

Synthèse des apprentissages issus des ateliers

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

ATELIER

COUPONS NOURRICIERS AU SEIN DES DÉMARCHES NOURRICIÈRES



Cet atelier s'intéressait aux arrimages possibles entre les partenaires d'une démarche nourricière pour la mise en place de coupons nourriciers dans le cadre de circuits courts d'approvisionnement. Comment, dans nos milieux de vie, unir différents savoirs et agir pour répondre simultanément à plusieurs enjeux?

AVEC : **CHANTAL DE MONTIGNY,**
BECCA FRASIER ET JEAN-NICK
TRUDEL

FORUM DES DÉMARCHES
NOURRICIÈRES

Atelier sur les coupons nourriciers

Les coupons nourriciers ont une place de choix parmi les initiatives structurantes en alimentation, car ils permettent de répondre à plusieurs des enjeux que vivent les communautés. Les démarches nourricières, en les utilisant, agissent à la fois sur l'équité par un réseau de soutien solidaire pour faire face à l'insécurité alimentaire, tout en diminuant la prise de risque par les producteurs qui s'investissent pour renforcer les circuits courts locaux de distribution alimentaire. Cela permet aussi un approfondissement des liens sociaux entre les citoyens-producteurs de nourriture et les citoyens mangeurs; la littératie agricole et alimentaire peut se développer au sein de la collectivité. D'un point de vue économique et d'autonomie alimentaire, on agit sur la bonification de la part d'achat alimentaire local tout en maintenant les argent investis dans les communautés. Ce type d'initiative répond donc aux enjeux d'insécurité alimentaire des communautés, tout en renforçant l'autonomie alimentaire à travers les circuits courts, ainsi que les liens sociaux entre les producteurs de nourriture et les mangeurs.

Qu'est-ce qu'un **coupon nourricier**?

Les coupons nourriciers sont des bons d'achat remis de manière récurrente à des personnes en situation de vulnérabilité et souvent destinés à être utilisés en circuits courts. Échangeables contre divers types de denrées alimentaires, ils peuvent privilégier les produits frais (fruits et légumes), ou soutenir l'accès aux aliments plus globalement. Il s'agit d'une mesure d'augmentation du pouvoir d'achat destinées aux personnes en situation de précarité financière (adapté de AMPQ, 2024).

Qu'est-ce que **la carte proximité**?

Présentée dans le cadre d'un programme de coupons nourriciers qui soutient les systèmes alimentaires locaux en complémentarité avec d'autres initiatives de lutte à la pauvreté, la [carte proximité](#) est une carte prépayée distribuée gratuitement à des ménages qui vivent de l'insécurité alimentaire. Les commerçants s'engagent dans une politique d'approvisionnement local, ainsi en utilisant la Carte proximité, on participe aussi à l'économie locale (Carrefour solidaire, 2025).

En introduction, nos invités ayant expérimenté ce type d'initiative, **Jean-Nick Trudel**, de l'Association des marchés publics du Québec (AMPQ), et **Beccah Frasier**, du Carrefour solidaire – Centre communautaire d'alimentation, ont témoigné de la mise en œuvre des coupons nourriciers, des facteurs de succès à considérer et des impacts qu'ils ont observés.

Selon Jean-Nick Trudel, **les marchés publics** sont essentiels aux démarches nourricières pour leur rôle dans la création de liens au sein de la communauté, notamment entre le monde bioalimentaire et la population. Ils se conjuguent très bien avec les initiatives de coupons nourriciers, pour plus d'équité au sein d'une démarche nourricière. Il tenait à souligner que l'acteur le mieux placé pour agir est celui le plus proche de l'enjeu ou du public concerné, qui a la compétence pour le faire, et de façon efficace.

Une approche de développement territorial intégré basée sur le principe de subsidiarité

Pour intégrer les **spécificités de chaque territoire** (caractéristiques socio-démographiques et géographiques, priorités territoriales, etc.);

Pour s'appuyer sur la **diversité des acteurs et des réseaux en place** (santé publique, développement social ET circuits courts);

Pour s'assurer de **répondre aux besoins** des parties prenantes;

Pour **favoriser l'adhésion** de l'ensemble des parties concernées.

Le principe de subsidiarité :

L'acteur le mieux placé pour agir soit celui qui met en œuvre une action. Il est désigné selon différents critères, tels que :

- Son niveau de proximité avec l'enjeu ou les publics concernés;
- Sa compétence;
- L'efficacité de son action.



Beccah Frasier, pour sa part, met l'emphase sur le fait que la Carte proximité est un mode de

paiement clé en main pour tous les aliments sur les étales et facile à utiliser. Avec une approche de quartier flexible et écosystémique, elle est implantée à plusieurs endroits au Québec et a sa propre plateforme Web. Donc il s'agit d'une initiative technologique, mais aussi inclusive : étant opérée par le secteur communautaire, la dignité et l'expérience des participants sont au centre des préoccupations.

IMPACT

- Appréciation du programme: 97%
- Augmentation de la consommation de fruits et légumes: 95%
- Réduction de l'insécurité alimentaire grave (PRE/POST): 49%
- CP a aidé le ménage à atténuer les impacts de l'inflation: 94%
- Expérience de dignité: 96%

« La Carte proximité m'a permis de manger sainement avec des produits de qualité. Je souffre d'une **maladie** et je dois absolument réduire les aliments transformés. Je n'aime pas aller à la banque alimentaire, car il y a trop de produits transformés. Je préfère **choisir** des légumes et des fruits que j'aurai le temps de cuisiner pour éviter le gaspillage de la nourriture. Ce programme, m'a beaucoup aidé et m'a sauvé la mise plusieurs fois. »



Quelques **facteurs de succès** :

- construire un réseau de partenaires de confiance;
- prévoir un comité avisé, une charte de valeurs;
- centrer les personnes participantes dans la conception et la mise en œuvre du programme (dignité, choix et autonomie);
- rémunérer adéquatement les parties prenantes (organismes communautaires, comité de gestion des marchés publics, etc.);
- prévoir un accompagnement de qualité pour les ménages bénéficiaires (visite du marché, trousse d'accueil, suivis, etc.);
- soutenir la dimension de l'accessibilité physique et géographique (ex: compensation des frais de transport pour se rendre au lieu de distribution, présence d'une offre alimentaire à proximité);
- prévoir un bilan par quartier et pôle d'implantation, ainsi qu'une journée annuelle de bilan avec l'ensemble des actrices et acteurs impliqués (p. ex. organismes communautaires, marchés publics, entreprises de production, ménages, bailleurs de fonds, etc.);
- équilibrer la confiance et la flexibilité pour les marchés/organisations partenaires tout en garantissant une expérience positive pour les personnes participantes.

Qui dit initiative à facettes multiples, dit aussi travail intersectoriel en synergie! Suite à une introduction au sujet des coupons nourriciers, un échange entre les personnes participantes, par l'intermédiaire de **l'outil d'animation Persona** développé par Vivre en Ville, a permis d'aborder les rôles, responsabilités et contributions des actrices et acteurs du système alimentaire local lors de la mise en place d'un tel projet collectif de coupons nourricier, dans le cadre d'une démarche nourricière locale.

Chacun son personnage

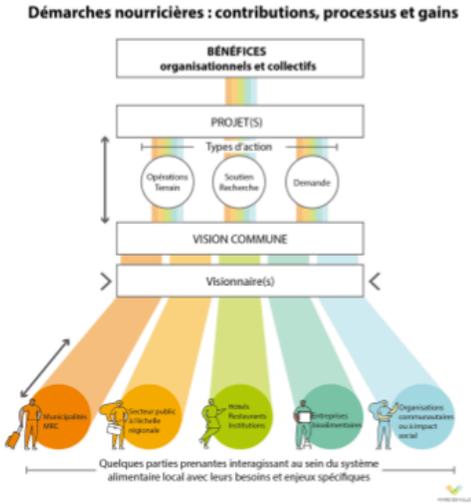
L'occasion de discuter en équipe de votre projet
Serez-vous le ou la volontaire de votre table?

Pigez un personnage
Vous aurez à mettre ce chapeau!

6 types de personnages
Prendre connaissance du vôtre



Démarches nourricières : contributions, processus et gains



5

L'outil d'animation Persona permet de clarifier les rôles et les contributions des différents acteurs et actrices dans les démarches nourricières et les projets collectifs associés. [Voir l'outil](#)

Six projets différents, adaptés à différents territoires du Québec ont été discutés. L'atelier a permis également d'aborder les enjeux et pistes de solutions anticipés. Les prochaines lignes décrivent quelques constats et apprentissages suite aux échanges.

Pourquoi aller de l'avant?

Au cours de l'atelier, les personnes participantes ont repéré plusieurs **enjeux collectifs** auxquels leur projet cherche à répondre : situation de faible accès aux aliments et de désert alimentaire; nécessité de se déplacer pour faire les achats; insécurité alimentaire; faible revenu; faible pouvoir d'achat; précarité des producteurs et productrices; défi d'adapter les produits alimentaires d'une production solidaire aux réalités et besoins des bénéficiaires.

Pourquoi bien planifier et se rassembler?

Ils ont aussi repéré des **enjeux anticipés** à considérer dans la mise en œuvre des projets de coupons nourriciers : gouvernance, identification d'un porteur de projet et de la façon de déployer le projet, ressources humaines, financement, prévisibilité des aliments, présence d'organismes communautaires pour cibler les clientèles, présence d'une offre alimentaire de proximité, accès physique aux aliments, manque de littératie alimentaire des clientèles.

Comment et pour qui?

Il y a différents modèles de coupons nourriciers en cours d'expérimentation au Québec et ailleurs. On souhaite une flexibilité dans l'application de ces derniers en fonction des objectifs et du contexte du territoire. Les projets des personnes participantes prennent **différentes formes** (p. ex. disponibilité de paniers bio locaux d'hivers solidaires) et offrent un service à différentes clientèles (p. ex. groupes plus vulnérables telles que les familles monoparentales et les populations vieillissantes, ou membres qui le souhaitent, avec possibilité de faire un don pour la cause). On s'intéresse à rendre accessibles à tous et toutes des aliments (préférentiellement sains et de proximité) et parfois d'augmenter en même temps la littératie et les compétences alimentaires.

Où échanger les coupons nourriciers?

On discutait de l'acceptation des coupons dans **différents lieux** : marchés publics et mobiles, points de chute de paniers bio, kiosques à la ferme, restaurants.

Que faire s'il n'y a qu'une seule épicerie sur un territoire? C'est une occasion de faire évoluer l'offre alimentaire selon Beccah Frasier : « Si vous avez l'opportunité de déposer un projet, ça peut être intéressant d'inclure une composante dans votre demande qui considère cet aspect, le fait que des marchés solidaires ou une offre marchande alternative méritent d'être développés ». Selon Jean-Nick Trudel, les membres de certaines communautés autochtones mutualisent leurs coupons, se déplacent là où il y a des aliments alternatifs et reviennent à un centre d'amitié pour redistribuer les produits.

À quelle échelle est-ce possible?

Suite aux discussions, il apparaît aux personnes participantes que l'échelle de mise en œuvre des coupons nourriciers peut varier, parfois elle devrait être régionale, parfois être partagée entre plusieurs MRC ou encore au sein de grandes municipalités ou de petits villages et leur périphérie.

Une équipe a pris conscience que pour leur petite municipalité de 1 500 personnes, c'est probablement trop petit comme échelle afin de rassembler un nombre suffisant d'entreprises de production et de personnes utilisatrices, et que de trouver un porteur du projet est compliqué. Il y a plusieurs rôles nécessaires pour mener à terme ce type d'initiative et lorsqu'il n'y a pas d'organisme communautaire sur un petit territoire, d'autres acteurs doivent s'impliquer.

Les rôles de chacun?

Les personnes participantes ont pu constater la **variété des rôles nécessaires** afin de mener à terme et mettre à l'échelle ce type de projet structurant, notamment pour :

- **distribuer/ rejoindre les personnes vulnérables** : organismes communautaires d'entraide, écoles à fort indice de défavorisation sociale pour cibler les familles, etc.;
- **coordonner, concerter, mobiliser, mailler, médier** : tables intersectorielles régionales en saines habitudes de vie, tables de concertation bioalimentaire, organisations de développement social régional, groupes communautaires, municipalités, communautés nourricières, marchés, santé publique, Union des producteurs agricoles (UPA);
- **donner un état de situation sur les besoins** : entreprises de production, citoyens et citoyennes;

- **soutenir la démarche, relayer, cartographier, éduquer** : santé publique, MAPAQ pour l'expertise en agronomie, agents et agentes de développement agroalimentaire, nutritionnistes;
- **commercialiser** : tables de concertation bioalimentaire, synergies économiques;
- **les opérations** (transformer et conditionner les surplus d'aliments, entreposer et transporter) : pôles alimentaires, organismes, restaurants;
- **la production des aliments** : fermes, municipalités via jardins collectifs et communautaires, forêts nourricières, organismes communautaires.

Financement

Plusieurs acteurs pourraient être impliqués pour le financement: un programme du MAPAQ ou une autre enveloppe bioalimentaire, la Caisse populaire Desjardins, la santé publique (p. ex. Plan de lutte à la pauvreté), les conseils des préfets et des élus et élues, l'UPA, la municipalité, etc. Selon Jean-Nick Trudel, « certains gouvernements voient le potentiel économique du modèle ».

Il est recommandé d'étudier la possibilité que les ménages achètent leur carte ainsi qu'une part solidaire dans une cagnotte qui pourrait être remise au suivant. Selon Becca Frasier « le plus de cartes en circulation, le moins de stigmatisation il y aura ». Le bénévolat peut s'ajouter aux ressources et permet de s'impliquer, sans toutefois être une condition d'obtention des coupons.

Constats

Le système opérationnel et les outils technologiques des coupons nourriciers sont prêts, mais le volet de déploiement revient à chaque territoire (l'échelle, le qui, le combien, le type de distribution, l'évaluation, etc.). Du soutien et des outils sont disponibles pour l'implantation de nouveaux pôles.

Et au Québec?

Il est important de nommer qu'une mobilisation est en cours afin de promouvoir **l'élaboration d'un programme provincial** de coupons nourriciers stable, qui permettrait de faciliter le plaidoyer, la logistique et la pérennité de ces initiatives. Des principes directeurs ont été déjà discutés lors d'une rencontre organisée par le Conseil du système alimentaire montréalais en mai 2024.

Ressources utiles

- L'équipe Carte proximité: info@carteproximite.org - 514-525-6611
- l'Association des marchés publics du Québec (AMPQ) en collaboration avec le Centre d'innovation sociale en agriculture (CISA): jntrudel@ampq.ca - 514-554-9553
- [Journée de réflexion](#) sur les coupons nourriciers, Conseil-SAM, 1 mai 2024
- [Persona](#), l'outil d'animation de Vivre en Ville pour les projets collectifs nourriciers

ATELIER

L'APPROVISIONNEMENT DES INSTITUTIONS

COMME LEVIER POUR UN SYSTÈME ALIMENTAIRE PLUS DURABLE ET RÉSILIENT



Cet atelier explorait les actions favorisant la transition des milieux institutionnels vers un approvisionnement plus durable et résilient. Il visait à mieux comprendre les milieux institutionnels avec lesquels tisser des liens, les principaux besoins et défis, ainsi que les types d'arrimages ayant un impact concret.

AVEC: **CHANTAL DE MONTIGNY, DOMINIQUE LACROIX, LYNE ROYER ET VÉRONIQUE BOYER**



FORUM

DES DÉMARCHES NOURRICIÈRES

Atelier sur l'approvisionnement institutionnel

Au sein des démarches alimentaires territoriales, les débouchés pour les aliments et boissons produits et transformés localement sont constitués non seulement de la demande par les particuliers, mais aussi par celle de plusieurs réseaux et services alimentaires, notamment ceux des institutions publiques, représentées par plus de 10 000 établissements au Québec (Équiterre, 2020).

L'approvisionnement institutionnel représente donc un marché non négligeable, surtout pour les fruits et légumes frais, et permet de consolider nos systèmes alimentaires de proximité. Il s'agit d'une stratégie structurante à la portée des démarches nourricières, invitées à tisser des liens avec différents milieux institutionnels sur leur territoire, soutenant ainsi l'agriculture de proximité et responsable, ainsi que l'économie locale.

L'activité a permis d'utiliser l'intelligence collective pour avancer les réflexions concernant plusieurs projets, portés par les participantes et participants, ayant comme objectif d'augmenter la part des aliments québécois achetés par les institutions publiques de leurs territoires. Autour de plusieurs tables, on s'est intéressé au contexte particulier dans les communautés et territoires ciblés, aux premières étapes nécessaires à franchir, ainsi qu'aux moyens pour le faire et par qui.

L'atelier, animé par **Chantal de Montigny de chez Vivre en Ville**, accueillait l'équipe de **Commun'assiette**, des communautés de pratiques portées par l'organisme **Équiterre** pour favoriser l'alimentation institutionnelle durable. Afin de mettre la table aux discussions, **Lyne Royer, Dominique Lacroix et Véronique Boyer** ont partagé leur expérience et présenté les notions importantes à la base de l'approvisionnement institutionnel en aliments sains, locaux et écoresponsables. Elles ont abordé notamment les différents milieux institutionnels avec lesquels tisser des liens.

Différents milieux institutionnels avec qui tisser des liens

SANTÉ

- CISSS
- CIUSSS
- Hôpitaux
- CHSLD
- Centres jeunesse

ÉDUCATION

- Écoles primaires
- Écoles secondaires
- Cégeps et collèges
- Universités

PETITE ENFANCE

- CPE
- Garderie

AUTRES MILIEUX :

- Milieu de travail
- Milieu carcéral
- RPA (résidences pour personnes âgées)



Différents milieux institutionnels avec qui tisser des liens

SANTÉ

- Services aux patient(e)s et résident(e)s
- Cafétérias
- Services traiteurs
- Évènements

PETITE ENFANCE

- Cuisines autogérées
- Services traiteurs

ÉDUCATION

Scolaire

- Cafétérias
- Services traiteurs
- Collations
- Mesures alimentaires
- Autres projets

Collégial

- Cafétérias
- Cafés
- Étudiant(e)s

Universitaire

- Cafétérias
- Cafés étudiants
- Franchises



Selon ces dernières, les **besoins** des institutions à considérer sont nombreux :

- mieux connaître l'offre d'aliments et de produits disponibles sur le territoire;
- bénéficier de prix compétitifs;
- disposer de formats et volumes de produits adéquats pour leurs besoins;
- bénéficier d'une offre régulière de ces produits;

- collaborer avec des fournisseurs ouverts et avertis pour transiger avec le milieu institutionnel et ses particularités, tant au niveau des exigences (certifications, format, volume) que des processus (de commande, livraison, paiement, etc.).

Les institutions vivent **plusieurs défis** qu'il faut également considérer :

- un budget limité de leur service d'alimentation et un manque de temps et de ressources;
- une diversité variable en produits locaux selon les régions et les saisons;
- un prix des aliments variables selon les régions;
- le manque de connaissances de l'offre alimentaire de proximité;
- une tendance sociétale pour des aliments frais en toute saison;
- des installations et équipements de cuisine peu optimaux;
- un processus d'approvisionnement complexe;
- une logique du plus bas soumissionnaire;
- la législation contraignante des institutions publiques.

En résumé, afin d'inclure ce type de mise en marché à la démarche nourricière, le mot d'ordre est de s'informer, de bâtir des ponts et briser les silos. Par exemple en réseautant et joignant les concertations locales parallèles à la démarche nourricière. Une approche par petits pas est préconisée, souvent en utilisant un projet pilote qu'on ajuste à l'aide d'évaluation.

Arrimages potentiels

Inclure ce type de mise en marché à la démarche nourricière

Mieux connaître l'offre et la demande institutionnelle sur son territoire

Exemple d'initiatives structurantes

- [Commun'assiette](#)
- [Service d'accompagnement en approvisionnement local](#) (ITHQ)
- [Tables de concertation bioalimentaire](#) (table agro)
- [Stratégie territoriale concertée](#) (MRC d'Arthabaska, CISA)
- [Système alimentaire territoriaux](#) (SAT)
- [TIR-SHV](#)

Exemples de projets concrets

- Répertoire de producteurs
- Portrait institutionnel sur le territoire
- Pôle logistique et hub alimentaire



Constats et apprentissages tirés des échanges

Les échanges entre participants ont permis de confirmer que les liens entre démarches nourricières et institutions sont en démarrage au Québec et qu'il y a, jusqu'à présent, peu d'institutions liées aux démarches nourricières dans un objectif d'approvisionnement de proximité.

Les discussions autour de l'état de situation des divers projets abordés dans les sous-groupes ont également confirmé les **défis** nommés précédemment et ajouté d'autres préoccupations telles que :

- la capacité d'entreposage souvent limitée;
- la grandeur du territoire à couvrir;
- le manque de cohérence entre entreprises de production intéressées;
- le manque d'accompagnement;
- une population avec de petits revenus, parfois avec peu d'intérêt pour le local.

Quelques **leviers** ont été nommés et prennent peu à peu leur place, tel que :

- des plateformes de transactions et de surplus alimentaire;
- des lieux de transformation;
- des répertoires d'entreprises de production pour l'approvisionnement local;
- l'implication du réseau de la santé pour favoriser l'approvisionnement local des centres de santé et autres institutions;
- l'implication potentielle de l'Union des producteurs agricoles (UPA) et des municipalités régionales de comté (MRC).

Les discussions ont permis d'approfondir **les prochaines étapes** où sont rendues les communautés nourricières représentées à l'atelier, associées à quelques moyens pour aller de l'avant pour favoriser ce type de circuit court structurant. Comme c'est relativement nouveau pour les porteurs de démarches nourricières, on doit s'attarder à la mobilisation, s'informer sur l'état de situation de son territoire à ce sujet, s'organiser et se donner les moyens techniques et financiers pour aller de l'avant.

1. Mobiliser vers une stratégie de mise en marché qui approvisionne les institutions sur le territoire.

Moyen : communication et collaboration

- Créer des liens, notamment dans des espaces de concertation.
- Débuter avec des actions concrètes.
- Communiquer par le langage des gestionnaires.
- Diffuser de l'information auprès du public et des institutions.

2. S'informer afin de comprendre les possibilités de circuits courts et d'arrimage de l'offre et de la demande sur le territoire.

Moyen : portraits et enquêtes

- Connaître les institutions-clientes potentielles et leurs besoins/demandes, p. ex. résidences pour personnes âgées (RPA), Centre de la petite enfance (CPE), etc.
- Savoir ce qui est déjà en place (p. ex. distributeur régional), consulter le Système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec (SÉAO).
- Bilan des terres agricoles disponibles.

3. S'organiser et se coordonner pour créer collectivement des synergies efficaces et adaptées au territoire.

Moyen : se réunir autour d'un projet

- Mettre en place un comité de pilotage et/ou trouver un organisme porteur (p. ex. Synergie économique).

- Développer une alliance avec une entreprise de production/transformation ouverte à faire un projet pilote.

4. Se donner les moyens techniques, s'outiller pour passer à l'action.

Moyen : Aller voir ce qui se fait déjà et qui a du succès, et utiliser des modèles existants;

Moyen : optimiser les processus et la logistique

- Augmenter le nombre d'entreprises de production contributrices pour sécuriser les volumes.
- Créer un intermédiaire qui facture et qui livre.
- Utiliser la réinsertion sociale pour la main-d'œuvre.
- Créer un groupe d'achat institutionnel.

Moyen : se faire accompagner, p. ex. pour l'élaboration de menus.

Finalement, comme pour la majorité de projets structurants en alimentation, un ensemble d'acteurs devrait s'impliquer afin de permettre aux projets d'approvisionnement institutionnel en aliments locaux de voir le jour. Les personnes participantes ont fait ressortir qu'il y a bel et bien un rôle à jouer pour divers acteurs et actrices :

- instances de concertation (tables agroalimentaires régionales, tables de concertation bioalimentaire, tables intersectorielles régionales en saines habitudes de vie, etc.);
- organismes de soutien en approvisionnement institutionnel (Équiterre, Petits ambassadeurs, conseillères et conseillers de l'ITHQ);
- réseau de la santé (CISSS, CIUSSS);
- conseillères et conseillers régionaux du MAPAQ;
- UPA, entreprises de production/distribution, pôles logistiques, autres projets (p. ex. [Agro-Taxi](#));
- institutions, directions, associations (p. ex. RPA, CPE, etc);
- organismes d'aide alimentaire (pour obtenir un crédit d'impôt);
- municipalités et MRC.

En terminant, une mise en garde a été nommée dans les objectifs d'optimisation de l'approvisionnement des institutions : veiller à ne pas reproduire ce qui se fait présentement dans la grande distribution (c'est-à-dire optimiser en oubliant les valeurs sociales d'équité, de santé et environnementales). La valeur des initiatives réside dans leur capacité à répondre à plusieurs enjeux à la fois. C'est là-dessus que l'on devrait s'autoévaluer!

Quelques ressources à consulter :

- [Portail web](#) de Commun'assiette
- [Aliments du Québec au menu](#)
- [Service d'accompagnement de l'ITHQ](#)
- [Midis-SNAAQ](#) (RTCBQ)
- Pôles nourriciers (ex. [L'aube pôle nourricier](#), [Hub MRC Roussillon](#))

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 PERREULT, ET
STÉPHANIE GLADU



FORUM

DES DÉMARCHES NOURRICIÈRES

Ateliers en gouvernance alimentaire inclusive

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'appivoiser 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*, 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.

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

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.

Quelques ressources pour aller plus loin

- 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](#))

ATELIER

ÉTABLIR DES ARRIMAGES STRATÉGIQUES AU SEIN D'UN TERRITOIRE



Cet atelier interactif explorait les outils de planification municipale, régionale et nationale à prendre en compte dans une démarche nourricière : sur quelles planifications territoriales s'arrimer? quels sont les défis d'arrimage à surmonter et quels sont les leviers à mobiliser?

AVEC: **GABRIELLE PROULX,**
ÉTIENNE CROTEAU ET **ANNE-**
MARIE AUBERT



FORUM

**DES DÉMARCHES
NOURRICIÈRES**

Atelier sur l'arrimage des planifications dans une démarche nourricière

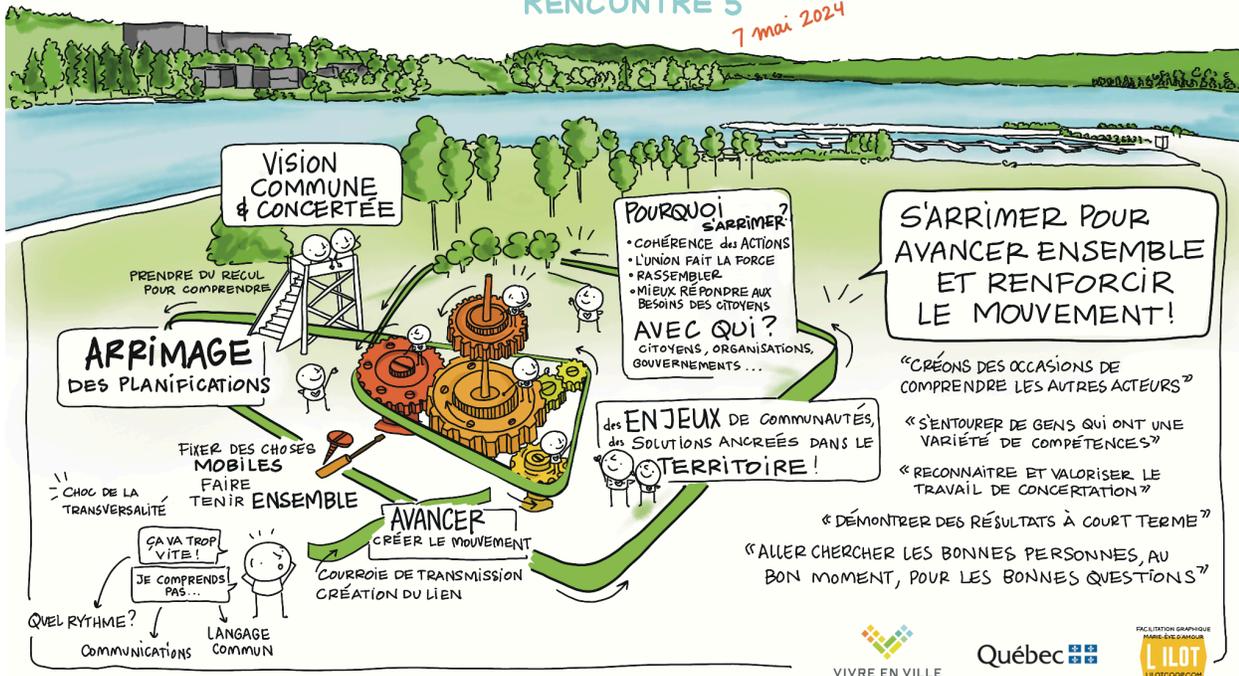
Arrimer sa démarche nourricière aux divers plans territoriaux a pour avantages la cohérence des actions sur le territoire, l'économie des ressources et une vision 360 de son milieu de vie. Arrimer les plans comporte aussi certains des défis auxquels les participants de l'atelier ont tenté d'apporter des réponses.

L'activité, animée par **Gabrielle Proulx de Vivre en Ville**, proposait d'explorer la diversité des planifications locales, supra-locales, régionales et nationales ayant un lien avec le système alimentaire local (liste incluse en annexe). Les participants étaient invités à réfléchir individuellement aux stratégies de leur démarche nourricière et à quelle(s) planification(s) celles-ci sont ou pourraient être rattachées. Par la suite, les participants ont échangé en groupe leurs défis rencontrés dans l'arrimage des plans et ont réfléchi ensemble à des leviers et des solutions pour les surmonter.

COMMUNAUTÉS NOURRICIÈRES

RENCONTRE 5

7 mai 2024



Les arrimages des planifications: rencontre de la communauté de pratique des communautés nourricières de Vivre en Ville, le 7 mai 2024

Deux présentations ont précédé l'atelier pratique afin d'inspirer les participants. **Étienne Croteau**, agent de développement des communautés de la MRC d'Arthabaska et **Anne-Marie Aubert**, coordonnatrice du Conseil du Système Alimentaire Montréalais ont respectivement témoigné de leur expérience d'arrimage.

Étienne a décrit le parcours d'Arthabaska en Démarche Nourricière (ADN). Il a notamment mentionné les leviers qui ont permis d'arrimer sa démarche nourricière supra-locale aux planifications territoriales, tels que les liens présents entre la MRC et la Corporation du développement économique, la sensibilisation suffisante de la démarche auprès des élus et la création d'outils simples et clairs présentant ADN aux nouveaux partenaires. De plus, Étienne recommande aux MRC et aux communautés métropolitaines de saisir l'opportunité du renouvellement des orientations gouvernementales en aménagement du territoire (OGAT) pour arrimer leurs planifications nourricières aux prochains schémas d'aménagement et de développement (SAD) ou Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD).

LIENS AVEC LES DIFFÉRENTES PLANIFICATIONS ET POLITIQUES TERRITORIALES

- Plan de développement de la zone agricole de la MRCA;
- La stratégie approvisionnement institutionnel de la MRCA;
- Plan d'action ADN de la MRCA;
- Planification stratégique territoriale de la MRCA ;
- Plan d'adaptation aux changements climatiques;
- Politique en immigration;
- Le Fonds Signature Innovation - Volet Communauté éco-responsable;
- Schéma d'aménagement de la MRCA; Nouvelles OGAT
- Programme de gestion des matières résiduelles de la MRCA;
- Politique sociale Municipalité amie des aînés de la MRCA;
- Politique sociale Jeunesse Arthabaska;
- Plan de mobilité durable de la MRCA;

Liens avec les différentes planifications et politiques territoriales: diapositive issue de la présentation de la MRC d'Arthabaska. Forum des démarches nourricières de Vivre en Ville, le 7 mai 2024.

Anne-Marie a témoigné de son expérience dans l'Étude Food-EPI. Cette étude consistait à recenser l'étendue des actions et des intentions de la Ville de Montréal en alimentation. Le résultat de cette étude a permis de mettre en lumière que la Ville a rarement des actions directes en alimentation: **les actions se retrouvent indirectement dans d'autres plans, comme le Plan Climat ou le Plan de gestion des matières résiduelles.** Également, Anne-Marie a expliqué qu'il faut **examiner plus que les plans, car d'autres opportunités politiques pourraient propulser les projets en alimentation.** Par exemple, l'engagement de la Ville de Montréal dans le Pacte de politique alimentaire urbaine de Milan représente un levier pour l'encourager à agir en alimentation. Finalement, selon Anne-Marie, **le milieu municipal doit reconnaître et valoriser ses leviers en alimentation et il est essentiel qu'il s'allie avec les différents paliers gouvernementaux pour développer des projets structurants,** tel que le Programme d'alimentation scolaire universel au Québec.

Les échanges lors de l'atelier ont confirmé l'importance d'une bonne communication de la démarche nourricière pour permettre les arrimages. La **répétition des messages clefs et la vulgarisation des démarches** font d'ailleurs partie des éléments clés d'une communication réussie, tout comme des **discussions pour intentionnellement apprendre à se connaître et la solidification de canaux d'échanges, sans nécessairement les multiplier.** L'atelier a aussi permis aux participants de prendre connaissance de la **multitude de planifications pouvant être liées aux actions en alimentation.** En conclusion, certaines planifications sont ressorties comme plus prioritaires à arrimer aux démarches nourricières, telles que **le Plan Climat, les OGAT et le PDZA.**

<h2 style="text-align: center;">Liste des plans</h2> 				
Local	Local ou supra-local	Supra-local, régional	Communauté métropolitaine	National
<ul style="list-style-type: none"> • Plan d’urbanisme • Plan particulier d’urbanisme • Plan / stratégie d’agriculture urbaine • Plan de développement social • Plan de solidarité, équité et inclusion • Revitalisation urbaine intégrée • Plan d’action / stratégie de développement durable • Plan climat • Plan de réduction des GES • Plan des parc et espaces verts • Politique de l’arbre • Plan de mobilité durable / transport actif • Politique / plan d’action sur les saines habitudes de vie • Politiques familiales et leur plan d’action • Politique et Plan de protection et de mise en valeur des milieux naturels 	<ul style="list-style-type: none"> • Politiques culturelles • Plan d’action local pour l’économie et l’emploi • Plan de gestion des matières résiduelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de développement bioalimentaire et entente sectorielle bioalimentaire • Plan d’action régionaux pour une agriculture durable (Lien avec le plan d’agriculture durable) • Plan de développement de la zone agricole (PDZA) • Schéma d’aménagement et de développement (SAD) • Plan de travail de l’Alliance pour la solidarité 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan métropolitain d’aménagement et de développement (PMAD) 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d’agriculture durable 2020-2030 (Politique bioalimentaire) • Plan d’action gouvernemental visant la lutte contre la pauvreté et l’exclusion sociale • Politique gouvernementale de prévention en santé et son plan d’action interministériel • Stratégie nationale d’achat d’aliments québécois (SNAAQ)