



laboratoire
agriculture urbaine



MISE EN MARCHÉ DES PRODUITS DE L'AGRICULTURE URBAINE

**ÉTUDE DE FAISABILITÉ POUR LA CRÉATION
D'UN REGROUPEMENT**

Ce projet a été porté et réalisé par le Laboratoire sur l'agriculture entre 2022 et 2023. Ce projet a été soutenu par le MAPAQ, la Ville de Montréal. Le Collectif Récolte a aussi soutenu l'étude, dans le cadre du projet Système alimentaire local et intégré à Montréal (SALIM) de Montréal en commun.

Pour citer cette étude :

Cohen, A, C. Rysermans, H. Simpson, M. Guarinoni, M.J. Vézina et É. Duchemin (2024) Mise en marché des produits de l'agriculture urbaine : Étude de faisabilité pour la création d'un regroupement, Laboratoire sur l'agriculture urbaine, 42 p. [En ligne] URL : <https://bit.ly/41Zusij>

Le Laboratoire sur l'agriculture urbaine (AU/LAB) se définit comme un laboratoire de recherche, de formation, d'innovation et d'intervention en agriculture urbaine. Organisme à but non lucratif, AU/LAB agit dans une perspective de participation au développement d'un système alimentaire urbain, d'un urbanisme viable et d'une économie circulaire. Depuis sa création en 2009, AU/LAB assure l'émergence d'initiatives portant sur la production, la transformation, la distribution ainsi que la mise en marché de l'agriculture urbaine. Son équipe multidisciplinaire documente, soutient et active l'innovation en agriculture urbaine à travers l'accompagnement de municipalités, d'organismes et d'entreprises en plus de créer des programmes de transfert de connaissances.



1401 rue Legendre Ouest,
Bureau 305 Montréal, Québec,
H4N 2R9
au-lab.ca

Auteurs

Étude de marché

Camille Rysermans-Brenner
Stagiaire, Laboratoire sur l'agriculture urbaine

Adeline Cohen, Agronome, conseillère sénior, Recherche et accompagnement économique
Laboratoire sur l'agriculture urbaine

Éric Duchemin, Directeur Scientifique
Laboratoire sur l'agriculture urbaine

Étude de comparateurs

Michel Guarinoni, Chargé de projet, initiatives alimentaires de quartier
Système alimentaire local et intégré à Montréal (SALIM), Collectif Récolte

Adeline Cohen, Agronome, conseillère sénior, Recherche et accompagnement économique
Laboratoire sur l'agriculture urbaine

Heather Simpson, consultante indépendante
Stratégies 4 Good

Analyse économique

Adeline Cohen, Agronome, conseillère sénior, recherche et accompagnement économique
Laboratoire sur l'agriculture urbaine

Heather Simpson, consultante indépendante
Stratégies 4 Good

Rédaction du plan d'affaires

Adeline Cohen, Agronome, conseillère sénior, recherche et accompagnement économique
Laboratoire sur l'agriculture urbaine

Michel Guarinoni, Chargé de projet, initiatives alimentaires de quartier
Système alimentaire local et intégré à Montréal (SALIM), Collectif Récolte

Révision du plan d'affaires

Marie-Josée Vézina, Agronome, coordinatrice de l'accompagnement des entreprises
Laboratoire sur l'agriculture urbaine

Table des matières

Opportunité de marché	3
Contexte du secteur	
Description du marché et de la clientèle	
Environnement de marché	
Comparaison avec d'autres regroupements	8
Apprentissages sur les facteurs de succès et les défis des regroupements étudiés	
Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces	
Modèle d'affaires	16
Service rendus et offre de produits	
Avantage concurrentiel	
Estimation des ventes du regroupement	
Revenu du regroupement	
Opérations	
Plan financier	30
État des résultats prévisionnel	
Financement	
Annexes	32

Opportunité de marché

Contexte du secteur

L'agriculture urbaine commerciale est en pleine expansion au Québec depuis le début des années 2010. En 2021, le Laboratoire sur l'agriculture urbaine (AU/LAB) avait recensé 56 entreprises dans l'agglomération de Montréal¹. En mars 2023, ce nombre serait plus proche de 60 en incluant les entreprises en démarrage. La grande majorité de ces fermes sont des microentreprises, établies depuis moins de 5 ans et effectuant une mise en marché de proximité, principalement auprès des consommateurs et consommatrices (vente directe), épiceries et restaurants de Montréal.

Les produits de fermes urbaines sont des fruits et légumes (cultivés sur toit, au sol ou en serre), des légumes feuilles et fines herbes cultivées en intérieur en environnement contrôlé, des champignons de spécialité, des micropousses et des produits à base d'insectes, des poissons d'élevage, auxquels s'ajoutent des produits transformés tels que des conserves, des sauces, des salades, par exemple.

Les produits et le concept de l'agriculture urbaine commerciale sont nouveaux et encore peu connus de la clientèle et des commerces montréalais. De plus, les entreprises emploient, jusqu'à maintenant, des stratégies individuelles pour faire connaître leurs produits. Si AU/LAB, de même que la Centrale Agricole, tentent de jouer un rôle pour augmenter la notoriété de ces fermes et leurs produits, il existe encore peu de démarches de mise en marché conjointe et elles sont en général assez embryonnaires. Les marchés solidaires tentent d'inclure les produits de l'agriculture urbaine dans leur offre : le marché Ahuntsic-Cartierville avec les produits des entreprises de la Centrale Agricole, le marché Frontenac avec la production de la Serre Emily De Witt exploitée par Sentier Urbain. Il y a aussi le Marché Lufa qui intègre, dans sa vaste offre, que quelques produits de fermes urbaines, particulièrement les champignons de 400 pieds de champignons. Tandis que des initiatives de mise en marché en ligne, comme la plateforme web Arrivage², sont peu utilisées par les fermes urbaines ou sont utilisées avec peu de succès par certaines fermes. Les fermes développent de ce fait leur propre boutique de vente ou réalisent de la vente directe auprès des commerces et des consommateurs et consommatrices.

Pourtant, la mise en marché est un élément déterminant du succès des entreprises agricoles, et plusieurs entreprises (10 au cours des 2 dernières années) ont exprimé un intérêt pour la mutualisation de différentes activités de mise en marché telles que la vente, la livraison et la publicité. Partant de ces constats, AU/LAB a réalisé plusieurs initiatives dont cette recherche exploratoire et de co-construction d'un regroupement de mise en marché de produits de l'agriculture urbaine montréalaise.

¹ Cohen, A., É. Duchemin. (2022). Portrait de l'agriculture urbaine marchande au Québec en 2021. Carrefour de recherche d'expertise et de transfert en agriculture urbaine / Laboratoire sur l'agriculture urbaine. 29 p.

² <https://www.arrivage.com/>

Description du marché et de la clientèle

Les entreprises agricoles urbaines impliquées dans le projet ont choisi de concentrer leurs efforts sur la clientèle des restaurants et des petites épiceries de quartier. Pour mieux comprendre les besoins et attentes de cette clientèle, une étude qualitative a été réalisée au cours de l'été 2022. Étant donné le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre, le recrutement d'un échantillon a été difficile, toutefois 22 commerces (7 restaurants et 15 épiceries) ont répondu à une entrevue de 20-60 minutes. Les résultats de l'étude ont été publiés en mars 2023.³

Globalement, une majorité des commerces ont une vision positive de l'agriculture urbaine. Cependant, une minorité d'entre eux achète ces produits. En revanche, une volonté d'augmenter la part des produits issus de l'agriculture urbaine dans leur établissement est présente, notamment en lien avec une volonté d'approvisionnement en produits locaux.

Il y a donc un potentiel de développement de marché pour les fermes urbaines montréalaises auprès des restaurants et épiceries de quartier, particulièrement pour les champignonnières, les fermes maraîchères et celles cultivant des légumes feuilles en intérieur. La production de champignons apparaît comme la filière urbaine avec le plus grand potentiel, particulièrement auprès des restaurateurs. Surtout que cette filière a peu de concurrence actuellement, ce qui n'est pas le cas de la filière des légumes.

Selon les propos recueillis, l'information et la sensibilisation autour de l'agriculture urbaine semblent être des points importants à développer, notamment autour des modes de production en agriculture urbaine, mais aussi autour de la conservation et l'utilisation des produits.

Besoins et enjeux particuliers de la clientèle de la restauration

Sur les 7 restaurants interrogés, certains points communs se sont dégagés à travers la recherche réalisée et la littérature :

- Les critères de choix incluent prioritairement des caractéristiques de produits (qualité, prix, certification biologique, provenance), suivi de critères d'ordre humain (valeurs, relation, réputation, inclusivité).
- Les critères liés au service (variété, disponibilité, flexibilité) sont cités à moindre fréquence.
- Les restaurants sont confrontés à des enjeux d'approvisionnement, de main d'œuvre, d'inflation du prix des produits alimentaires, ce qui engendre une certaine incertitude économique.⁴
- Le regroupement semble apporter moins de solutions pour les 7 restaurants qui ne semblent pas gênés par l'approvisionnement direct aux producteurs. Toutefois une réduction possible du nombre de factures et l'aspect coopératif du regroupement sont perçus très positivement.

³ Rysermans-Brenner, C., A. Cohen et E. Duchemin (2023). Étude du potentiel de commercialisation des produits issus de l'agriculture urbaine auprès des restaurants et épiceries indépendantes de Montréal. Laboratoire sur l'agriculture urbaine. 47 p.

⁴ Boulianne, A. (7 novembre 2022). Voici comment la pandémie a transformé la restauration à jamais. Mordu, Radio Canada. <https://ici.radio-canada.ca/mordu/4865/restaurants-canada-pandemie-consquences-finances-donnees>

Besoins et enjeux des commerces d'épicerie indépendants et zéro déchet

Sur les 15 épicerie enquêtées, 9 étaient des commerces ouverts il y a moins de 3 ans. Toutes sont des commerces indépendants, et quelques épicerie appartiennent à des chaînes. Les enseignements principaux sont les suivants:

- La majorité a un intérêt pour les produits locaux, et toutes les épicerie sont intéressées à s'approvisionner auprès de producteurs urbains.
- Les gestionnaires font référence à des critères de choix de fournisseurs et produits tels que le prix, la qualité des produits, la relation avec les fournisseurs, leur gestion de la livraison (minimums de commandes imposées par les fournisseurs, coût du transport...), ou encore à la volonté de mettre en avant des valeurs particulières (zéro déchet, mode de production écologique).
- Ici encore les épicerie font face à des enjeux d'approvisionnement, d'inflation, et d'achalandage. Un article de janvier 2022 montre que les épicerie sans déchet font face à des difficultés financières.⁵
- Enfin, un enjeu particulier pour les produits de l'agriculture urbaine est que ces épicerie commandent des volumes faibles qui ne justifient pas toujours les rabais importants demandés auprès des producteurs.
- L'idée de regrouper l'offre des produits de l'agriculture urbaine semble particulièrement intéressante pour ces commerces qui cherchent à réduire le nombre de fournisseurs. Ils accueillent également l'aspect coopératif et le regroupement du collectif pour la promotion des produits.

Environnement de marché

L'agglomération de Montréal est un marché complexe dans lequel les consommateurs et consommatrices ont l'embaras du choix en ce qui concerne leur source d'approvisionnement de produits locaux. C'est le cas également des restaurants et des épicerie indépendantes. Pour un regroupement d'entreprises agricoles urbaines dont le but est de faire connaître leurs produits (hyperlocaux, dans une démarche d'économie circulaire) et entrer dans les listes des entreprises acheteuses (épicerie, traiteurs, restaurants, distributeurs, etc), le regroupement peut s'avérer judicieux. Les autres organismes, qui selon nous motivent la cible de clientèle d'intérêt (Tableau 1).

Le regroupement se différencie principalement par l'expertise qu'il apporte au sujet de la mise en marché des produits de l'agriculture urbaine. Il peut avoir un rôle éducatif auprès de la clientèle, regrouper des produits pour offrir volume et régularité des commandes à l'année. Le regroupement peut également jouer un rôle dans le transport optimisé des denrées hyper-locales. En termes de valeurs, le regroupement se différencie par son approche coopérative, cherchant à rémunérer le plus justement possible les producteurs et productrices, tout en répondant à la demande du secteur HRI et des épicerie indépendantes.

⁵Léouzon, R. (22 janvier 2022). La détresse des épicerie zéro déchet. La Presse.
<https://www.ledevoir.com/societe/666684/environnement-la-detresse-des-epicerie-zero-dechet>

Tableau 1. Différentes sources source d’approvisionnement de produits locaux sur Montréal et leur différenciation avec un éventuel regroupement des fermes urbaines.

Organisme	Avantage de l’organisme	Différenciation du regroupement
Les Fermes Lufa	<ul style="list-style-type: none"> ● 30 000 clients par semaine ● Plateforme TI et offre complète de produits incluant ceux de l’agriculture urbaine ● Réseau de points de chute 	<ul style="list-style-type: none"> ● Modèle coopératif ● Promotion unique de l’agriculture urbaine ● Rémunère au mieux les producteur.trices (statut à but non lucratif)
Hector Larivée Inc.	<ul style="list-style-type: none"> ● Distributeur ● Connaissance de la restauration, clientèle établie ● Offre locale ● Volume de l’offre 	<ul style="list-style-type: none"> ● Diversité de produits urbains spécialisés et de haute qualité ● Modèle coopératif ● Promotion unique de l’agriculture urbaine
En direct de la ferme	<ul style="list-style-type: none"> ● Coopérative de travailleurs ● Panier d’épicerie complet livré à des points de chute ● Réseau d’acheteurs établis depuis 12 ans ● Personnel d’expérience 	<ul style="list-style-type: none"> ● Partenaire potentiel (désire fusionner pour apporter un nouveau souffle à la coop) ● Promotion unique de l’agriculture urbaine
Marché de la Centrale Agricole	<ul style="list-style-type: none"> ● Vente directe à la clientèle à des points de chute dans Ahuntsic-Cartierville ● Coopérative des entreprises de la Centrale agricole ● Intérêt pour le secteur HRI ● Modèle social grâce au partenariat avec le Marché Ahuntsic-Cartierville 	<ul style="list-style-type: none"> ● Connectera potentiellement toutes les entreprises agricoles de Montréal, et non seulement celles de la Centrale Agricole ● Une collaboration est nécessaire pour ne pas dupliquer les efforts
Arrivage	<ul style="list-style-type: none"> ● Plateforme TI ● Connexion aux secteurs HRI, épiceries 	<ul style="list-style-type: none"> ● Peut apporter des services complémentaires : faire connaître les produits, livraison mutualisée
Réseau des fermiers de famille	<ul style="list-style-type: none"> ● Réseau de mise en marché de paniers bios établi depuis 1996 ● 150 fermes bios et clientèle de 30 000 familles par an 	<ul style="list-style-type: none"> ● Disponibilité des produits à l’année ● Promotion unique de l’agriculture urbaine ● Cible les restaurants et épiceries ● Note: pas/peu de produits bio
Marché éco-local de la Coop CSUR	<ul style="list-style-type: none"> ● Coopérative ancrée dans la communauté rurale de Vaudreuil-Soulange ● Produits locaux et cultivés de façon durable ● BtoC et HRI ● Entreposage, transformation 	<ul style="list-style-type: none"> ● Localisé à Montréal ● Promotion unique de l’agriculture urbaine

Comparaison avec d'autres regroupements

Les travaux de l'équipe de recherche de Patrick Mundler à l'Université Laval ont permis de comprendre les facteurs influençant la gestion et la rentabilité de regroupement de fermes.⁶ Notamment, il apparaît qu'au Québec, les circuits de proximité sont encore jeunes et peu développés. La majeure partie des démarches collectives ont émergé après 2007 et environ 3% de la production agricole québécoise est écoulee dans les circuits de proximité. Ces formes de coopération sont développées en raison des barrières à l'entrée dans les circuits de proximité, exigeant une certaine déspecialisation des activités. De leur revue de littérature, ainsi que de l'étude de 10 regroupements de fermes Patrick Mundler ont tiré différents enseignements.

Motivations à former des collectifs de mise en marché

- Désir de rétablir le pouvoir de négociation des entreprises agricoles. Discours d'affranchissement des acteurs conventionnels/des modèles professionnels agricoles dominants (encan, grossiste). Désir d'implication sociale.
- Désir de stabiliser, diversifier où améliorer les revenus, réduire les fluctuations de prix et capter une meilleure valeur ajoutée sur leurs produits.
- Souhaiter la mutualisation des ressources: alléger la charge de travail de chaque membre, réduire l'investissement initial individuel, partager les coûts, accéder à du matériel qu'il ne serait pas possible de se procurer à titre individuel (Ex. image de marque et matériel promotionnel).
- Viser la consolidation et la stabilisation des volumes pour répondre aux besoins du secteur du détail et de la restauration.
- Désir de participer à un réseau professionnel où la concurrence entre les membres est réduite. Ceci inclut également des liens de mentorat.
- Les objectifs dépassent souvent les seuls rendements économiques et sont également d'ordre social (collaboration, apprentissage, valeurs communes...)

Dans les 10 cas étudiés, les membres qui adhèrent à un projet collectif sont déjà bien établis et adoptent plutôt une stratégie de complément ou de développement. Vu la complexité des organisations collectives et le temps qu'elles requièrent, en plus de l'exploitation agricole, ce n'est souvent pas le choix des personnes portant une exploitation agricole se trouvant dans une situation précaire. Dans certains cas, elles ont ce que les auteurs appellent une « stratégie de survie », en rejoignant un regroupement existant (plutôt qu'un en cours de création) afin d'avoir des débouchés garantis pour leurs produits. Les motivations sont les suivantes:

- Les fermes rejoignent plutôt leur regroupement pour répondre à une stratégie de développement de consolidation, ou bien lorsqu'ils cherchent à augmenter leurs volumes, notamment en recherchant de nouveaux débouchés pour leurs produits.
- L'implication est rarement proportionnelle aux bénéfices retirés et reflète la dimension affective.

⁶ Les enseignements qui suivent sont tirés de Mundler et coll. (2016). Action collective et compétitivité des exploitations agricoles engagées dans des circuits de proximité. Rapport final remis au MAPAQ dans le cadre des projets Innov'action. Québec, Université Laval, 142 p + annexes. [En ligne] URL : <https://bit.ly/3Tud9Um>

- Les personnes qui croient fermement que leurs objectifs peuvent être mieux réalisés en unissant leurs forces avec d'autres ont tendance à faire un effort au-delà de l'appel du devoir.

Facteurs de fragilité

- Les jeunes regroupements sont plus fragiles. La période d'apprentissage correspond à une période de précarité et la capacité à générer des revenus est souvent mise au défi.
- Il existe une tension entre le travail à fournir à la ferme et l'engagement nécessaire au bon fonctionnement du collectif.
- La surestimation des ventes et des volumes peut engendrer des difficultés de trésorerie. Notamment les collectifs devraient concevoir des budgets prévisionnels plus pessimistes par rapport aux prévisions de volumes transformés ou commercialisés.
- Les problèmes de volumes proviennent généralement d'un manque d'engagement de la part des membres en début de projet.

Contributeurs de viabilité/réussite

La pérennité des regroupements dépend autant de l'engagement des membres que du contexte économique. En ce qui concerne l'engagement, les observations sont les suivantes:

- L'engagement volontaire repose sur une identification forte et un attachement émotionnel à l'organisation. À petite échelle, le collectif doit être vu comme un prolongement de l'exploitation agricole.
- Les collectifs où l'engagement est le plus fort sont ceux qui ont effectué une sélection de leurs membres.
- L'implication dans la gestion et le fonctionnement d'un regroupement sont des facteurs de succès.
- La transparence et l'égalité dans la gestion d'un collectif stimulent la confiance et donc la propension à se joindre et à rester.
- Les études recensées soulignent en particulier que les fermes continuent d'écouler les volumes par le biais de leur collectif tant qu'ils considèrent que ce dernier est avantageux pour leur ferme. Leur attachement envers l'organisation est donc modéré. Les membres évaluent si l'outil collectif répond à leurs objectifs de départ (accroissement du revenu, diminution des coûts, accès à de nouveaux marchés). Si c'est le cas, les fermes restent généralement membres.

En ce qui concerne la gestion du regroupement, les facteurs de succès observés sont les suivants:

- La mise en place de systèmes efficaces de fonctionnement: frontières au niveau du membrariat, définition des rôles opérationnels, participation à l'élaboration et la modification des règles, surveiller et appliquer les règles, établir des sanctions graduelles.
- L'embauche d'une personne à la gestion : libère les membres déjà très occupés d'une grande partie de leur obligation et permet d'insuffler une expertise qui n'est généralement pas détenue par les membres.
- L'accompagnement par les intervenants et intervenantes locaux externes.

- La stabilité des salarié.es.
- Le système de maintien est d'une importance centrale afin d'encadrer la gestion de la qualité, les conflits, l'approvisionnement du collectif et l'implication des membres.
- Les collectifs qui ont réussi à passer à travers plusieurs cycles d'adaptation sont ceux qui ont misé sur une croissance lente. Ils ont testé le marché et développé progressivement une connaissance de la clientèle ainsi que les compétences pour maîtriser les procédés.

Les facteurs économiques contribuant au succès des regroupements sont les suivants:

- Capacité d'atteindre les volumes minimums afin d'être économiquement viables.
- Être en mesure d'adapter la structure de tarifs ou de prix en fonction des coûts de revient. Réviser les tarifs fréquemment.
- Le coût initial du projet semble se révéler décisif dans les premières années de vie. Un investissement initial trop important pourrait nuire au développement du projet collectif.

Les facteurs qui contribuent à l'atteinte de l'équilibre financier sont les suivants:

- Identifier les valeurs communes.
- Déterminer des objectifs et une vision claire partagés.
- Établir réalistement les coûts de production estimés et les volumes nécessaires pour couvrir les frais de fonctionnement.
- Prévoir un financement qui permet de sécuriser le fonds de roulement avant l'opérationnalisation du projet.
- Identifier un choix de fonctionnement et infrastructures en concordance avec les besoins et les moyens des membres actifs.

Notes sur la taille du groupe et la place du regroupement pour les fermes

Les auteur.trices notent que généralement il est avancé que plus la taille d'un groupe est grande, plus le coût d'organisation des membres est important. Toutefois différents résultats empiriques ne permettent pas de tracer un lien de causalité entre le nombre d'individus et la réussite du groupe.

- les petits groupes permettent une meilleure cohésion interne, mais sont désavantagés au niveau de la mobilisation des ressources ;
- les grands groupes permettent d'augmenter les ressources mises en commun.

De plus, la majorité des fermes en circuit de proximité empruntent une diversité de canaux de commercialisation de manière complémentaire.

Recherche auprès de 10 regroupements de mise en marché (2022)

Au cours de l'année 2022, des représentants de regroupements de mise en marché collective ont été rencontrés pour un entretien. Ces entretiens avaient pour but (i) de comprendre leur modèle d'affaires, (ii) de recueillir des données économiques (revenus, coûts, investissements), (iii) de recenser les bons coups, défis et

recommandations pour ce projet de regroupement. En tout, 10 regroupements ont fourni suffisamment de données pour faire une analyse et 9 ont été sélectionnés par la suite pour réaliser une modélisation des coûts (le regroupement exclu ne réalise pas de vente).

Parmi les regroupements rencontrés, 9 opèrent au Québec, et 1 en Ontario. Ils sont diversifiés du point de vue de leur forme juridique, de leur expérience, de leur zone d'activité, des services rendus, de leur clientèle cible, et de leur volume de vente. Trois regroupements font de la vente d'entreprise à entreprise (BtoB), 5 font de la vente d'entreprise au consommateur (BtoC), 1 fait les 2, et 1 ne fait pas de vente. Pour les 9 regroupements effectuant de la vente de produits alimentaires, les ventes annuelles s'échelonnent entre 30 000 \$ et 1,5 million \$. Tandis que les revenus permettant de financer les opérations du regroupement (marge sur les ventes, frais de livraison, membrariat, subventions) s'échelonnent entre 10 000 \$ et 400 000 \$ annuellement.

Tableau 2. Caractéristiques principales des regroupements étudiés.

Groupe	Statut	Zone géographique	Démarrage	Modèles d'affaires	Services
Graze and Gather	Entreprise incorporée	Est et nord de région de Toronto	2020	Marché fermier virtuel entre producteurs locaux et clientèle BtoC (2/3) et restaurants (1/3). Agrégation à la ferme <i>leader</i> . Service de livraison à domicile inclus.	Vente BtoB Vente BtoC Agrégation Livraison
En direct de la ferme	Coop de solidarité	Montréal	2011	Coopérative de travailleurs qui propose une offre en produits locaux pour constituer des paniers pour les particuliers. Livraison de paniers à des points de chute et à domicile.	Vente BtoC Agrégation Livraison Promotion (peu)
Terroir Laurentien	Coop de solidarité	Laurentides	2019 - 2021	Coopérative de producteurs effectuant la vente et livraison groupées de produits locaux aux restaurants. À fermé du fait du retrait du plus gros producteur.	Vente BtoB Livraison
Les saveurs du bas Saint-Laurent	Organisme à but non lucratif	Bas Saint-Laurent	1998	Facilitation de la commercialisation de produits agroalimentaires du Bas Saint-Laurent à travers des services de conseil et de promotion des micro-entreprises.	Promotion Conseil de mise en marché
MAMS	Organisme à but non lucratif	Montréal	2020 (informel depuis 2016)	Chaîne d'approvisionnement locale et durable à destination d'OBNL œuvrant en sécurité alimentaire (marchés, épicerie, paniers).	Vente BtoB Livraison
Coop Express	Coop de solidarité	Montréal-Est	2014	Coopérative dans le domaine de la vente de détail et en gros des produits et services alimentaires vendant des produits locaux, frais et préparés à prix abordable, à des fins d'équité sociale. Commande via	Vente BtoC Livraison Agrégation Promotion (peu)

Groupe	Statut	Zone géographique	Démarrage	Modèles d'affaires	Services
				une plateforme en ligne et livraison à domicile.	
Racines rurales	Coop de solidarité	Outaouais	2021	Groupement de fermes pour la mise en place des paniers bios. Agrégation chez une des fermes et livraison à des points de chute.	Vente BtoC Livraison Agrégation Promotion
Marché de proximité de Québec	Organisme à but non lucratif	Ville de Québec	2007	Mise en relation de fermes et de consommateurs et consommatrices de la région <i>via</i> une plateforme en ligne et un magasin ouvert les jours de livraison.	Vente BtoC Agrégation (marchés)
Pôle alimentaire de l'ouest de l'île	Organisme à but non lucratif	Montréal	2022	Facilitation de la vente et livraison de produits maraîchers de l'île de Montréal vers le secteur institutionnel public et les organismes communautaires œuvrant pour la sécurité alimentaire.	Vente BtoB Livraison Agrégation
Coop Le terroir solidaire	Organisme à but non lucratif	Estrie	2017	Vente de paniers de produits du terroir auprès de particuliers. Agrégation chez un membre. Livraison à des points de chute. Implication bénévole importante.	Vente BtoC Livraison Agrégation Promotion (peu)

Apprentissages sur les facteurs de succès et les défis des regroupements étudiés

Au cours des entretiens, les représentant.es des regroupements ont évoqué plusieurs bons coups et perspectives encourageantes, ainsi que des mises en garde. Ceci est basé sur leurs expériences et perspectives d'évolution respectives.

Plusieurs regroupements évoquent ne pas faire assez de promotion autour de leurs services ou de leurs produits. Généralement, cette dernière n'est assurée que par de la publicité sur les réseaux sociaux. Les regroupements qui y ont recours mentionnent que ce type de publicité est bénéfique au début, mais qu'elle s'essouffle assez rapidement, malgré son prix souvent attirant. Cependant, plusieurs regroupements bien établis mentionnent également que la promotion n'est pas une nécessité, notamment parce que les clientèles sont de plus en plus sensibilisées à l'agriculture de proximité. Cette augmentation de la demande en produits locaux (voire locaux et certifiés biologiques) a justifié la création de plusieurs réseaux ou groupements de mise en marché.

Ceci, à tel point que les regroupements évoquent très régulièrement des enjeux de concurrence externe et interne. À l'externe, le ressenti de l'augmentation de la concurrence est très marqué : de plus en plus de groupements de mise en marché se forment et proposent des produits frais et locaux (perte du caractère de niche), et Les Fermes Lufa sont devenus un concurrent important, notamment en ville (dans le cas présent, cela influencerait l'intérêt pour les produits vendus en épicerie). Il pourrait donc être intéressant de réduire le

nombre de regroupements locaux qui risquent de se faire inutilement concurrence (puisque formés pour les mêmes objectifs) en créant un grand regroupement capable de faire face à des concurrents importants moins ancrés dans son territoire d'intervention (et étrangers aux enjeux sociaux défendus par l'agriculture de proximité). À l'interne, il est important de bien gérer les enjeux de concurrence, pour cela plusieurs considérations ont été émises : (i) un regroupement permet de s'unir, même si certaines entreprises agricoles proposent les mêmes produits, contre une concurrence extérieure au système dans lequel est créé le regroupement, (ii) il faut mettre en valeur les spécificités des produits de chaque entreprise agricoles, (iii) il est possible de s'entendre pour vendre des produits/variétés complémentaires au sein d'un regroupement.

La notion de complémentarité entre les produits offerts est importante : à plusieurs reprises il a été mentionné que la condition de survie d'une telle initiative repose sur une offre alimentaire complète et suffisante pour répondre à la demande de la clientèle. Sans nécessairement trop se diversifier, il est capital de minimiser la probabilité que la clientèle se fournisse auprès de la concurrence pour des produits similaires à ceux offerts par le regroupement. De plus, offrir un service à l'année est également une stratégie pratiquée par plusieurs regroupements. Des services offerts en dehors de la saison de production permettent non seulement d'utiliser des infrastructures à l'année, mais également ils aident à structurer des emplois permanents de même qu'à fidéliser la clientèle.

Plusieurs personnes interrogées mentionnent des difficultés de communication entre les fermes et leur clientèle, notamment du fait de leurs horaires de travail respectifs. Elles ont donc évoqué que la force d'un regroupement de mise en marché réside dans son rôle d'intermédiaire entre les fermes et la clientèle, capable de faire le lien entre les deux, et capable de comprendre la vision, les besoins et les attentes de chacun et chacune. Un enjeu important pour les entreprises agricoles est la livraison : cette dernière doit être exemplaire et doit également permettre de représenter les produits, les fermes, et le regroupement. Un grand soin doit être apporté au recrutement du livreur ou de la livreuse (dans plusieurs regroupements, c'est l'une des fermes qui est chargée de la livraison).

Un important facteur de succès qui a été mentionné lors des entretiens est la connaissance du marché. Par conséquent, une étude de marché préalable à la création du regroupement pourrait justifier sa pertinence, et rassurer ses adhérents. De plus, il est important que le regroupement soit en mesure d'étudier ses statistiques de marché, notamment en s'appuyant sur des observations comptables rigoureuses : il faut être pragmatique et donc continuer à vendre ce qui se vend bien, mais exclure ce qui se vend peu (ou adapter la stratégie de vente).

D'autres considérations ont été évoquées. Il est important d'avoir recours à du conseil lors du choix de la forme juridique du regroupement. Enfin, il est important d'être conscient qu'une démarche collective prend beaucoup de temps, et qu'elle est facilitée lorsqu'une relation de confiance existe entre les fermes et avec l'organisme ou la personne portant le projet.

Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces

L'analyse du marché ainsi que la revue de littérature ont permis de faire une analyse FFOM du regroupement des producteurs et productrices agricoles urbains envisagé.

Tableau 3. Analyse FFOM pour la mise en place d'un regroupement de mise en marché des fermes urbaines montréalaises.

Forces	Faiblesses
<p>Qualité des produits</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Excellente qualité des produits ● Production régulière à l'année ● Stabilité de la production (en qualité et en quantité) ● Pratiques d'agriculture circulaire, absence de pesticides de synthèse. <p>Expertise de mise en marché</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gain en expertise de vente par l'embauche de ressources spécialisées ● Regroupement des commandes perçu comme un atout par les clients (surtout les épiceries) ● Gain d'efficacité et de rentabilité des livraisons en regroupant les commandes ● Réduction des GES liée à la livraison par l'optimisation des routes ● Mutualisation de l'effort de promotion, (souvent négligé) <p>Lien professionnel</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Initiative collaborative et solidaire valorisante ● Réponds aux valeurs sociales et éthiques de l'agriculture de proximité 	<p>Niche des produits</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Prix premium des produits ● Fragilité et courte durée de conservation des produits (champignons, micropousses) ● Faible diversité des produits ● Peu de fermes certifiées biologiques (voire impossibilité pour certaines productions hors-sol) <p>Concurrence interne potentielle</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Les fermes urbaines sont spécialisées, plusieurs fermes offrent les mêmes produits ● Inquiétude quant à la perte de clients actuels au profit d'autres membres du regroupement <p>Faible maturité des entreprises</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Secteur composé de nombreuses entreprises en démarrage, qui selon les travaux de Patrick Mundler ne sont pas les candidats idéaux pour un regroupement du fait de l'engagement nécessaire
Opportunités	Menaces
<p>Intérêt pour les produits</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Fort gain en popularité des produits locaux et des circuits courts ● Perception positive de l'agriculture urbaine par la clientèle de la vente de détail et restauration ● Désir de se procurer les produits (accès perçu comme encore faible) <p>Offre unique</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Absence d'offre groupée en agriculture urbaine <p>Consentement à payer</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Consentement des propriétaires de restaurant à payer davantage pour des produits issus de l'agriculture urbaine (d'après les personnes interrogées) 	<p>Demande faible</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Demande en produits issus de l'agriculture urbaine encore marginale <p>Concurrence:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Concurrence des produits bios et locaux ● Épiceries moins disposées à augmenter les prix de vente (produits conventionnels moins chers) <p>Réticence à payer</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Contexte inflationniste <p>Faibles connaissances des produits</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Clientèle peu sensibilisée à l'intérêt nutritionnel/gustatif des produits ● Clientèle peu informée sur l'utilisation et la conservation des produits ● Clientèle peu sensibilisée aux avantages et enjeux de l'agriculture urbaine

Modèle d'affaires

Services rendus et offre de produits

En 2022, 9 entreprises ont pris part à la réflexion quant à l'offre et les services rendus par le regroupement de mise en marché. Ces entreprises regroupent les produits tels que les champignons de spécialité, frais ou transformés (3 entreprises), les micropousses et légumes feuilles (2 entreprises), les produits d'insectes (2 entreprises), les produits maraîchers (1 entreprise) et les fleurs coupées (1 entreprise). Environ la moitié des entreprises sont au stade de démarrage, les autres sont matures.

À l'issue de la consultation, 3 services du regroupement ont été identifiés comme répondant aux besoins des entreprises, à savoir la livraison, la vente groupée et la promotion. Les entreprises se sont également mises d'accord sur les marchés que le regroupement désire cibler, à savoir les restaurants et les épiceries de quartier (bio, sans déchet, gastronomique, etc.)

Tous les produits de l'agriculture urbaine représentés par le regroupement au moment de l'étude ont été sélectionnés comme faisant partie de l'offre du regroupement. Toutefois, par manque de données probantes, le travail d'évaluation économique du modèle d'affaires exclut les produits d'insectes et les fleurs coupées. Considérant que ce sont des produits moins demandés, l'impact sur la modélisation est minime. Ainsi le modèle d'affaires se concentre sur les produits maraîchers, les micropousses, les légumes feuilles cultivés en intérieur et les champignons. Bien que les produits de pisciculture n'aient pas été inclus dans le modèle présent, ils pourraient faire partie de l'offre également.

Avantage concurrentiel

L'avantage du regroupement réside dans la mise en avant de valeurs qui rejoignent la clientèle et dans la garantie de qualité. En termes de valeur, le regroupement offre des produits innovants, issus de la relève agricole ultra-locale. Le regroupement s'inscrit dans une démarche d'économie circulaire, notamment pour l'optimisation des ressources humaines et matérielles de mise en marché.

Du point de vue de la qualité, le regroupement s'engage à sélectionner les fermes du regroupement pour offrir une qualité de produits supérieure et constante. Le regroupement permet également d'assurer une qualité de service impeccable, notamment grâce à l'embauche de personnel qualifié qui assure le lien privilégié et adapté entre les fermes et la clientèle.

Enfin, le regroupement permet de consolider les démarches de promotion des produits de l'agriculture urbaine et mettant en valeur sa diversité, son caractère innovant. L'objectif de la promotion conjointe sera de favoriser les rencontres entre fermes et les entreprises acheteuses des produits, ainsi que d'appuyer l'éducation de ces dernières quant à l'utilisation des produits et à leur conservation, répondant ainsi à un besoin identifié par les elles.

Estimation des ventes du regroupement

Les ventes du regroupement ont été estimées à l'aide des données collectées à partir des entretiens avec 7 restaurants et 15 épiceries (produits d'intérêts, volume d'achat), les données ouvertes de la ville de Montréal (nombre de commerces), un relevé de prix vente à la clientèle pour les produits du regroupement.

Un modèle économique a été développé pour faire varier des hypothèses (pessimiste, réaliste, optimiste) quant à la taille de la cible de marché, le taux de pénétration des produits de l'agriculture urbaine et la part de marché du regroupement. L'étude des prix de vente au consommateur a permis d'estimer des moyennes de prix de vente aux restaurants et aux épiceries par type de produit, en tenant compte du prix de vente en gros des membres du regroupement.

Dans le cas des épiceries, les observations faites au cours de l'étude de marché ont été confirmées. Il semble que les volumes achetés par les épiceries de quartier sont trop faibles pour justifier un rabais de 40-50% par rapport au prix de vente à leur clientèle. Pour l'estimation des ventes, nous prenons l'hypothèse que les prix aux consommateurs devraient être revus légèrement à la hausse, bien que cela engendre une incertitude quant à la susceptibilité des épiceries à se procurer les produits. De ce fait, les ventes aux épiceries ont été revues à la baisse.

Les volumes et prix ci-dessous sont utilisés pour l'estimation des ventes. Il est important de noter que ceci n'est pas une liste de prix de vente, davantage de travail est nécessaire pour mettre en place une stratégie de prix.

Tableau 4. Volume et prix de vente utilisés pour l'estimation des ventes

	Fruit & légumes	Champignons	Légumes feuilles	Micropousses
Volume annuel moyen par restaurant	2109 kg/an	551 kg/an	450 kg/an	50 kg/an
Volume annuel moyen aux épiceries	2627 kg/an	188 kg/an	600 kg/an	120 kg/an
Prix de vente moyen aux consommateurs	10,00 \$/kg	45,00 \$/kg	31 \$/kg	70 \$/kg
Prix de vente moyen aux restaurants	8,00 \$/kg	32,00 \$/kg	26,35 \$/kg	56 \$/kg
Prix de vente moyen aux épiceries	6,00 \$/kg	24,75 \$/kg	18,60 \$/kg	42 \$/kg

À partir de ces hypothèses de prix et de volumes de vente, 2 scénarios de ventes pour le regroupement ont été développés. Ce sont les scénarios que les entreprises agricoles urbaines participantes ont désiré explorer.

- Scénario L : Le regroupement ne s’occupe pas des ventes, mais travaille en collaboration pour livrer toutes les marchandises des fermes vers leurs acheteurs. La promotion groupée met en avant les produits et les fermes du regroupement.
- Scénario VL : Le regroupement s’occupe de développer le marché en effectuant des ventes auprès de nouveaux clients. La livraison ne concerne que ces nouvelles ventes. La promotion groupée met en avant les produits et les fermes du regroupement dans une démarche de développement de marché.

Les estimations de vente au tableau 5 tiennent compte de la conjoncture actuelle et se basent sur des scénarios pessimistes quant aux cibles, taux de pénétration, parts de marché et taux de fidélisation. Dans le premier scénario, les ventes annuelles estimées représentent la valeur des produits livrés par le regroupement. Elle est d’environ 1 million \$ avec des hypothèses globalement pessimistes. Dans le second scénario, la valeur des produits vendus et livrés à de nouveaux clients est d’environ 400 000 \$ avec des hypothèses globalement pessimistes.

Tableau 5. Estimation de ventes pour 2 scénarios de services (scénario pessimiste)

	Scénario L		Scénario VL	
	Livraison de tous les produits du regroupement		Vente et livraison auprès de nouveaux acheteur.euses	
Segment de marché	Restaurants	Épiceries	Restaurants	Épiceries
Nombre d’entreprises à Montréal	4050	2600	4050	2600
% étant une cible potentielle	4%	9%	4%	9%
Taux de pénétration des produits de l’agriculture urbaine, selon les produits	10-30%	5-15%	10-30%	5-15%
Part de marché du regroupement à maturité, selon les produits	25-65%	30-54%	11-19%	9-15%
Base de clientèle à maturité	23	19	5	9
Ventes annuelles	760 000\$	289 000\$	205 000\$	200 000\$

Dans le scénario 1, des hypothèses moyennes incluent une plus forte pénétration des produits sur le marché et un taux de fidélisation plus ambitieux amènerait la valeur des ventes à 1,4 million \$ pour les restaurants (40 clients). Une augmentation du volume des commandes et un meilleur taux de fidélisation amèneraient la valeur des ventes à 366 000 \$ (19 clients). Dans le scénario 2, les mêmes ajustements permettent d'obtenir des ventes en restauration de 402 000 \$ (9 clients) et 253 000 \$ en épicerie (9 clients).

Les estimations mettent en évidence un travail promotionnel nécessaire pour la vente aux épiceries ainsi qu'un travail conjoint pour trouver des solutions pour allonger la durée de vie des produits en magasin ou augmenter la vitesse d'achat et améliorer les ventes. Il peut être envisagé de travailler conjointement avec les épiceries pour mieux conserver les produits (formation, mise à disposition de présentoirs réfrigérés adaptés) et les promouvoir, et assurer qu'il n'y ait pas de pertes. De plus, trouver une solution de prix adéquate est un défi important sur lequel du travail reste à faire.

Les valeurs des ventes utilisées dans les estimations doivent également tenir compte de la progression des ventes. Dans le scénario L, on suppose que l'adoption du service de livraison au sein d'un regroupement se fait plus lentement au cours des premières années et augmente de manière plus importante au à partir de l'année 4 et 5. Dans le scénario VL, les ventes augmentent rapidement au cours des 3 premières années pour ralentir ensuite jusqu'à l'année 5.

Tableau 6. Modélisation pour l'estimation des ventes du regroupement selon les deux scénarios.

Scénario L					
	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Progression	-	20 %	30 %	40 %	40 %
Valeurs des produits livrées	342 837 \$	411 404 \$	534 825 \$	748 755 \$	1 048 257 \$
Scénario LV					
	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Progression	-	50 %	50 %	30 %	10 %
Valeurs des produits vendus	125 727 \$	188 590 \$	282 885 \$	367 751 \$	404 526 \$

Revenu du regroupement

Les sources de revenus du regroupement sont des marges faites sur les ventes, les marges faites sur la livraison (plusieurs fermes urbaines incluent le coût de la livraison dans le prix de vente), la facturation de certaines livraisons (dans le cas de volume de commandes plus faibles), les frais de membrariat annuels et les subventions.

À ce stade du développement, aucune décision n'a été confirmée collectivement sur la tarification des services. Les valeurs ci-dessous servent de base de discussion pour les étapes suivantes de planification.

Marge sur les ventes et la livraison

L'analyse des comparateurs montre que les regroupements étudiés retiennent une marge entre 13 % et 30 %, la médiane et la moyenne sont toutes deux à 20 %. Il est convenu que la marge devrait pouvoir couvrir les coûts de vente, de livraison et d'administration et devrait générer progressivement une marge pour financer une partie des démarches promotionnelles. Pour le scénario L, une marge de 10% permet de remplir cet objectif. Pour le scénario VL, la marge devrait être de 20 %.

Facturation de livraison

La plupart des livraisons ne sont pas facturées aux clients au-dessus d'un certain volume de commande (en kg ou en \$). Par manque de données des fermes urbaines sur les détails de leurs commandes à ce stade de développement, les revenus de livraisons facturées au client sont fixés à 1 % du total des ventes.

Contribution annuelle des membres

Dans l'étude de Patrick Mundler et coll (2016), tout comme dans les cas étudiés en 2022, peu de regroupements ont recours à une stratégie de contribution annuelle. Toutefois, s'ils croient fortement en la mission de leur collectif et ont un attachement affectif envers celui-ci, ils sont prêts à accepter plus de coûts ou de contraintes pour le faire fonctionner. Dans le cas de 4 collectifs qui exigent une contribution annuelle, les producteurs trouvent cette contribution justifiée considérant le service rendu du collectif. Ces membres sont capables de reconnaître que, sans leur collectif, il leur coûterait beaucoup plus cher d'atteindre la même clientèle. En l'occurrence, quelques collectifs obtiennent des contributions annuelles de la part de leurs clientèles.⁷

À ce stade, les contributions annuelles ont été fixées arbitrairement à 300 \$ par membre, et restent un sujet à discuter.

Subventions

⁷ Mundler et al. (2016). p112.

D'après les travaux de Patrick Mundler et coll (2016), tous les collectifs rencontrés ont sollicité des subventions afin de les appuyer dans leur développement. Du soutien est généralement obtenu des CLD et MRC, tandis que des financements ponctuels sont disponibles pour les regroupements de producteurs auprès du MAPAQ. Les subventions financent un investissement spécifique ou le salaire d'un employé pour une période donnée. Le montant des subventions est souvent lié au montant des immobilisations.⁸

Bien que les subventions soient très présentes dans le financement des collectifs, le défi est de réussir à financer ses activités de manière autonome (tarification des services, frais d'adhésion annuels, prêts, levées de fonds). On peut concevoir que selon les subventions disponibles, le regroupement devrait être capable de restructurer ses activités de manière à adapter ses coûts de fonctionnement.

Le plan d'affaires est conçu sans apport externe en financement afin de comprendre la capacité du regroupement à s'auto-financer.

Tableau 7. Résumé des revenus pour les 2 scénarios d'un regroupement de mise en marché.

Scénario L					
	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Valeur des produits	342 837 \$	411 404 \$	534 825 \$	748 755 \$	1 048 257 \$
Revenu retenue	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Revenu de livraison	37 712 \$	45 254 \$	58 831 \$	82 363 \$	115 308 \$
Contributions annuelles	857 \$	1 029 \$	1 337 \$	1 872 \$	2 621 \$
Subventions	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Total des revenus	38 569 \$	46 283 \$	60 168 \$	84 235 \$	117 929 \$
Scénario LV					
Valeur des produits	125 727 \$	188 590 \$	282 885 \$	367 751 \$	404 526 \$
Revenu de vente	12 573 \$	18 859 \$	28 289 \$	36 775 \$	40 453 \$
Revenu de livraison	13 830 \$	20 745 \$	31 117 \$	40 453 \$	44 498 \$
Contributions annuelles	1 078 \$	1 616 \$	2 425 \$	3 152 \$	3 467 \$

⁸ Mundler P., Laughrea S., Jean-Gagnon J., Royer A. (2016). Action collective et compétitivité des exploitations agricoles engagées dans des circuits de proximité. Rapport final remis au MAPAQ dans le cadre des projets Innov'action. Québec, Université Laval, 142 p + annexes.

Subventions	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Total des revenus	27 480 \$	41 220 \$	61 831 \$	80 380 \$	88 418 \$

Au regard de ces estimations, il semble que le scénario L offre plus de potentiel de générer un revenu suffisant pour justifier le développement d'un regroupement.

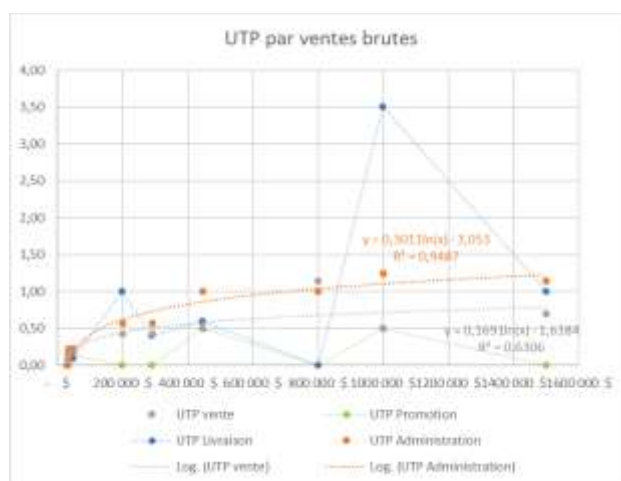
Opérations

Un modèle économique s'appuyant sur les coûts de fonctionnement des 9 regroupements consultés a été développé. Il s'appuie en premier lieu sur l'évaluation de la taille du marché. Le modèle économique permet de modifier une 20aine de variables telles que les paramètres de marché discuté ci-dessus, les méthodes de calcul des coûts de livraison, vente et promotion, le temps de travail, les taux horaires des employés et les frais de matériel roulant.

À ce stade, les entreprises ont décidé que le regroupement ne devrait pas faire l'acquisition de véhicule de livraison et s'organisera autour du partage des ressources existantes au sein du regroupement (espace de stockage et matériel roulant).

Il est important de noter que les travaux de recherche de l'équipe de Patrick Mundler soulignent qu'il serait difficile de construire des références technico-économiques sur les collectifs en circuits de proximité de par la diversité des modèles économiques. Effectivement, les 9 regroupements étudiés étaient très divers, seuls 2 états financiers complets ont été partagés, un des regroupements fonctionne essentiellement avec des bénévoles. De ce fait, des méthodes alternatives de calculs des coûts ont été développées, notamment pour le calcul des coûts de livraison et des coûts administratifs. Le modèle économique présenté ici utilise les hypothèses de coûts les plus plausibles.

Figure 1. Analyse du temps de travail (UTP) des comparateurs par \$ de vente.



Ressources humaines

Les ressources humaines sont les principales dépenses du regroupement si l'on fait l'hypothèse que tout le travail du regroupement est assuré par des personnes salariées et aucun bénévole.

Le calcul du coût des ressources humaines se base dans un premier temps sur l'analyse du temps de travail en unité temps plein (UTP) des comparateurs par \$ de vente. Le graphique ci-dessous, démontre qu'une régression logarithmique peut être effectuée pour les UTP de vente ($R^2=0,63$) et d'administration ($R^2=0,94$). Dans les cas de la promotion et de la livraison, une telle régression n'était pas suffisamment en adéquation avec les données collectées. L'estimation des UTP pour les tâches de promotion se base sur la médiane observée des comparateurs. Tandis que les UTP pour la livraison se basent sur le nombre de jours de livraison estimé à partir du nombre de clients (voir section Livraison).

Tableau 8. Résumé du temps en ressources humaines (UTP) pour les 2 scénarios d'un regroupement de mise en marché.

	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Scénario L					
Vente	0	0	0	0	0
Livraison	0,17	0,21	0,28	0,43	0,65
Promotion	0,38	0,46	0,60	0,84	1,18
Administration	0,78	0,84	0,92	1,02	1,12
Total UTP	1,34	1,51	1,80	2,28	2,95
Scénario VL					
Vente	0,37	0,44	0,50	0,55	0,56
Livraison	0,08	0,14	0,23	0,30	0,33
Promotion	0,14	0,21	0,32	0,41	0,45
Administration	0,48	0,60	0,73	0,81	0,83
Total UTP	1,07	1,39	1,78	2,07	2,18

À ce stade de développement du modèle économique, les UTP n'ont pas été arrondies pour rester près des données des comparateurs. Ces chiffres peuvent servir de base de discussion lors des étapes suivantes de planification.

En 2022, le secteur alimentaire a fait face à une pénurie de main-d'œuvre qui a engendré une augmentation des salaires proposés par les employeurs.

Les taux horaires ont été établis manuellement en se basant sur les taux observés chez les comparateurs. Il a été pris pour hypothèse que les employés de ventes s'occupaient également de la promotion et de l'administration à un taux horaire de 22 \$, les tâches de livraison seraient payées à 20 \$/h. Les salaires seraient augmentés à hauteur de 4% par an.

Tableau 9. Taux horaires des ressources humaines utilisés dans le cadre des modélisations.

Tâches	Min	Max	Médiane	Décent	Manuel (retenu)
Vente	14,94 \$	32,00 \$	19,23 \$	18,00 \$	22,00 \$
Livraison	16,00 \$	24,00 \$	19,75 \$	18,00 \$	20,00 \$
Promotion	16,00 \$	29,00 \$	20,51 \$	18,00 \$	22,00 \$
Administration	18,41 \$	35,71 \$	27,47 \$	18,00 \$	22,00 \$

En considérant une semaine de 35 heures et des charges sociales de 17%, les coûts en ressources humaines sont résumés dans le tableau 10.

Livraison

L'évaluation des coûts de livraison est à ce stade approximative. En effet, il n'a été possible d'analyser les coûts de livraison de chaque ferme impliquée à ce stade du projet. De plus, la comparaison avec les coûts des 9 regroupements étudiés en 2022 est peu fiable étant donné que la plupart de ces regroupements offrent de la livraison à des points de chute ou à domicile, ce qui peut être très différent des besoins en livraison BtoB.

L'estimation des coûts de livraison se base donc sur l'estimation du nombre de clients potentiels, le nombre de fermes impliquées dans le regroupement, qui informent le nombre de points de collecte et de livraison par semaine. Nous avons également sondé les fermes urbaines impliquées dans le regroupement pour connaître le nombre moyen de livraisons et le nombre de kilomètres effectués en un jour.

Tableau 10. Résumé des coûts en ressources humaines pour les 2 scénarios d'un regroupement de mise en marché.

	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Scénario L					
Vente	20 773 \$	22 902 \$	25 759 \$	29 910 \$	34 351 \$
Livraison	7 411 \$	9 191 \$	12 814 \$	20 379 \$	32 470 \$
Promotion	15 684 \$	19 574 \$	26 463 \$	41 283 \$	64 401 \$
Administration	34 806 \$	38 873 \$	44 431 \$	52 641 \$	61 438 \$
Total Coût RH	76 787 \$	88 200 \$	106 193 \$	141 371 \$	192 660 \$
Scénario LV					
Vente	17 200 \$	21 228 \$	25 552 \$	28 911 \$	30 951 \$
Livraison	3 497 \$	6 020 \$	10 479 \$	14 473 \$	16 254 \$
Promotion	6 603 \$	10 300 \$	16 068 \$	21 724 \$	24 853 \$
Administration	22 602 \$	29 455 \$	36 819 \$	42 455 \$	45 725 \$
Total Coût RH	49 902 \$	67 003 \$	88 917 \$	107 563 \$	117 784 \$

Note: Les coûts en ressources humaines pour la promotion et l'administration seront ajustés par la suite pour tenir compte d'autres analyses. Voir Section Promotion et Administration.

Les coûts de livraison retenus pour le modèle économique se basent sur une moyenne de 18 collectes et livraisons par jour de travail (7 heures) et une distance parcourue de 65 km par jour. Les frais kilométriques sont établis à 0,61 \$ du km.

Après une discussion informelle avec l'Institut d'innovation en logistique du Québec (INNOVLOG), nous comprenons que du travail supplémentaire reste à effectuer une fois que nous aurons confirmé les entreprises qui constituent le regroupement. L'optimisation des routes de livraison pour accommoder les besoins de tous les clients du regroupement doit s'effectuer à partir de données plus complètes.

Tableau 11. Résumé des coûts de livraison pour les 2 scénarios d'un regroupement de mise en marché.

	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Scénario L					
Jours de livraison/an	45	54	72	111	169
Coûts RH	3 497 \$	6 020 \$	10 479 \$	14 473 \$	16 254 \$
Frais de livraison	847 \$	1 401 \$	2 345 \$	3 114 \$	3 363 \$
Total Coût de livraison	4 344 \$	7 421 \$	12 824 \$	17 587 \$	19 618 \$
Scénario VL					
Jours de livraison/an	21	35	59	79	85
Coûts RH	7 411 \$	9 191 \$	12 814 \$	20 379 \$	32 470 \$
Frais de livraison	1794 \$	2 139 \$	2 868 \$	4 385 \$	6 719 \$
Total Coût de livraison	9 205 \$	11 330 \$	15 681 \$	24 764 \$	39 188 \$

Promotion

L'étude de marché a mis en évidence un besoin important de promouvoir les produits de l'agriculture urbaine, que ce soit pour les faire connaître auprès du grand public, des restaurants ou qu'il s'agisse de faciliter l'adoption des produits par les épiceries de quartier. Actuellement, aucun des producteurs impliqués dans le projet n'a les moyens de financer une campagne promotionnelle importante. La constitution d'un regroupement permet de rassembler des ressources conjointes ainsi que des subventions pouvant compléter les budgets promotionnels.

La plupart des regroupements étudiés en 2022 ont un budget promotionnel limité et plusieurs ont mentionné qu'il n'était pas suffisant par rapport aux besoins promotionnels pour se démarquer sur le marché. Pour d'autres regroupements œuvrant en sécurité alimentaire, la promotion n'est pas nécessaire. La prévalence d'insécurité alimentaire au Québec était de 13,1 % en 2021⁹.

Selon les cas étudiés, le budget annuel de promotion, hors ressources humaines, se situe entre 300 \$ et 30 000 \$. En pourcentage des ventes, cela se situe entre 0,8 % et 2 %.

Seuls 2 regroupements ont des ressources humaines de promotion. Leur budget annuel est de 19 000 \$ et 23 000 \$.

⁹ Tarasuk V, Li T, Fafard St-Germain AA. (2022). Insécurité alimentaire des ménages au Canada, 2021. Toronto : Research to identify policy options to reduce food insecurity (PROOF). Consulté au <https://proof.utoronto.ca/>

Tableau 11. Différents budgets annuels pour les opérations régulières du regroupement de mise en marché (basé sur des devis de plusieurs agences de communication).

Campagne publicitaire de base	
Tâches effectuées	Coût
Devis: Campagne publicitaire facebook: stratégie de campagne, développement des objectifs, mise en place de la stratégie, création de campagnes, proposition de budget, rédaction des textes publicitaires, création de visuels (1-3 par campagne), test A/B, diffusion, optimisation.	1 650 \$
Pour un regroupement: publicité média-sociaux	290 \$
Pour un regroupement: publicité réseaux sociaux	3 500 \$
Pour un regroupement: impressions, publicités sur internet	6 240 \$
Pour un regroupement: représentation et déplacements	3 050 \$
Pour un regroupement: promotion via le Réseau des fermiers de famille: 3% des ventes + 2000\$ par an par membre.	8 730 \$
Pour un regroupement: budget régulier de promotion annuelle	30 000 \$
Devis: Création de contenu FR/EN pour les médias sociaux. Développement d'une image de marque, message clé, visuels, charte graphique. Développer et réviser la stratégie de médias sociaux (tous les 6 mois), rédaction de publications (1-2 par semaine), photographie, réels. Analyse de la performance des stratégies aux 3 mois. Animation des comptes de médias sociaux. Développement d'un site web et mise à jour régulière.	29 750 \$
Devis: Gestion des médias sociaux: 4-6 publications par mois sur 2 plateformes. Stratégie annuelle, calendrier éditorial mensuel, planification de contenu, création de visuels, rédaction 4-6 posts par mois, diffusion de contenu, gestion de la communauté, veille des plateformes et analyse concurrentielle, analyse de performance et rapport trimestriel.	12 000 \$
Devis: Gestion des médias sociaux: 8-10 publications par mois sur 2 plateformes. Stratégie annuelle, calendrier éditorial mensuel, planification de contenu, création de visuels, rédaction 4-6 posts par mois, diffusion de contenu, gestion de la communauté, veille des plateformes et analyse concurrentielle, analyse de performance et rapport trimestriel.	15 600 \$
Campagne publicitaire de grande envergure	
Pour un regroupement: publicité et promotion: Impression d'outils (affiche, bannière, pancarte,...)	2 000 \$
Pour un regroupement: livret produit (35 000 Ex)	50 000 \$

Devis: Identité de marque (recherche, conception de 2 pistes conceptuelles, moodboard, palette de couleurs, logo, typo, mockups, 2 tours de modification sur la piste choisie, élaboration de la charte graphique, exports vectoriels et matriciels, remise, rencontres, suivi, processus d'approbation, frais d'administration)	8 316 \$
Devis: Campagne publicitaire d'un mois (gestion et accompagnement, développement d'une stratégie de campagne, plan de communication et plan de déploiement, graphisme avec un tour de révision pour chaque outil fourni, banque d'heures de conseil en relation publique et relation presse, budget de placement publicitaire pour abribus pour la moitié du centre de Montréal, gestion du placement publicitaire avec un tour de modifications, frais administratifs)	82 523 \$
Pour un regroupement: Habillage de camion de livraison	4 200 \$

À ce stade de planification, il reste à faire un choix quant à la réalisation de promotion à l'interne ou l'usage d'agence de communication. À partir de ces enseignements, on peut constituer une première proposition de budget promotionnel pour les 2 scénarios de service.

Scénario L

- Année 1: Développement d'une identité de marque (10 000 \$), habillage de camions (8 400 \$), impression et publicité sur internet (5 000 \$), gestion soutenue des médias sociaux (15 000 \$), représentation et déplacement (3 000 \$).
- Année 2-3: Gestion des médias sociaux (12 000 \$), habillage de camions (8 400 \$), organisation de rencontres d'acheteurs (10 000 \$), représentation et déplacements (3 000 \$).
- Années 4-5: Gestion des médias sociaux (12 000 \$), représentation et déplacements (3 000 \$).

Scénario VL

- Année 1: Développement d'une identité de marque (10 000 \$), habillage de camions (8 400 \$), impression et publicité sur internet (5 000 \$), gestion soutenue des médias sociaux (15 000 \$), représentation et déplacements (3 000 \$).
- Année 2: Gestion soutenue des médias sociaux (15 000 \$), habillage de camions (8 400 \$), organisation de rencontres d'acheteurs (non évalué, hypothèse: 10 000 \$), représentation et déplacements (3 000 \$), projet promotionnel avec les épiceries (non évalué, hypothèse: 50 000 \$).
- Année 3: Gestion soutenue des médias sociaux (15 000 \$), organisation de rencontres d'acheteurs (non évalué, hypothèse: 10 000 \$), représentation et déplacements (3 000 \$).
- Années 4-5: Gestion des médias sociaux (12 000 \$), représentation et déplacements (3 000 \$).

Tableau 12. Différents budgets annuels pour les activités de promotion et de communication selon les divers scénarios d'un regroupement de mise en marché.

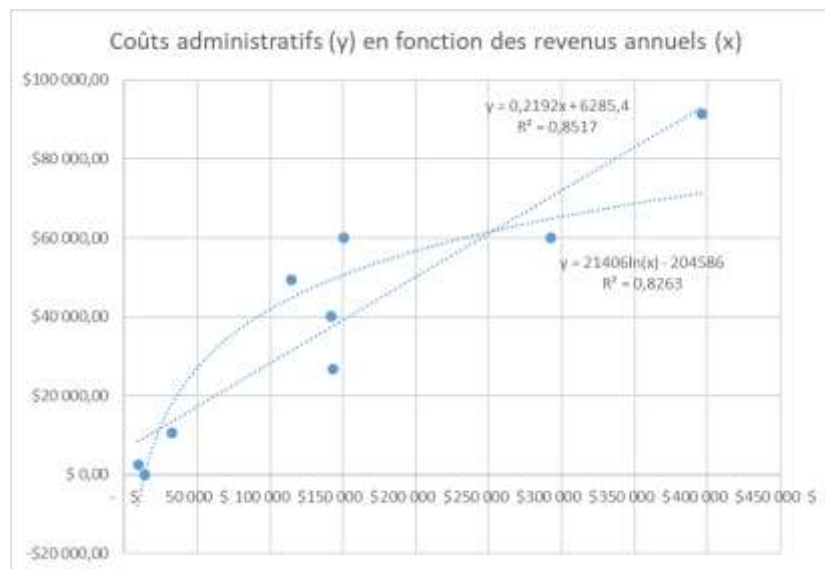
	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Scénario L					
Budget promotion	41 400 \$	34 000 \$	34 624 \$	16 873 \$	17 548 \$
Scénario VL					
Budget promotion	41 400 \$	87 000 \$	29 224 \$	16 873 \$	17 548 \$

Administration

Les frais d'administration ont été calculés de 2 manières. La première se base sur les données de temps de travail et de taux horaire de la recherche de comparateurs. Au coût des ressources humaines s'ajoutent des frais administratifs récurrents tels que les assurances, le service internet et la téléphonie, ainsi que les frais comptables.

La seconde méthode de calcul utilise une régression linéaire ($R^2=0,85$) et logarithmique ($R^2=0,83$) des coûts administratifs observés chez les comparateurs en fonction du revenu annuel. Les deux types de régression sont relativement fidèles aux données (voir graphique ci-dessous).

Figure 2. Estimation des frais d'Administration d'un regroupement de mise en marché collective.



Les deux méthodes de calcul donnent des résultats assez différents, si bien qu'une troisième méthode de calcul a été choisie. Elle fait la moyenne entre les 2 premières méthodes de calcul. Pour le scénario L, les coûts administratifs s'élèvent à 27 000 \$ la première année, jusqu'à 48 000 \$ pour l'année 5. Dans le scénario VL, les coûts administratifs sont de 19 000 \$ en première année et 37 000\$ à l'année 5.

Plan financier

État des résultats prévisionnels

L'état des résultats prévisionnels pour les 2 scénarios étudiés est présenté ci-dessous. À ce stade de développement, il n'a pas été jugé utile de développer un bilan prévisionnel ou un budget de trésorerie. L'état des résultats ne tient donc pas compte d'amortissements ou d'intérêts sur emprunts éventuels.

Les produits et les charges de l'état des résultats prévisionnels pour 2 scénarios sont résumés ci-dessous. Dans le scénario L, le projet atteint un volume de produits livré d'1 million \$ au bout de 5 ans. Les principales sources de revenus pour opérer le regroupement sont les revenus de livraison (10% de la valeur des produits + frais facturés à une partie des clients) et la contribution annuelle des membres. Les charges du regroupement sont charges de livraison (ressources humaines et frais de matériel roulant), les coûts de promotion et les coûts administratifs. Le regroupement est en mesure de générer une marge de profit à partir de l'année 4, sans tenir compte de subventions éventuelles (qui devront faire partie du montage financier).

Dans le scénario VL, le regroupement atteint un volume de vente et livraison de 400 000 \$ d'ici la 5^{ième} année. Les revenus proviennent des retenues sur les ventes et la livraison (20% du chiffre d'affaires), quelques frais de livraisons facturés aux clients et la contribution annuelle des membres. Les charges du regroupement concernent les ressources humaines de ventes et livraisons, les frais de véhicule roulant et les coûts administratifs. Dans ce scénario, le regroupement n'est pas en mesure d'autofinancer son fonctionnement et n'atteint pas l'équilibre financier à l'année 5 sans subventions.

À la lumière de ces résultats, il semble que le scénario L est le plus pertinent d'un point de vue économique, car il permet, si les hypothèses sont vérifiées, de constituer une entité autonome par rapport aux financements externes. On peut envisager que des subventions permettront de lancer le projet et de constituer un fonds de roulement adéquat pour assurer la santé du regroupement.

Tableau 13. État des résultats prévisionnels budgétaires du regroupement de mise en marché pour le scénario L.

	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Ventes	342 837 \$	411 404 \$	534 825 \$	748 755 \$	1 048 257 \$
Produits					
Produits de vente					
Ventes retenues	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Total Ventes	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$

	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Autres Produits					
Revenu de livraison	37 712 \$	45 254 \$	58 831 \$	82 363 \$	115 308 \$
Contribution membres	857 \$	1 029 \$	1 337 \$	1 872 \$	2 621 \$
Subventions	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Total Autres Produits	38 569 \$	46 283 \$	60 168 \$	84 235 \$	117 929 \$
Total Produits	38 569 \$	46 283 \$	60 168 \$	84 235 \$	117 929 \$
Charges					
Ventes					
RH	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Total Ventes	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Livraison					
RH	7 411 \$	9 191 \$	12 814 \$	20 379 \$	32 470 \$
Frais de livraison	1 794 \$	2 139 \$	2 868 \$	4 385 \$	6 719 \$
Total Livraison	9 205 \$	11 330 \$	15 681 \$	24 764 \$	39 188 \$
Promotion					
RH	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Autres	41 400 \$	34 000 \$	34 624 \$	16 873 \$	17 548 \$
Total Promotion	41 400 \$	34 000 \$	34 624 \$	16 873 \$	17 548 \$
Administration					
RH	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Autres	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Total Administration	27 343 \$	30 262 \$	34 603 \$	40 843 \$	48 388 \$
Dépenses totales	77 949 \$	75 592 \$	84 909 \$	82 480 \$	105 124 \$
Profit (Perte)	(39 379 \$)	(29 309 \$)	(24 741 \$)	1 755 \$	12 805 \$

Tableau 14. État des résultats prévisionnels budgétaires du regroupement de mise en marché pour le Scénario VL.

	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Ventes	125 727 \$	188 590 \$	282 885 \$	367 751 \$	404 526 \$
Produits					
Produits de vente					

	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Ventes retenues	12 573 \$	18 859 \$	28 289 \$	36 775 \$	40 453 \$
Total Ventes	12 573 \$	18 859 \$	28 289 \$	36 775 \$	40 453 \$
Autres Produits					
Revenu de livraison	13 830 \$	20 745 \$	31 117 \$	40 453 \$	44 498 \$
Contribution membres	1 078 \$	1 616 \$	2 425 \$	3 152 \$	3 467 \$
Subventions	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Total Autres Produits	14 908 \$	22 361 \$	33 542 \$	43 605 \$	47 965 \$
Total Produits	27 480 \$	41 220 \$	61 831 \$	80 380 \$	88 418 \$
Charges					
Ventes					
RH	17 200 \$	21 228 \$	25 552 \$	28 911 \$	30 951 \$
Total Ventes	17 200 \$	21 228 \$	25 552 \$	28 911 \$	30 951 \$
Livraison					
RH	3 497 \$	6 020 \$	10 479 \$	14 473 \$	16 254 \$
Frais de livraison	847 \$	1 401 \$	2 345 \$	3 114 \$	3 363 \$
Total Livraison	4 344 \$	7 421 \$	12 824 \$	17 587 \$	19 618 \$
Promotion					
RH	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Autres	41 400 \$	87 000 \$	29 224 \$	16 873 \$	17 548 \$
Total Promotion	41 400 \$	87 000 \$	29 224 \$	16 873 \$	17 548 \$
Administration					
RH	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Autres	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Total Administration	19 053 \$	23 985 \$	29 927 \$	34 779 \$	37 296 \$
Dépenses totales	81 996 \$	139 635 \$	97 527 \$	98 151 \$	105 413 \$
Profit (Perte)	(54 516 \$)	(98 415 \$)	(35 696 \$)	(17 771 \$)	(16 995 \$)

Annexes

Annexe 1: Analyse des risques

Annexe 2: Détail des sources de financement

Annexe 1: Analyse des risques

Risque identifié	Gravité	Probabilité de survenue	Degré de risque	Stratégie de mitigation
Les client.es ne trouvent pas l'offre et/ou les services du regroupement satisfaisants	Élevée	Peu probable	Très élevé	(i) Recruter des producteur.trices permettant d'offrir une offre diversifiée, (ii) Recenser les besoins des restaurants et épiceries (grâce au responsable des ventes) afin d'adapter l'offre alimentaire du regroupement aux besoins de sa clientèle, (iii) Adapter les services du regroupement (livraison, par exemple) aux besoins de la clientèle.
Les producteur.trices ne trouvent pas les services du regroupement pertinents	Élevée	Peu probable	Très élevé	(i) Mettre en place un système de recrutement des producteur.trices membres du regroupement mettant l'accent sur la portée sociale et collective du regroupement, (ii) Recenser régulièrement les besoins des producteur.trices (par le gestionnaire du regroupement) afin d'adapter les services offerts (dans leur nature et leur modalités) par le regroupement, (iii) Recruter les employé.es du regroupement selon des critères déterminés en étroite collaboration avec les producteur.trices et favoriser leur rétention.
Plusieurs producteur.trices membres produisent le même type de produits et la concurrence interne est très importante	Élevée	Très probable (avéré)	Très élevé	(i) Mettre en place un système de recrutement des producteur.trices dont des critères de sélection sont basés sur la nature des produits, visant à fournir un panier alimentaire varié, (ii) Accompagner les producteur.trices dans la détermination de la particularité de leurs produits (par rapport aux autres producteur.trices du regroupement) afin de les mettre en valeur sans dévalorisation des produits et autres producteur.trices, (iii) Établir un accord avec les producteur.trices concernant ce qui sera vendu <i>via</i> le regroupement (spécialisation de producteur.trices concurrent.es pour des produits différents).
Les produits issus de	Modérée	Peu	Modéré	(i) Sélectionner les épiceries clientes selon leur appréciation des produits vendus

Risque identifié	Gravité	Probabilité de survenue	Degré de risque	Stratégie de mitigation
l'agriculture urbaine vendus en épiceries n'ont pas de succès		probable		et selon leur sensibilité aux valeurs de l'agriculture urbaine et des circuits courts (ultra-locaux), (ii) Travailler le message de vente des produits avec les épiceries clientes (grâce à la force de vente), (iii) Mettre en place un système de vérification comptable des produits populaires ou non afin d'adapter l'offre des produits du regroupement à la demande des consommateur.trices, (iv) Veiller à communiquer et sensibiliser sur la conservation, la préparation et les valeurs nutritionnelles des produits.
Certains produits offerts n'ont pas de succès	Modérée	Probable	Élevé	(i) Mettre en place un mécanisme de suivi des ventes, (ii) Établir des critères de maintien ou d'abandon des produits vendus <i>via</i> le regroupement, (iii) Mettre en place un système décisionnel relatif au maintien ou à l'abandon des produits vendus <i>via</i> le regroupement.
Le regroupement, en tant qu'intermédiaire, rompt la relation directe entre les producteur.trices et les client.es	Modérée	Probable	Élevé	(i) Recruter la force de vente selon des critères déterminés en étroite collaboration avec les producteur.trices et favoriser leur rétention, (ii) Former la force de vente sur les produits vendus et sur les intérêts du regroupement, (iii) Proposer des activités de promotion permettant le rapprochement des producteur.trices et de la clientèle (visite de fermes), identifier l'exploitation d'origine des produits vendus par le regroupement.
Des désaccords apparaissent entre les producteur.trices	Modérée	Très probable	Très élevé	(i) Mettre en place un mécanisme d'arbitrage et de résolution de conflits, (ii) Mettre en place un mécanisme d'expression accordant autant de valeur à la voix de chaque producteur.trice (indépendante de son volume de vente, par exemple).
Les entreprises productrices n'ont pas la maturité nécessaire pour stabiliser le regroupement	Modérée	Peu probable	Modéré	(i) Mettre en place un système de recrutement des producteur.trices dont des critères de sélection sont basés sur l'âge et la stabilité financière de leur entreprise, (ii) Maintenir une certaine diversité dans l'âge des entreprises impliquées dans le regroupement, (iii) Effectuer une veille sur les financements et accompagnements disponibles pour les initiatives en démarrage dans le secteur.

Annexe 2: Sources de financement

Bailleurs de fonds	Programmes	Objectifs	Formes juridiques admissibles	Projets admissibles	Montant aide
MAPAQ	Programme Proximité	Développer ou consolider des initiatives collectives de mise en marché de proximité.	<ul style="list-style-type: none"> - Coopératives - OBNL - Regroupements d'entreprises - Entités municipales - Communautés autochtones 	<p>Doit: (i) concerner l'une ou l'autre des activités de commercialisation suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - activités réalisées au sein d'une même région administrative ou à moins de 150 kilomètres du lieu de production ou de transformation, - activités impliquant tout au plus un intermédiaire entre l'entreprise de production agricole ou de transformation alimentaire artisanale et le consommateur. <p>(ii) s'inscrire dans l'une de ces catégories d'activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - activités de planification, de diagnostic et d'étude - projets d'investissement en infrastructure ou en équipement - activités de démarchage ou de maillage - conception de matériel et d'outils de commercialisation ou de promotion - activités d'accompagnement ou de développement et de transfert des connaissances - activités de développement de services ou de produits et d'amélioration de la qualité. 	Peut atteindre 70 % du total des dépenses admissibles, jusqu'à concurrence de 50 000 \$ par projet pour la durée du programme.

Bailleurs de fonds	Programmes	Objectifs	Formes juridiques admissibles	Projets admissibles	Montant aide
Investissement Québec	Programme de soutien à la commercialisation et à l'exportation (PSCE) (Volet 1)	Renforcer la capacité des PME à commercialiser leurs produits et services sur le marché québécois: - Favoriser l'insertion des entreprises dans des chaînes d'approvisionnement stratégique du Québec - Accroître la capacité des entreprises à répondre aux appels d'offres des grands donneurs d'ordres publics du Québec.	- Entreprises à but lucratif légalement constituées au Québec et ayant un établissement au Québec - Entreprises de l'économie sociale et des coopératives non financières - CA < 100M\$		- 50% des dépenses admissibles, jusqu'à 250 000\$ sur 12 mois, ou 500 000\$ jusqu'au 31 mars 2025 - Cumul des aides gouvernementales ne peut être supérieur à 85% des dépenses admissibles.
Investissement Québec	Programme Innovation - Volet 1: Soutien aux projets d'innovation	Appuyer les entreprises dans la réalisation de leurs projets d'innovation. Notamment: - Favoriser la réalisation de projets d'innovation d'entreprises et de regroupements d'entreprises visant le développement d'un nouveau produit d'un nouveau procédé ou encore l'amélioration significative d'un produit ou d'un procédé existant, de l'étape de la planification à l'étape	- Entreprises ou regroupements d'entreprises à but lucratif - Entreprises d'économie sociale (coopératives, OBNL) au sens de la Loi sur l'économie sociale (RLRQ, chapitre E 1.1.1)	Projets d'innovation de produit ou de procédé, de l'étape de la planification jusqu'à l'étape de la précommercialisation. Les projets doivent: - Porter sur le développement d'un nouveau produit ou procédé ou sur l'amélioration d'un produit ou procédé existant ; - Démontrer le degré d'innovation nécessaire (= démontrer un avantage déterminant par rapport aux solutions existantes sur le marché) ; - Comporter un risque ou une incertitude technologique et/ou d'affaires pour l'entreprise, avoir nécessité (ou	- Contribution non remboursable - Demandes traitées en continu Pour une entreprise réalisant un projet collaboratif: - 50% des dépenses admissibles - Cumul des aides gouvernementales ne peut pas être supérieur à 75% des dépenses admissibles - Montant maximal de

Bailleurs de fonds	Programmes	Objectifs	Formes juridiques admissibles	Projets admissibles	Montant aide
		<p>de la vitrine technologique ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accélérer la réalisation des projets d'innovation ; - Contribuer à améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises ; - Contribuer à l'intégration de l'innovation dans des solutions qui conféreront un avantage concurrentiel aux entreprises québécoises et qui généreront un maximum de retombées économiques pour le Québec ; - Favoriser les partenariats des entreprises entre elles ainsi qu'avec les organismes de recherche publique ; - Favoriser les démarches de protection des actifs des entreprises en propriété intellectuelle ; - Favoriser une meilleure valorisation des résultats de recherche et des savoir-faire. 		nécessiteront) des efforts en recherche et développement	150 000\$ par entreprise.
Ministère de l'Économie, de	Programme de soutien à	Soutenir la mise en œuvre de projets de partage ou de	<ul style="list-style-type: none"> - Coopératives - OBNL 	Projets de mutualisation d'entreprises d'économie sociale qui portent sur :	- Sur 2 ans, projets devant se terminer au

Bailleurs de fonds	Programmes	Objectifs	Formes juridiques admissibles	Projets admissibles	Montant aide
l'innovation et de l'Énergie	l'économie sociale - Projets structurants de mutualisation	mise en commun de ressources, de services ou d'activités entre les entreprises d'économie sociale, de manière à optimiser l'accès à ces ressources et à assurer la viabilité économique des entreprises.		<ul style="list-style-type: none"> - les fonctions d'approvisionnement, de production et de mise en marché - les ressources spécialisées externes - les ressources humaines, les équipements, les technologies ou les infrastructures immobilières. <p>Le mandataire doit représenter un groupe d'au moins trois entreprises d'économie sociale qui mutualisent leurs activités. Si d'autres organismes font partie de la mutualisation, le projet doit bénéficier essentiellement aux entreprises d'économie sociale.</p>	<p>plus tard le 31 mars 2025</p> <ul style="list-style-type: none"> - maximum 100 000\$/projet - 70% des dépenses admissibles (30% restants doivent prendre la forme de contributions financières). <p>Taux de cumul des aides gouvernementales maximal: 80% des dépenses admissibles du projet.</p>
PME-MTL	Fonds de développement de l'économie sociale (FDÉS)	Soutenir le développement d'OBNL, de coopératives et de projets d'économie sociale, du prédémarrage à la croissance. Le FDÉS vise également à soutenir l'émergence de projets novateurs qui explorent de nouveaux secteurs, de nouvelles façons de faire ou qui développent de nouvelles expertises.	Entreprises d'économie sociale ou un OBNL ayant un projet d'économie sociale.	<p>Projets :</p> <ul style="list-style-type: none"> - s'appuyant sur une démarche entrepreneuriale formelle - ayant des revenus autofinancés, issus de la vente de produits ou services, correspondant à un minimum de 20% des revenus annuels - démontrant la capacité de l'entreprise à créer ou maintenir des emplois - assurant une mise de fonds d'au moins 20% du coût total du projet 	
Agriculture et agroalimentaire Canada	Programme Agri-communication	Aider les activités accroissant l'appréciation et la fierté à l'égard des	OBNL (doit être une entité juridique habilitée)	Projets portant principalement sur l'une de ces priorités : (i) la sensibilisation des consommateurs à l'agriculture	Possibilité de faire une demande de financement allant jusqu'à 70% des

Bailleurs de fonds	Programmes	Objectifs	Formes juridiques admissibles	Projets admissibles	Montant aide
	n	contributions des producteurs agricoles et de l'industrie alimentaire et renforçant la confiance du public quant à l'origine des aliments que les Canadiens consomment et à la manière dont ils sont produits.	à conclure des accords juridiquement contraignants)	canadienne, (ii) la sensibilisation du secteur aux perceptions des consommateurs, (iii) les efforts de l'industrie pour approuver les meilleures pratiques durables sur le plan environnemental. Le financement gouvernemental total ne peut pas dépasser 85% des coûts admissibles totaux.	coûts totaux admissibles.
Gouvernement du Canada	Programme Croissance économique régionale par l'innovation (CÉRI) - Expansion des entreprises et productivité	Stimuler l'innovation et la croissance des entreprises, pour leurs projets favorisant l'expansion, la productivité et la croissance par l'innovation.	<ul style="list-style-type: none"> - PME - Coopératives - Regroupements d'entreprises - OBNL - Organismes de soutien aux entreprises - Organisations autochtones 	<i>Exemple de projet appuyé :</i> Commercialisation et développement des marchés : <ul style="list-style-type: none"> - Mise en oeuvre de stratégies de commercialisation: (i) Participation à des foires commerciales, (ii) Visites de prospection, (iii) Embauche de personnel en marketing, (iv) Réalisation d'une campagne publicitaire ; - Diagnostic et études de marché ; - Vitrine et démonstration technologique. 	Aide financière non remboursable pouvant généralement aller jusqu'à 90% des coûts autorisés, mais jusqu'à 50% des coûts autorisés pour des projets d'immobilisation.
Emploi Québec	Subvention salariale pour employés	Offrir une aide financière permettant d'accueillir et d'intégrer dans une entreprise des personnes	<ul style="list-style-type: none"> - Entreprises privées - Coopératives - OBNL offrant 	Emplois admissibles: <ul style="list-style-type: none"> - Un poste régulier à temps plein (30h à 40h/sem.) - Un emploi saisonnier récurrent, un poste 	<ul style="list-style-type: none"> - Sur 30 semaines, et exceptionnellement sur 52 semaines. - Montant variable selon:

Bailleurs de fonds	Programmes	Objectifs	Formes juridiques admissibles	Projets admissibles	Montant aide
		déterminées, mais éprouvant des difficultés à trouver un emploi. La subvention couvre une partie du salaire de la personne embauchée, et dans certaines conditions le coût de l'accompagnement de cette personne par d'autres employés réguliers ou le coût de formations d'appoint.	des emplois durables - Administration municipale ou conseil de bande - Établissement public des réseaux de la santé et des services sociaux ou de l'éducation.	vacant ou nouvellement créé.	(i) les difficultés d'intégration de la personne, (ii) les besoins d'accompagnement et d'encadrement, (iii) la nature du poste.
Gouvernement du Canada	Fonds pour l'emploi et la croissance - Québec	Aider à créer des emplois et à préparer les économies locales à une croissance à long terme	- Entreprises, y compris les coopératives - OBNL et partenaires communautaires en développement économique	Projets qui: - Appuient la transition vers une économie verte ; - Favorisent une reprise inclusive ; - Préservent la compétitivité du Canada et qui préparent les PME pour l'avenir grâce à l'adoption du numérique ; - Renforcent la capacité dans les secteurs essentiels à la reprise et à la croissance du Canada	- Demandes acceptées sur une base continue jusqu'à ce que les fonds soient entièrement affectés. - Les organisations à but non lucratif admissibles pourraient recevoir des contributions non remboursables pouvant atteindre 90 pour cent des coûts admissibles.
Gouvernement du Québec	Programme "Transportez vert" - Volet Formation à l'écoconduite	Fournir aux conducteurs routiers légers ou lourds les outils pour : - Comprendre les facteurs qui expliquent la		Formation normalisée en écoconduite	50% des dépenses, jusqu'à 1 000\$ par séance.

Bailleurs de fonds	Programmes	Objectifs	Formes juridiques admissibles	Projets admissibles	Montant aide
		consommation de carburant - Acquérir de nouvelles connaissances pour adopter les comportements pour réduire la consommation d'énergie, - Adopter une conduite plus efficace sur les plans de l'énergie et de la sécurité			



laboratoire
agriculture urbaine