

Pôle logistique agroalimentaire

L'aube, pôle nourricier

Mutualiser pour rejoindre
de nouveaux marchés





● Table des matières

Introduction à la série	4
1 De l'idéation à la création	6
2 Le projet en bref	10
3 Les activités	11
4 Les entreprises utilisatrices	12
5 La gouvernance et la gestion interne	14
6 Le fonctionnement interne	16
7 Les finances	18
8 Les partenaires et les collaborateurs	22
9 Les perspectives d'avenir et de reproductibilité	24
Conclusion	26

6 cas de mutualisation en alimentation

Le secteur agroalimentaire se situe au carrefour de défis économiques, environnementaux, sociaux et politiques. Des initiatives innovantes, de différentes régions du Québec, ont tenté de répondre adéquatement à ces réalités parfois difficiles à concilier.

Cette série de 6 portraits présente des initiatives uniques qui placent la mutualisation au cœur de leurs activités agroalimentaires. Ici, le partage de ressources ne se limite pas à quelques outils ou équipements, ou à des mesures pour réduire les coûts d'opérations.

Se présentant sous la forme de **motel agricole** ou de **pôle logistique agroalimentaire**, ces initiatives sont organisées pour que la mutualisation soit présente dans l'ensemble de leurs activités, avec et entre leurs membres ou d'autres entreprises. Les responsabilités, les risques et les décisions stratégiques communes lient fortement les unes aux autres les entreprises qui y participent.

Portées à la fois par des motivations financières, structurelles ou organisationnelles, ces initiatives naissent aussi de l'opportunité de **renforcer l'autonomie et la sécurité alimentaire** en misant sur la force collective et concertée.

Ces initiatives de mutualisation en agroalimentaire sont structurantes sur leurs territoires et contribuent à **repenser les modes de production, de transformation et de mise en marché** des produits alimentaires. Certaines sont engagées dans une **démarche de pérennisation** (en consolidant leur modèle, leur stabilité financière et leur ancrage territorial), tandis que d'autres amorcent un **changement d'échelle** pour élargir leur impact. Elles s'inscrivent aussi dans une dynamique de **transition socioécologique**, où la création de liens, le partage de ressources et la coopération deviennent des leviers essentiels pour transformer durablement les systèmes alimentaires.

* Les informations présentées dans les portraits ont été recueillies entre 2024 et le début de 2026. Elles reflètent la réalité au moment de la rédaction et pourraient avoir évolué depuis.

Pour bien les comprendre – et les soutenir –, il faut tenir compte de leurs **réalités territoriales spécifiques** et de leurs **contextes en mouvement**. Par exemple, un motel agricole ne pourra pas attirer la relève s'il n'y a pas de logement à proximité. Un pôle logistique agroalimentaire peut favoriser l'accès à de nouveaux marchés seulement s'il y a des incitatifs publics à l'approvisionnement institutionnel local. À cela s'ajoutent d'autres aspects réglementaires, écosystémiques et humains, qui influencent tout autant le fonctionnement de ces initiatives.

En présentant différents aspects clés de ces initiatives innovantes (p. ex. leurs activités, leur gouvernance, leur fonctionnement interne et leurs sources de financement)*, nous souhaitons mettre en lumière leurs caractéristiques afin d'inspirer et d'outiller les acteurs de l'accompagnement et soutenir l'essor d'initiatives capables de renforcer la résilience des systèmes alimentaires territoriaux partout au Québec.

Les 6 initiatives documentées

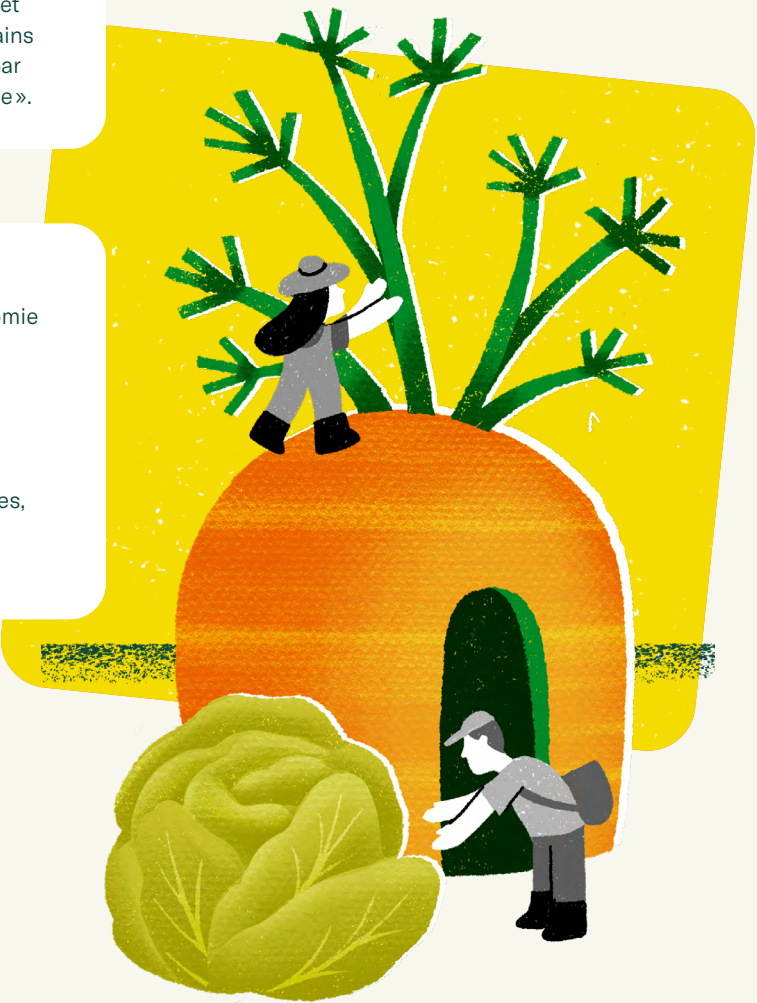
- Le Motel agricole des Basques (Trois-Pistoles, Bas-Saint-Laurent)
- La Petite usine alimentaire (Pohénégamook, Bas-Saint-Laurent)
- Les Cocagnes (Frelighsburg, Estrie)
- Le Marché Locavore (Racine, Estrie)
- La Centrale agricole (Montréal)
- **L'aube, pôle nourricier (Montréal)**

Qu'est-ce qu'un pôle logistique agroalimentaire (PLA)?

Dans leur *Portrait sommaire des pôles logistiques agroalimentaires en économie sociale*, ICI COOP – Le Réseau des COOPS d'alimentation et le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) définissent un PLA comme une « [e]ntreprise coopérative ou OBNL (selon le cadre de référence de l'économie sociale et la Loi sur les coopératives) regroupant des exploitants agricoles, et/ou des individus, et/ou des organisations qui travaillent ensemble pour construire des systèmes alimentaires durables de proximité, socialement et économiquement robustes et écologiquement sains qui relient les agriculteurs aux consommateurs par une ou plusieurs fonctions de la chaîne logistique ».

Qu'est-ce qu'un motel agricole (MA)?

Un groupe de travail sur les entreprises d'économie sociale en production agricole coordonné par le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) définit les MA comme des « entreprises coopératives ou des organismes à but non lucratif (OBNL) ayant pour mission de partager des infrastructures de production (terres, bâtiments, machinerie, technologies, etc.) dans le but d'accueillir des exploitations agricoles ».



Définitions tirées de TIESS. (2025). *Mutualiser en alimentation. Carnet 1: Impacts positifs, freins et leviers concernant l'autonomie alimentaire.*

De l'idéation à la création

Atteindre la viabilité économique dans un contexte où les marges sont serrées et les charges de travail élevées est un défi pour beaucoup de fermes du Québec. Dans l'Ouest-de-l'Île de Montréal, une ferme et trois organisations à but non lucratif ont commencé à échanger dès 2017 sur des façons de mieux travailler ensemble pour consolider leurs activités.

Au fil de leurs discussions, Les Jardins Carya, le Santropol Roulant et les organisations derrière le programme Cultiver l'Espoir¹ (soit le Regroupement Partage et D-Trois-Pierres²) ont identifié un besoin commun. Ils manquaient tous d'espace d'entreposage, ce qui constituait un frein important à l'augmentation de leurs productions et à leur développement.

Leurs premières réflexions au sujet d'une infrastructure partagée se sont soldées par le constat qu'une telle initiative serait complexe à réaliser, en tenant compte de la difficulté à trouver un site approprié et des coûts. Le groupe a alors envisagé d'autres formes de mutualisation plus accessibles à court terme, notamment le transport et la mise en marché.

Ce sont les **marchés institutionnels** (comme les écoles, les hôpitaux, les centres de la petite enfance ou les résidences pour aîné-es) qui sont alors apparus comme une **piste prometteuse**, malgré certains défis.

Car d'un côté, répondre aux exigences de ces marchés (volumes réguliers, diversité des produits, légumes parés requérant une transformation minimale) nécessite des investissements et une organisation logistique. Individuellement, les petites fermes en circuit court n'ont pas ces ressources.

Mais accéder à ces nouveaux marchés pourrait leur permettre à la fois d'élargir leur clientèle, d'assurer une stabilité des commandes, d'obtenir des revenus plus réguliers et de soutenir le développement de leurs activités, conformément à leur objectif de départ de renforcer la viabilité économique de leurs activités. La clé est de se regrouper.



¹ Cultiver l'Espoir est un programme d'agriculture biologique qui produit des légumes qui sont redistribués aux banques alimentaires pour soutenir les personnes en situation d'insécurité alimentaire à Montréal.

² Cette organisation n'est plus active aujourd'hui.

Au même moment, ailleurs sur l'île

Parallèlement, le programme Système alimentaire local et intégré de Montréal (SALIM), porté par le Collectif Récolte³ et financé par l'initiative Montréal en Commun, visait à renforcer les systèmes alimentaires à la grandeur de la métropole, notamment en soutenant des projets de mutualisation de ressources et d'infrastructures.

Les objectifs poursuivis dans ce cadre convergeaient avec les besoins exprimés par les organismes de l'Ouest-de-l'Île, soit de structurer l'offre, de mutualiser certains équipements et de faciliter l'accès à de nouveaux marchés.

D'un côté, des fermes voisines cherchaient des solutions concrètes pour répondre collectivement aux exigences des marchés institutionnels. De l'autre, SALIM offrait un cadre structurant, des outils d'analyse et un accompagnement pour explorer des modèles de mutualisation innovants adaptés au territoire. La rencontre entre cette volonté terrain et cette démarche systémique a permis d'arrimer des besoins très concrets à une vision plus large de transformation du système alimentaire montréalais.

Dans ce contexte, une étude de faisabilité a été réalisée⁴ en 2020 afin d'évaluer la pertinence et les conditions de mise en place d'un **pôle logistique agroalimentaire**. Guidés par les constats du SALIM et accompagnés par le Collectif Récolte, les quatre partenaires ont jeté les bases de ce qui deviendrait deux ans plus tard **L'aube, un pôle nourricier conçu pour mutualiser les infrastructures d'entreposage, structurer l'offre et améliorer l'accès aux marchés institutionnels**.

³ « Le Collectif Récolte est une entreprise sociale qui mise sur l'intelligence collective et la mobilisation des communautés pour catalyser des solutions qui mèneront à des pratiques alimentaires locales et durables. » (Collectif Récolte, 2026)

⁴ L'étude de faisabilité a été réalisée par Marek Spacek, pour le Collectif Récolte, et s'intitule *Analyse des coûts des opérations post-récolte et de mise en marché de proximité sur l'île de Montréal : recherche de gains d'efficacité via un pôle alimentaire régional*.

⁵ La Communauté métropolitaine de Montréal couvre 82 municipalités sur 4 374 km² et comprend 4,3 millions de personnes.

Un intermédiaire nécessaire

L'aube agit comme le maillon manquant entre les petites fermes et les marchés institutionnels, communautaires et commerciaux jusque-là difficilement accessibles.

Le projet a pris racine dans l'Ouest-de-l'Île de Montréal, notamment à Senneville et à Kirkland, où sont implantées les organisations fondatrices (fermes et OBNL du milieu communautaire ou de l'économie sociale ayant des programmes d'agriculture urbaine). Il a ensuite élargi son rayon de fermes participantes jusqu'à 150 km de Montréal, dans les régions avoisinantes, comme l'Outaouais et la Montérégie, afin d'assurer une plus grande diversité en fruits et légumes certifiés biologiques ainsi qu'une constance d'approvisionnement.

La zone de livraison vers les institutions est passée graduellement du territoire de l'île de Montréal à toute la communauté du Montréal métropolitain⁵ à partir de 2025.



Comment ça fonctionne ?

Concrètement, L'aube achète les produits de plusieurs fermes certifiées biologiques et les regroupe afin de répondre aux besoins de différents acheteurs institutionnels et organisationnels.

Les fermes sont responsables d'acheminer leurs récoltes à la ferme Les Jardins Carya, à Senneville, qui sert de point central pour les opérations. Certaines fermes partenaires situées à proximité les unes des autres mutualisent le transport afin de livrer leurs produits vers ce point de rassemblement.

Une fois les produits reçus, l'équipe de L'aube prend en charge certaines étapes post-récolte, comme le nettoyage et l'ensachage des feuillages, réalisées avec des équipements sur place. Les commandes sont ensuite assemblées selon les besoins des acheteurs. Les ventes, elles, sont gérées grâce à la plateforme Arrivage, développée par l'entreprise d'économie sociale du même nom.

L'aube assure ensuite la livraison des commandes vers les différents marchés à l'aide de son camion réfrigéré. Les livraisons sont coordonnées et réalisées par le livreur de l'organisation.

Grâce à la prise en charge de plusieurs tâches par le pôle logistique alimentaire (PLA), les fermes peuvent se concentrer sur le cœur de leur activité : la production ! Pour elles, cela signifie un accès simplifié à de nouveaux marchés, une attractivité accrue grâce à la mise en commun des volumes, une charge logistique allégée, l'accès à des infrastructures difficilement accessibles individuellement et la garantie d'un paiement toutes les deux semaines.

Les acheteurs, eux, accèdent à une offre locale stable et conforme à leurs exigences, appuyée par des prix transparents et un service de proximité qui repose sur la confiance.

En misant sur la mutualisation des volumes, des infrastructures et de l'organisation logistique, L'aube met en œuvre un modèle collaboratif qui soutient la consolidation des petites fermes et renforce l'approvisionnement institutionnel local.



Contexte territorial

Montréal, entre vitalité et vulnérabilité

Même si seulement 4 % de son territoire est consacré à l'agriculture, Montréal se distingue par un dynamisme remarquable dans l'agriculture urbaine et de proximité. La métropole regroupe également plusieurs entreprises de transformation alimentaire⁶.

Malgré cette vitalité, plus de 15 % de la population était en situation d'insécurité alimentaire en 2021⁷.

Les fermes membres de L'aube se trouvent dans un rayon maximal de 150 km, plusieurs étant géographiquement très proches les unes des autres. Cette densité territoriale constitue un atout majeur pour renforcer les circuits alimentaires de proximité et favoriser la mutualisation des infrastructures et des circuits de distribution.

⁶ UPA (n.d.) *Portrait agroalimentaire de Montréal*. <https://outaouais-laurentides.upa.qc.ca/citoyen/apprendre/portrait-agroalimentaire-de-montreal>

⁷ Statistique Canada. (2023). *Insécurité alimentaire chez les familles canadiennes*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2023001/article/00013-fra.htm>

Chronologie

2017-2019

Premiers échanges informels et réflexions entre des fermes et des organisations de l'Ouest-de-l'Île de Montréal sur les possibilités de mutualiser certains services et de faciliter l'accès aux marchés locaux.

2020

Structuration du projet à la suite de l'obtention d'un soutien financier, de l'accompagnement du Collectif Récolte et de la mise en place d'un cadre d'expérimentation clair.

Réalisation d'une étude de faisabilité pour un pôle logistique alimentaire dans l'Ouest-de-l'Île de Montréal.

2021

Début du projet pilote de mutualisation des services de livraison entre fermes maraîchères de l'Ouest-de-l'Île, initialement nommé le Pôle logistique alimentaire de l'Ouest-de-l'Île.

2022

Création de l'OBNL L'aube, pôle nourricier.

Collaboration avec l'entreprise d'économie sociale Arrivage pour structurer l'agrégation de l'offre et la distribution.

Début d'un projet pilote de vente de fruits et légumes vers un marché institutionnel.

2023

Première saison complète de livraisons mutualisées vers des institutions.

Achat d'un camion réfrigéré.

2024

Aménagement d'un local pour l'agrégation et l'entreposage.

Embauche de deux ressources humaines à temps plein (une direction et une personne responsable des ventes et de la mise en marché).

Planification stratégique, élaboration d'un nouveau cadre de gouvernance et élection d'un conseil d'administration représentatif du membrariat.

2025

Élargissement du réseau de fermes productrices et d'institutions.

Effort de pérennisation du financement et des revenus autonomes.

2026

Démarche de restructuration pour pérenniser le projet.

Transfert des activités de L'aube vers le Carrefour de l'Industrie Bioalimentaire de l'Île de Montréal (CIBÎM).

Le projet en bref

Structure juridique	Organisme à but non lucratif
Année de fondation	2022
Localisation	39, avenue Phillips, Senneville, sur le terrain des Jardins Carya
Superficie	Un local de 720 pieds carrés (67 m²)
Entreprises utilisatrices	7 fermes partenaires et 16 institutions membres
Infrastructures et équipements	Un local (loué) ⁸ , qui inclut une chambre froide commune de 240 pi² (22 m²), un équipement de conditionnement des petits feuillages, et un camion cube réfrigéré (16 pieds de longueur, soit presque 5 mètres)
Éléments mutualisés	Les ressources et les équipements servant au démarchage, à l'entreposage, à la livraison et à la mise en marché.

⁸ Le lieu d'assemblage des commandes a toujours été situé à l'une des fermes membres, soit Cultiver l'Espoir ou, plus récemment, Les Jardins Carya.

Mission

« [Simplifier] le travail des producteur-trices tout en renforçant la résilience des fermes locales et leur capacité à approvisionner les marchés de proximité. [L'aube démocratise] l'achat de produits locaux et biologiques tout en garantissant des produits de qualité [aux] acheteur-euses⁹. »



⁹ L'aube, pôle nourricier (2025). Accueil. <https://laubepolenourricier.ca/>

Les activités

Conditionnement et entreposage

- Entreposage des produits destinés aux commandes dans des espaces réfrigérés.
- Conditionnement des petits feuillages grâce à un équipement de pointe.
- Suivi des standards de qualité, des formats et du conditionnement.

Mise en marché et gestion des ventes

- Développement de marchés et recrutement de clients institutionnels, communautaires et commerciaux.
- Consolidation des inventaires des fermes sur la plateforme commune (Arrivage) pour faciliter la gestion des commandes.
- Suivi des ventes, de la facturation et des relations avec la clientèle.
- Planification de la saison et accompagnement stratégique des fermes.
- Versement de paiements aux fermes toutes les deux semaines.
- Communication régulière aux fermes des besoins du marché et rétroaction sur la qualité de leurs produits.

Distribution

- Planification et organisation des commandes.
- Livraisons groupées aux clients institutionnels par camion réfrigéré, effectuées par le livreur salarié de L'aube.
- Optimisation des circuits de livraison et respect de la chaîne du froid.
- Service de livraison clé en main pour des commandes indépendantes auprès des fermes membres (frais en sus).

Communications et visibilité

- Création de matériel promotionnel pour mettre en valeur les produits et les fermes.
- Organisation de visites de fermes pour le grand public, des partenaires ou des équipes de cuisine.
- Participation à des événements ponctuels de maillage et de réseautage avec les acheteurs des milieux institutionnels.



Les entreprises utilisatrices

Les fermes partenaires

Organisations fondatrices

Les Jardins Carya

Située à Senneville, cette ferme se spécialise dans la culture de légumes biologiques, de micropousses et d'herbes fraîches.

Santropol Roulant

Cet OBNL, qui exploite quelques sites agricoles sur l'île de Montréal (dont un sur le toit de son bâtiment du Plateau-Mont-Royal et une terre à Senneville), combine agriculture urbaine et services communautaires, comme sa popote roulante solidaire¹⁰.

Cultiver l'Espoir

Porté par Regroupement Partage, en partenariat avec l'entreprise d'insertion sociale D-Trois-Pierres (pour le volet opérationnel), ce projet d'agriculture biologique en économie sociale produit principalement des légumes racines pour soutenir la sécurité alimentaire hivernale à Montréal. Il collabore avec la Ville de Montréal, qui met à sa disposition 25 hectares dans le parc agricole du Bois-de-la-Roche (municipalité de Senneville) pour la production, et avec Moisson Montréal, qui s'approvisionne de ses récoltes.

¹⁰ En 2024, Santropol Roulant a choisi de se retirer du projet afin de recentrer ses activités sur l'éducation et les cuisines collectives.

Fermes membres

Les fermes membres œuvrent en production biologique et en circuits courts, et se situent dans un rayon maximal de 150 km. Elles jouent un rôle central dans l'approvisionnement régulier du pôle.

Les fermes, par année d'intégration à L'aube :

2023

Ferme aux pleines saveurs
Saint-André-Avellin, Outaouais

Les vergers la tête dans les pommes
Saint-Joseph-du-Lac, Laurentides

Ferme aux colibris
Ripon, Outaouais

2024

Ferme Giroflée
Hemmingford, Montérégie

Ferme Coopérative Agricola
Papineauville, Outaouais

Ferme de l'Île
Les Cèdres, Montérégie

2025

La Défriche
Ripon, Outaouais

Jardin chez Julie et Lova
Coteau-du-Lac, Montérégie

La clientèle

Les organisations qui s'approvisionnent auprès du pôle sont réparties sur le territoire montréalais. Voici une liste non exhaustive d'organisations qui s'approvisionnaient auprès du pôle en 2025.

- Des hôpitaux, tels que l'Institut de cardiologie de Montréal (arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie), le Centre hospitalier de l'Université de Montréal (arr. de Ville-Marie) et le CHU Sainte-Justine (arr. de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce).
- Des centres de la petite enfance et des garderies, tels que le CPE La Petite-Patrie et la garderie Bonne Aventure (arrondissement du Sud-Ouest).
- Des organismes en sécurité alimentaire, tels que la Corbeille de Pain (ville de Pointe-Claire) et le Marché solidaire Frontenac (arrondissement de Ville-Marie).
- Les services alimentaires de l'UQAM et de la Fédération des caisses Desjardins (arrondissement de Ville-Marie).
- Le Jardin botanique de Montréal (arrondissement Mercier–Hochelaga-Maisonneuve).
- Des épiceries en vrac et/ou zéro déchet et quelques restaurants.



La gouvernance et la gestion interne

Composition du conseil d'administration (CA)

À ses débuts, le CA de L'aube était composé de représentant·es des trois organisations fondatrices et du Collectif Récolte.

Au printemps 2024, la croissance de l'organisme, combinée au manque de disponibilité d'un certain nombre d'administrateurs et d'administratrices, a motivé une refonte de la gouvernance.

Ce processus a inclus des consultations d'expert·es, des rencontres individuelles avec les membres du CA, un diagnostic organisationnel, une proposition de nouvelle structure et le recrutement de nouveaux administrateurs et de nouvelles administratrices.

En 2025, le conseil était plus équilibré et complémentaire. Il intégrait des expertises variées pour mieux soutenir les différentes phases de développement de L'aube.

Sur sept sièges, deux sont réservés aux représentant·es de fermes membres. Un maximum d'un siège peut être occupé par un membre client, sans toutefois lui être réservé.

Les types de membres

L'aube compte trois types de membres, chacun doté d'un droit de vote lors des assemblées générales.

- **Les membres externes** sont des professionnel·les apportant des expertises complémentaires au développement stratégique (par exemple, une experte en approvisionnement de proximité ou en gestion d'entreprises d'économie sociale, ou encore en comptabilité). Ils sont éligibles au conseil d'administration pour des mandats de deux ans (renouvelables trois fois) et élus lors de l'assemblée générale annuelle.
- **Les membres fermes** sont des fermes maraîchères biologiques situées à moins de 150 km de Montréal. Elles disposent de deux sièges réservés au CA, pour lesquels elles seules peuvent voter (collège électoral). Ces mandats sont d'un an (renouvelables quatre fois) afin de s'adapter à la réalité saisonnière¹¹.
- **Les clients** sont des institutions ou des organismes qui s'approvisionnent auprès du pôle. Bien qu'ils participent aux votes de l'assemblée, ils ne sont pas éligibles pour siéger au conseil d'administration¹².

Outils de gestion interne

Pour assurer un fonctionnement clair, sécuritaire et collaboratif, L'aube s'est dotée d'un ensemble de documents et de politiques internes :

- **une politique de ressources humaines**, qui inclut un cadre et des objectifs d'équité, de diversité et d'inclusion (adoptée en 2024) ;
- **une charte de participation**, qui précise les rôles des producteurs (respect des standards, livraisons ponctuelles, facturation) et de l'équipe interne (coordination, livraison, facturation, soutien aux membres), ainsi que les services offerts par L'aube (mise en marché collective, plateforme de commande, logistique, promotion, planification des cultures) ;
- **un tableau des opérations hebdomadaires**, qui clarifie les étapes et les responsabilités à chaque moment clé des processus, comme la signature des bons de commande lors de la livraison ou encore la transmission des factures.



¹¹ À noter que certaines fermes non membres peuvent également agir comme fournisseurs de L'aube de façon ponctuelle, notamment pour de petits volumes ou pour des produits spécifiques visant à diversifier l'offre (par exemple, des fruits).

¹² À noter que l'adhésion comme membre des clients et clientes est volontaire. Il n'est pas nécessaire de devenir membre pour s'approvisionner auprès de L'aube.

Le fonctionnement interne

Ressources humaines

Sous la direction générale (responsable de la stratégie, de la gestion interne et des partenariats), l'équipe comprend :

- une personne responsable de la coordination des ventes et de la mise en marché, incluant les relations avec la clientèle ainsi que la planification de l'offre (avec les fermes) et de la diversité des produits (emploi à temps plein);
- une personne aux communications (à temps partiel);
- une personne responsable des opérations, qui veille à la conformité des produits et des pratiques (respect de la chaîne du froid, qualité des légumes, nettoyage et conditionnement répondant aux standards institutionnels) et à l'agrégation des commandes (emploi saisonnier à temps plein);
- une personne responsable des livraisons, qui planifie les routes de livraison et assure le bon déroulement de la livraison des commandes. Elle est aussi le visage de L'aube auprès de la clientèle (emploi à temps plein en été et à temps partiel en hiver).

L'embauche de la personne responsable des livraisons s'est avérée nécessaire en raison d'une contrainte pratique, car l'utilisation du même camion par plusieurs fermes posait un problème pour les assurances. Désormais, ce livreur assure toutes les livraisons, qu'il s'agisse de celles destinées à l'approvisionnement institutionnel ou des livraisons requises pour les activités autonomes des fermes membres.

Communications internes

Les échanges avec les fermes se font principalement par courriel, notamment pour l'envoi et la préparation des rapports de ventes officiels. Pour les questions quotidiennes ou plus informelles, la personne responsable des ventes utilise également le téléphone et la messagerie texte, jugés plus pratiques et réactifs.

Avec la clientèle, la majorité des échanges se fait par courriel, tandis que la messagerie texte reste privilégiée pour des suivis rapides.

À l'interne, l'équipe utilise la plateforme de communication en ligne Slack pour coordonner les activités opérationnelles, partager l'information et faciliter la collaboration. La présidence du CA a également accès à l'espace de travail Slack de L'aube, tandis que le conseil d'administration communique principalement par courriel.

Une plateforme numérique (Arrivage) permet d'agréger l'offre et de simplifier la gestion commune des inventaires entre les fermes participantes. La planification et les circuits de livraison sont optimisés à l'aide d'un fichier Excel conçu à cet effet.

Assurances

Assurance responsabilité civile

L'aube détient une assurance responsabilité civile couvrant la location de l'espace de travail et de la chambre froide aux Jardins Carya. Cette couverture inclut la responsabilité civile liée aux activités commerciales exercées dans ces espaces.

Assurance du véhicule

L'aube souscrit une assurance commerciale pour le camion de livraison. Après l'analyse de différentes options d'utilisation du camion (conductrices et conducteurs assurés par les fermes, location du véhicule, etc.), L'aube a choisi de limiter l'usage à un service de livraison clé en main avec un seul conducteur permanent, afin de réduire les coûts d'assurance et la complexité de gestion.

Assurance responsabilité des administrateurs et administratrices

Conformément aux obligations légales des organismes à but non lucratif, L'aube est couverte par une « assurance responsabilité civile des administrateurs et dirigeants ».



¹³ L'aube, pôle nourricier. (2023). *L'aube, pôle nourricier, nommé Lauréat au Gala du Conseil Régional en environnement (CRE) de Montréal*. <https://laubepolenourricier.ca/2023/11/16/laube-pole-nourricier-nomme-laureat-au-gala-du-conseil-regional-en-environnement-de-montreal/>

Rayonnement et marketing

Depuis 2024, L'aube a déployé une stratégie de communication complète.

- Elle assure une présence active sur le réseau social LinkedIn pour mettre en valeur ses impacts, ses partenariats et ses réussites.
- Elle rédige des contenus diversifiés, dont un article publié chaque mois sur son site web et sa page LinkedIn.
- Elle fait de la publicité dans les médias régionaux et spécialisés.

Elle déploie aussi des efforts pour fidéliser la clientèle actuelle en s'appuyant sur :

- des rabais pour les achats en grandes quantités;
- des visites éducatives de fermes pour les équipes de cuisine;
- la participation à des événements, comme la semaine « Les institutions mangent local », une initiative annuelle pour promouvoir les produits locaux dans les institutions.

En 2023, L'aube a été nommée lauréate du Gala du Conseil régional en environnement de Montréal pour son rôle dans le développement d'un système alimentaire local et durable¹³.

Les finances

Coûts préalables au démarrage

Avant de lancer officiellement ses activités, L'aube a dû réaliser des investissements initiaux pour structurer son modèle et acquérir ses équipements de base. Au total, environ **276 000 \$** ont été investis dans les postes de coûts suivants :

- **les coûts d'opérations de la première année (115 000 \$) ;**
- **l'achat et l'adaptation du camion (93 000 \$)**, comprenant l'acquisition du véhicule (73 000 \$) et sa conversion en camion réfrigéré (20 000 \$) ;
- **le développement technologique (20 000 \$)**, investi dans la mise en place de la plateforme numérique ;
- **les plans et devis (18 000 \$)**, pour la conception d'un lieu de conditionnement et d'entreposage (bien que ce projet spécifique n'ait pas vu le jour) ;
- **les honoraires professionnels (15 000 \$)**, pour l'encadrement juridique nécessaire au démarrage ;
- **le fonds de roulement (15 000 \$)**.

Aides financières

Le montage financier a été réalisé grâce à l'implication de plusieurs acteurs, chacun contribuant à soutenir une dimension spécifique du projet. Voici les subventions reçues aux différentes phases du projet.

Phase d'émergence du projet

- Démarche **Montréal en commun** : 90 000 \$ pour les opérations.

Phase d'expérimentation

- **Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM)** : 160 000 \$ visant à soutenir le développement technologique des pôles alimentaires, en adaptant la solution technologique Arrivage au contexte d'une mise en marché groupée.
- **Montréal en commun** : 152 000 \$ pour les opérations et 122 000 \$ pour les immobilisations.
- **Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ)** : 50 000 \$ pour faciliter la commercialisation des produits locaux (programme Proximité).
- **PME MTL** : 50 000 \$ pour les immobilisations.
- **Desjardins** : 20 000 \$ provenant du Fonds d'aide au développement du milieu (FADM) pour les immobilisations.
- **Agriculture Canada** : subvention salariale de 15 000 \$ dans le cadre du Programme d'emploi et de compétences des jeunes.

Phase de pérennisation et de changement d'échelle

- **Montréal en commun** : 160 000 \$ pour les opérations, couvrant principalement des salaires, la location des espaces et des honoraires professionnels pour des mandats en communication.
- **MAPAQ** : 50 000 \$ pour faciliter la commercialisation des produits locaux et 15 000 \$ supplémentaires à recevoir en 2026 (programme Proximité).
- **Agriculture Canada** : 14 000 \$ de subvention salariale provenant du Programme d'emploi et de compétences des jeunes.
- **Service Québec** : 4000 \$ pour la mise en place de la politique de ressources humaines.
- **Aliments du Québec** : 2000 \$ de commandite pour l'organisation d'une visite de ferme.
- **Financement agricole Canada** : 1000 \$ pour un projet pilote de tarification solidaire pour les organismes communautaires.

Revenus autonomes

En 2024, seuls 20 % des revenus étaient autogénérés grâce au volet marchand (la vente de légumes et le service de livraison). En 2025, cette proportion a atteint près de 60 %. Ceci illustre les efforts concrets pour consolider le modèle d'affaires, mais également un large besoin de subventions pour maintenir les activités et couvrir les coûts d'opérations.

Au cours des premières années, certaines conditions favorables ont soutenu le projet, notamment le partage du salaire de la direction générale avec le Collectif Récolte. Depuis 2024, L'aube assume entièrement ce salaire, ce qui accentue la pression financière. La fin du soutien du Collectif Récolte, avec la conclusion du SALIM, marque également la perte d'un appui structurant important.

Dans ce contexte, malgré une consolidation de sa structure, l'organisation n'a pas atteint une autonomie financière. Les conditions gagnantes au démarrage ne sont plus réunies, ce qui met en lumière un besoin important de soutien. Les stratégies mises en place pour faire face à ces défis sont détaillées dans la section 9.

Marge commerciale sur les ventes

En tant qu'intermédiaire, L'aube achète les produits directement aux fermes membres et les revend aux institutions, en appliquant une marge de 15 %. Les fermes membres ne paient pas de cotisation pour adhérer au pôle. La contribution financière repose donc uniquement sur cette marge prélevée sur les ventes.

Volontairement inférieure aux standards des grossistes (de 30 à 40 %), cette marge permet au PLA de couvrir une partie de ses frais tout en garantissant un prix juste aux fermes. La marge est toutefois en cours de révision, dans le but d'augmenter la part de revenus autonomes.



Service de livraison

- Le pôle avait l'intention de facturer des frais de livraison dans deux situations :
- aux institutions qui font des commandes de moins de 250 \$;
 - aux fermes qui utilisent le service de livraison pour des livraisons indépendantes, hors des ventes mutualisées aux institutions.

Il n'a cependant pas été possible de savoir si ces frais ont réellement été facturés et, si oui, quelle part de revenus ils représentaient.

Grâce à son expertise numérique, la Coop Carbone, qui œuvre à la réduction des gaz à effet de serre, a développé un outil de calcul des frais de livraison et des kilomètres évités grâce à la mutualisation.



Tarifs et parts des ventes

Pour favoriser l'équité et la transparence, les prix de vente aux institutions sont uniformisés et fixés collectivement par les fermes membres, et non par le pôle. Le pôle peut toutefois accompagner les fermes dans la fixation de leurs prix selon le marché et proposer des réductions sur de gros volumes si un client garantit l'achat d'une certaine quantité de produits.

En 2025, à l'exception d'une ferme qui écoulait plus de 50% de sa production par l'entremise de L'aube, les ventes réalisées via le pôle représentaient moins de 5% du chiffre d'affaires des autres fermes membres; ce qui illustre le rôle complémentaire du pôle dans les canaux de commercialisation des fermes.

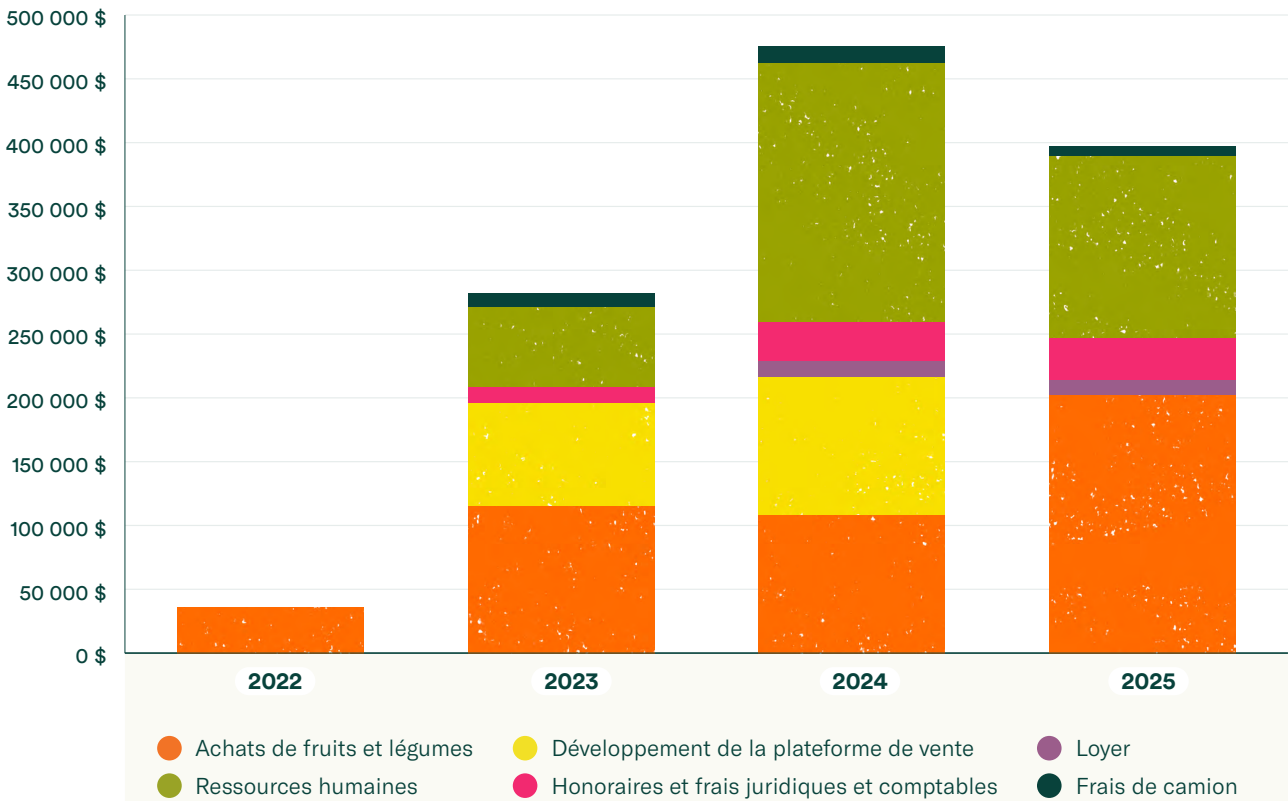
Dépenses annuelles

- Les principales charges à considérer sont :
- l'achat des fruits et légumes
 - les salaires et charges sociales
 - le loyer
 - les frais d'utilisation du camion (essence, assurance, réparation et entretien)
 - les honoraires professionnels ainsi que les frais juridiques et de comptabilité
 - les frais de communications
- Entre 2022 et 2025, la répartition des charges a changé, illustrant d'abord une phase de développement et d'investissement, suivie d'une période de stabilisation.

Faits saillants concernant les dépenses

- D'un peu moins de 40 000 \$ en 2022, les dépenses sont passées à presque 500 000 \$ en 2024, avant de reculer à 422 000 \$ en 2025.
- Dans un virage stratégique marqué par des investissements numériques, L'aube a consacré plus de 189 000 \$ au développement de sa plateforme de vente entre 2023 et 2024.
- Les achats de légumes s'imposent comme le principal poste de dépense, atteignant 201 595 \$ en 2025, ce qui reflète leur poids central dans les activités.
- Une professionnalisation progressive se manifeste par la hausse des dépenses en ressources humaines (de 61 503 \$ en 2023 à 202 116 \$ en 2024) ainsi que par l'augmentation des honoraires et des frais juridiques et comptables.

Répartition des dépenses



Les partenaires et les collaborateurs

Plusieurs acteurs contribuent au rayonnement et à la consolidation de L'aube.

- **Le Collectif Récolte** a soutenu et accompagné le développement du PLA. Dans le cadre du programme SALIM, il a contribué à la consolidation de la structure organisationnelle, facilité le développement d'outils numériques adaptés aux besoins des partenaires (dont une plateforme de commande groupée avec Arrivage) et appuyé le renforcement des partenariats ainsi que l'augmentation et la diversification de sa clientèle. Il a également mis à la disposition du PLA son expertise pour évaluer les retombées du projet et accompagner la planification stratégique des activités¹⁴.
- **Arrivage** coconstruit des fonctionnalités adaptées au PLA sur sa plateforme de gestion des commandes et de mise en marché.
- **Commun'assiette** – un projet lancé par Équiterre pour favoriser le développement de l'approvisionnement institutionnel local – soutient L'aube en offrant un espace de réseautage et des outils pratiques pour faciliter l'accès des fermes locales aux marchés institutionnels.
- **Des partenaires financiers**, tels que la Ville de Montréal, le MAPAQ et PME Montréal, soutiennent le projet depuis le tout début.

¹⁴ Bien que le programme SALIM soit terminé et que le Collectif Récolte n'ait plus de rôle actif, un membre du Collectif Récolte siège à titre personnel sur le CA de L'aube.



Les perspectives d'avenir et de reproductibilité

Renforcement des infrastructures

L'aube est locataire d'un bâtiment trois saisons appartenant à une ferme membre (et fondatrice), Les Jardins Carya. Depuis les débuts, cette infrastructure lui a permis d'offrir ses services (entreposage réfrigéré, conditionnement avec des équipements spécialisés et processus de contrôle qualité) et d'adapter son offre aux exigences du marché institutionnel, en renforçant la constance et la qualité des produits mis en marché.

Pour poursuivre sa mise à l'échelle, le PLA doit toutefois accéder à des espaces plus vastes et fonctionnels afin d'opérer à l'année. Trouver un site approprié est difficile. Les terrains disponibles dans les zones stratégiques sont rares et ce type d'infrastructure, considéré comme de l'industriel léger, ne peut pas être construit sur des terres zonées agricoles.



Développement et défis du marché institutionnel

L'aube souhaite élargir sa clientèle institutionnelle et bâtir des relations durables. Cette démarche se heurte néanmoins à des pratiques d'approvisionnement souvent rigides.

De nombreux organismes publics s'approvisionnent via des canaux centralisés (p. ex. les centres d'acquisitions gouvernementales – CAG), ce qui limite les ententes directes. Les écoles primaires et secondaires, elles, doivent passer par des appels d'offres.

Les centres de la petite enfance (CPE) représentent un marché plus accessible grâce à des mécanismes d'approvisionnement plus flexibles. Lorsqu'ils n'ont pas d'ententes centralisées et qu'ils sont ouverts à l'approvisionnement local, l'intégration de produits de L'aube est plus facile.

Même avec des politiques favorables, comme la Stratégie nationale d'achat d'aliments québécois (SNAAQ), les incitatifs à l'achat local restent limités. À cela s'ajoutent des contraintes économiques : dans un contexte de coupes budgétaires, certaines institutions privilégient parfois le fournisseur offrant le prix le plus bas, au détriment des produits locaux.

L'ensemble de ces facteurs – centralisation des achats, appels d'offres, rigidité des circuits institutionnels et pressions budgétaires – freine l'expansion du modèle de L'aube, qui doit trouver une façon de contourner ces contraintes.

Ces enjeux s'inscrivent plus largement dans une inadéquation entre les capacités des petites fermes biologiques et les exigences de la demande institutionnelle. Cet écart limite la présence, dans les établissements publics, d'aliments québécois issus de circuits courts, tout en freinant la croissance de ces fermes en restreignant leur accès à des débouchés stables et structurants. Pourtant, l'augmentation de la part de ces aliments dans nos institutions constitue un levier essentiel pour renforcer notre autonomie alimentaire.

Reprise des activités par une autre organisation

En 2025, des constats ont montré que le modèle de L'aube présentait peu de potentiel de rentabilité sous sa forme actuelle. Le conseil d'administration et la direction ont alors dû analyser différentes options de restructuration. C'est le scénario du transfert des activités vers une organisation établie, le Carrefour de l'Industrie Bioalimentaire de l'île de Montréal (CIBIM), qui a été retenu.

Le CIBIM est un OBNL montréalais qui vise à faciliter les maillages et à accompagner les entreprises afin de soutenir le développement de l'industrie de la transformation alimentaire à Montréal.

Ce choix s'explique notamment par la stabilité financière du CIBIM et le fait qu'il possède déjà une clientèle institutionnelle établie et en croissance. De plus, l'intégration à cet autre pôle alimentaire pourra permettre une offre de produits biologiques et conventionnels, alors que le positionnement exclusivement biologique de L'aube pouvait représenter un frein pour certaines clientèles à cause des coûts. Le CIBIM dispose également d'une capacité accrue à répondre à des appels d'offres en approvisionnement de fruits et légumes.

Une fois le transfert vers le CIBIM confirmé, l'OBNL L'aube sera dissous. La mission et les activités de L'aube se poursuivront dans ce nouvel environnement, afin d'assurer leur continuité et de renforcer leur impact.



Démarche de transfert de connaissances et évaluation

L'aube a participé activement à des démarches de transfert de connaissances et de partage d'expérience, notamment auprès de Commun'assiette et des réseaux alimentaires de l'Ouest-de-l'île.

Le projet s'inscrit dans le programme Système alimentaire local et intégré de Montréal (SALIM), porté par le Collectif Récolte et financé par Montréal en commun, qui a mis en place une démarche coordonnée d'évaluation d'impact. Dans ce cadre, L'aube bénéficie d'un accompagnement structuré lui permettant de suivre la performance du pôle, d'ajuster ses stratégies et de documenter son modèle.

Le travail d'évaluation mené par le Collectif Récolte a permis de dégager des constats clés : L'aube constitue une solution issue d'une démarche d'expérimentation ayant permis d'identifier des conditions gagnantes pour consolider l'approvisionnement de proximité vers les milieux institutionnels. Les résultats observés sont prometteurs et confirment la pertinence de ce type de structure logistique dans une logique territoriale.

Le pôle a déjà démontré ses impacts¹⁵ :

- **sur le plan social** – meilleure disponibilité et accessibilité de produits frais et biologiques pour les institutions, et donc pour la population, et soutien aux fermes accru ;
- **sur le plan environnemental** – renforcement des circuits courts et de l'agriculture biologique locale ;
- **sur le plan économique** – revenus plus justes pour les fermes et renforcement de l'économie locale.

¹⁵ Pour plus d'information sur les retombées, consultez le bilan du projet sur le site web du Collectif Récolte, <https://ressources.recolte.ca/ressource/laube-retour-sur-les-apprentissages-et-la-mesure-dimpact-du-projet/>

Conclusion

L'aube se distingue par ses racines profondément ancrées dans le milieu agricole, car l'OBNL est né de la volonté des fermes elles-mêmes. La création du pôle logistique alimentaire répondait ainsi, entre autres, au besoin des petites fermes qui privilégient les circuits courts d'avoir un accès structuré au marché institutionnel, ce qui constitue un levier stratégique pour leur consolidation.

Cette approche incarne l'innovation sociale qui consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux mal ou non satisfaits, en impliquant les acteurs concernés dans un processus collaboratif.

Parallèlement, L'aube adopte une démarche d'innovation technologique en s'associant à des partenaires tels qu'Arrivage et la Coop Carbone. Ces collaborations permettent de développer des outils numériques pour faciliter la logistique en circuits courts. Ces efforts permettent de tester des solutions aux défis fondamentaux des systèmes alimentaires territoriaux.

En combinant ces deux formes d'innovation, L'aube trace une voie porteuse pour l'avenir de l'approvisionnement institutionnel local au Québec. Malgré ses retombées documentées, L'aube doit faire des efforts constants pour assurer sa pérennité. Sa récente décision de s'allier au CIBÎM s'inscrit dans cette logique de consolidation.

« La reprise des activités de L'aube vers une organisation sœur ayant des missions à la fois complémentaires et cohérentes démontre la nécessité d'adaptation et de rationalisation des organisations à but non lucratif qui sont au service de l'approvisionnement de proximité. »

— Judith Colombo, directrice générale et conseillère en approvisionnement de proximité et gestion de projets au Collectif Récolte, et administratrice de L'aube

Remerciements

Le TIESS tient à remercier les membres du comité de pilotage du projet « Mutualiser en alimentation », soit Judith Colombo (Collectif Récolte), Mélanie Doyon (Université du Québec à Montréal – UQAM), Charles Gagnon (Chantier de l'économie sociale), Marie Lacasse (Conseil québécois de la coopération et de la mutualité – CQCM), Benoît Lartigue (Centre d'innovation sociale en agriculture – CISA), Maude M. Sévigny (Pôle d'entrepreneuriat collectif de l'Estrie), Pierre-Olivier Ouimet (CISA), Marie-Hélène Pâquet (Chemins de transition) et Olivier Riopel (Fédération des coopératives d'alimentation du Québec – FCAQ) pour leur soutien et leur relecture.

Nous remercions également les porteuses et porteurs des initiatives de pôles logistiques agroalimentaires et de motels agricoles qui ont rendu disponible l'information relative à leur projet et généreusement partagé leurs expériences et leurs apprentissages.

Contributions

Rédaction: Rachel Delorme
Édition: Andréanne Chevalier
Révision linguistique: Stéphane J. Bureau
Graphisme: MamboMambo

Crédits photos

Les jardins Carya

Prêt-es à poursuivre votre exploration ?

Consultez l'ensemble des outils du projet Mutualiser en alimentation sur [notre site Web](#).

Avec la participation financière de

Québec 



Pour citer: TIESS. (2026). *L'aube, pôle nourricier. Mutualiser pour rejoindre de nouveaux marchés.*

À propos

TIESS

Le TIESS est la référence au Québec pour le transfert de connaissances en économie sociale et solidaire. Basées sur la mobilisation d'une diversité de savoirs et de perspectives, ses publications soutiennent les forces vives de l'économie sociale dans leur contribution à la transition socioécologique.

tiess.ca

