

ATELIERS

GOVERNANCE ALIMENTAIRE INCLUSIVE: ENJEUX ET LEVIERS POUR PASSER À L'ACTION À L'ÉCHELLE MUNICIPALE



Dans le cadre de cet atelier, les personnes participantes étaient appelées à échanger autour d'enjeux en matière de gouvernance rencontrés au sein de leurs démarches nourricières locales et à explorer collectivement des pistes de solutions pour les surmonter.

AVEC : **PAWEL POROWSKI,**
ÉMILE PERREAULT, ET
STÉPHANIE GLADU



FORUM

DES DÉMARCHES NOURRICIÈRES

Synthèse d'ateliers en gouvernance alimentaire inclusive

Dans le cadre du Forum des démarches nourricières de Vivre en Ville (Trois-Rivières, 21 novembre 2024)

Pour avancer dans une démarche nourricière, on peut avoir l'impression qu'une structure de gouvernance bien articulée et la présence de politiques et de règles sont nécessaires pour avancer, ce qui peut nous freiner dans nos efforts. À d'autres moments, on se lance dans l'action sans tenir compte des nombreux enjeux liés à la gouvernance des démarches. Dans tous les cas, il est important d'approviser la gouvernance pour éviter les pièges les plus fréquents.

Les deux ateliers lors du Forum des démarches nourricières proposaient d'explorer la gouvernance à travers la lentille des **composantes de la gouvernance alimentaire**, que présentèrent en introduction **Émile Perrault et Pawel Porowski de Vivre en Ville**, ajoutant également des éléments d'apprentissage sur les défis et bonnes pratiques. Les huit composantes de la gouvernance alimentaire inclusive, inspirées du travail d'OVSS (2017), sont une classification d'éléments à ne pas oublier lorsqu'on développe son système de gouvernance, une liste de contrôle ou un aide-mémoire pour assurer une gouvernance inclusive et limiter les angles morts.

Composantes de la gouvernance alimentaire

Par Vivre en Ville inspiré de OVSS, 2017



Rôles et responsabilités

- Fonction de leadership
- Rôles de créer ou de commenter



Distribution des pouvoirs

- Impliquer des décideurs et élus
- Trouver l'équilibre entre organisation de pouvoir et intérêt

Financement

- Ressources humaines
- Pérennité de l'initiative



Modes de prise de décision

- Acteurs décisionnels ou membres observateurs
- Transparence du processus



Évaluation

- Démontrer les impacts des actions
- Qualitative et quantitative



Canaux de communication

- Communication interne
- Communication externe

Modalités de participation

- Équité
- Représentativité des groupes
- Mobilisation continue
- Charte d'engagement



Liens avec autres instances

- Acteurs de différents secteurs
- Acteurs à différentes échelles
- Cohérence des actions
- Dialogues avec d'autres instances



Un témoignage de **Stéphanie Gladu**, responsable du Plan de développement de la communauté nourricière (PDCN) de St-Jean-sur-Richelieu, est venu alimenter la discussion, décrivant le parcours en gouvernance du comité *territoire nourricier* de SJSR depuis 2023 qui a permis d'identifier les valeurs et enjeux centraux pour la conception d'un nouveau modèle de gouvernance en 2024.

La démarche Principaux constats

NOS VALEURS

- ♥ Diversité des voix représentées
- ♥ Ouverture aux perspectives et écoute

FORME DÉSIRÉE

Un **modèle distribué** qui **ratisse large** pour valoriser les points de vue des acteurs. Ces derniers (points de vue) seraient rapportés à un **comité de pilotage**, qui assure la cohérence du PDCN avec les besoins territoriaux ainsi que l'arrimage régional.

Un **comité plus restreint (comité de coordination)** serait chargé de la mobilisation (gestion de réseau et des comités) et de la coordination des actions du PDCN, en plus de soutenir la ressource ou l'équipe de travail.

Chaque table au cours des ateliers a par la suite abordé quatre de ces huit composantes à travers une discussion mettant en lumière le contexte particulier des démarches nourricières et des planifications territoriales à l'échelle municipale ou supralocale.

Les échanges lors des ateliers ont confirmé la nature répandue des enjeux suivants :

- la persistance des silos entre les acteurs et entre les secteurs;
- l'influence indue (perçue ou réelle) de certains acteurs, déséquilibre des plans d'actions en faveur de certains secteurs plus que d'autres, et difficulté à rejoindre certains milieux, notamment les populations plus vulnérables;
- le manque de ressources pour pérenniser les démarches au-delà de la phase du lancement, courts délais des appels à projet et lourdeur administrative du financement;
- des enjeux importants liés aux ressources humaines, p. ex. le roulement et le départ de personnes mobilisatrices ou détentrices de savoirs, la fatigue et la démobilisation;
- des enjeux liés à l'organisation du travail, p. ex. la sursollicitation à trop de comités dont les mandats ne sont pas clairs, le manque de clarté sur les rôles et responsabilités entre partenaires;
- l'accès aux données limité pour l'évaluation de l'impact des interventions et donc barrière au financement des démarches.

En outre, plusieurs bonnes pratiques connues furent souvent mentionnées :

- l'élaboration d'une charte de gouvernance et de canaux de communication pour clarifier les rôles et les modalités de la gouvernance;
- une vision, un langage et une compréhension communes des enjeux collectifs;
- la transparence et l'inclusion dans les modalités de participation et la prise de décision;
- privilégier les liens intersectoriels et la diversité des milieux et des échelles d'intervention au sein des comités;
- des projets concrets pour mobiliser les entreprises et la volonté politique.

Constats et apprentissages tirés des échanges

La nécessité de **briser les silos** fait consensus – entre services de la ville; entre municipal et communautaire; entre social et économique; entre paliers ou échelles. Certains mentionnent aussi le manque de synergie régionale, notamment au niveau des agglomérations. Plusieurs nomment le **choc de culture entre le milieu économique et le social-communautaire**, dans le langage, le mode et la rapidité de prise de décision, et dans le niveau de consultation des partenaires.

- ❖ Pistes de solution : Briser les silos passe par la sensibilisation de partenaires potentiels, par une plus grande transparence des instances de gouvernance (p. ex. comités de travail ou de suivi) pour les parties prenantes, et à un niveau individuel, par une plus grande empathie et un sens de la répartition – devant les divergences, on doit assumer des bonnes intentions de la part des autres acteurs et actrices, même si on ne comprend pas tout à fait leur position.

La **consultation et la participation citoyennes** sont les thématiques de l'heure. Les personnes qui portent, planifient et coordonnent n'ont pas nécessairement l'expertise dans le sens du vécu – ce sont les citoyens et citoyennes qui l'ont. Mais quel impact ces pratiques ont-elles vraiment? On mentionne les **défis d'assurer la représentation de certains groupes qui demeurent dans l'angle mort** des planifications (par ex. le milieu de l'agriculture) ou du manque de disponibilité de ces personnes; et le **format parfois problématique des consultations** et des instances de gouvernance faisant en sorte que certains ne peuvent pas y assister.

- ❖ Pistes de solution : On recommande de choisir les modes de consultation en fonction de l'acteur; de se donner les moyens d'un accompagnement externe pour la consultation; et d'explorer des modalités alternatives comme les pique-niques ou les rencontres gourmandes, très populaires auprès des publics.

On note chez certains acteurs une **compréhension incomplète, biaisée ou erronée** des composantes du système alimentaire et des besoins des autres. Cela crée un risque d'effets pervers pour les planifications malgré les bonnes intentions. On minimise le **temps pour apprendre à se connaître, réfléchir ensemble et développer une compréhension commune des enjeux et des termes** (p. ex. ce qui constitue un commerce de proximité ou la sécurité alimentaire ne signifient pas la même chose pour tous). Certains **termes devenus chargés rendent difficile la création d'un langage commun** et l'inclusivité des espaces de dialogue.

- ❖ Pistes de solution : Permettre aux personnes d'exprimer leurs besoins, leurs craintes et leurs préoccupations à travers des outils ou espaces adaptés (p. ex. commentaires anonymes en ligne). Ne pas sous-estimer l'importance des relations interpersonnelles et du besoin de se sentir écouté; cultiver des leaders positifs et prendre une approche ascendante.

En matière **de mobilisation et d'adhésion**, les démarches nourricières n'étant pas obligatoires et les ressources souvent insuffisantes, il est important de prendre le temps de **construire une alliance locale pour maintenir la capacité et la volonté d'agir**, notamment durant les périodes de transition du financement.

- ❖ Pistes de solution: On suggère de **trouver son trio gagnant** – la présence continue d'une personne élue, d'un-e fonctionnaire responsable et d'un-e porteur-se de projet – pour assurer des liens entre le terrain, les services municipaux et d'autres échelles. En outre, beaucoup de parties prenantes (depuis les citoyen-nes et les entreprises jusqu'aux élu-es) ne connaissant pas l'existence des démarches nourricières, il est **primordial de vulgariser** ces dernières afin d'assurer un minimum d'adhésion.

Le défi du temps et des ressources limitées pour développer des **liens entre acteurs et entre instances** forcent de nombreuses personnes à parfois devoir faire des choix difficiles, par exemple entre le terrain et les instances de concertation.

- ❖ Pistes de solution : Il faut accepter que tous les acteurs ne soient pas dès le départ autour de la table et que certaines relations soient à développer à des étapes subséquentes. Si on doit prioriser, un bon point de départ serait des rencontres régulières entre les instances municipales ou mercéennes et les CISSS pour arrimer les projets et les financements.

Il existe souvent un décalage entre les **attentes des bailleurs de fonds en matière de retombées** et ce que peuvent réellement faire les acteurs sur le terrain. Les **courtes fenêtres pour les dépôts de projets et les règles strictes d'admissibilité court-circuitent certains efforts collectifs** en faisant entre autres que beaucoup de municipalités (surtout les plus petites) n'ont pas la capacité de répondre aux appels. En outre, devant des besoins urgents sur le terrain, certaines organisations déplorent la lenteur (réelle ou perçue) des instances administratives et de concertation, nommant un risque d'essoufflement des partenaires, ce à quoi la gouvernance doit être très vigilante.

- ❖ Pistes de solution : Beaucoup considèrent que la **diversification des financements**, notamment en dehors du champ de l'alimentation, est à privilégier, et les **Plans Climat émergent comme une piste prometteuse** à cet égard. De façon similaire, les ententes sectorielles et la mobilisation des services de développement économique peuvent constituer des leviers financiers importants.

Une entreprise du secteur privé peut parfois constituer l'allié qu'il faut pour diversifier le financement, sortir des canaux alternatifs et mettre à l'échelle certaines stratégies des démarches nourricières. Toutefois, avec **l'implication du privé** on note un malaise devant une vision purement marchande de l'alimentation et le langage de rentabilité qui y est associé: si une entreprise priorise ses revenus et sa propre survie, il devient difficile d'assurer son engagement continu dans une démarche de nature collective lorsque les conditions économiques deviennent moins favorables.

- ❖ Pistes de solution : Il est important de développer une approche et un discours qui valorise l'aspect gagnant-gagnant (présenter l'implication du privé comme un levier indispensable pour la démarche nourricière) et que la lutte à l'insécurité alimentaire est l'affaire de tous les secteurs, incluant des milieux davantage économiques.

Malgré son rôle essentiel dans la planification et la gouvernance, **l'évaluation** se heurte à plusieurs défis. Les porteurs et porteuses de démarches nourricières constatent que **plusieurs types de données sont souvent imprécises et leur accès réglementé de façon stricte** (ex. les aliments gaspillés) et rencontrent des difficultés à **identifier des indicateurs d'évaluation et de suivi qui reflètent réellement l'atteinte des objectifs**, et surtout qui ne sont pas affectés par des facteurs confondants (autres éléments du contexte socio environnemental et politiques pouvant influencer les résultats). Un défi émergent additionnel : la protection des données personnelles.

- ❖ Pistes de solution : Le développement d'une culture d'évaluation est une condition gagnante à privilégier. Il est tout aussi important de multiplier les outils et les occasions d'évaluation et les rendre très légers et clairs pour que ce soit simple pour tous les partenaires. Certains suggèrent de travailler ensemble à présenter l'évaluation comme service public et non juste la collecte de données. L'accès aux données est un droit à protéger.

Ressources pour aller plus loin

Quelques pistes intéressantes d'outils pour explorer la gouvernance furent mentionnées par les personnes participantes.

- Les **jeux sérieux** pour aider à comprendre des jalons complexes et pour créer une vision commune. Dans la démarche [FabRégion Bas-St-Laurent](#), on avait utilisé des supports imprimés 3D. La [Fresque du climat](#) et la [Fresque de l'alimentation](#) le font aussi.
- Les **outils d'aide à la collaboration intersectorielle** développés par Angèle Bilodeau et son équipe, tels :
 - *Autodiagnostic de l'action en partenariat* (2014 - [lien](#))
 - *Les collaborations intersectorielles et l'action en partenariat, comment ça marche?* (2019 - [lien](#))

Références

OPÉRATION VEILLE ET SOUTIEN STRATÉGIQUE [OVSS] (2017). Une gouvernance souple et adaptée: quelques apprentissages. [[PDF](#)].

Le Forum des démarches nourricières était financé dans le cadre de la Politique gouvernementale de prévention en santé du Gouvernement du Québec.

Québec 