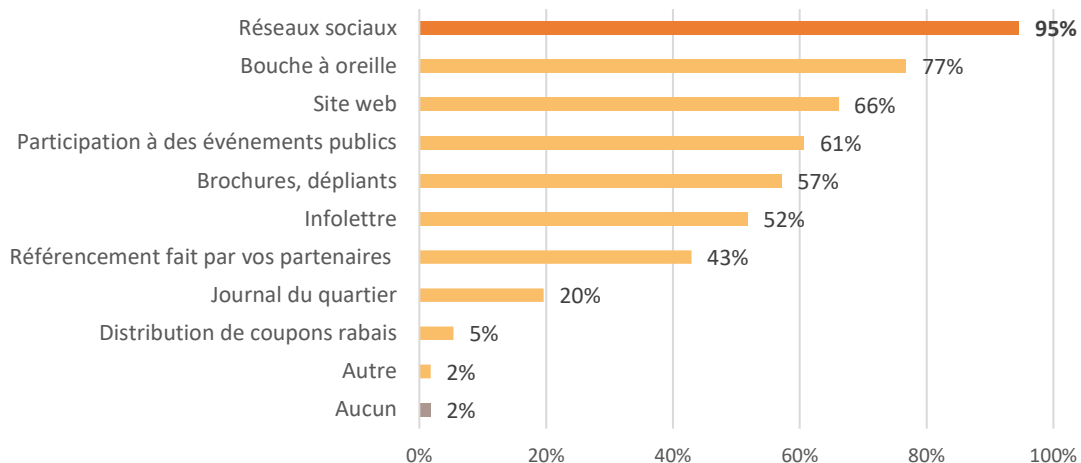
- Les *marchés ou épiceries sociales et communautaires* ont un nombre équilibré de salariés et de bénévoles, avec une légère prédominance de bénévoles. Ces marchés semblent dépendre de l'engagement communautaire pour fonctionner.
- Quant aux *marchés ou épiceries solidaires classiques*, le personnel salarié y est très limité, il y a prédominance des bénévoles, surtout en été, ce qui montre un modèle opérationnel très dépendant du bénévolat.
- À l'inverse, les *coopératives alimentaires* emploient beaucoup plus de salariés que de bénévoles, ce qui reflète un fonctionnement plus stable et professionnalisé de leurs employés.

Pour l'effet de la saisonnalité, les croisements illustrent que, pour tous les types de marché, le nombre moyen de salariés et de bénévoles diminue légèrement en hiver, mais la proportion de bénévoles et de salariés reste relativement constante. Cela confirme que le recours au bénévolat est une stratégie durable pour ces marchés, indépendamment de la saison.

Pratiques de communication

Quels sont vos principaux canaux de communication?

(choix multiples, n=56, source: CÉRSÉ 2025)



Pour faire connaître leur mission et leurs activités, les MS étudiés utilisent une variété de canaux de communication, avec des degrés d'utilisation diversifiés. Le canal le plus utilisé reste les réseaux sociaux, nommé par 95 % des répondants. Les autres méthodes de communication les plus utilisées sont le bouche-à-oreille (77 %), les sites web (66 %), la participation à des événements publics (61 %), les brochures et dépliants (57 %) ainsi que les infolettres (52 %). Par ailleurs, 43 % des répondants indiquent que leurs partenaires assurent un référencement, ce qui traduit de bonnes relations et une collaboration efficace avec d'autres acteurs locaux du système alimentaire local (SAL).

En somme, l'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines et de communication met en évidence, encore une fois, des modèles organisationnels variés, mais fortement ancrés dans l'engagement communautaire. Le recours important au bénévolat, combiné à des stratégies de communication diversifiées, témoigne de la capacité d'adaptation des marchés solidaires. Ces pratiques constituent des leviers essentiels pour assurer leur pérennité, renforcer leur rayonnement et soutenir leur mission sociale au sein de leur SAL.

Les différentes pratiques d'affaires en conclusion...

L'analyse des pratiques d'affaires des MS sondés révèle une grande diversité de modèles et d'approches, en lien étroit avec la mission et le type d'organisation.

- En matière de tarification, si les prix uniques et différenciés dominent, les politiques explicitement orientées vers l'accessibilité économique, comme les prix sociaux ou symboliques, restent marginales, soulignant des défis persistants en matière d'inclusion financière.
- Les pratiques de distribution montrent un ancrage fort dans les espaces physiques, avec des *marchés ou épiceries sociales et communautaires* privilégiant la stabilité et la proximité, tandis que les *marchés ou épiceries solidaires classiques* adoptent des formats plus flexibles et les *coopératives alimentaires* s'inscrivent dans une logique commerciale formelle.
- Les stratégies de communication reflètent un usage diversifié des outils numériques et traditionnels, avec une prédominance des réseaux sociaux et du bouche-à-oreille, confirmant l'importance de la visibilité locale et des partenariats. L'approvisionnement combine circuits courts, réseaux conventionnels et sources solidaires, illustrant des logiques hybrides conciliant ancrage territorial et mission sociale.
- Enfin, les modes de financement et de gestion des ressources humaines mettent en lumière des distinctions marquées : les marchés à forte vocation sociale dépendent davantage des subventions, des dons et du bénévolat, tandis que les *coopératives alimentaires* s'appuient sur un financement marchand et un personnel salarié plus stable, assurant une autonomie et une professionnalisation plus élevées.

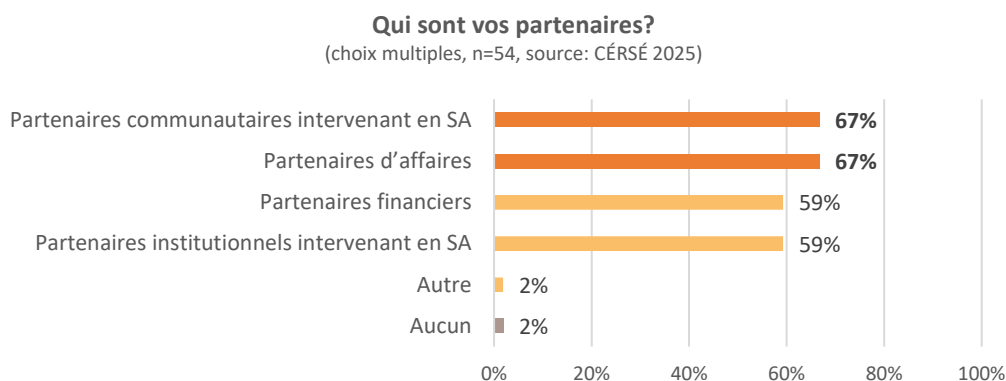
En somme, ces résultats montrent que les pratiques d'affaires des MS sondés sont façonnées par leur mission, leur modèle d'affaires et le contexte local. La diversité des pratiques observées constitue une richesse pour ces types de marchés alternatifs, offrant des leçons précieuses pour le développement, la diffusion des bonnes pratiques et l'amélioration de l'accessibilité et de la durabilité de ces marchés.

3.5 RÔLE DANS LE SYSTÈME ALIMENTAIRE LOCAL

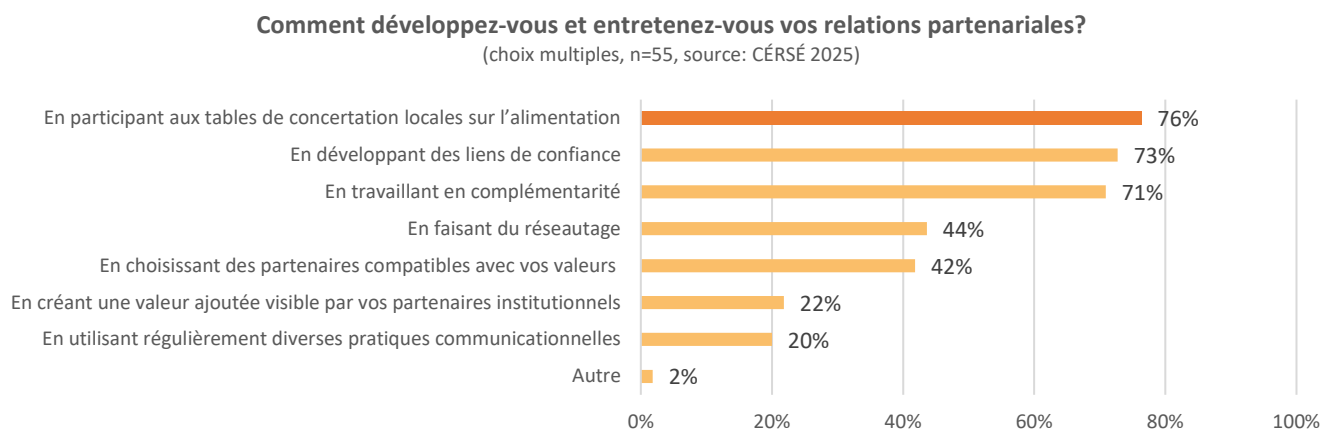
Les marchés solidaires occupent une place de plus en plus reconnue au sein des systèmes alimentaires locaux. Afin de mieux comprendre leur contribution. Ce point présente : d’une part, leurs pratiques de partenariat et de réseautage, et, d’autre part, leur positionnement au sein de leur SAL. L’analyse de ces éléments permet de mieux saisir le rôle stratégique qu’ils y jouent. Voici les résultats en lien avec ces deux dimensions.

PARTENARIATS ET RÉSEAUTAGE

Les pratiques partenariales et de réseautage des marchés sondés sont d’abord présentées à travers les principaux types de partenaires avec lesquels ils collaborent. Elles sont ensuite abordées sous l’angle des stratégies utilisées pour développer et maintenir ces relations.



De manière générale, les marchés sondés développent des relations avec plusieurs types de partenaires. Les partenaires communautaires intervenant en sécurité alimentaire¹⁵ et les partenaires d’affaires¹⁶ sont les principaux avec 67% de mentions chacun. Les partenaires financiers¹⁷ et les partenaires institutionnels intervenant en sécurité alimentaire¹⁸ jouent également un rôle considérable dans les relations partenariales avec respectivement 59% de mentions.



¹⁵ Partenaires communautaires intervenant en sécurité alimentaire (SA) : organismes communautaires, banques alimentaires, producteurs et transformateurs solidaires, tables de concertation, etc.

¹⁶ Partenaires d’affaires : producteurs locaux, transformateurs locaux, grossistes, etc.

¹⁷ Partenaires financiers : banques, donateurs, fonds publics, fonds communautaires, etc.

¹⁸ Partenaires institutionnels intervenant en sécurité alimentaire (SA) : municipalité, arrondissement, cégep, établissement de santé et de services sociaux, etc.

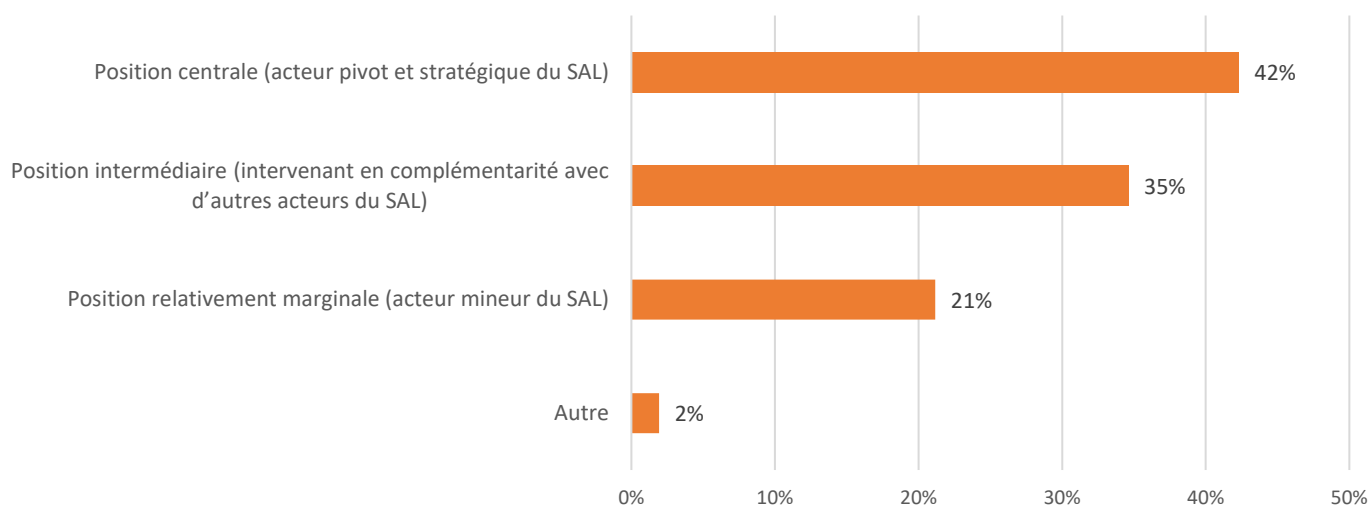
Pour développer et maintenir ces relations, les stratégies les plus utilisées sont la participation aux tables de concertation locales sur l'alimentation (76 %), le développement de liens de confiance (73 %) et le travail en complémentarité avec d'autres partenaires (71 %). Les marchés choisissent également des partenaires alignés avec leurs valeurs et pratiquent activement le réseautage.

POSITIONNEMENT DANS LE SYSTÈME ALIMENTAIRE

À partir des relations partenariales qu'ils développent, les marchés solidaires se positionnent de différentes façons au sein de leur SAL. Ce qui suit présente leur perception de ce positionnement.

Comment qualifiez-vous la position de votre marché ou épicerie dans le système alimentaire local?

(n=52, source: CÉRSÉ 2025)



Avec les relations partenariales qu'ils développent, ces marchés estiment avoir une bonne position dans leurs SAL. Une proportion de 42 % d'entre-deux affirme occuper une position centrale dans le système alimentaire local, alors que 35 % d'entre eux disent occuper une position intermédiaire. Seulement un marché sur cinq (21 %) affirme occuper une position relativement marginale. Ces résultats permettent de noter qu'avec ce rôle central de ces types de marchés ou d'épiceries, il est important de les appuyer, et au minimum de les considérer dans les approches, tels que pour le plan de développement d'une communauté nourricière (PDCN) et celles visant l'insécurité alimentaire.

Rôle dans le système alimentaire local en conclusion...

Les résultats du sondage permettent de noter que les MS sondés jouent un rôle significatif dans le système alimentaire local en développant des partenariats variés et stratégiques. Ils collaborent avec des acteurs communautaires, institutionnels, financiers et commerciaux, en privilégiant la confiance, la complémentarité et l'alignement avec leurs valeurs. Ces pratiques de réseautage leur permettent de se positionner majoritairement au centre ou de manière intermédiaire dans leur système alimentaire local, renforçant ainsi leur influence sur la sécurité alimentaire et la dynamique communautaire. La reconnaissance et le soutien de ces marchés sont donc essentiels, tant pour le développement des PDCN que pour les initiatives visant à réduire l'insécurité alimentaire.

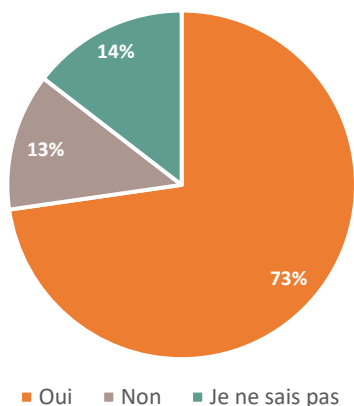
3.6 PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT

Cette dernière section aborde les stratégies de développement et de croissance mises de l’avant par les marchés sondés, ainsi que leurs tendances de changement de modèle d’affaires. Les répondants ont également été invités à formuler des recommandations quant à la pérennité et l’intégration de ces marchés à leur système alimentaire local.

L’analyse des données collectées montre que la majorité des marchés sondés ont des projets de croissance et prévoient développer et élargir leurs activités à moyen et à long terme. Ils songent aussi à bonifier leur modèle d’affaires pour réaliser un équilibre entre leur mission sociale et économique. Toutefois, la majorité souligne que la mission sociale sera toujours la dimension importante de leur modèle d’affaires.

Stratégies de croissance

À moyen ou long terme, est-ce que vous prévoyez accroître vos activités?
(n=55, source: CÉRSÉ 2025)



Les données du sondage nous laissent croire que, malgré les enjeux et les difficultés, les marchés sondés ont quand même des projets de développement et de croissance; la majorité (73 %) prévoit accroître leurs activités à moyen ou long terme. Soulignons, par ailleurs, que 14 % des répondants ne savent pas si leurs marchés prévoient accroître ses activités. Il est probable que ces marchés soient trop préoccupés par les enjeux de gestion opérationnelle et n’aient pas le temps de réfléchir à une démarche de croissance.

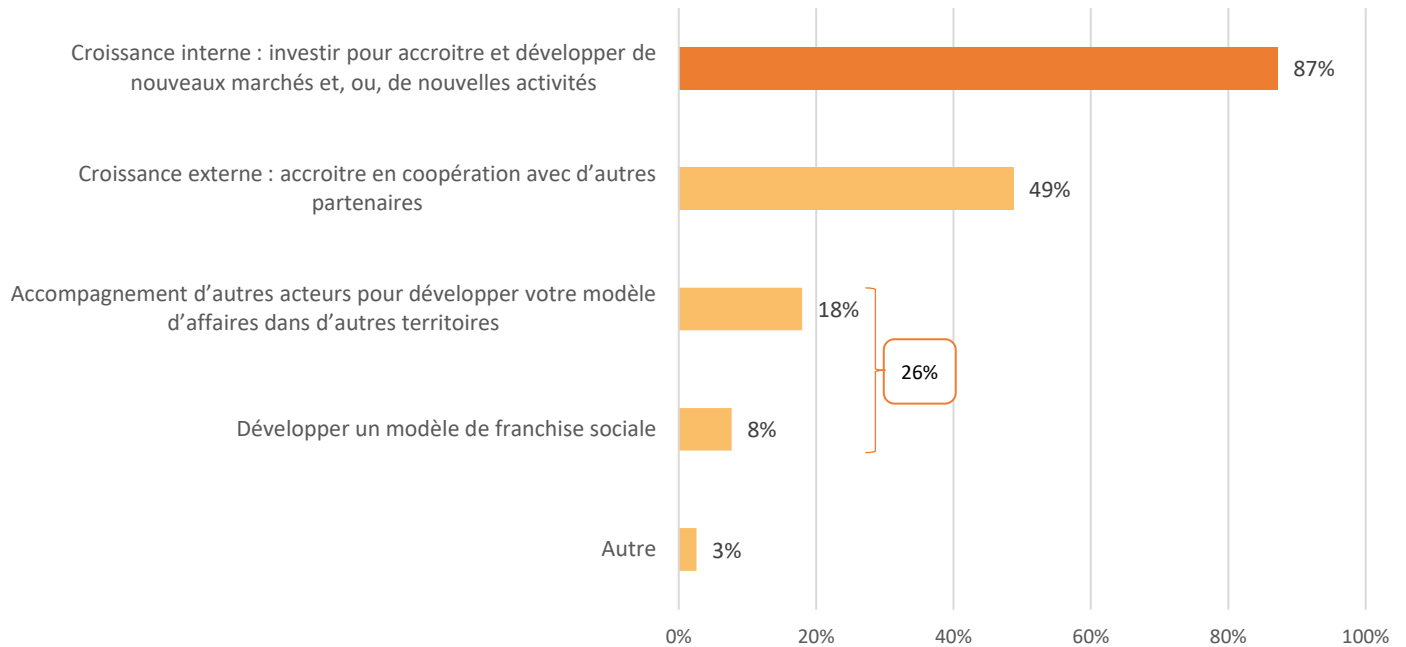
Projection de croissance selon les catégories de MS			
Projection de croissance	Marchés ou épiceries sociales et communautaires	Marchés ou épiceries solidaires classiques	Coopératives alimentaires
Oui	47%	79%	88%
Non	20%	11%	13%
Je ne sais pas	33%	11%	0%

Le croisement de la projection de croissance selon les trois catégories de marchés identifiées montre que :

La majorité envisage une **croissance** : 88 % pour les *coopératives alimentaires*, 79 % pour les *marchés ou épiceries solidaires classiques*, 47 % pour les *marchés ou épiceries sociales et communautaires*. Les coopératives et les marchés solidaires classiques sont donc les plus confiantes dans leur projection de croissance. Cependant, les *marchés ou épiceries sociales et communautaires* sont plus prudents. L’incertitude est significative aussi pour ces derniers, ce qui indique un manque de visibilité sur le futur.

Quelles stratégies prévoyez-vous pour accroître vos activités?

(choix multiples, n=39, source: CÉRSÉ 2025)



En ce qui concerne les stratégies de croissance, les résultats montrent que parmi les marchés ayant mentionné prévoir accroître à moyen et à long terme à la question précédente (73 %), une proportion de 87 % opte pour une stratégie de croissance interne. Ils prévoient le faire en investissant davantage pour développer de nouvelles activités et ouvrir de nouveaux espaces de vente (nouvelles succursales).

Une autre stratégie de développement prévue par ces marchés est celle de croissance externe, qui se réalise en coopération avec d'autres partenaires externes. Cette stratégie est prévue par 49 % des MS sondés. Notons que 26 % désirent que leur modèle d'affaires soit répliqué par d'autres territoires en accompagnant d'autres acteurs (18 %) ou en développant un modèle de franchises sociales (8 %).

Stratégies de croissance selon les catégories de MS			
Stratégies de croissance	Marchés ou épiceries sociales et communautaires	Marchés ou épiceries solidaires classiques	Coopératives alimentaires
Croissance interne	67%	91%	86%
Croissance externe	50%	45%	57%
Accompagnement d'autres acteurs pour développer votre modèle d'affaires dans d'autres territoires	33%	18%	0%

Le croisement des stratégies de croissance selon les trois catégories de marchés permet de noter que :

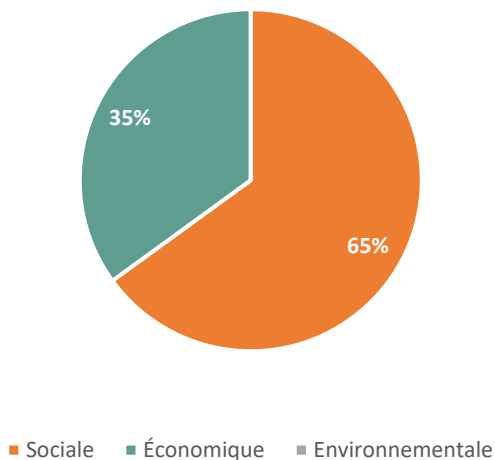
- La croissance interne, soit investir pour accroître et développer de nouveaux marchés ou de nouvelles activités, est la stratégie indiquée par toutes les catégories de marchés, avec une proportion particulièrement élevée chez les *marchés ou épiceries solidaires classiques* (91 %) et les *coopératives alimentaires* (86 %), tandis que les *marchés ou épiceries sociales et communautaires* affichent un taux légèrement inférieur (67 %).
- La croissance externe, soit accroître en coopération avec d’autres partenaires, serait utilisée de manière plus variable, oscillant entre 45 % et 57 %, sans distinction nette entre les trois catégories de marchés.
- Enfin, la stratégie d’accompagnement d’autres acteurs pour développer leur modèle d’affaires dans d’autres territoires est surtout indiquée par les *marchés ou épiceries sociales et communautaires* (33 %), alors qu’elle reste marginale chez les *marchés ou épiceries solidaires classiques* (18 %) et inexistante dans les *coopératives alimentaires*.

En résumé, ces résultats laissent croire que les marchés sociaux privilégient davantage le rôle de soutien communautaire, tandis que les autres types se concentrent principalement sur le développement de leur propre structure.

Perspectives de changement de modèle d’affaires

Généralement, ce qui caractérise les MS est leurs modèles d’affaires qui sont dans certains cas tridimensionnels : sociale, économique et environnementale. Parfois, l’équilibre est difficile à réaliser entre ces trois dimensions et certains souhaitent bonifier leurs modèles pour l’orienter plus vers l’une de ces dimensions.

Dans le futur, quelle serait la dimension la plus importante de votre modèle d’affaire?
(n=54, source: CÉRSÉ 2025)



En effet, les résultats du sondage montrent que la majorité, soit 65 % des marchés sondés, souligne que la dimension sociale de leurs futurs modèles d’affaires bonifiés serait la plus importante; la dimension économique vient en deuxième position à 35 %. Par ailleurs, la dimension environnementale, même si elle n’est pas totalement absente du modèle d’affaires des marchés solidaires, elle n’est pas du tout considérée comme une dimension importante dans le futur.

Ce résultat nous permet de dire, comme déjà souligné dans certaines recherches, que le virage vers l'économie sociale est probablement freiné par des tensions internes au sein du secteur communautaire où la logique des valeurs sociales semble parfois entrer en conflit avec les impératifs de viabilité économique. Ces tensions trouvent en partie leur origine dans des idées idéologiques, alimentant une certaine méfiance à l'égard des objectifs de rentabilité inhérents à l'économie sociale (Audet *et al.*, 2014, p. 20)¹⁹. Donc, malgré la volonté de ces marchés de s'autofinancer et d'assurer leur viabilité, ils ne semblent pas vouloir mettre de l'avant la dimension économique.

Les répondants ont été invités à commenter leurs choix à la question précédente. Après une analyse thématique et l'encodage des réponses obtenues, nous avons pu identifier aussi que la dimension sociale serait la plus importante des modèles d'affaires des MS participants; cette dimension a été mentionnée plusieurs fois (huit mentions) dans les commentaires. Voici l'un de ces extraits :

« Je crois que la dimension sociale est la plus importante du modèle d'affaires, car nous visons une réduction de l'insécurité alimentaire, une augmentation de la consommation locale, une éducation à la saine alimentation et aux enjeux environnementaux. Aussi, notre projet crée des rencontres, de nouveaux emplois et des opportunités de bénévolat et d'implication. »

Ensuite, la dimension économique est en deuxième position d'importance, elle a été mentionnée six fois. Cependant, la dimension environnementale est mentionnée juste par trois répondants, et ce, bien que le graphique précédent n'ait relevé aucune réponse pour la dimension environnementale. Voici deux extraits concernant ces deux dimensions :

« Le modèle d'affaires ne peut survivre autrement que par une augmentation dans la dimension économique. Tous les bailleurs de fonds font pression pour savoir comment et quand nous serons en mesure d'atteindre une pleine pérennité. »

« L'environnement est aussi très important (production locale sans pesticide ni engrais chimiques, transformation de lieux en havre de verdissement comestibles) »

Par ailleurs, il est aussi intéressant de souligner que certains répondants mentionnent (cinq mentions) que ces trois dimensions sont toutes importantes pour leurs modèles d'affaires, car elles sont complémentaires, s'impactent mutuellement et vont ensemble. Selon eux, les marchés ne peuvent pas avoir un impact social si leurs activités ne sont pas viables économiquement et sans impact environnemental positif. Ceci rejoint même la mission de ce type de marché, qui vise souvent un double ou triple objectif : social, économique et environnemental. Voici un extrait :

« Les trois vont ensemble, mais permettre aux gens d'avoir une alimentation de qualité sans penser à demain permet de faciliter les discussions autour des autres problèmes sociaux et environnementaux »

Recommandations des marchés sondés

L'équipe de recherche désirait aussi savoir ce que recommandent les marchés sondés pour assurer leur la pérennité et leur intégration aux systèmes alimentaires locaux en les invitant à répondre à cette question « *Quelles seraient vos recommandations pour rendre les marchés et épiceries solidaires pérennes et intégrés à leur système alimentaire local?* ».

En faisant l'analyse thématique des 32 réponses données, plusieurs types de recommandations ont été identifiées, mais les plus mentionnées sont classées dans ces cinq catégories :

¹⁹ Audet, R., Lefèvre, S. et El-Jed, M. (2014). La démarche d'innovation des marchés de quartier de Montréal – Vers une transition socio-écologique du système agroalimentaire. UQAM. <http://www.crsdd.uqam.ca/pages/docs/RapportMarchesDeQuartier2014.pdf>

- **Partenariat, réseautage et mutualisation des ressources.** Au total, 16 recommandations dont les plus citées sont : la concertation avec les acteurs locaux, les municipalités, les MRC et autres acteurs; la mutualisation des ressources et des pratiques; des achats groupés; la concertation et la collaboration pour développer un SAL intégré selon les forces de chacun.
- **Financement et subventions.** Au total, 14 recommandations dont les principales sont : financement à la mission et récurrent; diversification des sources de financement; carte proximité (programme stable de coupons nourriciers).
- **Engagement, mobilisation communautaire et reconnaissance.** Identification de 13 recommandations dont les plus mentionnées sont : reconnaissance auprès de citoyens, des municipalités, des gouvernements et des bailleurs de fonds; éducation et mobilisation des citoyens à l'alimentation responsable; changements de comportements; reconnaissance du rôle des MS; participation des citoyens.
- **Achat et approvisionnement :** Au total, dix recommandations ont été identifiées pour cette catégorie, les plus mentionnées sont : développer un réseau d'approvisionnement local, durable et solidaire; choix des fournisseurs locaux et collaboration avec les producteurs locaux; développer une mutuelle d'approvisionnement régionale
- **Soutien et accompagnement des institutions publiques et parapubliques.** Au total, six recommandations sont identifiées pour cette catégorie, dont les plus mentionnées sont: soutien municipal (locaux, promotion et règlements); accompagnement des MS par des acteurs d'accompagnement locaux; soutiens divers du gouvernement.

Les autres recommandations sont : qualité et diversification de l'offre, et mieux répondre aux besoins des clients (cinq recommandations); évaluation et promotion des impacts des MS (quatre recommandations); choix et viabilité du modèle d'affaires (deux recommandations).

Les résultats permettent de dire que, pour assurer leur pérennité et leur intégration à leurs systèmes alimentaires locaux, les marchés sondés misent principalement sur le développement des relations de partenariat, le réseautage et la mutualisation des ressources; l'obtention d'un financement public stable et récurrent; et l'engagement citoyen, la mobilisation communautaire et la reconnaissance.

Perspectives de développement en conclusion...

Cette sous-section met en évidence les perspectives de développement des marchés solidaires sondés, qui visent majoritairement une croissance interne (investissement dans leurs activités et ouverture de nouveaux points de vente), accompagnée parfois d'une croissance externe. Bien que ces marchés cherchent à renforcer leur viabilité économique, la dimension sociale demeure prioritaire, suivie de la dimension économique, tandis que la dimension environnementale est moins considérée. Les répondants soulignent également l'importance du partenariat et le réseautage, la mobilisation communautaire, le financement stable, l'approvisionnement local et le soutien institutionnel pour assurer la pérennité et l'intégration de leur marché dans le système alimentaire local.

4. CONCLUSION

L'analyse des résultats du sondage met en lumière la diversité et la complexité des marchés et épiceries solidaires (MS) au Québec, tout en soulignant leur rôle central dans leurs systèmes alimentaires locaux et dans la lutte contre l'insécurité alimentaire. Trois catégories distinctes de marchés ont été identifiées par le sondage, chacune avec un modèle d'affaires, des pratiques, des enjeux et des défis propres. La majorité des MS étudiés ont le statut d'organismes à but non lucratif et privilégient un ancrage local, offrant non seulement des produits alimentaires, mais aussi des activités sociales et communautaires à des personnes vivant en situation de vulnérabilité.

Le défi majeur pour ces types de marchés demeure la viabilité financière, avec un besoin marqué de diversification des sources de financement et de renforcement de leur autofinancement. Toutefois, la durabilité de ces types de marchés ne repose pas uniquement sur le financement : l'efficacité de la gestion interne, l'engagement citoyen, le développement de partenariats stratégiques et la mutualisation des ressources constituent des leviers essentiels pour soutenir leur pérennité. Les pratiques d'affaires varient selon le type de marché, notamment en matière de tarification, d'approvisionnement, de distribution et de modes de financement, reflétant l'équilibre entre mission sociale et viabilité économique.

L'intégration des MS dans leurs systèmes alimentaires locaux se manifeste par des réseaux de partenariats solides et stratégiques d'affaires, leur permettant de renforcer leur influence sur la sécurité alimentaire et sur la dynamique communautaire. La reconnaissance et le soutien institutionnel, municipal et citoyen apparaissent ainsi comme des facteurs déterminants pour consolider leur rôle social et leur impact positif sur les communautés.

Les perspectives de développement identifiées par le sondage indiquent que les marchés solidaires sondés visent majoritairement une croissance interne, par l'investissement dans leurs activités existantes et l'ouverture de nouveaux points de vente, parfois accompagnée d'une croissance externe. Bien que la viabilité économique reste un objectif clé, la dimension sociale demeure prioritaire, suivie de la dimension économique, tandis que la dimension environnementale est moins prise en compte. Les répondants soulignent également l'importance du partenariat et du réseautage, de la mobilisation communautaire, du financement stable, de l'approvisionnement local et du soutien institutionnel pour assurer la pérennité et l'intégration durable des marchés au sein du système alimentaire local.

En somme, ces résultats offrent une base solide pour orienter les stratégies d'accompagnement, favoriser la diffusion des bonnes pratiques et soutenir le développement durable des marchés solidaires, tout en tenant compte de leur diversité structurelle, de leurs missions spécifiques et de leurs ambitions de croissance.

ANNEXE A – QUESTIONNAIRE SUR LES MARCHÉS ET EPICERIES SOLIDAIRES

Le Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté (CÉRSÉ) mène actuellement un projet de recherche sur les marchés solidaires. Le projet s'intitule « *Pratiques innovantes pour des marchés solidaires pérennes et intégrés à leurs systèmes alimentaires locaux : le cas d'Ahuntsic-Cartierville* ». Les partenaires de ce projet sont: Marchés Ahuntsic-Cartierville (MAC); La Corbeille; Ville en vert; Arrondissement Ahuntsic-Cartierville; Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville (CLIC) représenté par le Comité SALSA; Solidarité Ahuntsic; Association des marchés publics du Québec (AMPQ); Conseil du Système alimentaire montréalais (CSAM). Le projet est financé par le Fonds d'innovation sociale pour les collèges et communautés du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada.

Ce questionnaire, d'environ 15 minutes, s'adresse aux gestionnaires des marchés ou épiceries dites sociales, communautaires, collectives ou solidaires qui ont un modèle d'affaires basés sur les principes de solidarité, d'inclusion sociale, de gouvernance démocratique, de partage et/ou du respect de l'environnement.

Votre participation à ce sondage permettra à l'équipe de recherche de comprendre les différentes initiatives de marchés et d'épiceries solidaires au Québec : leurs enjeux et besoins, leurs caractéristiques, les facteurs et leviers facilitants leurs fonctionnements, leurs pratiques d'affaires, et leurs impacts sur les systèmes alimentaires locaux et la sécurité alimentaire. Ce portrait, comme première étape de cette recherche, aidera les chercheurs et les partenaires à codévelopper des stratégies et des pratiques de gestion innovantes qui pourraient aider les marchés et épiceries solidaires à mieux performer, et assurer leur viabilité et pérennité.

Vos réponses resteront strictement confidentielles et ne seront pas accessibles à d'autres personnes ne faisant pas partie de l'équipe de recherche. La démarche éthique du CÉRSÉ est encadrée par le Comité d'éthique de la recherche du Cégep de Rosemont. Ce comité peut être contacté à l'adresse suivante : recherche@crosemont.qc.ca.

Votre participation est entièrement volontaire. Si vous ne connaissez pas la réponse à une question, vous pouvez simplement passer à la suivante. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Nous vous invitons simplement à répondre le plus sincèrement et spontanément possible.

Pour toute question concernant ce sondage, n'hésitez pas à communiquer avec les codirecteurs de la recherche : Tassadit Zerdani : tzerdani@crosemont.qc.ca et David Smith : dsmith@crosemont.qc.ca

Nous vous remercions de votre précieuse participation !

Cordialement,

L'équipe de recherche du CÉRSÉ

CONSENTEMENT

J'ai lu et compris les informations ci-dessus et j'accepte de plein gré de participer à ce questionnaire en ligne.

Acceptez-vous de répondre au questionnaire ?

- 1. Oui
- 2. Non - Merci pour votre intérêt pour le projet.

Je consens aussi à ce que mes réponses au questionnaire soient réutilisées dans le cadre d'autres projets de recherche réalisés par le CÉRSÉ sur des thématiques similaires ou complémentaires. Les démarches éthiques de tous les projets de recherche du CÉRSÉ sont encadrés par le Comité d'éthique de la recherche du Cégep de Rosemont. Acceptez-vous que vos réponses soient réutilisées dans d'autres projets de recherche au CÉRSÉ ?

- 1. Oui
- 2. Non

CARACTÉRISTIQUES ET TYPES DE MARCHÉS SOLIDAIRES

Pour commencer...

1. Voici une définition proposée de ce que sont les marchés solidaires : « Les marchés (ou épiceries) solidaires sont à la fois des espaces de transactions économiques et d'échanges sociaux. Les échanges marchands qui s'y déroulent sont généralement guidés 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 ayant souvent un statut d'OBNL ou de coopératives répondent aux besoins de leurs communautés, de leurs membres et des personnes en situation d'insécurité alimentaire, tout en respectant l'équilibre entre les objectifs sociaux, économiques et environnementaux. ». Après la lecture de cette définition, considérez-vous que votre organisation opère un marché ou une épicerie solidaire ?

Après la lecture de cette définition, considérez-vous que votre organisation soit un **marché solidaire** ?

- Oui
- Non - Merci d'avoir participé à cette enquête.
- Je ne sais pas

Caractéristiques et types de marchés ou épiceries solidaires

Les questions de cette section visent l'identification des principales caractéristiques des marchés ou épiceries solidaires du Québec. Le but est de mieux connaître leurs spécificités pour les classer et mieux les accompagner.

2. Comment nommez-vous généralement votre marché ou épicerie ?

- Marché solidaire
- Épicerie sociale
- Épicerie communautaire
- Épicerie solidaire
- Épicerie de quartier
- Marché de proximité
- Coopérative d'alimentation
- Marché coopératif et participatif
- Autre (veuillez préciser) _____

3. Quel est le statut juridique de votre organisation ?

- Organisme à but non lucratif
- Coopérative de consommateurs
- Coopérative de solidarité
- Coopérative de travail
- Coopérative de travailleurs-actionnaires
- Société par actions (compagnie)
- Société en nom collectif
- Autre (veuillez préciser) _____

4. Parmi les quatre catégories proposées, **quelle description correspond le mieux** à votre marché ou épicerie ?

- Marchés ou épiceries sociales ou communautaires** : sont des **OBNL subventionnés** qui ciblent **exclusivement** des **personnes en situation d'insécurité alimentaire** en leur offrant des produits de base à **des prix symboliques** et des activités sociales.
- Marchés ou épiceries solidaires classiques** : sont souvent des **OBNL qui s'autofinancent** en partie et qui ciblent, en plus des **personnes en situation d'insécurité alimentaire**, un **public large** en leur proposant une **tarification solidaire**.
- Marchés coopératifs et participatifs** : ont un **statut de coopérative**, mais sont **autogérés** par leurs **membres** qui **participent obligatoirement et bénévolement à leur fonctionnement** pour bénéficier des **prix réduits**.
- Coopératives alimentaires** : sont **des coopératives classiques** offrant à leurs **membres** un **droit de vote**, mais sans **aucune obligation de participer à la gestion**. Les **prix** sont ceux du marché avec une **réduction symbolique** aux membres qui peuvent recevoir des **ristournes**.
- Autre (veuillez préciser) _____

5. Quelle est la **mission** de votre marché ou épicerie ?

	Principalement	Partiellement	Aucunement
Sociale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Économique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Environnementale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Parmi les **valeurs** énumérées ci-dessous, lesquelles représentent le mieux votre marché ou épicerie?
Maximum de cinq réponses.

- Solidarité et entraide** : rapports équitables, responsabilité commune, soutien mutuel
- Durable** : répondre aux besoins actuels en préservant les générations futures
- Participatif** : implication sociale, mobilisation de la communauté
- Abordable** : produits financièrement accessibles
- Proximité** : accéder à des aliments locaux sains, frais et variés et proche de chez-vous
- Convivialité** : propice aux rencontres, bonne entente
- Écologie** : respect de l'environnement, du vivant
- Dignité** : amélioration des conditions de vie et valorisation des personnes
- Collectif** : coopération, projet commun, mutualisation
- Ouverture** : inclusion, respects des différences culturelles en alimentation
- Transparence** : identification de l'origine des produits, traçabilité
- Autre (veuillez préciser) _____

7. Quels sont les activités et services offerts par votre organisation ?

	Principalement	Partiellement	Aucunement
Vente de produits alimentaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Activités sociales (ex. atelier de nutrition)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transformation alimentaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Production de fruits et légumes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Autre (veuillez préciser) _____

8. Qui sont vos principaux clients ?

	Majoritairement	En partie	Pas du tout
Personnes en situation d'insécurité alimentaire : sans bons d'achat solidaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personnes en situation d'insécurité alimentaire : avec bons d'achat solidaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personnes membres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personnes non-membres (public large)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Autre (veuillez préciser) _____

ENJEUX, DÉFIS ET BESOINS DES MARCHÉS SOLIDAIRES

Les questions suivantes visent à identifier les principaux enjeux, défis et besoins des marchés ou épiceries solidaires au Québec.

9. Quels sont les **principaux enjeux*** de votre marché ou épicerie ?

** On considère un **enjeu** comme un problème majeur qui entrave le bon fonctionnement de l'organisation et l'atteinte de ses objectifs.*

- Financement
- Gouvernance
- Reconnaissance
- Ressources humaines
- Approvisionnement
- Locaux et espaces
- Visibilité et emplacement
- Communication
- Ventes et marketing
- Aucun enjeu
- Autre (veuillez préciser) _____

10. Quels sont les **principaux défis*** actuels de votre marché ou épicerie ?

** On considère un **défi** comme un objectif ambitieux / exhortation que l'organisation veut relever et qui demande des efforts et de l'audace.*

- Instaurer une bonne gouvernance
- Équilibrer les objectifs économiques et sociaux
- Augmenter le volume de vente (rehausser le membership et/ou les clients)
- Développer une politique d'approvisionnement solidaire et durable
- Rehausser l'accessibilité en réduisant les prix
- Rehausser l'accessibilité en s'approchant des clients
- Augmenter l'autofinancement
- Rehausser la visibilité et la reconnaissance (promotion + publicité)
- Augmenter la superficie (en changeant de local ou en agrandissant l'espace)
- Stabiliser les ressources humaines
- Assurer la viabilité et la pérennité
- Aucun défi
- Autre (veuillez préciser) _____

11. Quels sont les principaux besoins* actuels de marché ou épicerie ?

On considère un **besoin comme la nécessité de trouver une solution à un problème (comment résoudre un enjeu).*

- Bonifier le modèle d'affaires
- Trouver d'autres sources de financement
- Trouver des fournisseurs
- Stabiliser l'équipe de gestion
- Obtenir du soutien public : réglementation, financement et reconnaissance
- Changer d'échelle : croissance au niveau local et ou régional
- Agrandir, améliorer ou changer d'espace commercial
- Renforcer la capacité d'autofinancement
- Aucun besoin
- Autre (veuillez préciser) _____

12. Quelles sont vos principales difficultés financières ?

- Incapacité de couvrir les charges
- Subventions et dons limités
- Manque de fonds publics dédiés
- Dépendance aux fonds publics
- Baisse du volume des ventes
- Baisse du chiffre d'affaires en raison des bas prix
- Augmentation des coûts d'opération
- Compétition avec les autres entreprises alimentaires
- Aucune difficulté financière
- Autre (veuillez préciser) _____

13. Quelles sont vos principales difficultés de gouvernance ?

- Incapacité de recruter des bénévoles pour le CA
- Conflits entre les différents membres au CA
- Manque d'implication des membres au CA et aux assemblées générales
- Manque de formation ou d'expérience des administrateurs
- Processus décisionnel long
- Tension entre objectifs de rentabilité et sociaux
- Aucune difficulté de gouvernance
- Autre (veuillez préciser) _____

14. Quelles sont vos principales difficultés en ressources humaines ?

- Difficultés de recruter du personnel salarié
- Difficultés de recruter du personnel bénévole
- Difficultés de rétention du personnel salarié
- Difficultés de rétention du personnel bénévole
- Dépendance aux ressources humaines bénévoles
- Difficultés de susciter l'engagement du personnel salarié
- Difficultés d'offrir des conditions de travail avantageuses (ex. horaires flexibles)
- Difficultés d'offrir des perspectives d'emploi avantageuses (ex. formations, promotions)
- Aucune difficulté avec les ressources humaines
- Autre (veuillez préciser) _____

15. Quelles sont vos principales difficultés en termes d'espace commercial ?

- Espace insuffisant dans le local actuel (vente, stockage, transformation, etc.)
- Difficulté de trouver un local
- Localisation non adéquate
- Frais de location non abordable
- Aménagement non fonctionnel
- Aménagement non attractif ou non convivial
- Espace non accessible universellement
- Absence de vitrine sur rue
- Aucune difficulté en termes d'espace commercial
- Autre (veuillez préciser) _____

16. Quelles sont vos principales difficultés en termes d'approvisionnement ?

- Variété de produits limitée des fournisseurs (choix et qualité)
- Prix élevé des produits des fournisseurs
- Manque de fournisseurs locaux (de proximité) et solidaires
- Capacités limitées des producteurs et transformateurs locaux
- Frais de transport élevés
- Manque de donateurs et de banques alimentaires
- Manque de moyens et d'équipements de stockage
- Volume d'achat souhaité ne correspondant pas au volume prescrit par le fournisseur
- Saisonnalité ou irrégularité de l'approvisionnement de certains produits
- Manque de ressources dédiées à la gestion de l'approvisionnement
- Aucune difficulté en termes d'approvisionnement
- Autre (veuillez préciser) _____

FACTEURS ET LEVIERS FACILITANTS LE FONCTIONNEMENT DES MARCHÉS SOLIDAIRES

Les réponses que vous donnez aux prochaines questions nous aideront à connaître : (1) les principaux facteurs aidant le bon fonctionnement des marchés ou épiceries solidaires au Québec; (2) les leviers structurant leurs activités et favorisant leur viabilité et leur pérennité; (3) les facteurs facilitants et leviers souhaités pour le futur.

17. Parmi la liste ci-dessous, cochez les **principaux facteurs ayant facilité** l'exploitation de votre organisation?

Maximum de trois réponses.

- Programme de bons d'achat solidaires (coupons nourriciers, cartes proximité)
- Aide ou service complémentaire offert par la municipalité (ex: espace gratuit ou à prix réduits, terrain, etc.)
- Programmes de subvention existants
- Donateurs engagés
- Gouvernance stable
- Partenariats avec d'autres acteurs du système alimentaire local
- Modèle d'affaires choisi
- Équipe de gestion efficace
- Autre (veuillez préciser) _____

18. Dans la liste ci-dessous, cochez les principaux **leviers structurants** ayant soutenu jusqu'à maintenant la viabilité de votre marché ou épicerie ?

- Financement public récurrent (à la mission)
- Reconnaissance sociale et institutionnelle
- Réglementation favorable aux initiatives alimentaires
- Implication de la municipalité
- Mutualisation des ressources
- Forte mobilisation citoyenne (leadership communautaire)
- Appartenance à un réseau établi (ex: table de concertation, associations, etc.)
- Autre (veuillez préciser) _____

19. Selon vous, dans un avenir rapproché, quels seraient les **facteurs facilitants et leviers souhaités** par votre organisation pour soutenir le fonctionnement et la pérennité de votre marché ou épicerie ?

PRATIQUES D’AFFAIRES

Ces questions visent à recenser les différentes pratiques de mise en marché développées par les marchés solidaires (prix, promotion, distribution, proximité, etc.), ainsi que les pratiques d’approvisionnement, de partenariat, de changement d’échelle et de financement.

20. Quelle est la politique de prix de votre organisation ?

- Prix unique du marché** : pour tous les clients
- Prix unique aux membres** : seuls les membres peuvent acheter au marché
- Prix unique symbolique** : seules les personnes en situation d’insécurité alimentaire peuvent acheter au marché
- Prix différenciés (préférentiels ou plusieurs paliers de prix)** : prix membres et prix non-membres
- Prix solidaires** : variété de prix selon les moyens et au choix du client
- Prix sociaux** : rabais accordés à la caisse sur présentation d'une carte d'adhésion à un programme visant à réduire l'insécurité alimentaire
- Autre (veuillez préciser) _____

21. Quels sont vos principaux canaux de communication marketing ?

- Réseaux sociaux
- Infolettre
- Journal du quartier
- Site web
- Distribution de coupons rabais
- Brochures, dépliants
- Référencement fait par vos partenaires
- Bouche à oreille
- Participation à des événements publics (forum alimentaire, fêtes de quartier, etc.)
- Autre (veuillez préciser) _____

22. Vos activités de vente sont-elles :

- Saisonniers et journalières** (au moins 4 jours par semaine durant la saison)
- Saisonniers et hebdomadaires** (à toutes les semaines durant la saison)
- Saisonniers et mensuelles** (à tous les mois durant la saison)
- À l’année et journalières** (au moins 4 jours par semaine)
- À l’année et hebdomadaires** (à toutes les semaines)
- À l’année et mensuelles** (à tous les mois)
- Autre (veuillez préciser) _____

23. Vos activités de vente sont-elles offertes :

	Principalement	Partiellement	Aucunement
Dans un espace physique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En ligne avec livraison à domicile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En ligne avec livraison dans un lieu public ou commercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Autre (veuillez préciser) _____

24. Dans quels espaces se déroulent vos activités de vente ?

- Un espace mobile (exemple : camion)
- Un espace temporaire (exemple : chapiteau démontable avec table)
- Un espace semi-permanent (exemple : conteneur)
- Un local commercial
- Un local communautaire
- Un halle (kiosque) dans un marché public
- Autre (veuillez préciser)

25. En général, comment considérez-vous l'achalandage autour de vos espaces de vente ?

- Très achalandé
- Assez achalandé
- Peu achalandé
- Pas du tout achalandé

26. Quelle est vos sources de financement ?

	Principalement	Partiellement	Aucunement
Financement marchand : par les ventes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Financement non-marchand : subventions publiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Financement non-marchand : dons	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Financement non-marchand : parts participatives des membres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Autre (veuillez préciser) _____

27. Qui sont vos principaux fournisseurs ?

- Centrales d’approvisionnement dédiées aux marchés solidaires
- Grandes chaînes de distribution classiques (grossistes classiques)
- Banques alimentaires
- Invendus des supermarchés et des grandes surfaces (exemples : Maxi, Costco)
- Invendus des épicerie et commerces alimentaires du quartier
- Producteurs et transformateurs locaux
- Producteurs et transformateurs solidaires
- Fermes urbaines ou jardins locaux (exemple : jardins de Ville en vert)
- Serres urbaines ou locales
- Autre (veuillez préciser) _____

28. Qui sont vos partenaires ?

- Partenaires d’affaires:** producteurs locaux, transformateurs locaux, grossistes, etc.
- Partenaires communautaires intervenant en sécurité alimentaire:** organismes communautaires, banques alimentaires, producteurs et transformateurs solidaires; tables de concertation, etc.
- Partenaires institutionnels intervenant en sécurité alimentaire:** municipalité, arrondissement, cégep, établissement de santé et de services sociaux, etc.
- Partenaires financiers:** banques, donateurs, fonds publics, fonds communautaires
- Autre (veuillez préciser) _____

29. Comment qualifiez-vous la position de votre marché ou épicerie dans le système alimentaire local (SAL) ?

- Position centrale (acteur pivot et stratégique du SAL)
- Position intermédiaire (intervenant en complémentarité avec d’autres acteurs du SAL)
- Position marginale (acteur mineur du SAL)
- Autre (veuillez préciser) _____

30. Comment développez-vous et entretenez-vous vos relations partenariales ?

- En travaillant en complémentarité
- En choisissant des partenaires compatibles avec vos valeurs
- En développant de la confiance
- En faisant du réseautage
- En participant aux tables de concertation locales sur l’alimentation
- En créant une valeur ajoutée visible par vos partenaires institutionnels
- En utilisant régulièrement diverses pratiques communicationnelles
- Autre (veuillez préciser) _____

31. À moyen ou long terme, est-ce que vous prévoyez accroître vos activités ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

32. Par quelle(s) stratégie(s) ?

- Croissance interne : investir pour accroître et développer de nouveaux marchés et, ou, de nouvelles activités
- Croissance externe : accroître en coopération avec d'autres partenaires
- Accompagnement d'autres acteurs pour développer votre modèle d'affaires dans d'autres territoires
- Développer un modèle de franchise sociale
- Autre (veuillez préciser) _____

33. Dans le futur, quel serait la dimension la plus importante de votre modèle d'affaire ?

- Dimension économique
- Dimension sociale
- Dimension environnementale

Justifiez votre réponse...

PROFIL DU RÉPONDANT ET DE L'ORGANISATION

Ces questions servent à brosser votre profil et celui de votre organisation afin de pouvoir effectuer une analyse contextuelle de données collectées.

34. Quel poste occupez-vous dans l'organisation ?

- Direction générale
- Direction des ventes
- Direction d'approvisionnement
- Coordination d'activités
- Présidence du CA
- Membre fondateur de l'organisation
- Autre (veuillez préciser) _____

35. Vous travaillez pour l'organisation depuis quand ?

- Moins d'un 1 an
- 1 an à 3 ans
- 3 ans à 5 ans
- Plus de 5 ans

36. Quel est votre statut d'emploi ?

- Poste permanent à temps plein
- Poste permanent à temps partiel
- Poste temporaire à temps plein
- Poste temporaire à temps partiel
- Bénévole
- Autre (veuillez préciser) _____

37. En moyenne, combien y a-t-il au total de membres du personnel salarié et du personnel bénévole ?

Personnel salarié, durant l'été: _____

Personnel bénévole, durant l'été: _____

Personnel salarié, durant l'hiver: _____

Personnel bénévole, durant l'hiver: _____

38. Quelle est l'année de démarrage de votre marché ou épicerie ?

Indiquez l'année _____

39. Quel est le chiffre d'affaires de votre marché solidaire pour 2024 ?

- Moins de 100 000\$
- 100 001\$ à 200 000\$
- 200 001\$ à 300 000\$
- 300 001\$ à 400 000\$
- 400 001\$ à 500 000\$
- Plus de 500 000\$
- Je ne sais pas

40. Quels sont les trois premiers caractères du code postal de votre marché ?

41. Quelles seraient vos recommandations pour rendre les marchés et épiceries solidaires pérennes et intégrés à leur système alimentaire local ?

Justifiez votre réponse...

42. Pourriez-vous nous suggérer un marché ou une épicerie solidaire qui vous inspire
et qu'il serait souhaitable de documenter dans le cadre de cette étude ?

Justifiez votre réponse...

EN TERMINANT ...

Pour terminer, accepteriez-vous de fournir votre **courriel** afin d'être recontacté.e pour un entretien sur les thèmes du présent questionnaire, pour une visite de votre marché ou épicerie, ou encore, pour être mis.e au courant des activités et résultats de l'étude? *Les informations recueillies ne permettront en aucun cas de vous identifier. L'équipe du CÉRSÉ s'en porte garante.*

- Oui, pour l'entretien
- Oui, pour la visite de votre marché ou épicerie
- Oui, pour être au courant des activités du projet et des résultats de l'étude
- Non

Adresse courriel : _____