



Les Complices Alimentaires

Étude de cas



Table des matières

Les Complices Alimentaires en bref	3
À propos de cette étude de cas	4
La petite histoire des Complices Alimentaires	5
Les Complices Alimentaires en dates	5
Un contexte politique favorable	6
Des intentions de projet soumises par les acteur·rice·s locaux·ales	7
Une collaboration encouragée pour augmenter les impacts	7
Une collaboration à imaginer à l'échelle supralocale	8
La création d'une structure collective	10
L'élaboration d'une identité, d'un modèle d'affaires et d'une gouvernance collective	13
Un changement d'approche	16
Zoom sur un enjeu marquant : une gouvernance en mode itératif	17
Un premier véhicule pour démarrer	17
S'ajuster pour mieux avancer	23
Conclusion	26

Les Complices Alimentaires en bref

Lancés en 2020, Les Complices Alimentaires rassemblent plus d'une cinquantaine d'organisations des milieux communautaires, municipaux et scolaires, de l'économie sociale, de la santé, ainsi que des producteur-riche-s agricoles et des entreprises privées provenant des cinq MRC de la Montérégie-Ouest. Fondé sur les principes de mutualisation, de collaboration et de partage des idées, ce projet vise à créer un système alimentaire « financièrement et socialement rentable » par le biais d'une entreprise collective qui mutualise les forces des cinq territoires.

L'ambition des Complices Alimentaires est d'offrir une réponse structurante, innovante et adaptée aux enjeux alimentaires territoriaux et de réduire les inégalités sociales à l'échelle de l'ouest de la Montérégie en créant des lieux de transformation communautaire. L'initiative vise à diminuer le gaspillage alimentaire en optimisant le cycle de vie des fruits et légumes cultivés par des fermes locales ou vendus en épicerie. Ces surplus alimentaires sont récupérés, conditionnés et offerts aux populations vulnérables selon une tarification sociale. Les Complices cherchent à atteindre ces objectifs en favorisant la préemployabilité, l'employabilité, la reconnaissance des acquis et l'intégration sociale de personnes vulnérables à travers des plateaux de travail.

Dans leur forme qui s'apparente à une métaorganisation comme dans leur modèle de déploiement, Les Complices Alimentaires constituent une véritable innovation sociale. Le projet a l'intention de devenir une entreprise d'économie sociale. À l'heure où ces lignes sont écrites, l'initiative est en processus de coconstruction de son modèle d'affaires. Le projet se démarque déjà en recevant le prix Hippocrate dans la catégorie « Innovation en santé publique » en 2021.

De mai 2020 à février 2022, le TIESS a suivi de près le développement des Complices Alimentaires. En résulte cette étude de cas qui s'inscrit dans le cadre du projet Territoires nourriciers: économie sociale et alimentation.

Les chiffres à ce jour

- 57** partenaires
- 17** producteur-riche-s agricoles impliqué-e-s dans les activités de récupération alimentaire
- 30+** tonnes de fruits et légumes récupérés
- 2** plateaux de travail
- 5** territoires
- 61** municipalités
- 3727** km²
- 8** valeurs : résilience, collaboration et solidarité, ouverture et transparence, patience, engagement et humilité

Les sources d'inspiration

Mutualisation des installations et des équipements

- [La Cantine pour tous](#)
- [Symbiose agroalimentaire Montérégie](#)

Conditionnement et cuisine de transformation

- [La carotte joyeuse](#)
- [Services Alimentaires Racines](#)

Glanage

- [Récoltes oubliées](#)
- [Les Fruits Défendus](#)

Gaspiillage alimentaire

- [Réseau contre le gaspiillage alimentaire \(RÉGAL\)](#)

Production solidaire

- [Agriculture communautaire – MRC d'Argenteuil](#)
- [Jardins solidaires Saint-Joseph-du-Lac](#)
- [Serre communautaire Centre-Sud](#)

Approvisionnement collectif

- [Panier Futé](#)
- [Ville en Vert – Opération RADIS](#)

Points de vente

- [Au Panier de Chomedey](#)

Employabilité

- [Plateaux d'insertion de Bellechasse](#)
- [La Corbeille Bordeaux-Cartierville](#)
- [Traiteur Bis](#)

Entrepreneuriat collectif

- TIESS ([Manuel sur la franchise sociale](#), [Guide sur le changement d'échelle](#))



À propos de cette étude de cas



Méthodologie

Les informations qui se trouvent dans ce document sont issues de la combinaison de deux méthodes qualitatives de collecte.

- Une observation participante à :
 - des rencontres des différents comités à toutes les échelles du projet ;
 - des grands rendez-vous et des ateliers de cocréation du modèle d'affaires dans le cadre d'un parcours d'accompagnement offert conjointement par le Pôle de l'entrepreneuriat collectif de l'Est de la Montérégie (PECEM) et L'ILOT ;
 - des rencontres d'échange d'expériences entre Les Complices Alimentaires et d'autres initiatives comme La Cantine pour tous et Alternative Aliment-Terre.
- Des entretiens semi-dirigés avec la chargée de projet du collectif et des accompagnatrices, incluant une personne représentant un des bailleurs de fonds.

Principaux acronymes et sigles utilisés

BMC – Canevas de modèle d'affaires (*business model canvas*)

CISSS MO – Centre intégré de santé et de services sociaux de la Montérégie-Ouest

CDC – Corporation de développement communautaire

CLD – Centre local de développement

CRE – Conseil régional de l'environnement

DSPu MO – Direction de la santé publique de la Montérégie-Ouest

FARR – Fonds d'aide et de relance régionale

MAPAQ – Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

MTESS – Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

MRC – Municipalité régionale de comté

MSSS – Ministère de la Santé et des Services sociaux

PAGIEPS – Plan d'action gouvernemental pour l'inclusion économique et la participation sociale

TIR-SHV – Tables intersectorielles régionales en saines habitudes de vie

Guide de lecture

Au fil de cette étude de cas, vous trouverez des encadrés introduits par des pictogrammes. Chacun d'eux correspond à l'un des sept enjeux identifiés dans le rapport *Entreprendre collectivement en alimentation au Québec – Enjeux de pérennité et facteurs de succès* produit dans le cadre du même projet. Ces encadrés résument de quelle manière les enjeux se sont posés pour Les Complices Alimentaires. Bonne lecture !

Enjeux



1

L'ancre dans la communauté



2

La gouvernance démocratique



3

Le leadership et la gestion stratégique



4

L'accompagnement



5

La proposition de valeur et la stratégie de mise en marché



6

La gestion financière



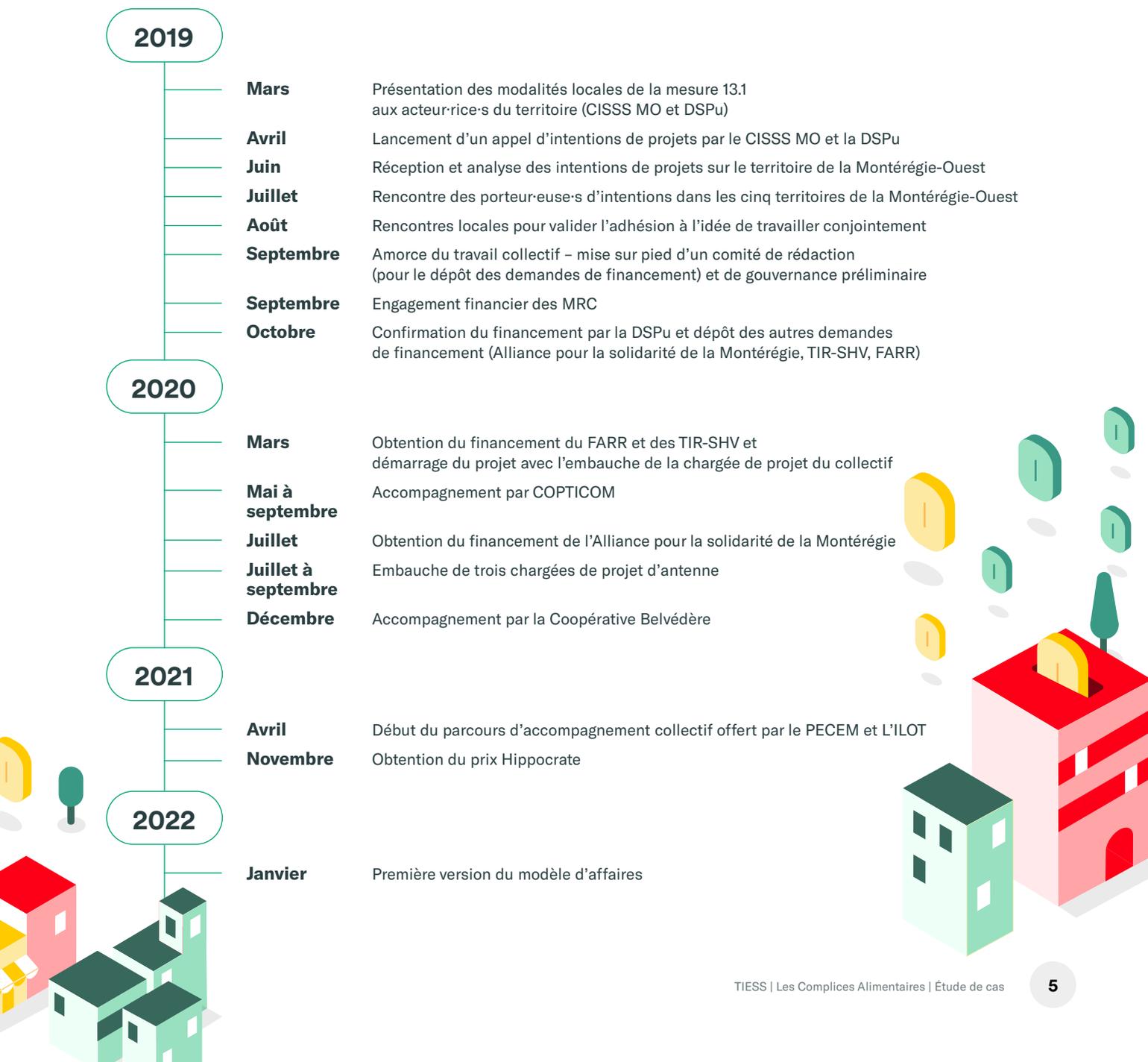
7

La gestion des opérations

La petite histoire des Complices Alimentaires

Genèse, création et mise en œuvre

Les Complices Alimentaires en dates



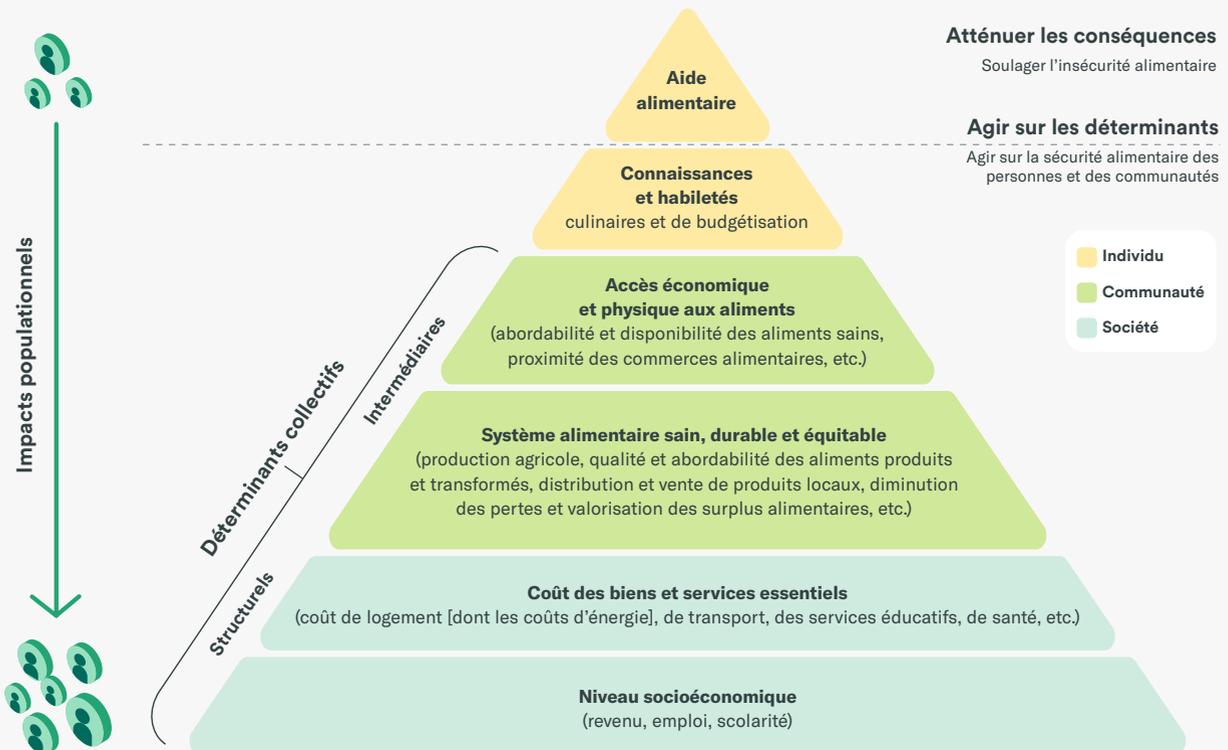
Un contexte politique favorable

Depuis plusieurs années, sur les cinq territoires de la Montérégie-Ouest, les concertations locales en sécurité alimentaire abordent les enjeux de l'alimentation avec leurs populations. Les acteur-ric-e-s locaux-ales identifient entre autres le conditionnement des surplus alimentaires comme moyen de répondre aux dimensions sociales (l'accès aux aliments sains à coût abordable) et environnementales (la lutte au gaspillage alimentaire) de ces enjeux et réfléchissent à la transposition ou à la mise à l'échelle de solutions innovantes sur leurs territoires.

En parallèle, le lien entre la problématique de la pauvreté et celle de la sécurité alimentaire de la population québécoise s'impose dans les travaux du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS). Dans son Plan d'action gouvernemental pour l'inclusion économique et la participation sociale (PAGIEPS) 2017-2023, il souligne l'importance de favoriser la participation sociale des personnes et des familles à faible revenu entre autres par l'amélioration de l'accès à une alimentation saine, nutritive et abordable. Pour y parvenir, le ministère projette d'augmenter son soutien aux activités visant la sécurité alimentaire des personnes à faible revenu, via la mesure 13.1 du PAGIEPS, en y investissant 6 M\$ par année sur 5 ans, pour un total de 30 M\$. Le MTESS confie le déploiement et la gestion de cette mesure au ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). Ce financement est destiné à soutenir plus spécifiquement des initiatives qui agissent sur les déterminants sociaux, économiques et physiques de la sécurité alimentaire, c'est-à-dire qui visent à **augmenter l'accès économique et physique aux aliments et à favoriser le développement d'un système alimentaire sain, durable et équitable**. Ce type d'intervention est perçu par le ministère comme un levier plus efficace pour atteindre ses objectifs que les actions qui se déploient au niveau de l'individu.

La pyramide d'impacts populationnels des interventions en sécurité alimentaire ci-dessous, produite par la Direction de la santé publique de la Montérégie, traduit bien cette vision :

Pyramide d'impacts populationnels des interventions en sécurité alimentaire



Source : Chénier, G. (2019). *Accroître l'impact populationnel des actions en sécurité alimentaire : Agir là où ça compte!*

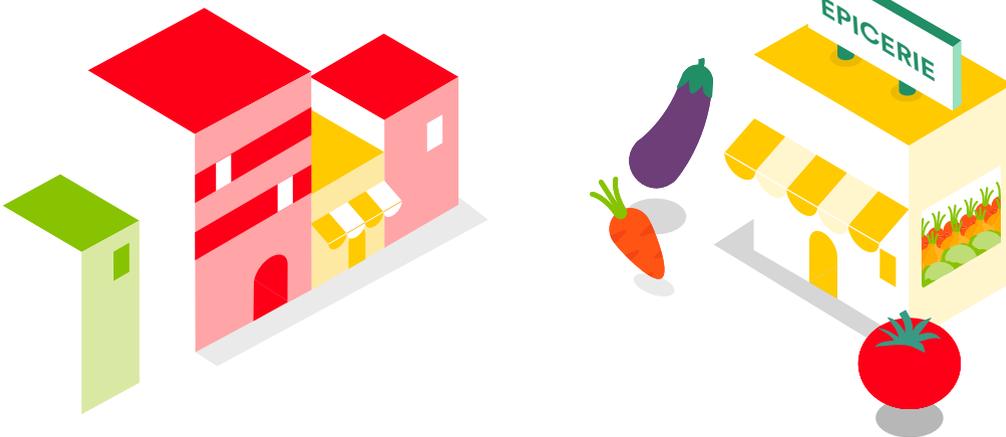
La Direction de la santé publique (DSPu) reçoit le mandat du MSSS d'opérationnaliser le déploiement de la mesure 13.1 du PAGIEPS sur son territoire. Pour ce faire, un cadre de référence de l'allocation sur les déterminants collectifs en Montérégie est développé afin de communiquer aux acteur·rice·s les modalités d'un appel d'intentions.

Des intentions de projet soumises par les acteur·rice·s locaux·ales

Pour les acteur·rice·s des cinq MRC de la Montérégie-Ouest, la mesure 13.1 du PAGIEPS crée un contexte financier favorable afin de passer de l'idée à l'action. En réponse à l'appel d'intentions, plusieurs organisations se mobilisent individuellement ou en se regroupant pour proposer des initiatives. Ces propositions s'appuient entre autres sur des réflexions qui ont eu lieu au sein des tables de concertation et dans des forums sur la sécurité alimentaire, ainsi que sur l'expérience de certains projets œuvrant déjà en ce sens sur les territoires.

Un comité d'analyse formé d'une variété de professionnel·le·s¹ reçoit 14 intentions de projets citoyens et collectifs. Sur la base d'une grille d'analyse commune aux trois CISSS de la Montérégie, le comité sélectionne celles qui portent sur les déterminants collectifs et proposent une solution jugée à fort potentiel d'effets sur la sécurité alimentaire.

Parmi les six intentions de projets retenues, quatre proposent une solution similaire pour accroître l'accès économique et physique aux aliments sains : conditionner et vendre à coût abordable des fruits et légumes qui seraient autrement gaspillés². Voyant cette similarité, le comité d'analyse leur conseille alors de discuter avec les porteurs d'intentions des autres territoires de la Montérégie afin d'évaluer les possibilités de collaboration. Le CISSS MO, fort des recommandations du comité d'analyse, propose à six collectifs de poursuivre leur processus d'idéation dans la perspective de déposer une demande de financement.



Une collaboration encouragée pour augmenter les impacts

La mesure 13.1 du PAGIEPS étant déployée seulement sur cinq ans (2018-2023), la DSPu de la Montérégie souhaite soutenir des projets innovants qui démontrent dès leur amorce un potentiel de pérennité. Pour favoriser l'élaboration de ces solutions durables dans la communauté, la DSPu s'inspire des bonnes pratiques en matière de développement d'initiatives en économie sociale pour accompagner les collectifs qui veulent déposer des projets. Elle s'assure que les projets financés planifient adéquatement leurs actions en exigeant des plans d'affaires avec les dépôts de demandes de soutien. La DSPu imagine ces plans d'affaires comme étant issus de processus d'idéation et de prototypage, et pouvant inclure les étapes de pré-démarrage et de démarrage des opérations des projets.

La plupart des organisations qui répondent à l'appel d'intentions sont des organisations communautaires ayant plutôt l'habitude des appels à projets (avec une documentation plus exhaustive que celle demandée dans l'appel d'intentions) et ne sont pas familières avec les outils de planification entrepreneuriaux comme le plan d'affaires. Plusieurs indiquent alors qu'elles manquent de ressources financières et de connaissances pour répondre aux critères exigés.

Face à ce constat et pour éviter le financement d'une même étape de travail ou le développement d'outils similaires sur plusieurs territoires, la DSPu et le CISSS MO proposent aux partenaires de réfléchir aux collaborations possibles à l'échelle des cinq MRC (une idée inspirée par les travaux du TIESS sur le changement d'échelle en économie sociale). Ils souhaitent ainsi inciter les partenaires à mutualiser des ressources (finances, expertises, équipements, espaces, main-d'œuvre, etc.) afin de développer un seul grand projet collectif pour la région, tout en étant ancré dans les territoires.

¹ Provenant de Centraide Sud-Ouest, de l'Appui Montérégie, du CLD Beauharnois-Salaberry, du CISSS MO et de la DSPu de la Montérégie.

² Ces solutions sont inspirées, entre autres, de l'initiative Récupérer, conditionner, transformer pour mieux manger déployée dans la MRC du Haut-Saint-Laurent.

Une collaboration à imaginer à l'échelle supralocale

Deux rencontres de présentation sont organisées par la DSPu et le CISSS MO pour exposer l'idée d'un projet d'envergure. Elles réunissent une trentaine de personnes – celles qui avaient participé à l'appel d'intentions, mais également les acteur-ric-e-s de soutien au développement social (organisateur-ric-e-s communautaires en sécurité alimentaire, agent-e-s de soutien au développement municipal des MRC et le Pôle d'économie sociale Vallée-du-Haut-Saint-Laurent).

Lors de la première rencontre en août 2019, la DSPu et le CISSS de la Montérégie présentent trois scénarios alliant autonomie et cohésion qui correspondent à trois modèles de collaboration possibles entre les territoires :

- 1 un modèle de « fertilisation », qui préconise des projets indépendants dans chaque territoire avec un système de partage des savoir-faire ;
- 2 un modèle de « coopération », où les projets dans les différents territoires peuvent établir des collaborations autour de quelques besoins communs ;
- 3 un modèle d'« essaimage », où les acteur-ric-e-s des cinq territoires peuvent coopérer autour d'un projet commun de franchises sociales qui permettent de déployer des antennes aux couleurs locales.

Les participant-e-s appelé-e-s à se prononcer sur leur préférence et leur volonté de s'engager dans l'une ou l'autre de ces démarches se montrent plus mobilisé-e-s par la troisième option. C'est non seulement celle qui a été présentée le plus en détail, mais aussi celle qui se situe davantage dans une logique de cohésion.

Un comité de travail *ad hoc* formé d'organismes accompagnateurs à vocation supralocale (DSPu, CISSS de la Montérégie et Pôle d'économie sociale Vallée-du-Haut-Saint-Laurent) est mis sur pied pour organiser une deuxième rencontre avec les acteur-ric-e-s locaux-ales afin de clarifier les formes d'un projet collectif. Le comité esquisse des étapes de travail, une gouvernance intérimaire et un budget qu'il présente en septembre 2019 au groupe qu'on appelle désormais « le comité des partenaires ». La rencontre vise entre autres à présenter le modèle de gouvernance pressenti pour le projet et à nommer les personnes et les organisations qui assumeront les rôles décrits dans ce modèle.

Le comité des partenaires appuie l'esprit de la collaboration présentée et le concept de « comités d'antenne » qui permet de respecter les particularités de chaque MRC au sein du grand projet collectif. L'idée est de mettre l'accent sur la cohésion entre différent-e-s acteur-ric-e-s tout en misant sur un modèle de gouvernance qui cherche à assurer une certaine autonomie locale³.

Le comité des partenaires nomme sur-le-champ des représentant-e-s pour la composition d'un comité de rédaction qui a pour mandat de peaufiner la proposition et de rédiger rapidement des demandes de financement en vue des dates limites imminentes.



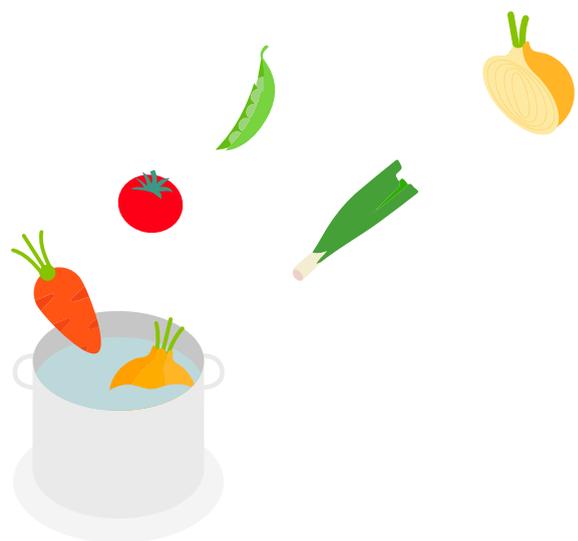
L'ancrage dans la communauté

Les Complices Alimentaires ont émergé de la volonté et de l'expérience d'acteur-ric-e-s locaux-ales qui sont à la fois au fait des dynamiques et des besoins présents sur ces territoires, mais aussi des orientations politiques et des plans existants en alimentation et en développement du territoire. C'est ce qui explique le solide ancrage de l'initiative dans sa communauté.

Défis rencontrés

- Réunir les conditions nécessaires à l'**engagement des partenaires** dans un projet collectif via un **consentement éclairé** et une compréhension commune des avantages et des défis qu'une telle démarche fera naître.
- Prendre en considération les **dynamiques et les cultures de collaboration variables** dans les différents territoires regroupés par l'initiative.

À la suite des travaux du comité de rédaction, une demande est soumise par le CISSS MO à la DSPu qui accepte d'allonger la période allouée pour le dépôt des formulaires de présentation de projets afin de donner aux acteur-ric-e-s le temps de préciser les objectifs et les modalités de fonctionnement de ce projet d'envergure. Les acteur-ric-e-s construisent rapidement un projet collectif à partir des idées initiales tout en faisant des choix stratégiques pour rendre le tout cohérent. Le projet est déposé et accepté en octobre 2019. Le tableau suivant offre un aperçu du projet lors de son émergence.



³ Ce modèle de gouvernance est décrit en détail à la page 17.

Logique d'action à la base des Complices Alimentaires

Problématiques ciblées	Principaux bénéficiaires visés	Solution envisagée
<ul style="list-style-type: none"> Manque d'accès aux aliments sains de qualité, en toute dignité, pour les populations vulnérables et les communautés mal desservies sur le plan de l'offre alimentaire. Pertes des surplus alimentaires dans les maillons de la production et de la distribution. Difficultés liées à l'employabilité des travailleurs en Montérégie-Ouest (préemployabilité, qualification). Utilisation non optimale du financement public visant le développement territorial et la lutte à la pauvreté. 	<p>Populations qui peuvent difficilement s'approvisionner en produits sains en raison :</p> <ul style="list-style-type: none"> de leur revenu ; d'une situation géographique (désert alimentaire) ; d'un réseau de transport en commun déficient ; de limitations fonctionnelles les empêchant de se déplacer. 	<p>Développement d'une entreprise d'économie sociale pour mutualiser des ressources entre les acteur-ri-ce-s de cinq territoires de la Montérégie-Ouest (MRC de Beauharnois-Salaberry, MRC du Haut-Saint-Laurent, MRC des Jardins-de-Napierville, MRC de Roussillon, MRC de Vaudreuil-Soulanges) permettant ainsi de recupérer et de transformer des surplus alimentaires via un programme de réinsertion socioprofessionnelle et de rendre ces surplus disponibles aux populations locales.</p>



L'initiative s'inscrit dans les orientations des politiques et des plans suivants :

Échelle fédérale

- La **politique alimentaire du Canada** (domaines d'action : aider les collectivités canadiennes à avoir accès à des aliments sains ; faire des aliments canadiens les aliments de premier choix au Canada et à l'étranger ; réduire le gaspillage alimentaire).

Échelle provinciale

- La mesure 3.1 de la **Politique gouvernementale de prévention en santé** (PGPS).
- La mesure 13.1 du **Plan d'action gouvernemental pour l'inclusion économique et la participation sociale** (PAGIEPS).
- La **priorité de Recyc-Québec** (soutenir le développement de modèles d'économie circulaire).
- La **Politique québécoise de gestion des matières résiduelles** (réduire la quantité de matières organiques qui sont enfouies).

Échelles régionale et locale

- Les services 2.10 et 2.12 du **Plan d'action régional de santé publique 2016-2020** de la Montérégie.
- L'**entente de développement du secteur bioalimentaire** de la Montérégie.
- Le **plan d'action de la Table intersectorielle régionale en saines habitudes de vie** (TIR-SHV).
- Des **Plans de développement de la zone agricole** (PDZA) et des **Schémas d'aménagement et de développement** (SAD) des MRC (valoriser le plein potentiel nourricier du territoire).
- Les **Plans de gestion des matières résiduelles** (PGMR) des MRC.

La création d'une structure collective

À l'automne 2019, les partenaires démarrent le projet. Des organisations fiduciaires (organisations communautaires de la région) sont choisies aux échelles du collectif (échelle supralocale) et des antennes (échelle locale) pour assurer la gestion des fonds et une administration de base dans l'attente de l'incorporation légale de l'initiative. D'autres bailleurs de fonds répondent positivement aux demandes de financement et un nouveau montage financier est élaboré.

Au total, la structure compte une cinquantaine de partenaires. Une chargée de projet est embauchée à l'échelle supralocale pour l'ensemble du collectif alors que trois autres chargées de projets sont embauchées pour soutenir les comités d'antenne à l'échelle locale⁴. Une planification ambitieuse est effectuée à l'échelle du collectif avant d'être déclinée en plans d'action locaux qui visent à orienter le travail des comités d'antenne et leurs opérations. Ces démarches de structuration sont menées par la chargée de projet du collectif, accompagnée par deux organisatrices communautaires que le CISSS MO délègue pour soutenir l'initiative.

Un **premier modèle de gouvernance**⁵ est mis en place et repose sur différents comités. Ceux-ci doivent faire le lien entre les organisations et les partenaires à l'échelle locale (les « antennes locales ») et supralocale (le « collectif » ou le « régional »). Cette structure traduit la double volonté de permettre une **autonomie d'action** aux antennes locales – afin qu'elles effectuent une ou plusieurs étapes dans l'élaboration de l'offre des Complices Alimentaires (récupération, conditionnement et/ou distribution) – tout en assurant un soutien du collectif via une **mutualisation des ressources** [voir tableau page suivante].

Les comités d'antenne font avancer leur travail à leur propre rythme, étant situés dans des phases différentes.

- L'antenne du Haut-Saint-Laurent donne en quelque sorte le ton, puisqu'un projet de récupération et de conditionnement alimentaire existe déjà sur ce territoire depuis 2018. Il s'agit donc d'une antenne **en activité**.
- L'antenne de Vaudreuil-Soulanges est en **phase de développement** : elle explore le potentiel de son territoire, la construction d'ententes avec des producteur·ice·s locaux·ales et l'élaboration de plateaux de travail.
- L'antenne des Jardins-de-Napierville est en **phase de pré-démarrage** : elle s'inspire du modèle du Haut-Saint-Laurent pour développer des partenariats et démarrer ses opérations.
- Les antennes de Beauharnois-Salaberry et de Roussillon sont en **phase d'incubation** pour structurer et mobiliser leurs comités.

⁴ Voir p. 22 pour une description de la gouvernance des Complices Alimentaires.

⁵ Idem.



La gestion financière

Grâce à leur fort ancrage dans les orientations territoriales existantes, Les Complices Alimentaires ont su obtenir une variété de financements pour permettre au projet de se structurer et de se déployer. Les bailleurs de fonds ont fait preuve de flexibilité et d'audace, encourageant une démarche d'action collective sans précédent au Québec.

Les sources de financement au démarrage

- Direction de la santé publique de la Montérégie-Ouest (DSPu MO)
- Fonds d'aide et de relance régionale (FARR)
- Tables intersectorielles régionales en saines habitudes de vie (TIR-SHV)
- Alliance pour la solidarité de la Montérégie
- MRC

Le budget (prévisions de départ)

- An 1 : 858 950 \$
- An 2 : 1 014 800 \$

Défis rencontrés

- L'**utilisation des financements** de démarrage et leur attribution aux activités effectuées par le collectif et par les antennes **avant la définition des processus de mutualisation** et avant la mise en place d'un **modèle de gouvernance** clarifiant les rôles et les responsabilités des antennes et du collectif.
- La **passation du rôle de fiduciaire** d'une organisation communautaire à une autre.

Rapidement, les comités des antennes de Beauharnois-Salaberry et de Haut-Saint-Laurent sont fusionnés pour permettre un meilleur suivi par les trois personnes embauchées comme chargées de projet à l'échelle locale. Celles-ci soutiennent les travaux des comités et, dans certains cas, participent aux opérations de récupération et de conditionnement. La chargée de projet du collectif, qui a été impliquée auparavant dans l'initiative de récupération sur le territoire du Haut-Saint-Laurent, forme les chargées de projet d'antenne et intervient afin que les objectifs du collectif guident les actions des comités locaux.



Coup d'œil sur Les Complices Alimentaires

Types d'acteur-ric-e-s partenaires du projet

- Organisations communautaires (sécurité alimentaire, famille, hébergement, vie de quartier, justice réparatrice, jeunesse)
- Entreprises d'économie sociale
- Producteur-ric-e-s agroalimentaires
- Banques alimentaires
- MRC et CLD (agent-e-s de développement social et économique, agent-e-s de communication, coordonnateur-ric-e en environnement)
- Municipalités
- CDC
- CRE
- Acteur-ric-e-s du milieu scolaire

Acteur-ric-e-s de soutien

- DSPu MO
- CISSS MO
- TIR-SHV
- PECÉM
- MAPAQ



Activités pressenties pour les antennes

- **Récupération de fruits et légumes destinés aux sites d'enfouissement** chez les producteur-ric-e-s, détaillant-e-s et distributeur-ric-e-s.
- **Conditionnement** des aliments récupérés par le biais de **plateaux de travail**: trier, laver, couper, trancher, mettre en portion sous vide, congeler ou déshydrater (transformer).
- **Distribution des aliments** de proximité, conditionnés et rendus accessibles à **coût abordable** via :
 - des services d'aide alimentaire (don);
 - des organismes communautaires (don et vente aux organismes);
 - des institutions;
 - des points de vente dans des zones avec un faible accès aux fruits et légumes (tarification sociale).

Activités pressenties pour le collectif

- Identification des **ressources disponibles** dans les cinq MRC.
- Évaluation du **potentiel de mutualisation** de ces ressources.
- Développement d'**ententes d'utilisation collective** et optimale des ressources disponibles.
- Création de **nouveaux lieux de transformation** communautaires sur tout le territoire de la Montérégie-Ouest.
- Mise en place de **points de vente** de proximité.
- Développement d'un **modèle d'affaires** pour le projet.
- Soutien à l'**implantation** et au **démarrage d'antennes locales** qui reproduisent le même modèle d'affaires.

Ressources mutualisables grâce aux Complices Alimentaires

- **Physiques**: locaux et installations de transformation alimentaire (dans les écoles, CPE, municipalités, organismes communautaires) comme des équipements de transformation, des équipements roulants, des espaces d'entreposage réfrigérés, etc.
- **Humaines**: employé-e-s et consultant-e-s.
- **Financières**: subventions et revenus autonomes.
- **Organisationnelles**: outils de soutien à l'implantation d'antennes locales (guide de soutien au démarrage, outils de gestion, image de marque, etc.) et soutien au démarrage (formation, accompagnement, *coaching*, mentorat).

Objectifs généraux initiaux

- Favoriser l'utilisation du plein potentiel des aliments en réduisant le gaspillage alimentaire aux champs, en provenance des commerces de détail ou de la distribution.
- Rapprocher les agriculteur-rice-s des communautés en valorisant les surplus de fruits et légumes produits localement.
- Diminuer l'enfouissement de matières organiques et les coûts liés à la gestion des matières résiduelles.
- Améliorer la qualité nutritionnelle et la diversité des aliments offerts en contexte d'aide alimentaire et d'activités d'organismes communautaires en sécurité alimentaire.
- Bonifier la qualité nutritionnelle des menus offerts dans les cafétérias d'écoles primaires et secondaires situées en milieux défavorisés.
- Accroître la consommation de fruits et légumes chez les citoyen-ne-s vivant dans des secteurs vulnérables.
- Accroître le pouvoir d'agir et l'autonomie alimentaire des citoyen-ne-s vulnérables en leur permettant de s'approvisionner en fruits et légumes tout en préservant leur dignité et en participant au sein d'une initiative au cœur du système alimentaire.
- Favoriser la préemployabilité, la qualification et l'employabilité.

Objectifs spécifiques initiaux

- Développer un **modèle d'affaires** pour un collectif d'entreprises en économie sociale, incluant :
 - 1 plan d'affaires pour :
 - 1 antenne locale en activités (an 1),
 - 2 antennes locales en projets pilotes (an 1),
 - 3 antennes locales en activités (an 2),
 - 2 autres antennes locales en démarrage (an 2);
 - des outils de gestion et de soutien aux opérations;
 - l'acquisition d'équipements dédiés aux opérations.
- Implanter 13 **points de vente** directe pour la population (congélateurs identifiés au projet) en 2 ans.
- Bonifier la **qualité nutritionnelle** des menus offerts à la cafétéria de 2 écoles primaires et 1 école secondaire situées en milieux défavorisés dès l'an 1 (2019-2020).
- Développer des **outils adaptés** au faible niveau de littératie afin de faciliter l'identification des lieux où seront situés les points de vente (réseau de points de vente).
- Implanter un modèle de **tarification sociale**.
- Offrir à **coût abordable** (via une tarification sociale) entre 40 et 50 tonnes de fruits et légumes aux populations vivant au sein de communautés vulnérables ou isolées géographiquement grâce à des points de vente directe.
- Offrir à **coût nul** ou abordable entre 50 et 60 tonnes de fruits et légumes aux populations particulièrement défavorisées grâce à l'approvisionnement d'organismes communautaires en sécurité alimentaire (accroître la qualité nutritionnelle des aliments offerts en contexte d'aide alimentaire).
- **Accroître le pouvoir d'achat** de personnes en situation de vulnérabilité en développant, par le biais du plateau de travail, des postes de commis à la transformation alimentaire rémunérés au taux minimal du salaire viable.
- Agir sur les déterminants structurels de la **sécurité alimentaire** (qualification, emploi) en développant 1 plateau de travail en préemployabilité et en employabilité (1 plateau de travail opérationnel à l'an 1, de 3 à 5 plateaux de travail à l'an 2).
- Favoriser le développement d'un **système alimentaire durable** en Montérégie-Ouest (p. ex. réduction du gaspillage alimentaire et économie circulaire, équité d'accès aux aliments sains, valorisation du plein potentiel nourricier du territoire en conditionnant les surplus issus de la production maraîchère, accroissement de la capacité de conditionnement et de transformation alimentaire sur le territoire en mutualisant les infrastructures et les équipements disponibles, et en se dotant d'infrastructures collectives complémentaires, etc.):
 - 2 ententes d'approvisionnement signées avec des producteur-rice-s, les Moissons du territoire ou des organismes approvisionneurs;
 - 10 ententes avec des organisations communautaires, privées et publiques pour le développement de points de vente;
 - 3 ententes, au minimum, avec des organisations pour l'utilisation d'infrastructures et d'équipements.

Source: Les Complices Alimentaires.



L'élaboration d'une identité, d'un modèle d'affaires et d'une gouvernance collective

À l'automne 2020, à l'aide de spécialistes en accompagnement, les porteur-euse-s de projet élaborent une identité pour l'initiative, incluant sa vision, sa mission, ses valeurs, sa dénomination sociale et son image de marque. Ce travail est réalisé en collaboration avec les partenaires du collectif, à travers notamment des ateliers de réflexion dont les résultats sont peaufinés en sous-comités. Ces rencontres constituent un premier exercice de coconstruction en plus d'offrir aux participant-e-s une occasion d'apprendre à se connaître, à travailler ensemble et à faire cohabiter plusieurs expertises et points de vue au sein de l'initiative.

Au printemps 2021, une fois que les grandes lignes du projet sont esquissées, Les Complices Alimentaires s'entourent d'expert-e-s en économie sociale et en développement de démarches collaboratives pour élaborer leur modèle d'affaires et préciser leur gouvernance grâce à un parcours d'accompagnement personnalisé. Dans une approche de coconstruction, ce parcours guide les partenaires dans leurs réflexions à travers une variété de formats – tantôt des grands rendez-vous qui rassemblent l'ensemble des partenaires, parfois des sessions de travail en conseil d'administration ou en comités [voir schéma page suivante]. Ce travail de longue haleine s'échelonne de l'été 2021 à l'hiver 2022 et mobilise les partenaires sur l'ensemble des éléments du modèle d'affaires.



Le leadership et la gestion stratégique

Le voilier que sont Les Complices Alimentaires s'est construit en pleine navigation. Les personnes qui ont porté le projet depuis ses débuts ont fait preuve d'un *leadership* mobilisateur pour guider les partenaires à travers de longs processus de réflexion tout en gardant l'attention sur la cohérence des opérations en cours en lien avec les orientations et les plans en constante évolution. À l'aide de leurs expertises diversifiées, ces personnes ont su développer une approche d'expérimentation et d'apprentissage, s'outillant sur les notions d'entrepreneuriat collectif tout en transférant ces connaissances aux autres personnes impliquées dans le projet.

Défis rencontrés

Leadership apprenant

- Apprendre sur l'entrepreneuriat collectif tout en pilotant le projet.
- Arrimer le rythme d'apprentissage des personnes qui portent le projet au quotidien à celui des partenaires sollicités à des moments précis ou pour des demandes particulières.
- Assurer un transfert des connaissances générées dans les différents volets du projet.
- Maintenir une approche positive et patiente ainsi qu'une confiance dans le processus non linéaire de développement du projet.
- Être à l'affût des angles morts et trouver les bonnes ressources pour mieux s'outiller.

Communications et stratégie

- Organiser efficacement le travail et les communications au moyen d'outils collaboratifs dans un contexte de travail à distance.
- Développer des méthodes de prise de décision adaptées à différents contextes et situations rencontrés au sein du projet.
- Favoriser des relations de confiance entre les partenaires provenant de divers milieux et cultures de travail.
- Cibler les forces des partenaires pour leur permettre de participer selon leurs capacités et leurs intérêts.
- Maintenir un équilibre entre l'énergie investie dans la réflexion et celle investie dans les opérations.

Détails du parcours d'accompagnement suivi par Les Complices Alimentaires



Comité de travail

Planifie, coordonne et suit la démarche.
Composition : PECEM, L'ILOT, chargée de projet des Complices Alimentaires, TIESS et CISSS MO.

Grands RDV

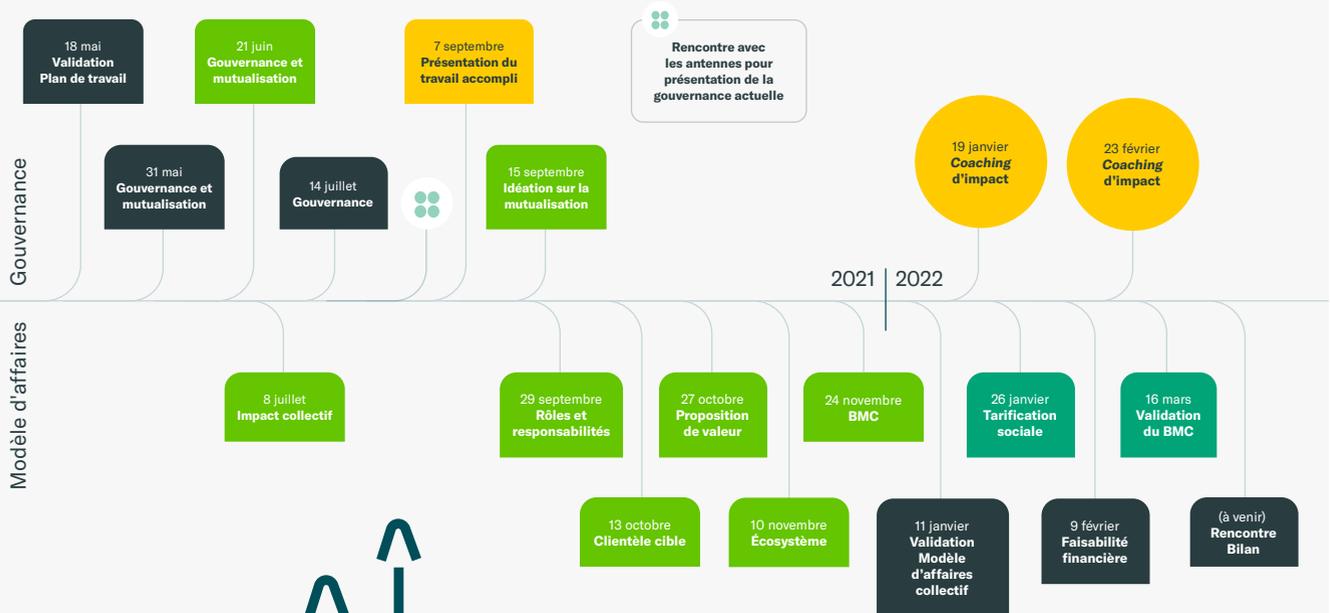
Rencontres pour valider les recommandations du CA provisoire. Composition : l'ensemble des partenaires des Complices Alimentaires.

CA provisoire

Émet des recommandations quant aux décisions à prendre sur les orientations à donner au collectif, tant sur la gouvernance que sur le modèle d'affaires à développer.

Coconstruction

Session de travail collectif sur la structuration de la gouvernance et du modèle d'affaires des Complices Alimentaires et de chacune des antennes. Composition : les quatre antennes et le CA provisoire.



Source : Les Complices Alimentaires.

Parallèlement à ces processus de réflexion, deux des antennes (celles du Haut-Saint-Laurent et de Vaudreuil-Soulanges) expérimentent la récupération d'aliments chez des producteur-riche-s agricoles et des organisations qui distribuent des denrées dans le milieu communautaire, pour ensuite les faire conditionner par des personnes en insertion socioprofessionnelle via les plateaux de travail. Certains de ces produits conditionnés sont mis en vente dans des congélateurs placés dans les locaux des organismes partenaires, comme un centre d'action bénévole.



L'accompagnement

Les Complices Alimentaires ont fait appel à une grande variété de spécialistes en accompagnement qui ont pu les soutenir sur les aspects liés tant à l'entrepreneuriat collectif qu'à l'agroalimentaire. Au-delà de l'accompagnement formel, l'équipe a échangé avec d'autres initiatives en alimentation à travers le Québec pour s'inspirer de leurs expériences.

L'accompagnement reçu entre 2020 et 2022

- Direction de la santé publique de la Montérégie
Accompagnement sur des enjeux émergents de gouvernance ou administratifs et développement d'outils pour le suivi ou le développement du projet.
- CISSS Montérégie-Ouest
Soutien via la *leadership* de deux organisatrices communautaires qui travaillent de concert avec la chargée de projet à l'échelle du collectif (deux jours par semaine).
- MRC, CLD et municipalités
Membres participants dans les comités d'antenne.
- TISS
Identification des besoins en accompagnement, liaison entre les porteur-euse-s de projets et des spécialistes en accompagnement outillé-e-s pour soutenir adéquatement le projet.
- COPTICOM
Accompagnement à la coconstruction d'une vision commune du projet entre les cinq territoires.
- Coopérative Belvédère
Élaboration d'une identité et d'une stratégie de communication (énoncés de mission, de vision, des valeurs, du nom du projet et du plan de communications).
- Vivre en Ville
Soutien à la collecte de données pour un portrait diagnostique du système alimentaire local.
- Pôle de l'entrepreneuriat collectif de l'Est de la Montérégie (PECEM) et L'ILOT
Accompagnement à la coconstruction d'un modèle de gouvernance et d'un modèle d'affaires.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ)
Évaluation des activités de conditionnement alimentaire et leur concordance avec la réglementation en vigueur.
- Nancy Chapadeau, conseillère en sécurité alimentaire
Évaluation de la conformité des cuisines de transformation et traçabilité de la production et de la formation des équipes.
- Isabelle Claveau, nutritionniste
Élaboration des tables de valeur nutritive pour les étiquettes des produits.

Défis rencontrés

- Trouver des spécialistes en accompagnement ayant à la fois des expertises liées à l'entrepreneuriat collectif et au domaine agroalimentaire, et qui ont la volonté de soutenir une initiative de cette ampleur à l'échelle supralocale.
- Déterminer un ordre de priorité des formations et des processus d'accompagnement afin de créer une expérience cohérente et continue pour obtenir des résultats adéquats.
- Communiquer efficacement sur les nombreuses activités de coconstruction et maintenir la mobilisation des participant-e-s à travers l'ensemble des processus de réflexion.



Un changement d'approche

L'avenue de l'entrepreneuriat collectif a été suggérée tôt dans le processus de réflexion qui a mené à la création des Complices Alimentaires. Bien que cette intention ait été nommée et encouragée par certain-e-s promoteur-ric-e-s et acteur-ric-e-s de soutien au projet, pour la plupart des partenaires, l'entrepreneuriat collectif et l'innovation sociale sont des concepts et des pratiques inconnus. Plusieurs de ces personnes – issues des milieux communautaires, municipaux, agroalimentaires, etc. – sont moins familières avec les modes de fonctionnement souvent associés à l'économie sociale, qui reposent sur une approche entrepreneuriale, ou à l'innovation sociale, qui repose sur l'expérimentation, sur l'apprentissage et sur l'évaluation et la mesure d'impact social. Le fil conducteur entre les différents défis auxquels le projet fait face concerne donc le changement d'approche chez les parties prenantes du projet. Ce changement se fait progressivement et amplifie les capacités de l'initiative. Propulsé par de nouvelles manières de concevoir l'action collective, le projet Les Complices Alimentaires poursuit en 2022 sa démarche de structuration et d'expérimentation pour devenir une entreprise d'économie sociale et s'incorporer.



La proposition de valeur et la stratégie de mise en marché

Étant donné la diversité des partenaires et les nombreux objectifs poursuivis par le projet, Les Complices Alimentaires prennent l'allure d'une métaorganisation, ce qui complexifie l'élaboration de son modèle d'affaires.

Défis rencontrés

- S'approprier une compréhension commune de l'entrepreneuriat collectif et des outils comme le canevas de modèle d'affaires et des concepts comme l'impact social, le changement d'échelle, la franchise sociale et la tarification sociale.
- Définir les processus de mutualisation dans le cadre du projet et conséquemment le rôle des antennes et du collectif dans la tenue des différentes activités.
- Définir et distinguer les produits et services destinés aux membres du collectif de ceux destinés à des publics externes.
- Garder une vue sur l'ensemble de l'offre imaginée par Les Complices Alimentaires tout en expérimentant et en construisant les opérations pour chacun des produits et services.



La gestion des opérations

Dans l'expérimentation des opérations de récupération, de conditionnement et de vente d'aliments par les antennes, l'organisation fait face à plusieurs défis.

Défis rencontrés

- Mutualiser les ressources (denrées, infrastructures, processus) entre les antennes via le collectif, notamment pour transférer les connaissances du projet de conditionnement alimentaire dans le Haut-Saint-Laurent vers les autres territoires.
- Recruter et former la main-d'œuvre, dans un contexte de démarrage de projet, pour des postes qui nécessitent à la fois des compétences en gestion de projet, en transformation alimentaire et en innovation sociale.

Zoom sur un enjeu marquant
pour le démarrage du projet

Une gouvernance en mode itératif

Dans le cas d'une métaorganisation en construction comme celle des Complices Alimentaires – non seulement sans précédent, mais aussi d'une telle ampleur –, l'enjeu de la gouvernance démocratique se vit de manière saillante, influençant fortement la capacité de l'initiative à faire face aux autres enjeux de pérennité. Le cheminement suivi par ce collectif pour se doter d'un modèle de gouvernance adapté à la nature multipartite et multiniveaux du projet s'avère particulièrement intéressant.

Ce projet, qui émerge d'une vaste mobilisation à l'échelle de cinq territoires, se concrétise notamment grâce à un *leadership* partagé et assumé par des éclaircureuse-s. Conscientes des retombées potentielles du projet (impact social), ces personnes réussissent, malgré la pression des impératifs de financement, à susciter l'adhésion d'une multitude de personnes, d'organisations et de réseaux afin de démarrer le projet. Le processus pour structurer l'initiative s'apparente à un véritable défrichage.

Le travail réflexif et les expérimentations que les Complices mènent sur le fonctionnement, la composition et l'articulation de leurs différentes instances témoignent d'un processus d'adaptation. À mesure que le projet collectif se développe, les modalités concrètes de collaboration entre les différentes parties du tout s'explorent, s'ajustent et se précisent. Les évolutions de leur modèle de gouvernance reflètent cette évolution. Bien sûr, les premiers modèles de gouvernance sont souvent transitoires, menant vers des modèles plus solides et plus stables.



Un premier véhicule pour démarrer

Le premier modèle de gouvernance est élaboré très tôt dans la démarche, entre l'été et l'automne 2019, avant même la coconstruction et l'appropriation de la mission, de la vision et des valeurs du projet par les partenaires. Ce modèle est développé dans la foulée des échanges entre le comité des partenaires et le comité de travail formé de la DSPu, du CISSS de la Montérégie et du Pôle d'économie sociale Vallée-du-Haut-Saint-Laurent. Il visait à représenter l'autonomie d'action sur les territoires (souhaitée par le comité des partenaires) via les « antennes locales », tout en intégrant leurs actions dans une structure collective. Le modèle est établi avant l'incorporation légale de l'entreprise et n'a pas pu être accompagné d'un processus de réflexion approfondi avec les partenaires, ni de règlements généraux ou d'un système de *membership*. Il jette toutefois les bases en définissant des instances, leur composition ainsi que les rôles et les responsabilités associés. Quelques connexions sont esquissées entre les instances, bien que les liens de redevabilité ne soient pas clairement déterminés.

Dans cette première phase de développement, plusieurs parties prenantes demeurent engagées et font preuve de persévérance pour identifier les enjeux de gouvernance et amener le collectif à questionner ses pratiques et ses structures. À la lumière des défis que pose son opérationnalisation, le modèle de gouvernance est amené à évoluer pour mieux répondre aux besoins de l'initiative et pour s'approcher d'un modèle de gouvernance démocratique au sein d'une entreprise d'économie sociale.

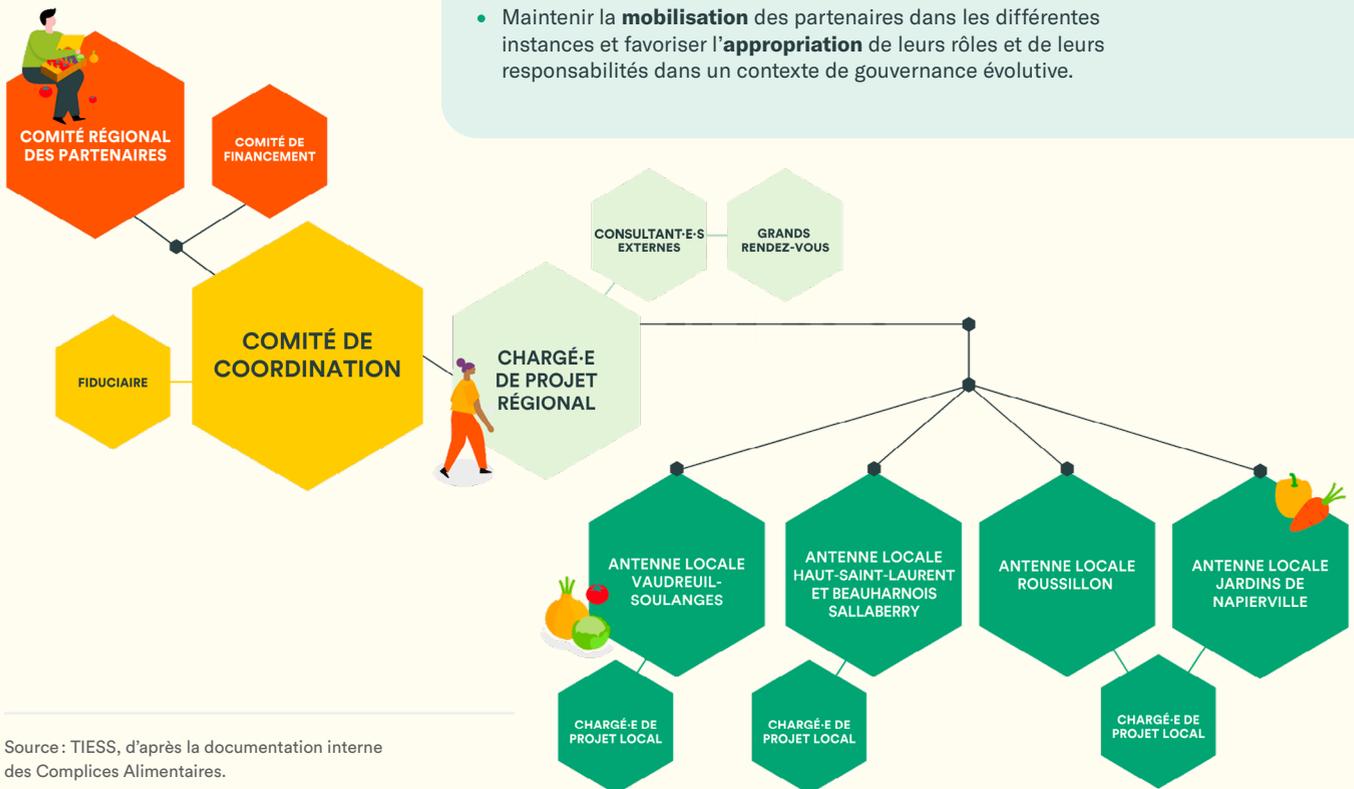




Défis rencontrés dans l'opérationnalisation du premier modèle de gouvernance

- Opérer un modèle de gouvernance sans **légitimité légale** (avant que l'initiative soit incorporée):
 - clarifier les questions **d'imputabilité et de redevabilité** dans le cadre d'une gouvernance multipartite qui n'est pas liée à une entité légale;
 - gérer **les ressources humaines** qui ont des liens d'emploi avec des fiduciaires à l'échelle des antennes tout en ayant des liens de **redevabilité** auprès du fiduciaire à l'échelle du collectif.
- Composer avec la **tension entre les besoins de mutualisation** (à l'échelle du collectif) **et les promesses d'autonomie** faites aux antennes.
- Mener une action collective sans une définition claire des **canaux de communication** et de la nature des **interactions** entre les différentes instances.
- Pallier l'**inadéquation** entre d'une part l'**ampleur des responsabilités** qui incombent à la chargée de projet du collectif et l'importante **prise de risque** du fiduciaire du collectif, et d'autre part les **pouvoirs qui leur sont attribués**, notamment concernant la gestion des ressources humaines.
- Cibler les besoins et **recruter des personnes compétentes** dans un contexte d'**expérimentation à deux échelles** (collectif et antennes).
- Développer un **projet entrepreneurial** qui s'appuie pour le moment sur des instances décisionnelles à **composition homogène** axées sur l'action communautaire et la concertation.
- Aborder les conflits sans l'appui de **processus de gestion des conflits** ou de **processus d'évaluation** et d'adaptation du modèle de gouvernance.
- Maintenir la **mobilisation** des partenaires dans les différentes instances et favoriser l'**appropriation** de leurs rôles et de leurs responsabilités dans un contexte de gouvernance évolutive.

Présentation schématique du premier modèle de gouvernance et de gestion des Complices Alimentaires



Source : TIESS, d'après la documentation interne des Complices Alimentaires.

Description des instances du premier modèle de gouvernance et de gestion

(Source: documentation interne des Complices Alimentaires)

	Rôles	Responsabilités	Composition
Comité régional des partenaires	<ul style="list-style-type: none"> Contribuer à développer le modèle d'affaires et participer à la prise de décision sur les orientations selon des modalités déterminées ensemble. Agir comme accélérateur et facilitateur des démarches locales. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les mandats du ou de la chargé-e de projet régional et des chargé-e-s de projets locaux. Déterminer le mandat des consultant-e-s. Soutenir la chargé-e de projet et les consultant-e-s. Réviser les modèles d'ententes. Évaluer le système de tarification sociale et les outils de gestion des stocks. Évaluer les besoins de formations communes. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 chargée de projet régional 3 chargé-e-s de projet local 1 représentant-e de chaque antenne locale 1 représentant-e du fiduciaire régional du projet collectif Producteur-ric-e-s agroalimentaires Moissons Sud-Ouest et Roussillon Agent-e-s de soutien au développement social des MRC MRC, CLD Gestionnaire CISSS MO



Description des instances du premier modèle de gouvernance et de gestion

	Rôles	Responsabilités	Composition	
Comité de coordination (CoCo)	<ul style="list-style-type: none"> Assurer et veiller au bon fonctionnement du projet. Voir à la prise de décisions et assurer des mécanismes de communication entre les différentes instances. Soutenir l'opérationnalisation du plan de mise en œuvre. Offrir une plateforme d'échanges entre les différents partenaires. 	<ul style="list-style-type: none"> Voir à la mise en œuvre du plan d'action afin de réaliser l'ensemble des objectifs spécifiques du projet. Soutenir l'élaboration des différents guides de gestion du projet (gouvernance, gestion des dépenses, suivis budgétaires, dotation, etc.). Réviser les protocoles d'entente. Garantir la concertation entre les parties nommées et s'assurer de respecter les mandats de chacun. Approuver le budget, soumettre les recommandations si nécessaires et valider l'état des revenus et des dépenses selon l'état de compte déposé à chaque rencontre par le fiduciaire. 	<ul style="list-style-type: none"> Assurer un suivi des travaux des comités de travail locaux. Assurer les communications auprès des différents comités selon des mécanismes de communication privilégiés. Soutenir le ou la chargé-e de projet régional dans les décisions relatives au déploiement du projet collectif. Effectuer une veille stratégique constante des besoins et des enjeux liés au projet et créer les liens entre les différents milieux locaux pour favoriser des pistes d'actions structurantes. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 représentant-e des organismes fiduciaires de chacune des 5 antennes locales Chargée de projet régional Représentant-e du fiduciaire régional 1 agent-e de développement social avec 1 substitut 2 organisateur-ric-e-s communautaires 1 agent-e de communication

Description des instances du premier modèle de gouvernance et de gestion

	Rôles	Responsabilités	Composition
Comité local (comité d'antenne)	<ul style="list-style-type: none"> Assurer le bon fonctionnement de l'antenne. Voir à la prise de décisions. Assurer la mise en œuvre du plan d'action local en lien avec le projet de mutualisation collective. 	<ul style="list-style-type: none"> Recruter (intervenant-e, responsable des opérations, etc.). Superviser et soutenir les chargé-e-s de projets locaux et les consultant-e-s. Mobiliser les autres acteur-ric-e-s, partenaires, entrepreneur-e-s du milieu. Mettre en œuvre les antennes locales. Déterminer le fonctionnement des opérations locales. 	<ul style="list-style-type: none"> Fiduciaire local Organismes communautaires en sécurité alimentaire Chargé-e de projet local Organisateur-ric-e-s communautaires Utilisateur-ric-e-s (citoyen-ne-s en situation de vulnérabilité) Conseiller-ère-s en promotion de la santé Agent-e de développement social Agent-e de communication (MRC de Vaudreuil-Soulanges) CLD Producteur-ric-e-s agroalimentaires Municipalités Moisson Sud-Ouest ou Moisson Rive-Sud Secteur de l'emploi (Services Québec, SDEC-SEMO) Centre de services scolaires
Chargé-e de projet régional	<p>Rôles</p> <ul style="list-style-type: none"> Assurer un rôle de coordination du projet collectif au niveau régional en planifiant, en organisant et en gérant les échéanciers, et en évaluant l'exécution. Développer et mettre en place des outils de suivi budgétaire et d'évaluation du projet pour fin de rapport et d'analyse ainsi que des outils pour la coordination du projet. Assurer la mise en œuvre du plan d'affaires et de son suivi. Soutenir les accompagnateur-ric-e-s. Coordonner et soutenir les chargé-e-s de projets locaux dans le déploiement des antennes locales. Assister et participer activement aux différents comités de gouvernance. Assurer la communication interne et externe (représentation). Assurer une veille stratégique des occasions de financement et collaborer à la rédaction des demandes avec le comité de financement. 	<ul style="list-style-type: none"> Exécuter les tâches relatives aux orientations précisées par les personnes qui portent le projet ou mobiliser les ressources nécessaires pour exécuter ces tâches. Partager la vision transversale des enjeux du projet avec les porteur-euse-s de projet. Assurer les liens concrets avec les différent-e-s acteur-ric-e-s mobilisé-e-s. Assurer les suivis administratifs liés aux financements reçus. Être le lien direct avec les partenaires de soutien : déterminer les besoins requis, mobiliser les partenaires et encadrer ou négocier leur collaboration (p. ex. : consultant-e-s externes, fournisseur-euse-s, partenaires pour le développement ou pour l'offre de service ou de produit, etc.). Effectuer la collecte de données locales (source d'approvisionnements en surplus alimentaires, équipements, installations). Organiser les ateliers de travail et les formations (p. ex. : sur le changement d'échelle). Établir une procédure ou un mécanisme pour le suivi des finances. 	

Description des instances du premier modèle de gouvernance et de gestion

Chargé-e de projet local

Rôles

- Convoquer, animer et assurer les tâches de secrétariat lors des rencontres du comité de l'antenne locale.
- Assurer la collecte de données locales (sources d'approvisionnement en surplus alimentaires, partenariats, installations et pourcentage d'utilisation, équipements, points de vente, etc.).
- Soutenir le comité local dans la rédaction du plan d'action local en concordance avec les objectifs régionaux du projet collectif.
- Voir à la mise en œuvre du plan d'action en planifiant, en organisant et en gérant les échéanciers, et en évaluant leur exécution.
- Soutenir le comité local dans la participation aux grands rendez-vous du projet collectif (idéation, prototypage, plan stratégique, développement et modèles d'opération).
- Collaborer avec le ou la chargé-e de projet régional et les consultant-e-s externes.
- Rédiger tous les documents relatifs au projet : convocations et ordres du jour, comptes rendus, communiqués, rapports, présentations et autres.
- Assurer le suivi du budget et préparer la reddition de comptes en lien avec le projet collectif.
- Assurer les représentations en lien avec le projet.
- Assurer la communication auprès des partenaires et avec les consultant-e-s externes.

Haut-Saint-Laurent (antenne en activité)

- Assurer le développement et la mise en œuvre du plateau de travail en préemployabilité et en employabilité : recension des modèles existants, recommandations, ententes, outils de travail et d'intégration des participant-e-s, etc.
- Évaluer le modèle et faire les ajustements.
- Développer un parcours d'intégration à l'emploi.

Vaudreuil-Soulanges (antenne en développement)

- Voir à la mise en œuvre du projet pilote (explorer le potentiel de conditionnement dans la MRC et les protocoles d'entente avec les producteur-ric-e-s).
- Évaluer le modèle et faire les ajustements.
- Participer à la démarche de réflexion sur la mise en place du plateau de travail avec l'antenne locale du Haut-Saint-Laurent.

Jardins-de-Napierville (antenne en prédémarrage)

- Assurer le développement et la mise en œuvre d'une entreprise d'économie sociale de récupération et de transformation alimentaire : étudier le modèle existant de l'antenne locale du Haut-Saint-Laurent, évaluer les possibilités d'affaires et développer des partenariats et un plan d'action selon les recommandations des consultant-e-s.
- Assurer le démarrage des opérations.

Beauharnois-Salaberry (antenne en incubation – mobilisation à créer à l'an 1)

- Soutenir la mobilisation pour la mise en place d'un comité local.
- Soutenir le comité dans la rédaction de son plan d'action.

Roussillon (antenne en incubation – mobilisation à créer à l'an 1)

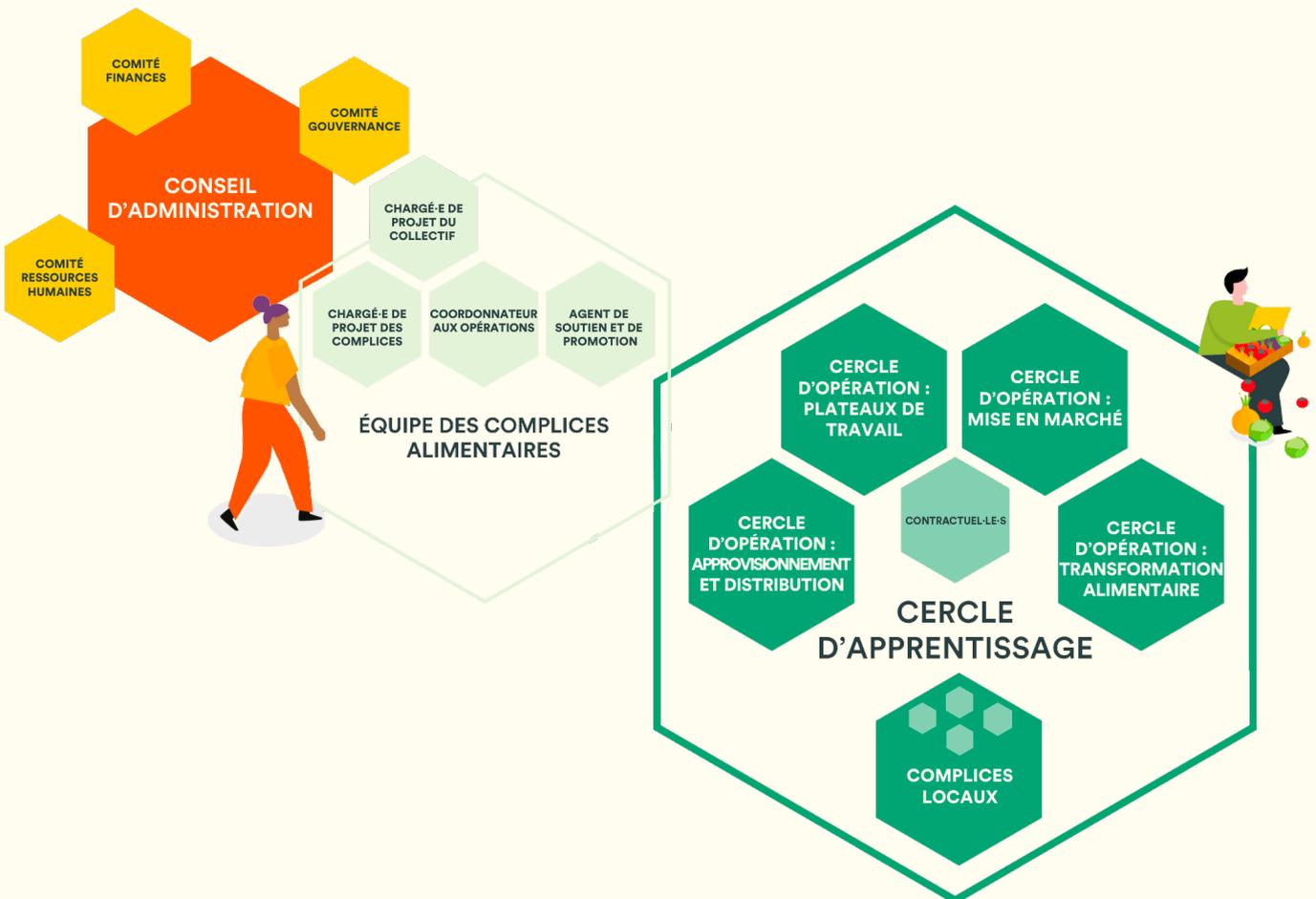
- Structurer puis soutenir la mobilisation pour la mise en place d'un comité local, en collaboration avec les partenaires du milieu.
- Soutenir le comité dans la rédaction et la réalisation de son plan d'action.



S'ajuster pour mieux avancer

À l'hiver 2021, un changement majeur s'opère avec la mutation du comité de coordination vers un conseil d'administration (CA) provisoire. On cherche alors à diversifier l'expertise des membres du CA pour lui permettre de soutenir la chargée de projet du collectif (anciennement appelée chargée de projet régional) dans des choix stratégiques de développement organisationnel. Attachés au CA, des comités «gouvernance», «finances» et «ressources humaines» sont constitués pour réfléchir et accompagner l'évolution du modèle. Par ailleurs, pour refléter les intentions de mutualisation à la base du projet, une équipe rassemble désormais toutes les ressources humaines consacrées au projet (incluant des chargées de projet des Complices Alimentaires, anciennement appelées chargées de projet local ou d'antenne) sous la responsabilité de la chargée de projet du collectif. Enfin, dans l'esprit d'expérimentation qui guide cette initiative d'innovation sociale, un grand cercle d'apprentissage rassemble les Complices locaux (anciennement les antennes) et leur offre des espaces de travail par thématique sous la forme de cercles d'opérations.

Présentation schématique du second modèle de gouvernance et de gestion des Complices Alimentaires



Source : TIESS, d'après la documentation interne des Complices Alimentaires.

Description des instances du deuxième modèle de gouvernance et de gestion

(Source : documentation interne des Complices Alimentaires)

	Rôles et responsabilités	Composition	Liens de redevabilité
Conseil d'administration provisoire (CA)	<ul style="list-style-type: none"> • Orientations stratégiques. • Vision de développement. • Suivis des travaux. • Obligations légales. • Gestion financière. 	<ul style="list-style-type: none"> • Représentant-e-s des 4 Complices locaux • Représentant-e du fiduciaire du collectif • Agent-e de développement social • Chargé-e de projet du collectif • Organisateur-ric-e-s communautaires 	
Chargé-e de projet du collectif	<ul style="list-style-type: none"> • Planifier, organiser, diriger et contrôler l'ensemble des opérations à partir des orientations du collectif. • Gérer les ressources humaines. 		Le ou la chargé-e de projet du collectif est redevable au CA.
Équipe des Complices Alimentaires	<p>Objectif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiser les liens entre les orientations stratégiques et les réalités terrain. <p>Mandats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réfléchir aux moyens d'atteindre les objectifs fixés par le CA. • Mettre en place des stratégies pour l'opérationnalisation du modèle d'affaires. • Partager les connaissances et les expertises. • Faire le bilan des plans de travail du collectif et des différents cercles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Chargé-e de projet du collectif • Agent-e de soutien et de promotion • Coordinatrice-ric-e aux opérations • Chargé-e de projet des Complices 	L'équipe des Complices Alimentaires est redevable au ou à la chargé-e de projet du collectif.
Complices locaux	<ul style="list-style-type: none"> • Recenser les besoins et les opportunités locales. • Déterminer les capacités et participer à l'élaboration du plan d'action local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Partenaires du milieu local • Usager-ère-s du projet 	<p>Les Complices locaux sont redevables au CA en ce qui concerne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le respect de la vision et des orientations stratégiques ; • la mise en œuvre du plan d'action local ; • les finances associées au plan d'action.

Description des instances du deuxième modèle de gouvernance et de gestion

	Rôles et responsabilités	Composition	Liens de redevabilité
Cercle d'apprentissage	<p>Mandats</p> <ul style="list-style-type: none"> Soutenir la cohésion entre les différents cercles d'opérations et documenter le processus de mise en place du modèle d'affaires. Définir des priorités et des objectifs d'apprentissage, en collaboration avec le CA, et en faire le suivi. <p>Objectifs définis à partir des priorités du CA</p> <ul style="list-style-type: none"> Établir les objectifs et les mandats des cercles d'opérations. Suivre l'évolution et l'avancement des travaux des cercles d'opérations. Documenter les apprentissages en lien avec le développement du projet. 	<p>Variable selon les besoins</p> <ul style="list-style-type: none"> Chargé-e de projet du collectif Ressources humaines des Complices selon les cercles d'opérations en cours Représentant-e du cercle d'opération (membre du CA) Soutien externe (CISSS MO, CLD, TIESS, etc.) 	<p>Le cercle d'apprentissage est redevable au CA.</p>
Cercles d'opérations	<p>Objectifs généraux</p> <ul style="list-style-type: none"> Partager des expériences et des expertises dans l'optique de réinvestir des apprentissages dans les activités clés du projet. Briser les silos entre les partenaires et favoriser l'interdisciplinarité au sein du projet. Répondre ensemble aux questionnements de développement du projet. Identifier les occasions de mutualisation. <p>Mandat général</p> <ul style="list-style-type: none"> Identifier les enjeux, les besoins et les opportunités de partage de connaissances et d'expériences. <p>Les cercles actuels portent sur les thèmes suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> Approvisionnement et distribution Plateaux de travail Mise en marché Transformation alimentaire 	<p>Variable selon les besoins</p> <ul style="list-style-type: none"> Chargé-e de projet du collectif Ressources humaines des Complices selon les cercles d'opérations en cours Représentant-e du cercle d'apprentissage (membre du CA) Membres des Complices Alimentaires (3 MRC minimum dans la mesure du possible) 	<p>Les recommandations des cercles d'opérations sont approuvées par le cercle d'apprentissage.</p>

Conclusion

Les acteur-rice-s de l'agroalimentaire et de l'économie sociale de l'ouest de la Montérégie ont fait le pari qu'une entreprise collective peut être un véhicule important pour la transformation de leur système alimentaire. Prenant pour l'instant la forme d'une métaorganisation sans précédent, Les Complices Alimentaires portent un ensemble d'objectifs ambitieux et défrichent la voie pour d'autres initiatives à venir ou en cours dans toutes les régions du Québec. Leurs principaux atouts sont leur ténacité dans l'élaboration d'une gouvernance à l'échelle supralocale, leur fort ancrage dans les orientations et les démarches déjà existantes sur leurs territoires, leur capacité à mobiliser un ensemble de parties prenantes – incluant de nombreux bailleurs de fonds – et leur *leadership* apprenant.

La réflexion du collectif sur les modalités de sa gouvernance démocratique se poursuivra sans doute en filigrane au cours des prochains mois et des prochaines années. Elle amènera certainement le modèle à évoluer rapidement pour composer avec l'opérationnalisation d'une mutualisation à plusieurs échelles. En structurant et en renforçant leur modèle de gouvernance démocratique, Les Complices Alimentaires bénéficieront de meilleures conditions pour se consacrer à d'autres défis, notamment l'élaboration d'une proposition de valeur et d'une stratégie de mise en marché. La première version de leur modèle d'affaires est à tester et à adapter, et son rodage influencera la capacité de l'initiative à gérer ses finances à plus long terme, au-delà du soutien financier qui a propulsé son démarrage. À travers ces expérimentations, Les Complices Alimentaires devront s'appuyer sur les forces et les capacités développées pendant ces premières années. L'aventure ne fait que commencer!



Ce livret de la collection **Points de repère | Initiatives** vous a-t-il été utile?

Avez-vous des suggestions pour l'améliorer? Nous sommes à votre écoute : info@tiess.ca



Limite de responsabilité

Le TIESS, ses employé·e·s et ses administrateur·ice·s ne peuvent être tenu·e·s responsables d'un dommage présenté comme résultant de l'utilisation du « Points de repère » *Les Complices Alimentaires – Étude de cas*. Les informations contenues dans ce livret sont fournies par le TIESS à titre indicatif seulement et ne visent pas à conseiller le public quant à ses droits et obligations légales. Elles reposent notamment sur des lois et des règlements qui peuvent être différents au moment de la consultation, voire inapplicables ou non conformes à la situation du lecteur ou de la lectrice. Ainsi, rien dans *Les Complices Alimentaires – Étude de cas* ne peut être interprété comme une opinion professionnelle ou une réponse à une situation particulière. Ces informations ne peuvent remplacer la consultation d'un·e professionnel·le, avocat·e, fiscaliste, comptable agréé·e ou autre.



Poursuivez votre lecture

Sur le même sujet

[Entreprendre collectivement en alimentation au Québec – Enjeux de pérennité, facteurs de succès et pistes pour réussir](#)

[Entreprendre collectivement en alimentation au Québec – Cahier de cas](#)

[Entreprendre collectivement en alimentation au Québec – La bibliographie \(à venir\)](#)

[20 mots utiles pour penser les liens entre alimentation et économie sociale](#)

Sur la tarification sociale

[La tarification sociale, une introduction](#)

Expériences de tarification sociale :

- [Marché solidaire Frontenac](#)
- [Clinique Sera](#)
- [La Cantine pour tous](#)
- [Au Panier de Chomedey](#)
- [Le Filon](#)
- [Santropol Roulant](#)
- [Multi-Services](#)
- [Halte-ternative](#)

[Présentation complète du projet Territoires nourriciers : économie sociale et alimentation](#)



Quelques publications sur des thèmes connexes

Et toutes les autres publications disponibles sur tiess.ca/publications

À propos du TIESS

Le TIESS est un organisme de liaison et de transfert en innovation sociale (OLTIS) reconnu par le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). Le TIESS regroupe plusieurs acteur-riche-s de l'économie sociale et solidaire et du développement territorial, de même que des centres de recherche, des universités et des collèges. Il contribue au développement territorial par le transfert de connaissances: il outille les organismes d'économie sociale et solidaire afin qu'ils puissent faire face aux enjeux de société de façon innovante et transformer leurs pratiques. Cette publication fait partie de la collection **Points de repère** qu'il met gratuitement à leur disposition. Pour découvrir nos autres titres: tliess.ca

Contributions

Autrice: Claudia Atomei

Éditrice: Judith Oliver

Réviseur linguistique: Stéphane J. Bureau

Graphisme: MamboMambo

Partenaires

Anne-Marie Aubert, [Conseil du Système alimentaire montréalais](#) • Éliane Brisebois, [Chaire de recherche sur la transition écologique de l'UQAM](#) • Geneviève Chénier, [Direction de la santé publique de la Montérégie](#) • Nathalie Collin, [Les Complices Alimentaires – Montérégie Ouest](#) • Judith Colombo et Laura Howard, [Collectif Récolte](#) • Mélanie Doyon, [UQAM](#) • Charles Gagnon, [Chantier de l'économie sociale](#) • Vincent Galarneau, [Vivre en Ville](#) • Marie Lacasse, [Conseil québécois de la coopération et de la mutualité](#) • Thibaud Liné, [La Cantine pour tous](#) • Pascal Mailloux, [Service d'intervention de proximité – Saguenay–Lac-Saint-Jean](#) • Marguerite Mendell, [Université Concordia](#) • Nancy Neamtan, ex-PDG du [Chantier de l'économie sociale](#) • Benoit Roussel, [CIUSSS Saguenay–Lac-Saint-Jean](#)

Remerciements

Le TIESS tient à remercier Les Complices Alimentaires qui ont généreusement partagé leurs apprentissages, ainsi que les accompagnatrices Maude Bégín-Gaudette, Hélène Bellerose, Andrée-Anne Blouin, Sonia Lefebvre et Geneviève Chénier qui ont partagé leurs outils et analyses dans le cadre de cette étude. Nous remercions également tous les partenaires qui ont soutenu, grâce à leur expertise et leur expérience, l'équipe du projet [Territoires nourriciers: alimentation et économie sociale](#) dans la compréhension des différents concepts et sujets abordés, dans la définition de la méthodologie, ainsi que pour leur relecture.

La réalisation de ce document a été rendue possible grâce au soutien financier du ministère de l'Économie et de l'Innovation. Le projet a également bénéficié d'un soutien financier de la Direction générale de la santé publique du ministère de la Santé et des Services sociaux.

Québec 

Les Complices Alimentaires – Étude de cas est une publication de Territoires innovants en économie sociale et solidaire, 2022.



Pour citer ce document:

Atomei, C. (2022). *Les Complices Alimentaires – Étude de cas*. Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS).

tiess.ca

Avec la participation financière de

Québec 