

APPEL À PROPOSITIONS

ÉTUDE DE FAISABILITÉ: Transition d'une banque alimentaire vers un marché solidaire

1. APERÇU DU MANDAT

Le Dépôt est à la recherche d'un-e consultant-e pour réaliser une étude de faisabilité visant à soutenir la transformation potentielle de son modèle actuel de banque alimentaire en marché solidaire – une épicerie communautaire ouverte au public, avec une tarification à l'échelle selon la capacité de payer.

Le ou la consultant-e devra développer un portrait clair et fondé sur des données probantes des implications financières, opérationnelles et en ressources humaines de cette transition.

Ce travail s'appuie sur notre modèle actuel, qui fonctionne déjà en modèle d'épicerie avec des allocations mensuelles basées sur la taille du ménage, et où les participant-e-s contribuent un montant modeste selon une échelle variable. L'objectif est d'évoluer vers un système qui :

- Maintient un accès simple et inclusif, notamment pour des communautés à revenu modeste et diversifiées
- Respecte les principes de dignité, de qualité, d'équité et d'engagement communautaire
- Intègre un système de coupons alimentaires pour les personnes en situation d'insécurité alimentaire
- Équilibre les subventions et la génération de revenus
- Favorise une participation plus large de la communauté

2. OBJECTIF DE L'ÉTUDE

L'étude de faisabilité vise à soutenir une décision stratégique quant à la transition du Dépôt vers un modèle de marché solidaire.

À ce titre, l'étude devra :

- Évaluer la viabilité de différentes orientations stratégiques
- Identifier une voie privilégiée (ou une combinaison d'approches)
- Clarifier les conditions nécessaires à une mise en œuvre réussie

L'analyse devra être suffisamment approfondie pour éclairer la prise de décision, tout en demeurant proportionnelle à l'ampleur du mandat.

3. CONTEXTE DU PROJET ET CONSIDÉRATIONS CLÉS

Contexte organisationnel

Au Dépôt, nous croyons qu'une alimentation nourrissante est un droit, et non un privilège. Nos programmes couvrent l'accès alimentaire, le renforcement du lien social et la santé communautaire, ainsi que la défense des droits, le tout ancré dans des valeurs de justice sociale, d'équité et de lutte contre les oppressions.

L'insécurité alimentaire continue d'augmenter :

- 1 personne sur 5 à Montréal
- 1 personne sur 4 au Canada
- Les communautés autochtones et racisées sont touchées de manière disproportionnée

Notre travail est guidé par des valeurs de justice sociale et de solidarité, d'équité, de dignité et de respect, d'ouverture et de bienveillance. Cette étude de faisabilité doit s'aligner avec ces valeurs.

Le Marché Dépôt représente annuellement :

- Environ 1,9 M\$ de budget d'exploitation
- Environ 1,1 M\$ en approvisionnement alimentaire
- Environ 400 000 \$ en salaires

Fort de plus de 40 ans d'expérience comme banque alimentaire, et avec près de 3 500 ménages desservis chaque année, le Dépôt ne cherche pas à créer un nouveau modèle à partir de zéro, mais plutôt **à reconfigurer un système existant,**

vaste et complexe, qui doit demeurer stable et fiable durant toute transition. En avril 2025, nous avons franchi une première étape en introduisant un modèle de contribution communautaire.

Considérations clés :

- Maintenir un accès digne pour les personnes à revenu modeste issues de milieux divers
- Développer des mécanismes de tarification équitables selon la capacité de payer
- Augmenter la capacité globale et la portée du système
- Assurer la viabilité financière et opérationnelle
- Tirer parti des partenariats dans l'éco système alimentaire local

4. PORTÉE DU MANDAT

Le ou la consultant·e réalisera une étude de faisabilité pour guider la transition vers un marché solidaire, incluant l'analyse et la comparaison de trois orientations stratégiques.

Ces scénarios constituent des points de départ. Les consultant·e-s peuvent les affiner ou proposer d'autres variantes. L'objectif est de fournir une analyse claire et fondée sur des données probantes, de leur viabilité, de leurs implications et des compromis associés.

i. Scénarios

A. Approfondir l'arrimage avec la Carte Proximité

Évaluer la faisabilité, la capacité et les limites de l'adoption de la Carte Proximité comme principal modèle d'accès pour un Marché Dépôt réorganisé, y compris les possibilités de renforcer et d'étendre les points d'accès éligibles sur l'ensemble de notre territoire.

B. Développer un modèle propre au Dépôt

Évaluer la faisabilité d'un système de coupons alimentaire d'alimentation géré par Le Dépôt, permettant la participation des fruiteries locales et de petites épiceries ainsi que

des petites épiceries, fonctionnant en parallèle ou indépendamment de la Carte Proximité.

C. Modèle hybride

Évaluer une approche combinée associant la Carte Proximité à des mécanismes complémentaires, afin d'élargir l'accès à un réseau plus vaste de commerçants locaux et de points d'accès communautaires.

ii. Éléments analytiques

Le ou la consultant-e évaluera chaque scénario selon les critères suivants

a) Modélisation de la capacité

- Projeter le nombre de ménages et de transactions pouvant être servis sur une base mensuelle et annuelle
- Identifier les contraintes du système et le potentiel de mise à l'échelle
- Évaluer le rôle des sites opérés par Le Dépôt par rapport aux points d'accès gérés par des partenaires

b) Modélisation financière

- Estimer les coûts d'exploitation du marché solidaire pour chacun des scénarios.
- Modéliser la génération de revenus par une tarification variable
- Évaluer des niveaux réalistes de recouvrement des coûts
- Identifier les niveaux de subvention requis et les dépendances au financement
- Réaliser une analyse du seuil de rentabilité et une analyse de sensibilité (variations possibles)

c) Analyse opérationnelle

- Déterminer la structure de dotation et les besoins en formation
- Évaluer les besoins en espace et en infrastructure
- Analyser les considérations liées à la chaîne d'approvisionnement et à la logistique
- Identifier les besoins technologiques et les systèmes requis

- Examiner les implications liées à la TPS et à la TVQ

d) Faisabilité de l'écosystème et des partenariats

- Évaluer la faisabilité et les limites de l'élargissement de l'accès par le biais de :
 - Commerçants admissibles à la Carte Proximité
 - Fruiteries locales et petites épiceries
 - Partenaires communautaires et marchés
- Identifier les modèles de partenariat et les considérations de gouvernance
- Analyser les implications des contraintes actuelles de la Carte Proximité sur la mise à l'échelle et l'accessibilité

e) Expérience des participant·e·s et équité

- Évaluer l'accessibilité, la dignité et la facilité d'utilisation pour tous les niveaux de revenus
- Identifier les obstacles potentiels à la participation dans chaque scénario
- Évaluer dans quelle mesure chaque scénario favorise (ou risque de compromettre) un accès équitable

f) Intégration et impacts externes

- Analyser les implications pour l'écosystème global des programmes du Dépôt.
- Évaluer l'impact sur les partenaires actuels (par exemple, Moisson Montréal et autres).
- Identifier les risques liés aux doublons, à la fragmentation ou au manque de cohérence des systèmes.

iii. Analyse transversale

- Comparer les scénarios en termes de capacité, de coût, de complexité, d'équité et de risque
- Identifier les principaux compromis et les points de décision
- Mettre en évidence les hypothèses critiques et les dépendances externes (ex.: changements de politique, financement, évolution de la Carte Proximité)

iv. Recommendations

Le ou la consultant·e devra :

- Préciser dans quelle mesure la Carte Proximité peut constituer un modèle principal, en identifiant ses contraintes et les conditions essentielles à sa réussite
- Accompagner l'équipe de direction dans la définition d'une orientation stratégique appropriée (ou d'une combinaison d'approches)
- Définir les conditions nécessaires à la mise en oeuvre et à la réussite

Nous accueillons des propositions qui remettent en question nos hypothèses.

5. LIVRABLES

- Rapport final incluant :
 - Des modèles financiers, opérationnels et de ressources humaines
 - Les principaux risques, hypothèses et conditions de réussite
 - Une analyse comparative des scénarios
 - Des recommandations étayées (accompagnées d'une justification)
- Présentation des résultats à l'équipe du Dépôt

L'étude devra :

- S'appuyer sur les données internes existantes et la documentation fournie par Le Dépôt
- S'inspirer de modèles pertinents et des meilleures pratiques issues de contextes comparables
- Trouver un équilibre entre viabilité financière et accessibilité pour les ménages à revenus modestes

Les consultant·e-s sont invité·e-s à proposer une approche alliant rigueur analytique et applicabilité pratique, et qui soit en accord avec les valeurs et la mission du Dépôt.

7. ÉCHÉANCIER

- Début : dès que possible
- Fin : mi-juillet 2026

8. BUDGET

Le budget alloué à ce mandat s'élève à : **15 000 \$ CAD**

Les propositions doivent inclure :

- Un budget détaillé (avec estimation du temps nécessaire pour chaque tâche)
- Une portée alignée avec le budget proposé

9. PROFIL RECHERCHÉ

Le ou la consultant·e :

- Possède une expérience dans les domaines de l'économie sociale, des systèmes alimentaires alternatifs ou du développement économique communautaire
- Fait preuve d'une solide capacité à élaborer des modèles financiers et opérationnels
- Connaît bien l'écosystème des épiceries solidaires du Québec et les programmes de coupons nourriciers
- Maîtrise les enjeux liés à la lutte contre la pauvreté et à la justice alimentaire
- Travaille de manière collaborative et itérative
- Fait preuve à la fois de rigueur analytique et de créativité

10. EXIGENCES DE LA PROPOSITION

Veillez soumettre :

- Une présentation de l'équipe
- L'expérience pertinente (avec exemples)
- La méthodologie et le plan de travail
- L'échéancier et les livrables
- Le budget
- Des références
- Toute questions ou suggestions de modifications au mandat

11. SOUMISSION

- **Date limite : 17 mai à 17 h**
- À l'attention de : Kim Fox, Directrice des initiatives stratégiques
kim@depotmtl.org

REQUEST FOR PROPOSALS

FEASIBILITY STUDY: Transition from Food Bank to Marché Solidaire

1. MANDATE OVERVIEW

The Depot is seeking a consultant to conduct a feasibility study to support the potential transformation of our current food bank model into a *marché solidaire* – a community-based grocery open to the public, with sliding-scale pricing.

The consultant will develop a clear, evidence-based picture of the financial, operational, and human resource implications of this transition.

This work builds on our existing model, which already operates with a grocery store-style set-up with monthly allotments based on household size, where participants make a small contribution on a sliding scale. The intention is to evolve toward a system that:

- Maintains low barrier access (especially for diverse low-income communities)
- Upholds dignity, quality, equity, and community engagement
- Integrates a food coupon system for people experiencing food insecurity
- Balances subsidy with revenue generation
- Introduces broader community participation

2. PURPOSE OF THE STUDY

The feasibility study must support a strategic decision on how The Depot can transition toward a *marché solidaire* model.

The study should:

- Assess the viability of different strategic directions
- Identify a preferred pathway forward (or combination of approaches)
- Clarify the conditions required for successful implementation

The analysis should be sufficiently detailed to inform decision-making, while remaining proportionate to the scope of the mandate

3. PROJECT CONTEXT AND KEY CONSIDERATIONS

Organizational Context

At The Depot, we believe that nourishing food is a right, not a privilege. Our programs span food access, social connection and community health, and advocacy, all rooted in social justice, equity, and anti-oppression.

Food insecurity continues to rise:

- 1 in 5 people in Montreal experience food insecurity
- 1 in 4 across Canada
- Indigenous and racialized communities are disproportionately impacted

Our work is guided by values of social justice and solidarity, equity, dignity and respect, openness, and care. **This feasibility study must align with our values.**

The Marché Dépôt currently represents:

- ~\$1.9M annual operating budget
- ~\$1.1M in food procurement
- ~\$400K in staffing

With a forty-year legacy as a food bank, and 3,500 households who depend on us annually, we do not seek to build a new model from scratch, but rather to **reconfigure an existing system which is large and complex**, and must remain stable and reliable throughout any transition. In April 2025, we took the first step and implemented a community contribution model where participants can contribute a small amount on a sliding scale for services that previously were free.

Key considerations include:

- Maintaining dignified access for people living on low incomes from diverse backgrounds
- Creating equitable pricing pathways based on ability to pay
- Increasing overall system capacity and reach
- Ensuring operational and financial sustainability
- Leveraging partnerships across the local food ecosystem

4. SCOPE OF MANDATE

The consultant will conduct a feasibility study to guide the transition of our food bank into a marché solidaire, including the assessment and comparison of three strategic directions.

These 'scenarios' are intended as starting points. Consultants may refine or propose alternative configurations based on their expertise. The objective is to provide a clear, evidence-based analysis of the viability, implications, and trade-offs of each.

i. Scenarios

The feasibility study will assess the following three strategic directions:

A. Deepen Alignment with Carte Proximité

Assess the feasibility, capacity, and limitations of making Carte Proximité the primary access model for a transformed Marché Dépôt, including opportunities to strengthen and expand eligible access points across our territory.

B. Develop a Depot-Specific Model

Assess the feasibility of a Depot-led, food coupon system enabling participation of local fruiteries and small grocers, operating alongside or independently from Carte Proximité.

C. Hybrid Model

Assess a combined approach using Carte Proximité alongside complementary mechanisms to expand access across a broader network of local vendors and community-based access points.

ii. Analytical Components

The consultant will assess each scenario across the following dimensions

a) Capacity Modelling

- Project the number of households and transactions that can be served annually and monthly
- Identify system constraints and scaling potential
- Assess the role of Depot-operated sites vs. partner-based access points

b) Financial Modelling

- Estimate the operating costs of Marché solidaire (and under each scenario)
- Model revenue generation through sliding-scale pricing
- Assess realistic cost recovery levels
- Identify required subsidy levels and funding dependencies
- Provide break-even and sensitivity analyses

c) Operational Analysis

- Staffing structure, training required
- Space and infrastructure requirements
- Supply chain and logistics considerations
- Technology and systems requirements
- GST PST implications

d) Ecosystem & Partnership Feasibility

- Assess the feasibility and limitations of expanding access through:
 - Carte Proximité eligible vendors
 - Local fruiteries and small grocers
 - Community partners and markets
- Identify partnership models and governance considerations
- Analyze implications of current Carte Proximité constraints on scale and accessibility

e) Participant Experience & Equity Analysis

- Evaluate accessibility, dignity, and usability across income levels
- Identify potential barriers to participation in each model
- Assess how each scenario supports (or risks undermining) equitable access

f) System Integration & External Impact

- Analyze implications for The Depot's broader program ecosystem
- Assess impact on existing partners (e.g., Moisson Montréal and others)
- Identify risks related to duplication, fragmentation, or system misalignment

iii. Cross-Scenario Analysis

The consultant will:

- Compare the scenarios across capacity, cost, complexity, equity, risk
- Identify key trade-offs and decision points
- Highlight critical assumptions and external dependencies (e.g., policy changes, funding, Carte Proximité evolution)

iv. Recommendation & Pathway Forward

Building on the analysis, the consultant will:

- Clearly articulate the extent to which Carte Proximité can serve as a primary model, including key limitations and conditions required for success.
- Support the leadership team to identify a preferred **strategic direction** (or combination of approaches)
- Outline the conditions required for success

We welcome proposals that challenge our assumptions.

5. DELIVERABLES

The consultant will provide:

- A final feasibility report including:
 - Financial, operational, and HR models
 - Key risks, assumptions, and success conditions
 - Comparative analysis of scenarios
- Financial models (with clear assumptions)
- Recommendations on pathways forward (with rationale)
- Conditions of success
- Presentation of findings to The Depot team

6. APPROACH

The feasibility study should:

- Build on existing internal data and documentation provided by The Depot
- Draw on relevant models and best practices from comparable contexts
- Balance financial sustainability + assuring access for low-income households

Consultants are encouraged to propose an approach that balances analytical rigour with practical applicability and is aligned with The Depot's values and mission

7. TIMELINE

- Project start: As soon as possible
- Completion: Mid-July 2026

8. BUDGET

The budget for this mandate is up to **\$15,000 CAD**.

Proposals should include:

- Detailed budget breakdown (with estimates of time per task)

- Scope aligned to budget

9. OUR IDEAL CONSULTANT

We are seeking a consultant who:

- Has experience in social economy, alternative food systems, or community economic development
- Demonstrates strong financial and operational modelling capacity
- Knowledge of Quebec's épicerie solidaire ecosystem and Carte Proximité program
- Understands anti-poverty and food justice contexts
- Works collaboratively and iteratively
- Brings both analytical rigour and creativity

PROPOSAL REQUIREMENTS

Please submit a brief proposal including:

- About you / your team and who we will be working with
- Relevant experience and examples
- Proposed methodology and work plan
- Timeline and deliverables
- Budget
- References
- Any questions or suggested refinements to the mandate

SUBMISSION DETAILS

Submit proposals by **May 17th at 5 pm** to:

Kim Fox - Director of Strategic Initiatives (kim@depotmtl.org)