



Englobe

Sols Matériaux Environnement

Association des producteurs maraîchers du Québec

Faisabilité d'un modèle type de centre de distribution local (Food Hub) afin d'approvisionner des établissements de la santé de la Montérégie en fruits et légumes locaux

Considérations et recommandations finales

Version finale

Date : Mai 2017

N/Réf. : 046-P-0010216-0-01-001-01-EN-R-0001-00

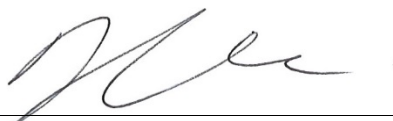
Association des producteurs maraîchers du Québec

Faisabilité d'un modèle type de centre de distribution local (Food Hub) afin d'approvisionner des établissements de la santé de la Montérégie en fruits et légumes locaux

Considérations et recommandations finales

Version finale | 046-P-0010216-0-01-001-EN-R-0001-00

Préparée par :



Jean-François Aubin, M.A. Analyse des politiques
Chef de projet – Agriculture et agroalimentaire

TABLE DES MATIÈRES

1	INTRODUCTION	1
2	APPROCHE PRÉCONISÉE	3
3	COMPARAISON DES RÉSULTATS	5
3.1	Sources d'information	5
3.2	Position financière globale	6
3.3	Le rôle des différentes sources de revenus d'un food hub pour sa viabilité économique	7
3.4	Les Facteurs d'économie observés chez les food hubs les plus rentables	9
3.5	Une profitabilité naturellement plus difficile au démarrage d'un food Hub	10
3.6	Une profitabilité en lien avec la taille du food hub	11
3.7	La saisonnalité des produits, un facteur supplémentaire à considérer	12
3.8	L'impact déterminant du choix de la clientèle desservie	13
3.9	Synthèse des éléments soulevés en lien avec le projet de food hub en Montérégie	15
4	RECOMMANDATIONS EN LIEN AVEC LA FORMULE DE FOOD HUB	19
4.1	L'offre de produits régionaux	19
4.2	L'offre de produits	20
4.3	Le marché desservi	20
4.4	La formule constituante du food hub	20
5	RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES	23
5.1	L'appropriation du projet par les producteurs	23
5.2	Un appui gouvernemental au démarrage du food hub	23
5.3	Mieux analyser les perspectives de vente directe	24
5.4	Prévoir une formule évolutive de food hub dès le départ	24
6	CONSIDÉRATIONS FINALES	25
6.1	Partenariat d'affaires direct avec une entreprise existante	25
6.2	Une approche décentralisée misant sur le réseautage et la position des produits régionaux sur le marché	26
6.3	Des idées de diversification des méthodes de revenu	27
7	CONCLUSION	29

Tableaux

Tableau 1	Études sur l'évaluation de la santé économique et financière de Food Hubs	5
Tableau 2	Position financière globale des Food Hubs	6
Tableau 3	Bilan des résultats des revenus et des pertes	9
Tableau 4 :	Concentration de la clientèle et de leurs achats (15 Food Hubs en opération)	13

Figures

Figure 1 :	Sources de revenus des Food Hubs	8
Figure 2	Répartition des coûts pour chaque dollar vendu	10
Figure 3	Répartition des coûts par dollar vendus selon l'âge du Food Hub*	11
Figure 4 :	Répartition des coûts par dollar vendus selon la taille des Food Hubs*	12
Figure 5 :	Répartition des coûts par dollar vendus selon la saisonnalité des opérations*	13

Annexes

Annexe 1	Modèle évolutif envisageable
Annexe 2	Prochaines étapes suggérées

Équipe Englobe

Responsable du mandat :	Jean-François Aubin, B. Sc. Pol., M.A. Analyse des politiques Chef projet Agricole et agroalimentaire
Recherche, analyse et rédaction :	Jean-François Aubin, B. Sc. Pol., M.A. Analyse des politiques Chef projet Agricole et agroalimentaire Myriam Martel, Urb. Service des études environnementales, économiques et sociales Mathieu Forget, B. Sc. Pol., M.A. Analyse des politiques Service des études environnementales, économiques et sociales
Révision linguistique :	Caroline Simard, DEC Adjointe administrative

1 INTRODUCTION

Le présent rapport vise à formuler des recommandations finales quant au choix d'un modèle de centre de distribution local (Food Hub) pour la région de la Montérégie à partir des constats et des observations tirées de l'évaluation préliminaire de faisabilité du projet.

L'évaluation préliminaire de faisabilité a été réalisée en tenant compte de l'objectif initial formulé par l'Association des producteurs maraîchers du Québec soit d'approvisionner, en fruits et légumes locaux, des établissements de santé situés dans la région de la Montérégie, milieu ciblé pour l'implantation du Food Hub.

Plusieurs travaux, recherches et enquêtes ont été menés antérieurement à l'évaluation de faisabilité économique afin de documenter l'offre et la demande dans la région de la Montérégie, ainsi que différentes formules possibles et existantes de Food Hub pouvant inspirer le modèle à préconiser pour cette région. À partir des choix initiaux effectués, une évaluation de faisabilité économique préliminaire (résultats d'opération) a été présentée.

2 APPROCHE PRÉCONISÉE

Les considérations et recommandations finales découlent des résultats préliminaires présentés tout au long de l'avancement du projet, à savoir :

- ▶ Enquête auprès d'acheteurs et de fournisseurs (producteurs) potentiels afin de documenter les enjeux de marché et de participation de ces derniers au Food Hub;
- ▶ Revue de modèles existants de Food Hub afin de bien évaluer ses opportunités et ses enjeux de réalisation;
- ▶ Examen des résultats de l'évaluation de faisabilité préliminaire à partir des hypothèses formulées et des scénarios alternatifs développés.

Dans le but de mieux apprécier les résultats obtenus, ce rapport comparera d'abord les résultats observés en Montérégie avec ceux d'autres Food Hub en exploitation en fonction de la question suivante : *Les résultats en Montérégie sont-ils les conséquences de particularités régionales importantes ou encore s'agit-il de défis de rentabilité communs et inhérents à tous les Food Hub ?*

Dans un deuxième temps, des recommandations seront formulées sur le modèle de Food Hub qui semble préférable et ses alternatives.

Finalement, en guise de considérations finales, différentes perspectives d'élargissement seront formulées pour la suite du projet.

3 COMPARAISON DES RÉSULTATS

3.1 SOURCES D'INFORMATION

Différentes études de *benchmarking* portant spécifiquement sur l'évaluation de la santé économique et financière de Food Hub en exploitation ont été produites récemment. Ces études contiennent plusieurs données intéressantes permettant de mieux contextualiser les résultats de faisabilité obtenus pour le projet de la Montérégie. Parmi les études recensées, celles de la liste ci-dessous sont utilisées à titre de référence dans cette section.

Tableau 1 Études sur l'évaluation de la santé économique et financière de Food Hubs

Étude	Objet
<i>Counting values : Food Hub Financial Benchmarking Study, coordinated by the NGFN Food Hub collaborationⁱ.</i>	Étude portant sur l'analyse financière et opérationnelle d'informations transmises par 48 Food Hub en exploitation. On y trouve à la fois les résultats moyens observés pour l'ensemble de l'échantillonnage, ainsi que ceux isolés du premier 25 % des Food Hubs. Cette distinction permet d'observer les variations entre les résultats du top 25 % et ceux de l'ensemble de l'échantillonnage participant.
<i>Running a Food Hub : Lessons learned from the Field – volume 1, USDA – United States Department of Agricultureⁱⁱ.</i>	Au moyen de différents cas recensés de Food Hub en opération, cette étude présente des conclusions stratégiques sur différents choix de réalisation d'un Food Hub.
<i>Running a Food Hub : A Business operation Guide volume 2, USDA – United States Department of Agricultureⁱⁱⁱ.</i>	Au moyen de différents cas recensés de Food Hub en opération, cette étude propose différentes orientations à donner à un Food Hub en ce qui concerne les opérations commerciales courantes.
<i>Food Hub Benchmarking Study : Report on Findings 2013. NGFN Food Hub Collaboration^{iv}.</i>	Étude portant sur l'analyse financière et opérationnelle d'informations transmises par 15 Food Hub en exploitation. Cette étude permet de comparer ses résultats avec ceux de l'étude <i>Counting Values</i> .

i En ligne : <http://www.ngfn.org/resources/ngfn-database/knowledge/Food%20Hub%20Benchmarking%20Study.pdf>

ii En ligne : https://www.rd.usda.gov/files/SR_77_Running_A_Food_Hub_Vol_1.pdf

iii En ligne : https://www.rd.usda.gov/files/SR_77_Running_A_Food_Hub_Vol_2.pdf

iv En ligne : <http://www.ngfn.org/resources/ngfn-database/knowledge/2013%20Food%20Hub%20Benchmarking%20Report.pdf>

Étude	Objet
<i>Food Hub Finances : An overview – West Virginia Small Farm Conference Feb. 27, 2015^v.</i>	Contenu d'une conférence donnée. Elle réfère à différentes études effectuées, ainsi qu'à une enquête terrain menées auprès de Food Hub et de distributeurs conventionnels.
<i>Food Hub Assessment Toolkit. Wholesome Wave^{vi}.</i>	Étude proposant une méthodologie détaillée de documentation des retombées escomptées et des enjeux décisionnels entourant le démarrage d'un Food Hub.
<i>Ratios and benchmarks as tools for local food hub decision-making : a comparative case study. Iowa State University^{vii}.</i>	Rapport de recherche présentant le cas détaillé de quatre Food Hubs dont la structure et les résultats économiques ont été étudiés en profondeur.
<i>Winnipeg Food Hub Feasibility Study. Reconnaissance Management Consulting Group Inc^{viii}.</i>	Étude de faisabilité réalisée pour un Food Hub au Manitoba référant à plusieurs opportunités de structure en fonction des orientations de développement du Food Hub.

3.2 POSITION FINANCIÈRE GLOBALE

Le cumul des informations transmises par les 48 Food Hubs ayant participé à l'étude de *benchmarking Counting Values* a permis de déterminer la situation financière moyenne suivante :

Tableau 2 Position financière globale des Food Hubs

Position financière	Résultat
Âge du Hub	7 ans
Valeur nette sur l'actif	68 %
Ratio de liquidité	2.39:1
Endettement moyen	23 ans
Nombre de Hubs sans endettement	22

v En ligne : <http://wvfoodandfarm.org/wp-content/uploads/2015/03/2-foodhubfinance.pdf>

vi En ligne : <http://cooperatives.dyson.cornell.edu/food-hub/pdf/Vanderburgh-Wertz%20Food-Hub-Business-Assessment-Toolkit.pdf>

vii En ligne : <http://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=6095&context=etd>

viii En ligne : <http://www.foodmattersmanitoba.ca/wp-content/uploads/2014/06/WFH-Feasibility-Final-Report-mar-2014-photos.pdf>

Deux renseignements significatifs peuvent être extraits du tableau 2 ci-dessus. D'abord, le ratio de liquidité de 2.39 :1 indique que les activités des Food Hubs leur permettent de générer suffisamment de liquidités pour respecter leurs obligations. S'il est inférieur à 1:1, cela indique généralement que l'entreprise a de la difficulté à payer ses factures. Un ratio de 2:1 permet habituellement à une entreprise de bien tirer son épingle du jeu.

On peut prétendre que les Hubs ayant accepté de fournir leurs informations jugeaient être dans une situation financière plutôt favorable, ce qui peut pousser à la hausse le ratio de liquidité indiqué précédemment. En consultant le ratio de liquidité de la seconde étude de *benchmarking* (Reports on Findings, 2013) réalisée auprès de 15 Food Hubs participants, ce même ratio s'établit à 1.6:1.

Autre donnée intéressante, bien que l'endettement moyen soit de 23 ans, près de 46 % de l'échantillonnage de Food Hub (22 sur 48) n'ont aucun endettement, et ce, malgré que leur âge moyen de 7 ans.

Cette donnée indique que plusieurs Food Hubs ont préféré un modèle de démarrage moins axé sur l'acquisition d'infrastructures et d'équipements, préférant souvent la location ou l'établissement d'ententes de services avec des entreprises existantes présentes dans le milieu visé d'insertion du Food Hub.

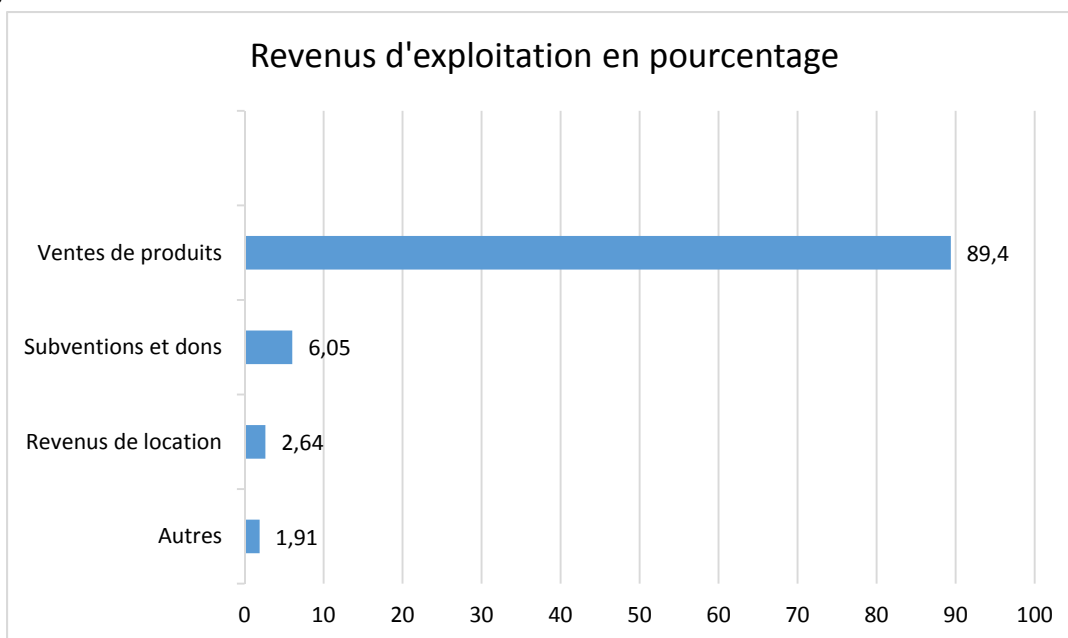
Cette approche est également celle du modèle présentement préconisé dans le cadre du projet de Food Hub en Montérégie.

3.3 LE RÔLE DES DIFFÉRENTES SOURCES DE REVENUS D'UN FOOD HUB POUR SA VIABILITÉ ÉCONOMIQUE

L'évaluation de faisabilité préliminaire du projet de Food Hub en Montérégie s'est effectuée en tenant compte que l'unique source de revenus provenait de la vente de produits. La consultation des études *benchmarking* permet de confirmer à première vue l'exactitude de cette hypothèse.

Pour assurer sa rentabilité, un Food Hub doit être en mesure de générer des volumes de vente suffisants avec des marges adéquates puisque la vente de produits constitue la source de revenus quasi unique. En effet, les études consultées confirment que le revenu tiré de la vente des produits compose près de 90 % des sources de revenus des Food Hubs.

Figure 1 : Sources de revenus des Food Hubs



Comme l'illustre la figure 2, les subventions et dons viennent au second rang des sources de revenus. Les autres sources de revenus observées sont des revenus tirés de la location d'espaces réfrigérés non utilisés directement par le Food Hub, de la livraison à forfait ou encore des frais de *membership* exigés aux producteurs participants ainsi qu'à certains types d'acheteurs (p. ex. citoyens).

Malgré leur faible contribution en termes de pourcentage total, il appert que ces autres sources de revenus, notamment les subventions, ont une contribution significative à la viabilité d'un Food Hub, surtout en phase de démarrage et dans ses premières années d'opération.

Comme dans tout projet, les subventions permettent de financer des investissements initiaux qui devraient être supportés autrement par les opérations du Food Hub.

Cependant, dans le cas spécifique des Food Hubs, les subventions et dons semblent principalement utiles afin de combler des enjeux de rentabilité à court terme suivant la mise en place du projet, par exemple dans un échéancier de 0-3 ans, le temps que le Food Hub puisse prendre sa place dans le marché et générer davantage de ventes.

En effet, les données de l'étude *Counting Values* révèlent une perte de globale annuelle de 2 % observée sur l'ensemble des 48 Food Hubs analysés (avant revenu de subvention), tandis que la

performance observée chez les Food Hubs de l'échelon des 25 % supérieur est plutôt un profit un légèrement inférieur à 4 %.

Tableau 3 Bilan des résultats des revenus et des pertes

État des résultats	Benchmark (48)	Top 25 %
Ventes	100 %	100 %
(moins) Coût d'acquisition des produits	71,95 %	69,41 %
(moins) Coût de vente des produits	13,56 %	14,51 %
= Marge brute	14,49 %	16,09 %
(moins) Dépenses permanentes d'exploitation	16,28 %	12,31 %
= Marge nette d'opération (aka Profit) avant subvention	- 1,79 %	3,76 %

Comme le tableau 3 permet de le constater, l'application de revenus de subvention de l'ordre de 6 % permet de combler la perte observée et de laisser une marge de profit similaire au top 25 % des Food Hubs qui opèrent généralement sans revenu de subvention.

Par conséquent, malgré l'orientation de planifier la rentabilité d'un Food Hub en Montérégie en fonction des revenus générés par la vente de produits, la disponibilité d'une subvention de type aide au démarrage pourrait avoir un effet significatif sur la viabilité court terme du projet. Les autres sources de revenus potentiels (ex. revenus de location d'espace ou autres) ne doivent par ailleurs être considérées que de façon très accessoire, du moins dans les premières années de démarrage.

3.4 LES FACTEURS D'ÉCONOMIE OBSERVÉS CHEZ LES FOOD HUBS LES PLUS RENTABLES

En faisant abstraction d'un modèle de Food Hub exclusivement tourné vers la vente directe aux consommateurs, les données de *benchmarking* prédisent que le seuil de rentabilité d'un Food Hub moyen peut être atteint aux environs de 1,2 million de ventes annuelles, alors que le seuil de viabilité dépasse les 2 millions de dollars de ventes annuelles.

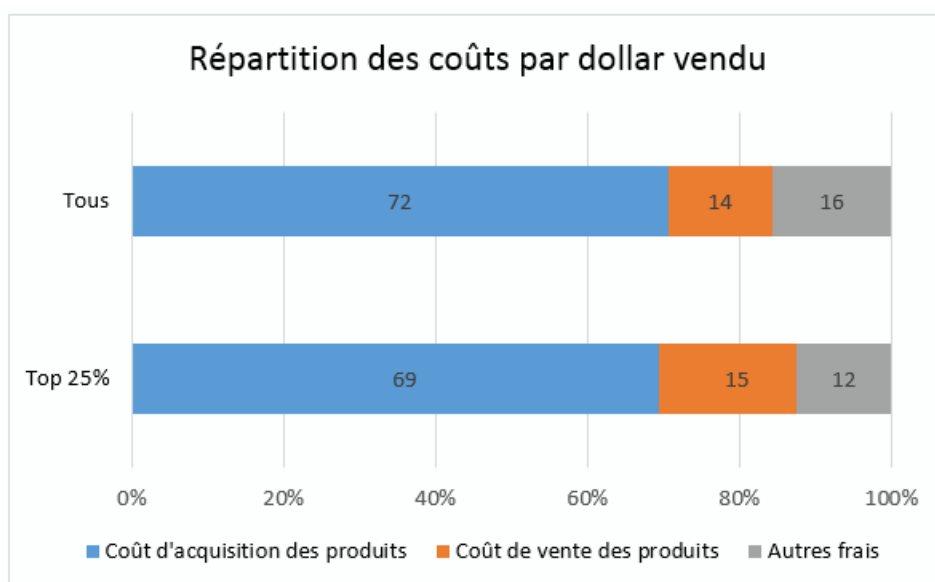
Les coûts associés à l'opération d'un Food Hub peuvent être découpés de la façon suivante :

- ▶ Le coût d'acquisition des produits : correspond aux montants versés aux producteurs/fournisseurs pour acquérir les produits qui seront vendus par le Food Hub;

- ▶ Le coût de vente des produits : correspond aux dépenses relatives à la manutention et la livraison des volumes vendus;
- ▶ Dépenses permanentes d'exploitation : correspondent aux coûts d'opération du Food Hub indépendant du volume des ventes (p. ex. les salaires, les frais de location et d'infrastructure, le paiement des dettes, les frais d'utilité et d'assurance, etc.).

La figure 2 ci-dessous illustre la répartition des coûts observés pour chaque dollar de produit vendu.

Figure 2 Répartition des coûts pour chaque dollar vendu



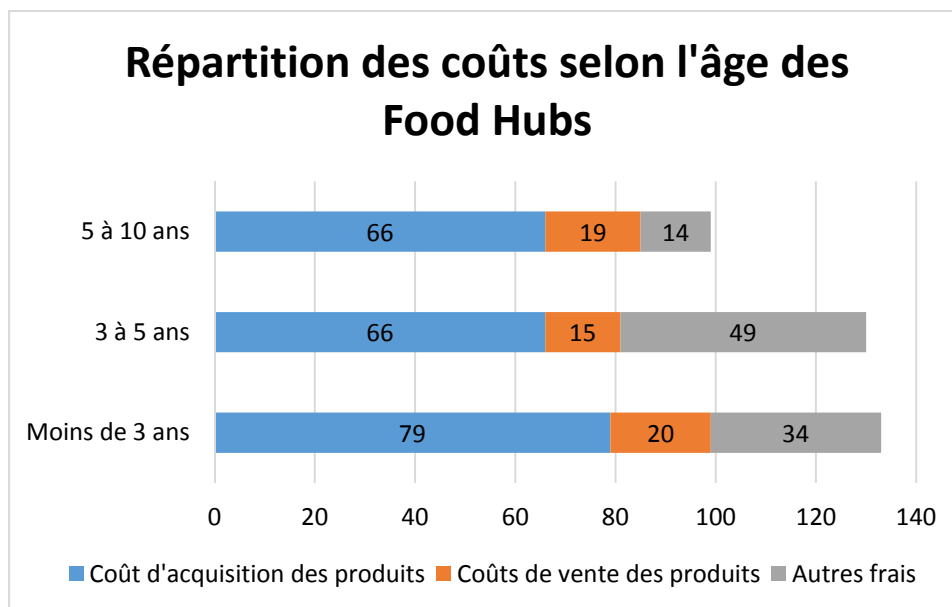
Cette figure démontre que les Food Hubs les plus performants (top 25) dégagent leur profit en s'approvisionnant à coût moindre et en ayant à supporter moins de frais de paiement d'infrastructure. Ces économies leur permettent de supporter des coûts de vente légèrement plus élevés associés à des salaires supérieurs pour de la main-d'œuvre performante ou encore pour défrayer des coûts plus élevés de livraison pour desservir une clientèle plus éloignée.

3.5 UNE PROFITABILITÉ NATURELLEMENT PLUS DIFFICILE AU DÉMARRAGE D'UN FOOD HUB

La profitabilité des Food Hubs est fortement conditionnée par trois facteurs fixes : son âge, sa période d'opération (saisonnière ou annuelle) ainsi que sa taille.

En ce qui concerne l'âge, la figure 3 permet notamment deux constats. D'abord, un Food Hub en démarrage a généralement plus de difficulté à s'approvisionner à coût plus faible chez les producteurs. Cela s'explique notamment par un plus faible volume d'achats du Food Hub qui a pour conséquence de réduire le pouvoir de négociation sur le prix payé auprès du producteur.

Figure 3 Répartition des coûts par dollar vendu selon l'âge du Food Hub*



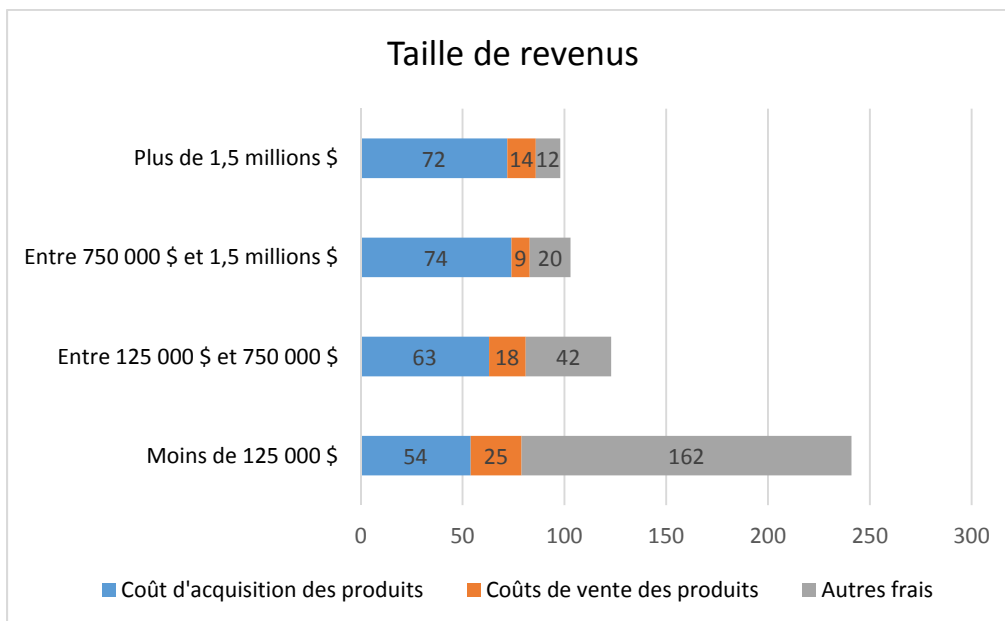
* À noter que tout dépassement observé à la valeur de 100 représente une perte d'opération équivalente

Les Food Hubs en démarrage (0 à 5 ans) doivent également composer avec des frais autres beaucoup plus élevés qui viennent affecter les résultats et générer plus de risques de pertes.

3.6 UNE PROFITABILITÉ EN LIEN AVEC LA TAILLE DU FOOD HUB

La figure 4 démontre que la taille des revenus des Food Hubs influence significativement la possibilité de générer des profits, notamment en raison du poids des autres frais à supporter. Dans l'échantillonnage des 48 Food Hubs, ceux générant des profits d'opération de leur vente se retrouvent d'ailleurs exclusivement dans la strate des 1,5 million et plus.

Figure 4 : Répartition des coûts par dollar vendu selon la taille des Food Hubs*



* À noter que tout dépassement observé à la valeur de 100 représente une perte d'opération équivalente

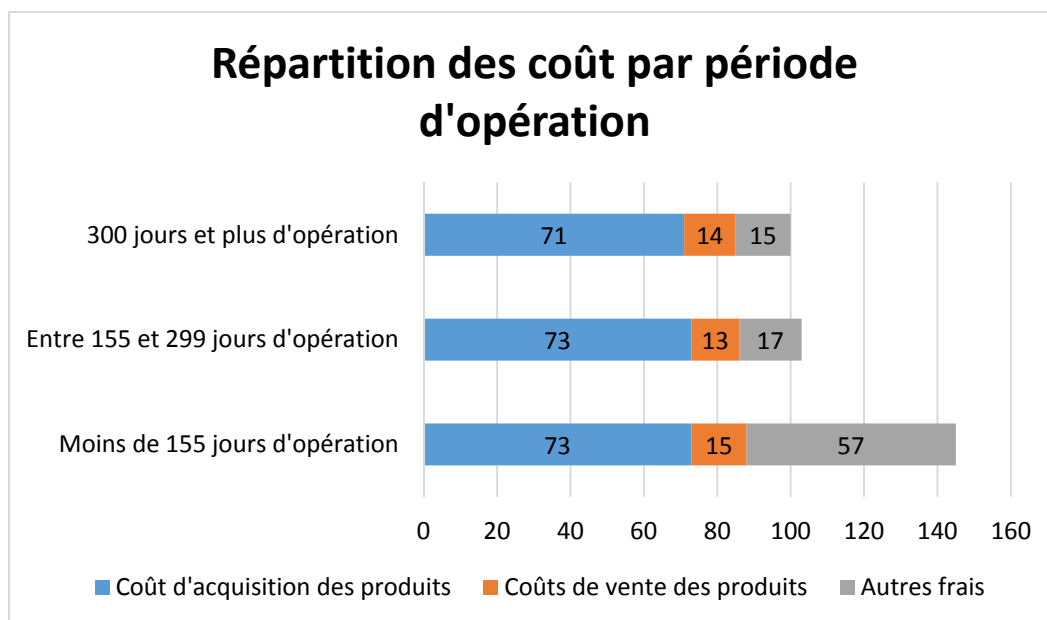
La taille et l'âge d'un Food Hub ayant des répercussions directes sur la rentabilité à court terme, cela renforce le constat amené précédemment à l'effet du rôle potentiellement clé joué par une aide au démarrage de type subvention, et ce, malgré l'objectif d'établir un Food Hub en Montérégie autonome financièrement.

3.7 LA SAISONNalité DES PRODUITS, UN FACTEUR SUPPLÉMENTAIRE À CONSIDÉRER

En plus des défis liés à l'âge et à la taille, un défi supplémentaire dans le cas du Food Hub en Montérégie consiste à la saisonnalité de la production régionale disponible.

La figure 5 illustre que la saisonnalité des opérations influence considérablement le modèle de rentabilité de l'ensemble des Food Hubs en exploitation en générant des pressions supplémentaires pour absorber le paiement des autres frais associés aux Food Hubs. À l'opposé, les coûts d'acquisition des produits et les coûts de vente sont peu influencés par cette variable.

Figure 5 : Répartition des coûts par dollar vendus selon la saisonnalité des opérations*



* À noter que tout dépassement observé à la valeur de 100 représente une perte d'opération équivalente

3.8 L'IMPACT DÉTERMINANT DU CHOIX DE LA CLIENTÈLE DESSERVIE

L'examen de rentabilité d'un Food Hub en Montérégie met de l'avant un paramètre important pour dégager des opérations rentables, soit le rapport entre les volumes livrés à chaque point de livraison et les frais de livraison associés. Le principe étant qu'il s'avère important de rechercher des clients optimisant le ratio entre les volumes achetés et livrés auprès de chaque client, car les frais de livraison par site sont, jusqu'à un certain point, indépendants du volume commandé.

Ce principe est confirmé à l'intérieur d'une autre étude de type *benchmarking* réalisée sur 15 Food Hubs en opération (NGFN, 2013). En effet, les données cumulées de cette étude illustrent cette recherche de concentration des clients et de leurs achats.

Tableau 4 : Concentration de la clientèle et de leurs achats (15 Food Hubs en opération)

Type	Résultat
Nombre total de clients	326
% des produits vendus au client le plus important	19 %
% des produits vendus aux 10 clients les plus importants	64 %

Les produits vendus aux plus importants clients peuvent ainsi représenter près de 20 % des volumes totaux de vente, tandis que près du 2/3 des ventes (64 %) s'effectuent auprès des 10 principaux clients. Cela laisse donc 36 % des ventes pour les 316 clients restants, pour une moyenne d'un peu plus de 1 % chacun.

Les marchés desservis par un Food Hub ont ainsi une grande influence sur la rentabilité financière de ses opérations. La notion de distance à parcourir pour la livraison en relation avec les volumes achetés est bien entendu un facteur de premier plan.

À ce titre, les études de *benchmarking* démontrent que les Food Hubs desservant le secteur des hôtels, restaurants et institutions (HRI) doivent travailler à partir de marges plus faibles sur la vente de leur produit en comparaison avec d'autres marchés, ainsi que des volumes d'achat plus faibles en comparaison avec leur nombre de clients.

Par exemple :

- ▶ Malgré que 58 % des Food Hubs desservent les restaurateurs, les ventes totales de ce secteur ne représentent que 33 % des ventes de produits des Food Hubs. Pour mieux illustrer cette situation, on pourrait considérer qu'il faut à un Food Hub deux clients de ce secteur pour générer une augmentation de 1 % du volume total de ses ventes (ratio de 2 : 1);
- ▶ Les hôpitaux, clients actifs dans près du quart des Food Hubs, n'achètent dans les faits que 7 % des ventes totales annuelles des Food Hubs chez qui ils sont clients. Leur ratio s'établit donc à 4 établissements pour générer une croissance de 1 % du volume de vente (4 :1);
- ▶ Les écoles qui s'approvisionnent auprès de Food Hubs (35 % des cas) n'achètent que pour 11 % des volumes annuels mis en vente par leur Food Hub d'approvisionnement, ce qui représente un ratio illustré de plus de 3 :1.

À l'inverse, d'autres secteurs de marché ou type de clientèle, malgré un nombre plus restreint de clients, procurent des marges plus importantes et génèrent un poids plus important sur les volumes écoulés par les Food Hubs :

- ▶ Chez les Food Hubs possédant une unité de vente mobile (6 %) les volumes de ventes directes de ceux-ci atteignent 14 % des ventes totales, un ratio positif de 1 : 2;
- ▶ La vente directe en ligne, présente chez 16 % des Food Hubs, permet d'écouler 51 % des volumes de vente de ces Food Hubs (ratio positif de 1 : 3);
- ▶ La vente directe de produits dans un espace de type magasin sur les lieux du Food Hub (20 % des Food Hubs) représente des volumes de ventes totales de 51 %, un ratio positif de 1 :2,5;
- ▶ La vente directe via des paniers de produits que l'on retrouve dans près de 30 % des Food Hubs, procure des ventes totalisant 49 % des volumes annuels (ratio positif de 1 :1,6);
- ▶ Quant à la vente directe en marché public (ou marché fermier) faite chez 18 % des Food Hubs, les volumes écoulés sont à 32 % des volumes totaux d'une année (ratio positif de près de 1 :2).

En ce qui concerne les marges dégagées de la vente des produits, malgré des différences pouvant être significatives entre certains secteurs de marché, il n'en demeure pas moins que la conclusion générale est à l'effet que les Food Hubs permettent généralement de dégager de meilleures marges brutes qu'un distributeur conventionnel.

Selon les données amassées, leur marge moyenne brute pourrait varier entre 15 % et 20 % (les données de Sysco indiquent 17,5 %), tandis que ceux des Food Hubs s'établiraient à près de 32 % (Food Hub Finances, 2015).

C'est cependant le contrôle des dépenses et l'efficacité des opérations d'approvisionnement et de distribution qui permettent aux distributeurs conventionnels de dégager des profits nets de 1 % à 3 % (après toutes les dépenses – Sysco étant à 2 % dans le cadre de l'étude consultée). Au niveau des Food Hubs, après toutes dépenses, la moyenne des profits/pertes est plutôt négative à -3 % avant subvention.

Le choix des marchés desservis est donc un facteur important pouvant favoriser la rentabilité d'un Food Hub. Il faut trouver des marchés, des produits et des activités qui permettent de garder des marges plus élevées.

Concernant le projet de Food Hub en Montérégie, le choix de l'établir dans l'optique de desservir le marché institutionnel régional s'avère ainsi naturellement discriminant dès le départ sur la rentabilité du projet. D'autres pistes de marchés doivent être explorées, voire privilégiées par exemple tout le secteur de la vente directe ou encore une offre élargie de produits dépassant le stade des fruits et légumes frais.

3.9 SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS SOULEVÉS EN LIEN AVEC LE PROJET DE FOOD HUB EN MONTÉRÉGIE

L'évaluation préliminaire de faisabilité du projet de Food Hub afin d'approvisionner des établissements de santé de la Montérégie en fruits et légumes locaux démontre un enjeu de rentabilité des opérations.

Cet enjeu de rentabilité découle principalement de deux résultats mis en lumière dans l'étude :

- ▶ Le secteur de la santé de la Montérégie (avec ses quelque 9 000 lits et places internes) ne semble pas représenter un bassin suffisant pour permettre de dégager les marges suffisantes des volumes de vente pressentis des produits pour en supporter les frais d'exploitation;
- ▶ Les faibles volumes achetés par plusieurs établissements institutionnels de la région et leur dispersion sur le territoire fragilisent encore davantage les profits pouvant être dégagés en raison du ratio entre les volumes achetés par une institution (marges) et ses frais de livraison.

Les données de *benchmarking* présentées aux sections précédentes vont dans le sens des résultats actuels observés pour le Food Hub envisagé en Montérégie. Il semble clair qu'il s'agit donc de défis communs et inhérents à tous les Food Hubs et que la stratégie d'implantation d'un Food Hub doit être planifiée en conséquence.

En effet :

- ▶ L'évaluation de rentabilité d'un Food Hub doit reposer sur les revenus générés directement par les ventes. Ceux-ci composent près de 90 % des revenus d'opération des Foods Hubs. L'évaluation préliminaire de faisabilité d'un Food Hub en Montérégie base son examen sur des sources de revenus générées à 100 % par la vente des produits;
- ▶ Les contributions externes et les subventions jouent un rôle très important dans la phase de démarrage du projet afin de permettre au Food Hub d'atteindre son seuil de rentabilité après quelques années;
- ▶ Le contrôle des dépenses permanentes d'exploitation est critique pour la rentabilité d'un Food Hub. Il s'agit d'un facteur déterminant retrouvé chez ceux ayant de meilleurs résultats de rentabilité;
- ▶ L'âge du Food Hub et son volume de ventes qui en découle (plus restreint au démarrage) ont une grande influence sur la rentabilité à court terme des opérations. Il peut s'agir en quelque sorte d'un « passage obligé » pour le projet de la Montérégie, malgré un plan d'affaires et de développement adéquat. Un éventuel plan d'affaires devrait permettre des projections à plus long terme;
- ▶ La saisonnalité ayant également une relation importante avec la rentabilité d'un Food Hub, des avenues concrètes devraient être identifiées pour combler cet enjeu dans le projet de la Montérégie. Il semble peu réaliste de rentabiliser un Food Hub en opération « en saison seulement », et ce, malgré les défis de l'importation de produits soulevés dans l'évaluation préliminaire de faisabilité;
- ▶ Une rentabilité accrue est notamment liée à une concentration des clients (proximité) et des volumes achetés par ceux-ci. À ce niveau, le marché institutionnel de la Montérégie est problématique comme le fait ressortir l'évaluation de faisabilité;
- ▶ Le choix des marchés desservis par le Food Hub a une grande influence sur sa rentabilité puisque les marges observées sont différentes, tout comme les volumes achetés. Le marché institutionnel de la santé envisagé présentement pour le Food Hub en Montérégie ne devrait donc pas être le seul marché visé.

D'ailleurs, la seule variante de scénario développée dans le cadre de l'évaluation de faisabilité préliminaire qui offre une perspective de rentabilité est le scénario optimisé (section 6.10) qui fait état de deux choix stratégiques importants pour la viabilité du projet :

- ▶ Concentrer l'offre du Food Hub au marché de la Montérégie Est et Centre (des établissements qui achètent de plus forts volumes et qui sont plus concentrés sur le territoire);
- ▶ Élargir la clientèle desservie par le Food Hub à l'extérieur du segment de marché institutionnel, soit les marchands, traiteurs et l'institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ), en plus d'offrir des paniers aux consommateurs.

4 RECOMMANDATIONS EN LIEN AVEC LA FORMULE DE FOOD HUB

La formule de Food Hub envisagée au départ en Montérégie et ayant fait l'objet de l'évaluation de faisabilité répond aux caractéristiques fondamentales suivantes :

- ▶ Un regroupement centralisé de l'offre au sein d'un entrepôt réfrigéré en location;
- ▶ Une offre de produits maraîchers régionaux frais en saison;
- ▶ Un marché principal visé correspondant aux institutions de santé de la Montérégie.

Comme mentionné précédemment, les résultats indiquent que l'atteinte d'une rentabilité financière d'un tel Food Hub est hautement précaire.

Par conséquent, la série de recommandations ci-dessous (sections 4.1 à 4.4), présentée par thématique centrale à un Food Hub, vise à explorer des évolutions possibles au projet initial envisagé.

4.1 L'OFFRE DE PRODUITS RÉGIONAUX

Constat : L'état de la production maraîchère en Montérégie (type de produits et volumes de production) est en mesure de subvenir à des produits frais recherchés par les acheteurs.

Enjeu : Le Food Hub devra avoir un accès privilégié aux produits régionaux disponibles (volumes et prix) étant donné qu'il lui est impossible, de par sa nature même, de les substituer à des produits équivalents provenant de l'extérieur de la région ou encore importés. Le rapport de force des producteurs ne devrait pas être utilisé par eux pour négocier des prix plus élevés que ceux du marché.

Puisque les producteurs utilisent déjà différents canaux de commercialisation pour leur production, il faudra ainsi les convaincre de la plus-value de devenir partenaire-fournisseur d'un Food Hub afin qu'ils ne considèrent pas le Food Hub uniquement comme « un acheteur potentiel de plus » sur lequel ils peuvent maximiser la profitabilité de leurs ventes en raison de son caractère captif. Aucune pérennité à long terme ne peut être envisagée dans un tel contexte.

Recommandations :

- ▶ Réaliser une enquête terrain auprès des fermes maraîchères de la Montérégie afin de mesurer leur intérêt et les conditions de partenariat éventuel;
- ▶ Élaborer une stratégie d'appropriation du projet par les producteurs de la région
- ▶ Évaluer l'efficacité des formules constitutives de gestion de Food Hub susceptibles de maximiser la participation des producteurs dans une optique de solidarité avec le Food Hub (à but lucratif, non lucratif, coopérative).

4.2 L'OFFRE DE PRODUITS

Constat : La saisonnalité d'un Food Hub se veut un facteur hautement pénalisant pour sa rentabilité, surtout dans le cadre d'un Food Hub voulant s'imposer sur des marchés hautement compétitifs au niveau des prix comme l'est le marché institutionnel.

Enjeu : La nécessité d'accroître les revenus de ventes lors de la saison d'opération du Food Hub par une offre de produits élargie dans le cas où le choix du marché desservi reste le même (secteur de la santé en Montérégie).

Recommandations :

- ▶ Évaluer la disponibilité de produits et l'intérêt de producteurs agricoles de la région dans d'autres secteurs, d'association de producteurs ou de transformateurs régionaux à devenir partenaires-fournisseurs du Food Hub dans une optique d'offre complémentaire;
- ▶ Questionner l'intérêt des acheteurs institutionnels à s'approvisionner à même le Food Hub pour des produits autres que le maraîcher frais.

4.3 LE MARCHÉ DESSERVI

Constat : Le marché unique du secteur de la santé en Montérégie permet difficilement d'envisager des opérations rentables pour un Food Hub implanté dans la région.

Enjeux :

- ▶ Accroître la rentabilité en desservant d'autres secteurs institutionnels de la Montérégie;
- ▶ Accroître la rentabilité en demeurant concentré dans le secteur institutionnel de la santé, mais en élargissant le marché territorial à l'Île de Montréal par exemple.

Recommandations :

- ▶ Ajouter à l'évaluation de faisabilité le potentiel de marché que représente le secteur institutionnel du milieu scolaire et des services de garde en Montérégie;
- ▶ Documenter le potentiel que représente le marché institutionnel de la santé sur l'Île de Montréal, ou du moins sur une partie de celle-ci qui offre davantage de concentration et qui représente une demande globale plus élevée;
- ▶ Le choix d'élargir le marché desservi au-delà du secteur institutionnel devrait faire l'objet d'une enquête additionnelle auprès des producteurs et d'autres acteurs régionaux. Bien que ce choix puisse être hautement stratégique pour une question de viabilité, le Food Hub pourrait alors être perçu par les producteurs comme insécurisant vis-à-vis des acheteurs actuels de leur production puisque directement compétiteur.

4.4 LA FORMULE CONSTITUANTE DU FOOD HUB

Constat : Trois grandes avenues sont envisageables, soit une formule à but lucratif, une formule à but non lucratif et une formule sous forme coopérative.

Enjeu : La formule constitutive du Food Hub doit favoriser la participation, l'engagement des producteurs et l'autodiscipline (qualité des produits, respect des volumes et de la disponibilité, prix recherché, etc.).

Recommandation :

- ▶ Un modèle sous forme coopératif pourrait être envisagé. Les enjeux de mise en place et gestion souvent associés à ce type de structure pourraient être atténués par la présence active de l'Association des producteurs maraîchers du Québec (APMQ) au sein du Food Hub.

5 RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES

5.1 L'APPROPRIATION DU PROJET PAR LES PRODUCTEURS

La durabilité d'un Food Hub est principalement fonction du niveau d'engagement des producteurs agricoles qui acceptent d'en devenir des fournisseurs-partenaires. En effet, bien qu'il existe de réels défis d'acquisition de parts de marché, la demande pour les produits maraîchers est naturellement bien présente dans le milieu.

La clé du succès consiste alors à être en mesure de rendre efficacement disponible et de façon constante l'offre régionale de production en termes de volumes, de standards de qualité et de prix payé par le Food Hub. C'est pourquoi l'engagement partagé des producteurs-fournisseurs dès la mise en place du Food Hub doit être présent. Une formule pérenne de Food Hub ne doit pas être vue par ces derniers comme un distributeur conventionnel. Il s'agit d'une formule dédiée à faciliter la vente des produits régionaux et donc, en ce sens, aux producteurs eux-mêmes.

Recommandations :

- ▶ Officialiser un comité producteur qui discutera des résultats de l'étude de faisabilité et qui demeurera associé à toutes les prochaines étapes du projet;
- ▶ S'assurer de convenir avec les producteurs participants ou pressentis des règles claires de fonctionnement, attentes et responsabilité (p. ex. convention de fournisseur) avant même d'aller de l'avant avec la mise sur pied d'un Food Hub.

5.2 UN APPUI GOUVERNEMENTAL AU DÉMARRAGE DU FOOD HUB

Dans la perspective de mettre sur pied un modèle de Food Hub dépassant le stade de la vente directe aux consommateurs (donc de plus grand volume et sur de plus grandes distances), les résultats observés dans l'étude de faisabilité préliminaire et dans les études de *benchmarking* montrent que plusieurs facteurs complexifient l'atteinte d'une profitabilité dans le cadre des premières années d'opération.

Mettre sur pied un Food Hub opérant à perte pour les premières années constitue un défi important pour convaincre des producteurs intéressés à s'y associer, alors qu'ils ont accès à d'autres moyens de commercialisation de leur production. Il en va de même pour toute association désirant s'y associer.

C'est pourquoi le montage financier des premières années d'un Food Hub devrait compter sur un appui financier gouvernemental, comme le font valoir plusieurs autres cas de Food Hub. Cette aide au démarrage se veut stratégique pour la continuité et la rentabilité à moyen terme du Food Hub.

Considérant les volontés gouvernementales de mousser la vente des produits régionaux, de faire une place plus prépondérante à ceux-ci dans le marché institutionnel ou encore d'autres initiatives soutenues comme la vitrine Montérégie, le garde-manger du Québec ou d'autres occasions par

des programmes comme le programme ACCORD. L'appui recherché pourrait ainsi prendre différentes formes.

Recommandation :

- ▶ Présenter un éventuel plan d'affaires du modèle de Food Hub retenu aux instances gouvernementales en vue d'une participation financière de type aide au démarrage et/ou fonds de roulement.

5.3 MIEUX ANALYSER LES PERSPECTIVES DE VENTE DIRECTE

Le créneau de la vente directe au consommateur (paniers, web, magasin sur place, kiosque mobile) représente un moyen privilégié par plusieurs Food Hubs pour accroître leur profitabilité puisque, bien que les volumes écoulés puissent y être moindres, les marges dégagées sont supérieures. D'ailleurs, dans l'évaluation de faisabilité du Food Hub en Montérégie, le scénario étudié générant une profitabilité mise notamment sur l'intégration de la vente de paniers.

Le modèle de Food Hub privilégié en Montérégie pourrait tirer davantage profit de la vente directe au consommateur en offrant un lieu de vente accessible aux consommateurs, ou encore explorer des nouveaux modèles de vente en ligne, envisager une présence occasionnelle à des marchés publics existants ou des lieux de grand rassemblement, etc.

Recommandation :

- ▶ Approfondir les occasions de vente directe en Montérégie – autres que les paniers déjà couverts par l'étude (opportunités, contraintes, concurrences) dans l'optique d'en faire une place plus prépondérante dans le projet. Plusieurs exemples intéressants sont présents chez des Food Hubs en opération.

5.4 PRÉVOIR UNE FORMULE ÉVOLUTIVE DE FOOD HUB DÈS LE DÉPART

Le succès d'un Food Hub réside dans sa capacité d'offrir des produits régionaux dans des formes les plus flexibles afin de pouvoir rejoindre l'ensemble des opportunités de marché. Son démarrage doit donc être pensé de façon à permettre, par étape ou par phase, une évolution de ses activités et de ses équipements en fonction des opportunités connues. Le modèle initial qui sera mis en place devra s'assurer de planifier stratégiquement les occasions d'évolution du modèle à la suite de son démarrage. Ainsi, les perspectives d'évolution devraient être bien identifiées dès le départ, y incluant des stratégies pour les atteindre.

À titre indicatif, l'annexe 1 de ce rapport suggère une formule potentielle d'évolution du Food Hub à partir des connaissances dégagées dans cette étude de faisabilité.

Recommandation :

- ▶ Inclure au plan d'affaires un volet « Évolution de la formule » comprenant un échéancier de temps, ainsi que l'évaluation des conditions techniques et financières recherchées pour y parvenir.

6 CONSIDÉRATIONS FINALES

La présente étude de faisabilité regroupe un ensemble d'informations utiles qui ont permis d'envisager une formule de Food Hub qui pourrait être mise en place, de même que les résultats économiques présumés s'y associant.

Malgré que l'analyse soit complète, rigoureuse et détaillée, les résultats obtenus sont conséquents des choix stratégiques privilégiés dans le cadre de l'étude (par exemple : le lieu, le modèle sous-location, le marché privilégié, etc.).

Les formules de Food Hub étant très variées, certaines pistes additionnelles pourraient être envisagées afin de s'assurer d'avoir étudié d'autres scénarios crédibles et axés sur des opportunités présentes sur le territoire de la Montérégie.

Les considérations finales visent ainsi à introduire des réflexions bonifiées afin que d'autres pistes soient explorées dans les prises de décision futures.

6.1 PARTENARIAT D'AFFAIRES DIRECT AVEC UNE ENTREPRISE EXISTANTE

Le modèle d'affaires présentement envisagé dans l'étude de faisabilité est un Food Hub que l'on peut qualifier d'indépendant; c'est-à-dire une entité autonome se dotant de ses propres capacités techniques (entreposage et livraison notamment) et humaines pour développer ses relations avec des producteurs-fournisseurs et ses propres marchés.

Ce n'est pourtant pas l'avenue toujours privilégiée par des Food Hubs, même ceux qui visent des marchés de masse.

Parmi les modèles existants observés, l'établissement d'un partenariat d'affaires direct avec une entreprise existante de la région est présent. Un tel partenariat peut prendre racine avec différents types d'entreprises :

- ▶ **Un grand producteur**, bien implanté dans la région, qui possède déjà des facilités et équipements d'entreposage et de livraison. Un tel partenariat permet au Food Hub de bénéficier des capacités techniques et humaines de l'entreprise, tandis qu'il offre au partenaire-producteur l'opportunité de bénéficier de nouvelles perspectives de revenu et de croissance. Même dans un modèle de ce type et établi sur le site de la ferme, les produits offerts par le Food Hub dépassent le stade de ceux offerts par la ferme-partenaire;
- ▶ **Une entreprise de transformation alimentaire** de la région qui possède déjà des facilités et équipements d'entreposage et de livraison. Encore une fois, un tel partenariat permet au Food Hub de bénéficier des capacités techniques et humaines de l'entreprise existante, tandis qu'il offre au partenaire-transformateur l'opportunité de bénéficier de nouvelles perspectives de revenu et de croissance par une offre diversifiée de produits;
- ▶ **Un distributeur alimentaire** présent dans la région. Le Food Hub est ainsi en mesure de profiter des avantages des facilités, des équipements et du réseau existant chez le distributeur,

en plus de combler un enjeu de saisonnalité de ses opérations. De son côté, le distributeur y voit l'occasion de se démarquer par l'offre reconnue de produits régionaux et de se créer de plus en plus d'avantages dans un marché qui recherche de tels produits.

Recommandation :

- ▶ Identifier sur le territoire de la Montérégie des entreprises impliquées en production, transformation et/ou distribution qui pourraient représenter un potentiel d'association ou de partenariat avec un Food Hub montérégien.

Par ailleurs, des formules de partenariat pourraient être privilégiées avec des marchés publics d'envergure. D'autres alternatives de partenariat avec des projets régionaux de commercialisation envisagés par des municipalités ou des acteurs régionaux pourraient aussi représenter des opportunités.

Dans un tel cas, bien que les risques pour un Food Hub soient supérieurs à une formule de partenariat direct avec une entreprise privée existante, le Food Hub peut devenir un point rassembleur et bénéficier d'avantages multiples en termes de lieu, publicité, services, équipements, intérêt de la clientèle, etc.

Recommandation :

- ▶ Identifier sur le territoire de la Montérégie des occasions de maillage régional avec des lieux, marchés, et organisations. Dans le cas spécifique du territoire de la Communauté métropolitaine de Montréal, une revue des plans de développement de la zone agricole (PDZA) pourrait notamment être effectuée.

6.2 UNE APPROCHE DÉCENTRALISÉE MISANT SUR LE RÉSEAUTAGE ET LA POSITION DES PRODUITS RÉGIONAUX SUR LE MARCHÉ

L'approche préconisée dans le cadre de l'étude de faisabilité a consisté à mettre sur pied un Food Hub centralisé, c'est-à-dire qu'il regroupe en un lieu fixe l'offre de produits pour desservir sa clientèle.

Bien que moins populaire en nombre, surtout dans une optique de desservir des marchés de masse (en comparaison avec la vente directe de faible volume), certains Food Hubs préfèrent opérer selon une approche décentralisée de positionnement des produits régionaux sur le marché en mettant l'accent sur le réseautage entre les producteurs (l'offre), puis entre l'offre réseautée et les acheteurs (la demande).

Dans une telle situation, les producteurs participants possèdent des capacités d'entreposage et de distribution directe, en location ou en sous-traitance.

Le Food Hub agit alors à titre de coordonnateur et de prise de commande. Les commandes sont passées aux producteurs et acheminées directement aux acheteurs dans une formule « just-in-time ». Malgré une complexité de mise en place d'une telle formule et de sa gestion, la réduction

des frais fixes absorbés par le Food Hub permet d'envisager une rentabilité accrue des opérations du Food Hub.

Certains Food Hubs s'étant établis selon une formule centralisée ont d'ailleurs choisi de se tourner vers une approche décentralisée après quelques années d'opération dans un modèle centralisé. Un cas intéressant à soulever est celui du Red Tomato au Massachusetts.

(<http://www.redtomato.org>).

Cet exemple démontre qu'il est souvent plus facile de mettre sur pied un tel réseau lorsqu'il se concentre dans un premier temps sur une variété limitée de produits, quitte à s'adjoindre d'autres produits complémentaires selon les demandes de la clientèle en cours d'opération.

Recommandation :

- ▶ Dresser un état des producteurs possédant ou ayant accès à des facilités d'entreposage et de distribution en Montérégie.

6.3 DES IDÉES DE DIVERSIFICATION DES MÉTHODES DE REVENU

Le modèle de Food Hub envisagé dans l'étude de faisabilité est tourné vers la vente de produits maraîchers frais dans un marché de proximité.

Bien que cette activité demeure fréquemment au cœur des Food Hubs, d'autres méthodes sont observées pour permettre une diversification de la provenance des revenus.

Certains Food Hubs possèdent et effectuent de la transformation des produits permettant d'aller chercher une valeur ajoutée. Dans le secteur des fruits et légumes, cette transformation peut toucher notamment les fruits et légumes déclassés ou moches. Cette transformation peut s'accompagner de locaux de type cuisine permettant même la préparation de mets préparés. De tels équipements, en plus d'être utilisés dans le cadre des activités propres au Food Hub, peuvent être disponibles en location. D'autres Food Hubs ont spécialisés leur transformation dans la production de produits de type « collation préparée » qui gagnent en popularité dans le marché.

De tels équipements peuvent être mis sur pied directement par le Food Hub ou encore être disponibles par association avec des équipements existants dans la région.

Finalement, en ce qui concerne le positionnement de la Montérégie, une autre possibilité de diversification pourrait être d'utiliser le Food Hub comme plateforme régionale d'exportation vers le Nord-Est américain.

Recommandation :

- ▶ Effectuer un portrait d'équipements et de locaux disponibles et évaluer l'intérêt pour l'établissement d'une plateforme régionale d'exportation vers le Nord-Est américain associée au Food Hub.

7 CONCLUSION

La combinaison de l'offre de produits maraîchers disponibles en Montérégie avec l'étendue du potentiel de marché de la Montérégie et de l'Île de Montréal (tout secteur confondu) procure un éventail d'opportunités pour la mise sur pied d'un Food Hub sur ce territoire.

Bien que les résultats de la faisabilité démontrent que le concept de départ étudié, soit celui d'établir un Food Hub desservant en produits maraîchers frais le secteur institutionnel de la santé en Montérégie a un potentiel de rentabilité limité, plusieurs alternatives intéressantes s'offrent pour la continuité du projet.

Peu importe le modèle final de Food Hub qui sera choisi, rappelons que les résultats présentés dans ce rapport indiquent que la mise sur pied d'un Food Hub doit être calculée dans une perspective de moyen terme, considérant le nombre élevé de facteurs déterminants pour la rentabilité d'un Food Hub, comme les facteurs âge, taille et périodes d'opération, en plus des types de clientèle desservie.

Cet enjeu de rentabilité à très court terme doit alors être considéré comme devant être contrôlé ou limité au départ par le concept même de Food Hub qui sera mis sur pied et dans la capacité d'obtenir des contributions externes (p. ex. subventions) en mesure de supporter les risques financiers inhérents associés au démarrage.

L'examen des recommandations formulées dans ce rapport constitue des pistes afin d'améliorer les résultats d'opération projetés.

Si certaines actions peuvent être planifiées en continuité des paramètres initiaux ayant servi à l'évaluation de faisabilité (notamment l'évaluation des coûts du projet), d'autres ont des impacts plus fondamentaux. Une évaluation de faisabilité financière additionnelle pourrait alors être requise dans ces cas spécifiques afin de retenir le modèle final privilégié qui pourrait faire l'objet d'un plan d'affaires réaliste.

En terminant, nous rappelons que l'annexe 1 de ce rapport présente des suggestions concrètes d'évolution au modèle de Food Hub dans le temps tenant compte des résultats observés dans le cadre de l'étude de faisabilité.

L'annexe 2 contient quant à lui les prochaines étapes suggérées en considérant les résultats de l'étude, les recommandations et les considérations finales formulées dans ce rapport.

Annexe 1 Modèle évolutif envisageable

STRATÉGIE POSSIBLE D'ÉVOLUTION DU MODÈLE DE FOOD HUB À TRAVERS LE TEMPS

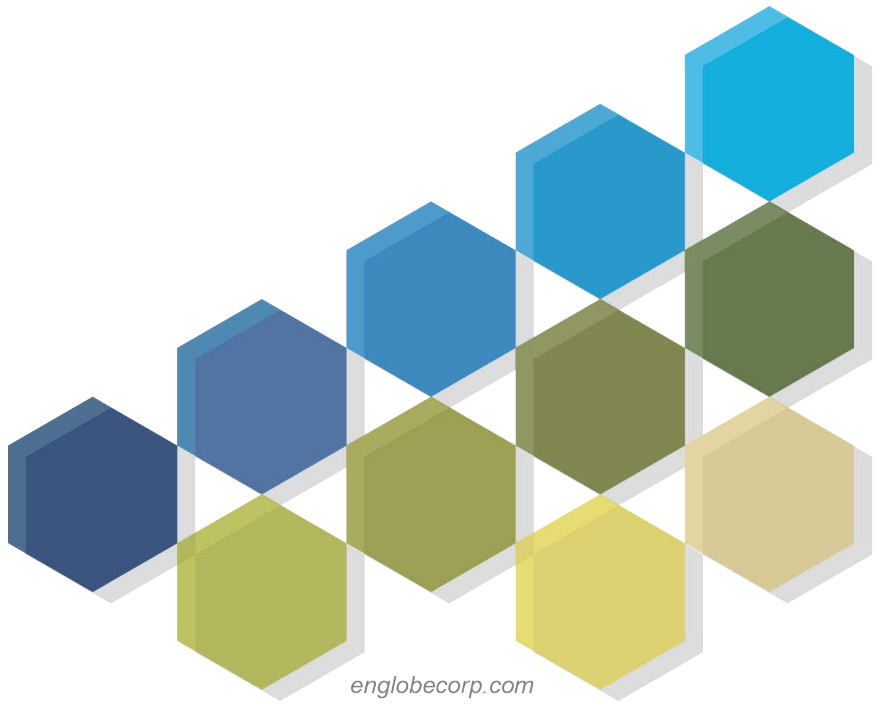
(SELON LES OPPORTUNITÉS)

Niveau	Lancement	Évolution 1	Évolution 2
L'offre (les produits)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Produits maraîchers régionaux frais 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Offre élargie à d'autres produits régionaux 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Offre de produits transformés, cuisinés, etc. ▶ Offre de produits fruits et légumes importés (complémentaire en saison et régulière en période de non-disponibilité)
La demande (marché)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Marché institutionnel de la Montérégie ▶ Vente directe par panier ▶ Volume minimal de marchands, traiteurs, ITH 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Développement du créneau de la vente directe par d'autres formules (ex. web, vente sur place, etc.) ▶ Développement de marché auprès de commerçants et de détaillants 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Marché institutionnel de l'Île de Montréal ▶ Plate-forme régionale d'exportation de fruits et légumes
Structure d'opération	<p>En ce qui concerne la structure d'opération du Food Hub, il est envisageable dans une phase de pré-lancement (p. ex. une année ou deux d'opération) d'agir dans le cadre d'une structure décentralisée (axée sur réseautage) afin de tester les potentiels de percées les marchés visés et, par la suite, d'implanter une structure centralisée de Food Hub.</p>		

Annexe 2

**Prochaines étapes
suggérées**

Étape	
1	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Officialiser un comité de producteurs et y discuter des résultats de l'évaluation préliminaire de faisabilité ▶ Mesurer l'intérêt des producteurs de la région à poursuivre la démarche de réalisation du projet, du moins jusqu'aux conclusions du plan d'affaires détaillé
2	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Statuer sur les orientations potentielles soulevées à l'intérieur de la section « Considérations finales » de ce rapport (oui, non et/ou horizon de faisabilité) : <ul style="list-style-type: none"> • Partenariat d'affaires direct; • Approche décentralisée; • Diversification des méthodes de revenu.
3	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Compléter l'examen de certaines opportunités soulevées dans les recommandations pour une rentabilité potentiellement accrue : <ul style="list-style-type: none"> • Potentiel de marché du secteur de l'éducation et services de garde en Montérégie; • Marché du secteur de la santé sur l'île de Montréal; • Potentiel de vente d'autres produits régionaux que fruits et légumes frais (offre et demande).
4	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Déterminer le modèle constitutif du Food Hub (de gestion) et proposer une convention type de producteur-fournisseur (attentes et règles).
5	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Compléter la préparation d'un plan d'affaires complet tenant compte des choix précédents.
6	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Appropriation finale du projet, tel que présenté au plan d'affaires par les producteurs; ▶ Solliciter la participation financière du gouvernement sur la base du plan d'affaires.



englobecorp.com