

récolte



Fondation du Grand Montréal

# FAIM « ZÉRO » À MONTRÉAL



## PHASE 3

Pour un réseau  
d'approvisionnement  
de la sécurité alimentaire  
plus stratégique  
à Montréal

Judith Colombo et Éliane Brisebois

Décembre 2019

# Mot du président-directeur général de la Fondation du Grand Montréal

La Fondation du Grand Montréal est heureuse de présenter le bilan de la phase 3 de la démarche Faim « Zéro » à Montréal. Alors que la phase 1, lancée au printemps 2018, a permis de dresser le métaportrait de la situation de la sécurité alimentaire à Montréal, la phase 2 a cartographié les fonctions cet écosystème complexe, ce qui a permis d'identifier trois enjeux majeurs qui freinent la lutte contre l'insécurité alimentaire à Montréal : la stabilité du financement des organismes, la question de la gouvernance, ainsi que celle de l'approvisionnement alimentaire des différents acteurs de l'écosystème. Ce dernier enjeu est apparu comme le plus propice à encourager l'action collective.

Dans cette phase 3, la Fondation a donc proposé de réunir de nouveau la multitude d'acteurs engagés dans l'enjeu de l'approvisionnement. Je vous invite à lire et à vous inspirer du présent rapport, dont le constat principal est à la fois simple à comprendre et complexe à implanter : pour maximiser l'impact des initiatives de lutte contre l'insécurité alimentaire, et des organismes qui les mènent sur le terrain, il est nécessaire de renforcer la concertation entre les porteurs de grands projets.

Nous espérons que cette nouvelle phase de la démarche Faim « Zéro » à Montréal permettra de poursuivre la discussion sur la situation de la faim dans notre ville, et surtout sur les manières de collaborer pour la vaincre. Je veux remercier Récolte, tous les membres du comité stratégique Faim « Zéro », ainsi que l'ensemble des participants et des partenaires du projet, qui ont tous à cœur l'intérêt des Montréalaises et des Montréalais les plus vulnérables. En terminant, j'invite l'ensemble de la communauté du Grand Montréal à répondre à l'appel pour que, ensemble, nous nous donnions les moyens d'assurer à toute la population l'accès à une alimentation appropriée, abordable et saine.

**Yvan Gauthier**

Président-directeur général

Fondation du Grand Montréal



# Table des matières

1.	Retour sur la démarche Faim « Zéro » à Montréal	4
2.	Objectifs de la phase 3	7
3.	Méthode d'analyse	8
4.	Les trois dimensions de la problématique	11
5.	Analyse des solutions et des besoins	
	a. Leçons des solutions passées	13
	b. Présentation des types de solutions	15
	c. Enjeux, solutions et besoins à combler par dimension	27
6.	Identification d'axes stratégiques à partir des besoins	37
7.	Comment bénéficier du contexte favorable?	42
8.	Conclusion	48

# La démarche Faim « Zéro » à Montréal

Faim « Zéro » à Montréal est une démarche collaborative lancée et portée par la Fondation du Grand Montréal **dans le but d'améliorer les connaissances et d'initier des actions collectives pour lutter plus efficacement contre l'insécurité alimentaire**. Cet enjeu est en effet très important à Montréal, où 11 % des ménages vivent en situation d'insécurité alimentaire, comparativement à une moyenne canadienne de 8 %. La démarche s'articule donc autour de la volonté de mieux comprendre l'écosystème qui travaille à consolider la sécurité alimentaire de la communauté montréalaise.

La démarche s'est déployée en plusieurs phases comprenant chacune des activités de recherche et de mobilisation des différentes parties prenantes de l'écosystème montréalais de la sécurité alimentaire. Tout au long de ses différentes étapes, la démarche a été accompagnée par l'apport d'un groupe stratégique composé de différents bailleurs de fonds et d'organismes de l'écosystème. Le tableau ci-dessous résume les deux premières phases de la démarche.

Phase	Dates	But	Publication
1	Avril à octobre 2018	Dresser l'état des connaissances sur la sécurité alimentaire à l'échelle de l'île de Montréal.	<i>Métaportrait des publications portant sur la sécurité alimentaire à Montréal depuis 2006</i>
2	Novembre 2018 à juin 2019	Caractériser l'écosystème montréalais de la sécurité alimentaire à partir d'une étude et de cartographies conceptuelles.	<i>Portrait de l'écosystème montréalais de la sécurité alimentaire. Rapport et cartographies conceptuelles.</i>

# De la première à la troisième phase

L'ensemble de la démarche est menée avec une **approche écosystémique**, c'est-à-dire une approche qui tient compte des dynamiques et des interactions entre les différents éléments (acteurs, rôles, ressources, règles, etc.) du milieu de la sécurité alimentaire. Cette approche a orienté la recherche documentaire de la phase 1 et les collectes de données (sondage en ligne, entretiens semi-dirigés et séances collectives) de la phase 2. Cette dernière a montré quels acteurs jouaient quelles fonctions dans l'écosystème (production, transformation, distribution aux organisations, distribution aux individus, récupération alimentaire, recherche et transfert de connaissances, éducation et sensibilisation, coordination et collaboration, investissement, soutien financier et matériel) et a permis de faire ressortir les principaux enjeux qui empêchent l'écosystème de la sécurité alimentaire de remplir ses objectifs. Ces enjeux se séparent en trois catégories: **1) enjeux du réseau d'approvisionnement; 2) enjeux de santé financière des organisations; et 3) enjeux de l'action concertée.**

Ces résultats, synthétisés sous forme de cartographies conceptuelles et présentés dans le *Portrait de l'écosystème montréalais de la sécurité alimentaire*, ont été dévoilés lors du Forum SAM, le 30 mai 2019, et lors d'une séance de validation avec quelques participants, le 19 juin 2019. C'est à la suite de ces événements que s'est entamée la troisième phase de Faim « Zéro ».

Cette troisième phase met l'accent sur les **enjeux du réseau d'approvisionnement de la sécurité alimentaire** (voir cartographie conceptuelle à la page suivante) parce que **son optimisation vise à ce que plus d'aliments nourrissent plus de personnes en insécurité alimentaire**. De plus, l'optimisation du réseau d'approvisionnement est une approche stratégique pour répondre aux différents freins rencontrés par les acteurs de l'écosystème parce qu'elle nécessite que les enjeux de financement et d'action concertée soient également pris en compte.

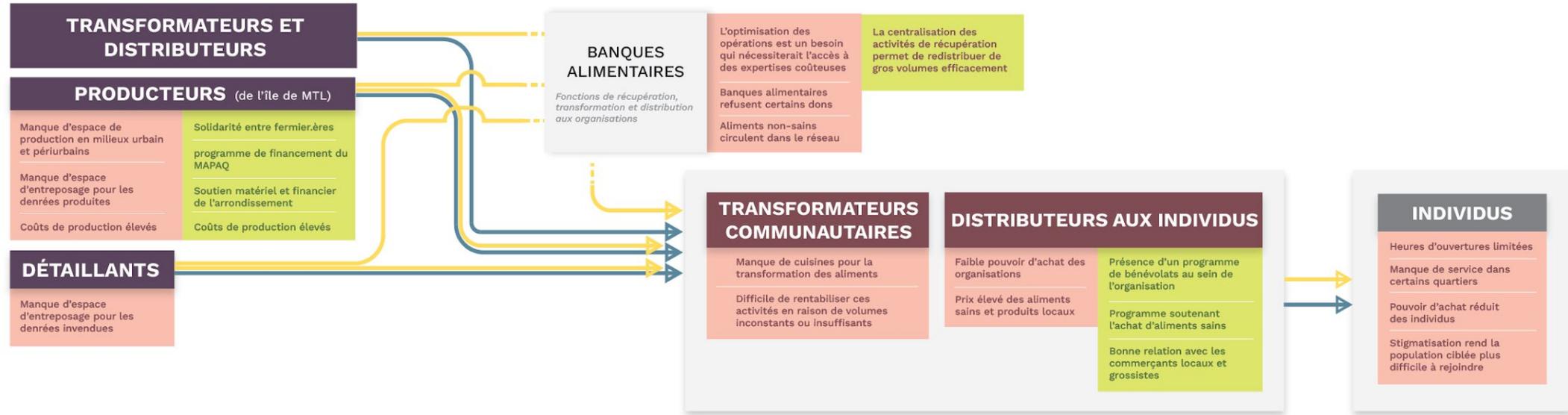
**Les impacts attendus de cette optimisation sont donc :**

- 1) **un meilleur accès à l'alimentation** pour les populations en insécurité alimentaire
- 2) **une meilleure viabilité économique** des organisations et des initiatives de l'écosystème.

# ENJEUX DU RÉSEAU D'APPROVISIONNEMENT



## SOURCES D'ALIMENTS



**ENJEUX DU DON ALIMENTAIRE**

<p><b>Freins</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Conformité aux règles du MAPAQ</li> <li>✗ Craintes des donateurs que les dons d'invendus puissent nuire à leur marque ou réputation</li> </ul>	<p><b>Leviers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Interlocuteur unique et de confiance</li> <li>● Transfert d'expertise du privé aux banques alimentaires</li> <li>● Programmes de récupération officiels des entreprises</li> <li>● Changer positivement le lexique du gaspillage alimentaire</li> </ul>
--	--

**ENJEUX DE LA RÉCUPÉRATION**

**Freins**

- ✗ Manque de personnel ou bénévoles pour les l'emballage et empaquetage
- ✗ Manque de personnel ou bénévoles pour les livraisons et la récupération
- ✗ Contraintes logistiques à la récupération (matérialité des aliments, horaires de collecte, etc.)
- ✗ Manque d'infrastructures pour préserver la chaîne de froid
- ✗ Manque d'infrastructures pour l'entreposage

**PISTE DE SOLUTION**

**LA MUTUALISATION** est une stratégie nommée à plusieurs reprises par les transformateurs communautaires et les distributeurs aux individus. Elle peut prendre trois formes distinctes :

- Réaliser des achats groupés pour faire des économies d'échelle et ainsi améliorer le pouvoir d'achat des organisations.
- Partager les équipements, les infrastructures et les ressources humaines dans un réseau organisé afin d'optimiser l'utilisation des ressources liées aux activités d'approvisionnement.
- Mettre à l'échelle les services d'approvisionnement pour avoir accès à de nouveaux marchés.

Manque d'organisme porteur	Accès à des études de faisabilité financées
Complexité de la gouvernance	Volonté de collaboration entre les organisations communautaires
Difficulté d'arrimer les besoins des différents collaborateurs	Création de précédents (ex: marchés de quartier, La cantine pour tous)

# Objectifs de la phase 3

Dans la continuité des deux phases précédentes, la phase 3 de Faim « Zéro » s'appuie sur un processus de recherche et de consultation des différentes parties prenantes de l'écosystème montréalais de la sécurité alimentaire. Les objectifs qui guident ce travail sont les suivants:

- 1. Comprendre comment le réseau d'approvisionnement de la sécurité alimentaire pourrait être optimisé.**
  - a. Faire ressortir les enjeux qui empêchent le réseau d'approvisionnement de se déployer de façon optimale quant aux besoins en denrées, en ressources et en gouvernance.
  - b. Identifier les solutions les plus prometteuses pour la résolution de ces enjeux.
  - c. À partir de l'analyse des solutions actuelles et en développement, identifier les besoins à combler entre les dimensions de la problématique et ces solutions.
- 2. Proposer des stratégies qui permettraient le mieux d'atteindre les impacts attendus** de l'optimisation du réseau, soit d'améliorer l'accès à l'alimentation des populations en insécurité alimentaire et d'améliorer la viabilité économique des organisations et des initiatives de l'écosystème.
- 3. Présenter les opportunités de financement et de soutien qui s'offrent au réseau d'approvisionnement de la sécurité alimentaire et consulter les différentes parties prenantes pour sonder leur intérêt envers une concertation pour le développement collectif de solutions intégrées à soutenir.**
- 4. Identifier les perspectives d'action avec l'ensemble des partenaires.**

# Méthode d'analyse : *l'Impact Gaps Canvas*

Pour répondre au premier objectif de comprendre comment le réseau d'approvisionnement de la sécurité alimentaire pourrait être optimisé, la méthode *l'Impact Gaps Canvas* a été utilisée.

L'impact et sa mesure sont au coeur des nouvelles approches en matière de financement et de philanthropie. Mais comment bien définir l'impact que nous visons et comment identifier les actions prioritaires à mener en cohérence avec celui-ci?

*l'Impact Gaps Canvas* est un outil développé par Daniela Papi-Thornton, chercheuse et directrice du Skoll Centre for Social Entrepreneurship associé à l'Université Oxford, et qui permet, par une analyse des différentes dimensions de la problématique qui nous préoccupe et des solutions passées, présentes et en développement, d'identifier les éléments qui manquent à notre capacité collective d'agir sur ces enjeux et comment nous pouvons mieux coordonner nos efforts.

Par conséquent, cette méthode de recherche s'avère tout à fait pertinente avec les objectifs de la phase 3 de Faim « Zéro ». La page suivante présente les étapes qui ont guidé la réalisation de notre analyse et précise les sources de données secondaires et primaires utilisées pour appuyer l'identification des besoins à combler en matière d'optimisation du réseau d'approvisionnement des initiatives en sécurité alimentaire à Montréal.

# Étapes de réalisation de l'*Impact Gap Canvas*

## Compréhension du problème

- Décrire la problématique
- Identifier les barrières qui empêchent la transformation souhaitée
- Présenter l'évolution du problème dans le temps

## Exploration des solutions actuelles et passées

- Identifier les solutions déjà en place et celles qui ont été essayées par le passé
- Identifier les modèles de changement déjà amorcés
- Identifier l'impact recherché à long terme et comment chacune des solutions y contribue

## Identification des écarts et pistes pour les combler

- Identifier les éléments manquants et ce qui est mal desservi par les solutions actuelles et les modèles de changement
- Décrire spécifiquement les opportunités d'impact
- Formuler les constats clé de la démarche sous la forme de recommandations

- La description de la problématique présentée dans les pages suivantes a été réalisée à partir du rapport de la phase 2 de Faim « Zéro » (Brisebois et Colombo, 2019) et d'autres sources: Arsenault-Hétu et al., 2018, Audet et al., 2014, 2015; Brisebois et Audet, 2018 et Voghel-Robert, 2016).
- D'autres informations ont été confirmées et collectées en guise de complément grâce à **13 entrevues** téléphoniques menées en septembre et octobre 2019 (voir page suivante pour les organisations ayant participé).

# Organisations participantes de la phase 3

**Des représentants des organisations suivantes ont été contactés pour discuter des solutions mises en place ou en développement dans le réseau d’approvisionnement de la sécurité alimentaire montréalais:**

Les Banques alimentaires du Québec (Annie Gauvin)

La Cantine pour tous (Thibaud Liné)

Carrefour alimentaire Centre-Sud (Jean-Philippe Vermette)

Le Club des petits déjeuners (Sébastien Desaulniers)

Corbeille Bordeaux-Cartierville (Donald Boisvert)

La Corbeille de pain (Lyse Beaudette)

Commerce solidaire (Jean Bénard)

Le Dépôt Centre communautaire d’alimentation (Daniel Rotman)

Jalon Mtl (Mickael Brard)

Mission Bon accueil (Samuel Watts)

Moisson Montréal (Richard Daneau)

Regroupement Partage (Sylvie Rochette et Marie-Josée Laferrière)

La Roue Libre (Cédrik Chaperon)

**Depuis la phase 1, la démarche Faim « Zéro » est accompagnée d’un groupe stratégique composé de représentants de ces organisations:**

Fondation du Grand Montréal, Centraide du Grand Montréal, le Dépôt centre communautaire d’alimentation, la Direction régionale de santé publique (CIUSSS du Centre-Sud-de-l’Île-de-Montréal), la Fondation Lucie et André Chagnon, la Fondation McConnell, Mission inclusion (anciennement L’Œuvre Léger), la Ville de Montréal, le ministère de l’Agriculture, des Pêcheries et de l’Alimentation du Québec (MAPAQ), le groupe McKinsey, Moisson Montréal, le Conseil du système alimentaire montréalais (Conseil SAM), Récolte et Esplanade.

# Les **trois** dimensions de la problématique

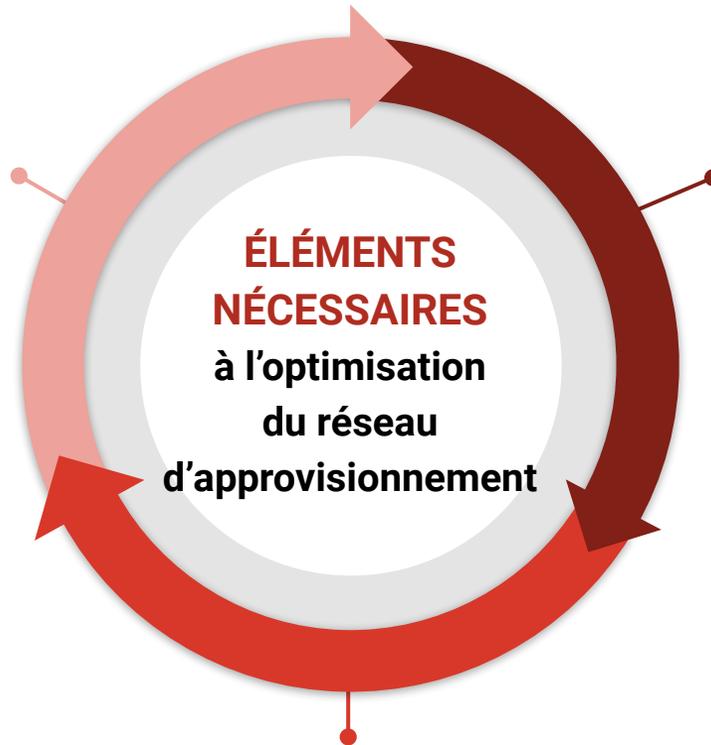
Les collectes de données menées dans le cadre de la phase 2 de Faim « Zéro » et la consultation d'autres documents sur le système alimentaire montréalais ont permis de faire ressortir les principaux enjeux du réseau d'approvisionnement de la sécurité alimentaire. Ces enjeux se séparent en trois catégories ou dimensions, selon les éléments nécessaires à l'optimisation du réseau d'approvisionnement: les denrées alimentaires, les ressources, la gouvernance et la structuration.

## **DENRÉES ALIMENTAIRES**

**Enjeux de la récupération**  
**Difficultés d'accès aux marchés**  
**Enjeux de gaspillage**

Chacune des dimensions comporte une liste d'enjeux qui ont été identifiés comme prioritaires par l'écosystème.

Pour faciliter l'analyse des solutions répertoriées dans la prochaine section de ce rapport, ces enjeux serviront de cadre d'analyse.



**ÉLÉMENTS NÉCESSAIRES**  
**à l'optimisation**  
**du réseau**  
**d'approvisionnement**

## **GOUVERNANCE ET STRUCTURATION**

**Intégration des différentes échelles d'action**  
**Complexité de la mesure d'impact**  
**Difficile à déterminer dans projets collectifs**  
**Priorités et perspectives différentes**  
**Culture de collaboration à améliorer**

## **RESSOURCES**

**Logistique**  
**Données et technologies**  
**Financement**

# Analyse des solutions et des besoins

Une fois la problématique cernée, les solutions qui tentent de répondre aux différents enjeux du réseau d’approvisionnement ont été analysées. Cette analyse a été réalisée en trois temps et ce qui en résulte est présenté dans les pages suivantes:

1. Mise en lumière des leçons apprises à partir des solutions mises en œuvre par le passé (p. 13-14)
2. Élaboration d’une typologie des solutions actuelles et en développement à Montréal (p. 15-25)

Les fiches de types de solutions présentent:

- a. La définition de ce type de solution (en rouge)
- b. Des exemples de solutions
- c. Des considérations à retenir (« L’envers de la médaille » sur fond gris)

Une cartographie présentant les types de solutions et les acteurs qui y sont impliqués suit les fiches. (p. 26)

3. Identification des besoins à combler à partir des enjeux de la problématique et des solutions qui y répondent (p. 27-36)

# Leçons des expériences passées (1)

Bâtir des projets collectifs structurants passe d'abord par la prise en compte de l'expérience et la connaissance cumulées grâce aux initiatives qui ont été tentées par le passé. À Montréal, deux études réalisées dans les dernières années (Voghel, 2016 et Arsenault-Héту et al., 2018) ont permis de faire des constats importants à partir des écueils de différentes initiatives ayant eu comme but commun l'optimisation du réseau d'approvisionnement et de distribution de la sécurité alimentaire. Cette page et la suivante résument les leçons des expériences passées tirées de ces deux études.

## Type de solutions expérimentées par le passé

**Mutualisation d'équipement et/ou marketing** (Coalition des marchés de quartier montréalais (2011), Projet régional de mutualisation (marchés))

**Mutualisation des commandes** (RAOC (2006-2011), Initiatives montréalaises de la FCAQ (depuis 25 ans))

**Offre de service de distribution centralisée** chez un organisme (TeraTer (2008-2012), Bonne boîte, Bonne bouffe (2007-2016))

## Recommandations pour l'implantation de projets de mutualisation de l'approvisionnement

- Favoriser le renforcement et le partage des compétences:
  - ◆ Par la mise en place d'outils de partage de connaissances
  - ◆ Par le partage des expertises (embauche d'une ressource commune)
- Outiller et accompagner les gestionnaires des projets en cours dans leurs démarches entrepreneuriales.
- Documenter les modèles en place, les bons coups et les difficultés des projets actuels.

## Considérations pour un regroupement d'achats à l'échelle régionale

- Assurer un soutien et un maintien d'une concertation régionale dans l'atteinte d'objectifs prédéterminés
- Favoriser les maillages entre les initiatives. Les nouvelles initiatives de mutualisation gagneraient à s'intégrer à des démarches déjà existantes.
- La **réduction des intermédiaires**, la **meilleure traçabilité** et la **réduction des efforts de transport** sont des éléments centraux de la dimension logistique de la mutualisation.

# Leçons des expériences passées (2)

Aspects de l'approvisionnement	Condition de succès des projets de mutualisation
Fournisseurs (sourcing)	Établir une relation de confiance avec le fournisseur Limiter le plus possible les intermédiaires Stratégies développées avec les producteurs ou regroupement de producteurs locaux (approvisionnement local)
Finances	Adhésion et fidélisation de la clientèle (les organismes acheteurs) pour assurer un volume significatif d'achat Recours à une approche entrepreneuriale et faisabilité du modèle d'affaires (Audet et al., 2014)
Prix des aliments	Le regroupement devrait s'établir sur des principes de solidarité selon lesquels les « gros » aident les « petits » Centralisation des commandes pour un grand nombre de partenaires (régional) Les avantages économiques doivent être une plus-value, mais pas le seul avantage du partenariat.
Logistique	Excellente communication entre les partenaires Bien identifier les besoins auxquels répond la solution
Gouvernance / gestion	Existence d'une confiance, d'une synergie, d'un « fit naturel » entre les partenaires (valeurs partagées) Créer des occasions de maillage entre les organismes afin de faire émerger les projets de mutualisation Gouvernance transparente et avec un fort ancrage local Objectifs clairs et en accord avec des besoins bien identifiés de chacun des partenaires Balises claires et respectées par tous dans la mise en oeuvre de la solution de mutualisation Niveau de risque/responsabilité correspond à la capacité interne de l'organisation porteuse

# Présentation des types de solutions

Les solutions identifiées comme répondant à plusieurs enjeux de la problématique du réseau d'approvisionnement de la sécurité alimentaire ont été classées dans **10 catégories** présentées ci-dessous et expliquées dans les pages suivantes. Ces catégories sont relatives à 3 des « 5R » (résultats, rôles, relations, règles et ressources) qui ont guidé la collecte de données lors de la phase 2 (voir Brisebois et Colombo, p. 9).

## RÈGLES

1. Norme

## RESSOURCES

2. Plateforme technologique
  - a. Gestion logistique
  - b. Partage d'équipement et d'infrastructure
  - c. Transaction
3. Chaîne intégrée
4. Centralisation
  - a. Achats et distribution
  - b. Transformation
  - c. Services aux citoyens
5. Transport optimisé

## RELATIONS

6. Entente B to B
  - a. Entente entre producteur.s et organisme.s
  - b. Entente entre entreprise.s privée.s et organisme.s de récupération
7. Mutualisation
  - a. Achats
  - b. Équipement et infrastructure
  - c. Transport
  - d. Mise en marché
8. Mise en réseau d'acteurs
  - a. Acteurs du même type
  - b. Acteurs diversifiés
9. Partenariat de soutien
10. Amélioration de l'«expérience client»

# 1. Normes

Adoption et application de normes et de réglementations qui contribuent à améliorer le système actuel.

Exemples:

Politique de saine alimentation (Le Dépôt)

Guide alimentaire canadien

Système de certification des membres (Cantine pour tous)

Normes nutritionnelles pour les aliments transformés (DSP)

## **L'envers de la médaille de ce type de solution**

L'application de normes ne vient pas sans difficulté. Par exemple, la politique de saine alimentation du Dépôt garantit que les aliments cuisinés et distribués par l'organisme — qu'ils soient achetés ou reçus grâce au don — sont sains et nutritifs. Par conséquent, les aliments donnés qui ne respectent pas les critères de la politique sont refusés, ce qui nécessite de fournir plus d'efforts pour assurer l'approvisionnement alimentaire.

## 2. Plateforme technologique

Développement ou adaptation d'un outil de gestion informatisé pour soutenir différentes activités liées au réseau d'approvisionnement.

### 2a. Gestion d'inventaire et flux de denrées

Exemples: Défi des villes intelligentes, BAQ, Mission Bon Accueil

### 2b. Partage d'équipement et d'infrastructure

Exemples: Cantine pour tous

### 2c. Transaction

Exemples: Mission Bon Accueil, Cantine pour tous, Réseau des fermiers de famille

### 2d. Gestion des données

Exemples: Cartographie des ressources (Projet justice et durabilité alimentaire (Dawson), Réseau alimentaire de l'est); siège social de GODAN, fiducie de données du Défi des villes intelligentes, Observatoire des récits de Montréal du CRIEM

### L'envers de la médaille de ce type de solution

Sans la transformation des pratiques et un accès économique aux technologies, leur adoption est inefficace, voire inutile. Il existe une résistance réelle à l'adoption de ces technologies et à la participation à des systèmes de données ouvertes. Des activités de sensibilisation et de formation sont à prévoir ainsi que des stratégies d'appropriation par les acteurs visés par les solutions.

# 3. Chaîne intégrée vers bénéficiaires

Regrouper, au sein d'une même organisation, une diversité d'activités touchant à différentes fonctions du cycle alimentaire de façon à intégrer sa chaîne d'approvisionnement.

Exemples:

Santropol roulant (production, transformation et distribution),

Regroupement Partage (Réseau des magasins partage, Cultiver l'espoir): production, emballage et distribution

Moisson Montréal (récupération, projet de transformation, distribution)

## L'envers de la médaille de ce type de solution

Ce modèle exige une grande diversité de ressources et d'expertises à l'interne pour une même organisation. L'intégration doit idéalement favoriser à la fois l'accomplissement de la mission et la viabilité des activités de l'organisation; autrement, le recours au partenariat, misant sur la complémentarité des expertises des différents partenaires, peut s'avérer plus judicieux. Par exemple, le modèle multipartenarial chapeauté par le Regroupement Partage est une approche qui permet de bénéficier de l'expertise de différentes organisations au sein d'un même projet ayant une portée régionale comme c'est le cas pour Cultiver l'espoir.

# 4. Centralisation

Concentration d'un ou de plusieurs services au sein d'une même organisation dont peuvent bénéficier d'autres organisations ou les citoyens (continuum de services) à l'échelle locale ou régionale.

## 4a. Achats et distribution

Exemples: Le Dépôt (fournisseur en denrées pour d'autres org. de NDG), Sésame (fournisseur en gros de fruits et légumes), Club des Petits Déjeuners, Défi des villes intelligentes, Moisson Montréal (Projet achat aliments NOVA 2)

## 4b. Transformation

Exemples: Moisson Montréal

## 4c. Services aux citoyens

Exemples: Le Dépôt, CACS, La Corbeille BC, Regroupement Partage, Partageons l'espoir

# 5. Transport optimisé (intermédiaire)

Recours à une offre de service par un tiers qui facilite et optimise le déplacement de proximité (derniers kilomètres).

Exemples:

Déplacement à vélo entre producteurs/détaillants (La roue libre)

Service de camion partage (Autonomik)

Entrepôt secondaire en milieu urbain (Îlot voyageur)

## **L'envers de la médaille de ce type de solution**

Le vélo cargo est une avenue intéressante à explorer en milieu très urbanisé, mais la nature même des denrées périssables (poids, volume et chaîne de froid à respecter) ainsi que les volumes élevés de denrées nécessaires aux initiatives en sécurité alimentaire sont des obstacles au recours à ce type de transport.

## 6. Entente « B to B »

Entente directe qui s'établit entre une source de denrées et l'organisme distributeur (comprend autant la vente que le don alimentaire).

### 6a. Entente entre producteur.s et organisme.s en sécurité alimentaire

Exemples: Achats planifiés (formule ASC) (Le Dépôt, Bâtiment 7, Partageons l'Espoir); Formule "Payez ce que vous pouvez" (Ferme Carya et plusieurs marchés dans l'ouest de l'île); Quai des producteurs, APMQ, Projet AlimenTerre (Corbeille Bordeaux-Cartierville) et plusieurs producteurs locaux

#### L'envers de la médaille de ce type de solution

Les circuits courts peuvent générer davantage de nuisances dans la livraison du dernier kilomètre (surtout en ville) (congestion, entrave, pollution atmosphérique et sonore).

### 6b. Entente entre entreprise.s privée.s (transformateurs et/ou détaillants) et organisme.s de récupération

Exemples: Club des Petits Déjeuners, Moisson Montréal, La Transformerie (et beaucoup d'autres organisations en sécurité alimentaire)

#### L'envers de la médaille de ce type de solution

Ce type d'entente est souvent basé sur une proposition de solution clé en main de l'organisme à l'entreprise. En ce moment, il n'y a pas ou peu de norme ou réglementation qui oblige/incite les entreprises privées à faire des dons alimentaires.

# 7. Mutualisation

Regrouper et/ou de partager des ressources humaines, financières ou organisationnelles afin que tous les acteurs concernés en tirent le meilleur parti.<sup>1</sup>

## 7a. Achats

Exemples: Mutuelle des marchés solidaires, Commerce solidaire

## 7c. Transport

Exemples: Mutuelle des marchés solidaires

## 7b. Équipement et infrastructure

Exemples: Cantine pour tous

## 7d. Mise en marché

Exemples: Cantine pour tous, CAPÉ

### L'envers de la médaille de ce type de solution

Le regroupement d'achats de plusieurs organisations sur un territoire élargi peut occasionner davantage d'enjeux logistiques comme c'est le cas présentement pour la mutuelle des marchés solidaires. L'avantage de cette mutualisation est basée sur la relation «B to B» (producteurs / organisation) et non les aspects économiques et logistiques. La faisabilité d'une mutualisation d'achat de denrées périssables permettant une économie d'échelle significative est encore à démontrer. Le cas de Commerce solidaire montre aussi que malgré l'existence de solution de mutualisation, son adoption dépend de plusieurs facteurs et peut s'avérer laborieuse.

<sup>1</sup>CRESSBN, s.d.; Mundler et al., 2016, cités dans Arsenault-Héту et al., 2018

# 8. Mise en réseau d'acteurs

Regroupement et concertation entre les acteurs de l'écosystème du réseau d'approvisionnement afin d'améliorer leur capacité d'agir.

## 8a. entre Acteurs du même type

Exemples: La Cantine pour tous, Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ), bailleurs de fonds (portrait du financement et PIC)

## 8b. entre Acteurs diversifiés

Exemples: Notre quartier nourricier (Centre-Sud), Table des partenaires de l'approvisionnement local (CIBIM), CSAM, Tables de quartier, Faim « Zéro » à Montréal

# 9. Partenariat de soutien

Élaboration et mise en œuvre de projets grâce à la participation de plusieurs partenaires incluant des acteurs des fonctions auxiliaires\*.

Exemples: PIC (Centraide), Réseau des magasins partage et Cultiver l'espoir (Regroupement Partage), Partenariat de recherche (CACIS et Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique), Obligations communautaires (trousse du TIESS)

\*Les fonctions auxiliaires de l'écosystème de la sécurité alimentaire sont:

**Financement et soutien matériel**

**Collaboration**

**Recherche et transfert de connaissance**

# 10. Meilleure expérience client

Offre de service améliorée auprès de la clientèle en situation d'insécurité alimentaire pour répondre plus adéquatement aux différents besoins.

Exemples:

Formule épicerie pour le don alimentaire (Mission Bon Accueil)

Formule « payez ce que vous pouvez » en marché public

Coupons en marché public et solidaire

Service de repas chaud lors de la distribution de panier alimentaire (Le Dépôt et plusieurs autres)

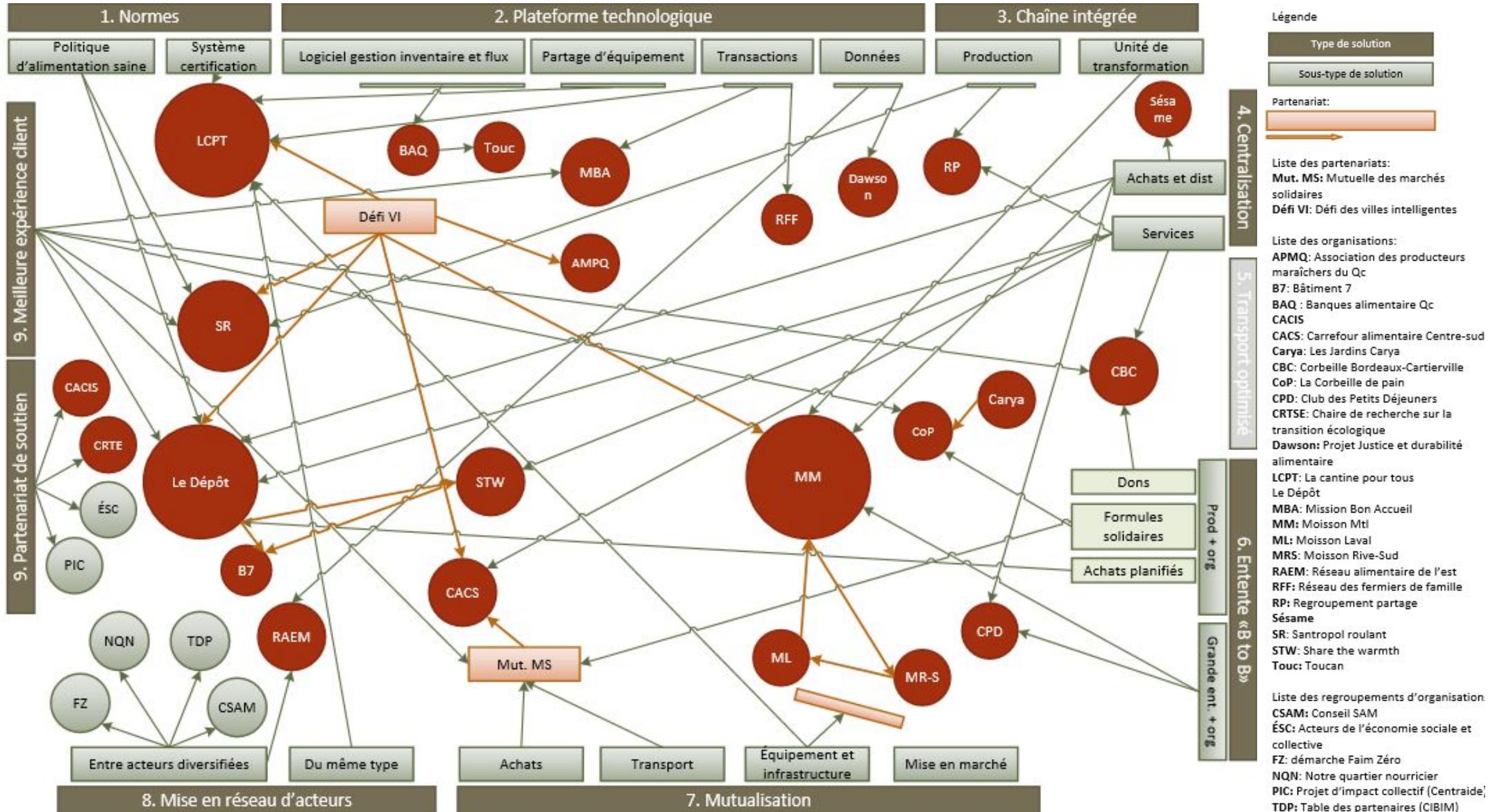
Comité d'usagers pour participer aux décisions touchant l'épicerie solidaire (Corbeille BC)

La **nourriture est une porte d'entrée** pour l'accès à d'autres services d'aide aux populations vivant en situation de pauvreté.

## L'envers de la médaille de ce type de solution

Malgré l'offre de services de tous types disponible sur le territoire de Montréal, une grande proportion de la population vivant en situation d'insécurité alimentaire ne fréquente toujours pas les organismes proposant des formules d'aide alimentaire d'urgence. Des études en cours devraient nous permettre de mieux en comprendre les raisons.

# Cartographie des solutions et des acteurs impliqués (portrait non exhaustif)



# Enjeux, solutions et besoins à combler

Les solutions, quel que soit leur type, ont été élaborées pour répondre à différents enjeux de la problématique du réseau d'approvisionnement de la sécurité alimentaire. Les pages suivantes mettent en lumière ces différents enjeux du problème (colonne de gauche), les solutions qui leur sont associées (colonne du centre) et les besoins qui demeurent non comblés (colonne de droite) (voir p. 29-30; 32-34; 36). Les enjeux sont présentés à partir des trois dimensions de la problématique (voir p. 28, 31 et 35).

En outre, certains types de solutions répondent directement aux **impacts attendus** de l'optimisation de réseau de la sécurité alimentaire:

**Meilleur accès à l'alimentation**  
pour les populations en insécurité alimentaire

## Solutions

**Plateforme technologique:**  
Transaction

**Centralisation:**  
Service aux citoyens

**Expérience client**

**Meilleure viabilité économique**  
des organisations et des initiatives

## Solutions

**Chaîne intégrée**

**Mutualisation**

**Mise en réseau d'acteurs:**  
Acteurs du même type

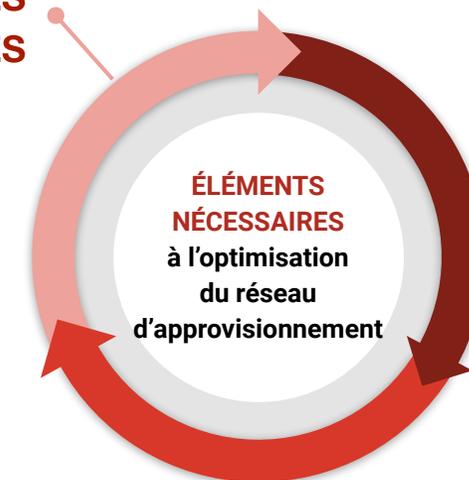
**Bien que plusieurs solutions soient déjà en place ou en développement, il peut subsister des besoins ou « écarts » à combler pour que ces dernières répondent adéquatement et efficacement à la problématique d'optimisation du réseau.** Les questions suivantes ont guidé l'identification de ces besoins:

- Qui ou qu'est-ce qui est mal desservi par le fossé actuel entre la problématique vécue et les solutions proposées?
- Quels sont les éléments manquants qui pourraient améliorer notre capacité à mettre en place les solutions identifiées?
- Quelle nouvelle ressource, loi, règlement, changement à l'horizon aurait potentiellement une influence sur l'impact souhaité?

# 1<sup>ère</sup> dimension de la problématique

<b>Denrées alimentaires</b> <i>À la base de la problématique se trouvent les denrées qui transitent dans le réseau de la sécurité alimentaire, qu'elles soient données ou achetées.</i>	Enjeux de la récupération alimentaire	Diversité des aliments	Manque d'aliments de base (farine, huile, lait, œufs, etc.)
			Trop d'aliments non sains
		Variabilité des volumes de denrées	
	Difficulté d'accès au marché (pour producteurs, organismes de transformation, etc.)	Faible pouvoir d'achat des organismes	
		Faibles marges de profits pour les producteurs locaux	
		Difficile accès à de nouveaux marchés pour les organismes	
	Enjeux / risques de gaspillage dans le réseau <sup>1</sup>		

**DENRÉES ALIMENTAIRES**



<sup>1</sup> Dès que des aliments entrent dans un réseau alimentaire, ils doivent être traités de la façon la plus efficace possible afin de ne pas être gaspillés.

# DENRÉES ALIMENTAIRES (1 de 2)

## Problème

## Solutions

## Besoin de...

### ENJEUX DE LA RÉCUPÉRATION ALIMENTAIRE

#### Diversité

Aliments non sains

Manque d'aliments de base  
(farine, huile, lait, œufs, etc.)

#### Variabilité des volumes de denrées

Trop gros ou trop petit  
Arrivages irréguliers dans  
l'année

Norme

Entente B2B:  
producteur + organisation

Chaîne intégrée

Centralisation:  
Achat + Distribution

Centralisation:  
Transformation

Entente B2B:  
Entreprise + Org de récup.

- soutenir l'application des normes de saine alimentation (ex. incitatifs, subventions, réglementation, etc.)
- infrastructure et d'équipement pour transformer, surgeler et entreposer de grandes quantités de fruits et légumes
- essaimage des modèles de récupération et de transformation à l'échelle d'un quartier pour favoriser la reproductibilité (ex: La Transformerie)
- une participation accrue de la population dans le don alimentaire (sortir du carcan de la Guignolée)
- davantage de produits de base (NOVA 2)

# DENRÉES ALIMENTAIRES (2 de 2)

## Problème

## Solutions

## Besoin de...

### ACCÈS AU MARCHÉ DE LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

Faible pouvoir d'achat des organisations

Faible marge (\$) pour les producteurs locaux

Accès difficile à de nouveaux marchés

### RISQUES DE GASPILLAGE

**Entente B2B:**  
producteur + organisation

**Entente B2B:**  
Entreprise + Org de récup.

**Mutualisation:** Achats

**Centralisation:**  
Achat + Distribution

**Entente B2B:**  
producteur + organisation

**Norme**

**Mutualisation:** Achats

**Transport optimisé**

**Centralisation:**  
Achat + Distribution

**Plateforme technologique:**  
Gestion logistique

**Centralisation:**  
Transformation

**Centralisation:** Service aux citoyens

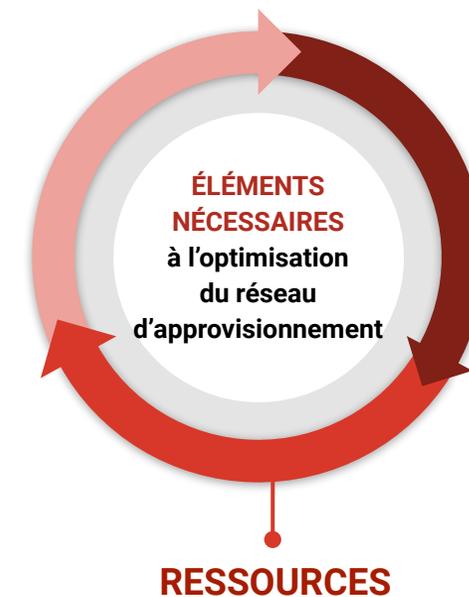
- instaurer plus d'incitatifs pour encourager l'achat d'aliments santé et locaux (ex. coupons dans les marchés publics et solidaires)
- soutenir la collaboration dans le réseau d'approvisionnement
- identifier et tester des modèles d'affaires viables basés sur la mutualisation (ex.: valider l'opérationnalisation)
- soutenir le développement des compétences entrepreneuriales et logistiques au sein des organisations

# 2<sup>e</sup> dimension de la problématique

## Ressources

*Une partie de la problématique du réseau d'approvisionnement de la sécurité alimentaire dépend de différentes ressources (logistiques, relatives aux données, technologiques, financières) qui manquent ou sont déficientes.*

Ressources	Logistique	Problème du transport vers les organismes	
		Manque et problème de répartition des infrastructures (cuisines, entrepôts, etc.)	
		Manque d'équipements	
		RH (main d'œuvre et expertises)	Coûts
			Disponibilité
	Expertises absentes en logistique		
	Données et technologies	Partage et transparence	
		Difficulté d'obtenir données sur usagers de l'écosystème	
		Besoins pour appui logistique	Coûts élevés de développement
			Accès à l'expertise et à la techno
			Enjeux de compatibilité entre plateformes
	Financement	Harmonisation entre bailleurs de fonds	
		Alignement entre les attentes (bailleurs de fonds) et les besoins (organisations)	Critères limitants
Enjeux de continuité (court terme, par projet, etc.)			



# RESSOURCES (1 de 3)

## Problème

## Solutions

## Besoins de...

### Logistique

Transport vers les org.



**Entente B2B:**  
producteur + organisation

**Mutualisation:**  
Transport

**Plateforme technologique:**  
Gestion logistique

**Transport optimisé**

Infrastructures (cuisines, entrepôts, etc.): manque et/ou problèmes de répartition



**Plateforme technologique:**  
Partage d'équipement et d'infrastructure

**Centralisation:**  
Achat + Distribution

**Mutualisation:**  
Achats

Équipements

Ressources humaines



**Mise en réseau des acteurs:**  
Acteurs du même type

**Partenariat de soutien**

Disponibilité

Coûts

Expertise spécifique

- adapter des solutions complémentaires pour le transport de denrées destinées à la sécurité alimentaire (ex. transport par vélo)
- compléter la cartographie des besoins et de l'inventaire en infrastructures (entreposage, cuisines et équipements) dans les organismes locaux et régionaux
- bâtir l'infrastructure identifiée comme prioritaire à la suite de l'examen des besoins
- développer des expertises spécifiques (ex. pour la logistique) dans le réseau d'approvisionnement

# RESSOURCES (2 de 3)

## Problème

## Solutions

## Besoins de...

### Données et technologie

Partage et transparence entre les organisations

**Mise en réseau d'acteurs**

**Mutualisation:**  
Achats

Difficulté d'obtenir des données sur les personnes en insécurité alimentaire

**Plateforme technologique:**  
Transaction

**Centralisation:**  
services aux citoyens

**Partenariat de soutien**

Freins existant pour utiliser les technologies en appui logistique:

Coûts élevés de dev.  
Accès à l'expertise  
Compatibilité entre plateformes

**Centralisation**

**Partenariat de soutien**

**Mise en réseau d'acteur**

- faciliter financièrement l'accès à la technologie et à l'expertise
- surpasser la culture de résistance à la collecte et au partage de données qui subsiste dans certaines organisations
- uniformiser les pratiques de collecte de données
- dépasser le stade embryonnaire des projets de données ouvertes
- élaborer des indicateurs d'impact communs pour bien évaluer le travail de l'ensemble de l'écosystème

## Problème

## Solutions

## Besoins de...

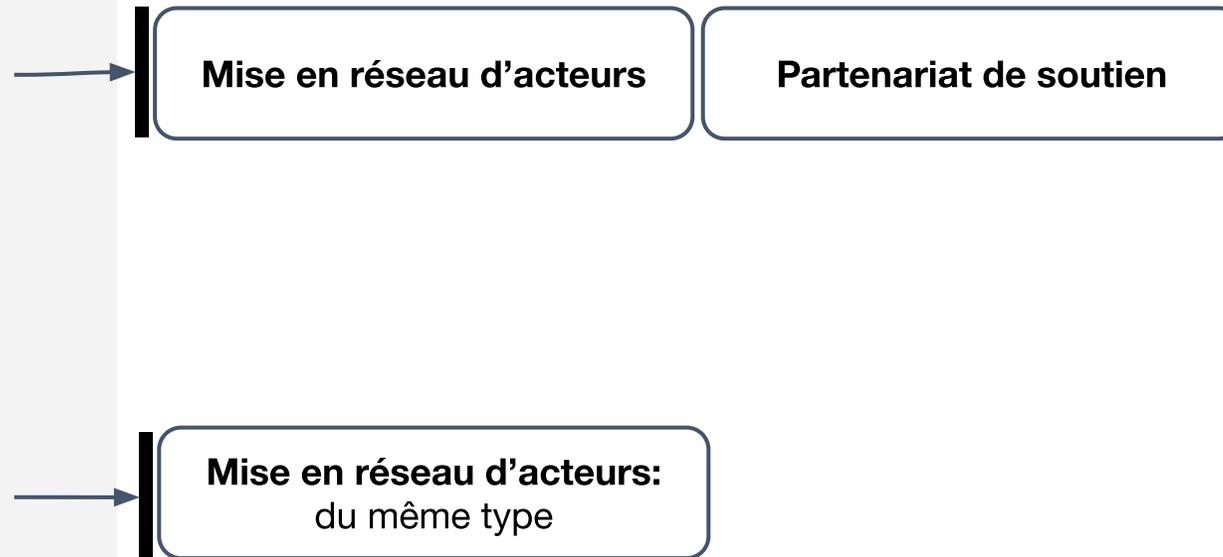
### Financement

Alignement entre les attentes (bailleurs de fonds) et les besoins (organisations)

Critères limitants

Continuité (court terme/ par projet)

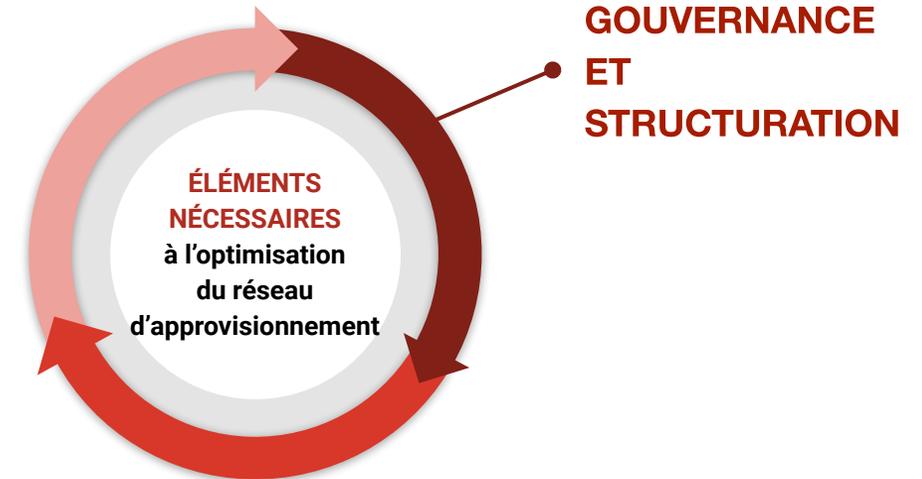
Harmonisation entre bailleurs de fonds



- systématiser le dialogue entre organisations et bailleurs de fonds pour aligner les besoins et attentes de chacun
- impliquer les organisations ou instances de concertation dans l'élaboration des programmes consacrés à la sécurité alimentaire
- augmenter la concertation entre les acteurs qui déposent des demandes de subventions

# 3<sup>e</sup> dimension de la problématique

<b>Gouvernance et structuration</b> <i>La problématique dépend en partie de difficultés de différentes natures de gouvernance et de structuration du réseau.</i>	Échelle d'action: intégration et complémentarité entre les niveaux
	Mesure d'impacts: pas d'outils ni d'indicateurs communs
	Difficile à déterminer dans projets collectifs (ex. organisme porteur pour mutualisation)
	Priorités différentes selon les quartiers, les organismes (missions, visions, valeurs)
	Culture de collaboration à améliorer



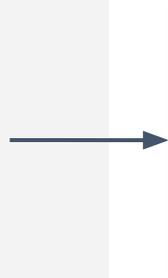
# Gouvernance et structuration

## Problème

## Solutions

## Besoin de...

Intégration des différentes échelles d'action

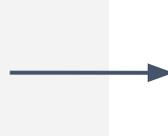


**Centralisation:**  
Achats et distribution  
Transformation

**Entente B2B**

**Mise en réseau d'acteurs**  
diversifiés

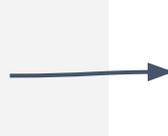
Complexité de la mesure d'impact



**Mise en réseau d'acteurs**

**Partenariat de soutien**

Difficile à déterminer dans projets collectifs

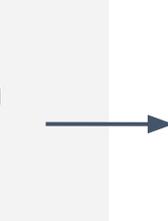


**Transport optimisé**

**Centralisation:**  
Achat + Distribution

Priorités et perspective différentes

Culture de collaboration à améliorer



**Plateforme technologique**

**Mise en réseau d'acteur**

**Mutualisation**

- fédérer les efforts visant l'optimisation du réseau d'approvisionnement dans un plan directeur avec objectifs et indicateurs communs
- soutenir les efforts de concertation par une gouvernance qui favorise la collaboration entre les parties prenantes



# Stratégies et acteurs clés identifiés pour répondre aux besoins

La méthode de l'*Impact Gaps Canvas*, qui a été utilisée pour procéder à l'analyse présentée dans ce rapport, a permis de faire ressortir les besoins qui sont toujours à combler malgré la mise en place de différentes solutions. La synthèse de ces besoins a fait émerger des axes stratégiques qui pourraient orienter des actions visant à optimiser le réseau d'approvisionnement. Ces stratégies, présentées dans les pages suivantes, sont des **propositions** et visent surtout à nourrir la réflexion des parties prenantes de la phase 3 de Faim « Zéro ». Les acteurs clés qui pourraient contribuer à la mise en oeuvre de ces stratégies ont aussi été identifiés, mettant en lumière que ces dernières s'inspirent de solutions déjà existantes.

**Axe 1:** Bonifier le système de récupération actuel en misant sur la complémentarité des initiatives (p. 38)

**Axe 2:** Soutenir l'émergence de modèles de mutualisation de l'approvisionnement et de la distribution de denrées destinées à la sécurité alimentaire (p. 39)

**Axe 3:** Appuyer les axes 1 et 2 par le développement d'une gestion logistique informatisée (p. 40)

**Axe 4:** Favoriser le développement des capacités (p. 41)

- Au sein des organisations
- Au sein de l'écosystème

# AXE 1. Bonifier le système de récupération actuel en misant sur la complémentarité des initiatives

## Synthèse des besoins

## Stratégies proposées

## Acteurs clés

➤ Soutien l'application des normes de saine alimentation

➤ Participation accrue de la population dans le don alimentaire (sortir du carcan de la Guignolée)

➤ Essaimage des modèles de récupération et de transformation (Ex.: La Transformerie, Aliment Terre (Corbeille B-C))

➤ Davantage de produits de base

➤ Soutenir le déploiement et la réplique de modèles d'entente B to B entre producteurs et organisations (ex. mesures incitatives comme les coupons en marchés publics et la formule « payez ce que vous pouvez »)

➤ Étudier et répliquer le modèle de chaîne intégrée vers les bénéficiaires au sein des organisations

➤ Soutenir l'émergence de modèle de récupération à échelle locale en complémentarité avec le modèle de Moisson Montréal

➤ Financer un modèle d'approvisionnement en produits NOVA 2

➤ **Organisations impliquées dans les ententes B to B :**

- Achats planifiés (Formule ASC):
- Mutuelle des marchés solidaires: CACS, MAC, Panier futé, Marché Cadillac, Association des producteurs maraîchers du Qc)
- Formule «Payez ce que vous pouvez»: Corbeille de pain (marché A-Ma-Baie, Partageons l'espoir, Ferme Carya)
- Récupération de n°2 chez les producteurs locaux: Corbeille BC

➤ **Organisations impliquées dans les modèles de chaîne intégrée:**

- Regroupement partage (Cultiver l'espoir), Santropol roulant

➤ **Organisations impliquées dans la récupération locale :** La Transformerie (avec détaillants de Rosemont-PP, CRAC PP (avec Marché Jean-Talon)

➤ **Moisson Montréal**

# AXE 2. Soutenir l'émergence de modèles de mutualisation de l'approvisionnement et de la distribution de denrées destinées à la sécurité alimentaire

## Synthèse des besoins

- Compléter la cartographie des besoins et de l'inventaire en infrastructures dans les organismes locaux et régionaux
- Bâtir l'infrastructure identifiée comme prioritaire à la suite de l'examen des besoins
- Identifier et tester des modèles d'affaires viables basés sur la mutualisation
- Adapter des solutions complémentaires pour le transport de denrées destinées à la sécurité alimentaire

## Stratégies proposées

- Développer l'infrastructure et l'équipement nécessaire à la distribution d'aliments frais et congelés dans les quartiers
- Évaluer la possibilité de mutualiser l'entreposage de denrées (échelles régional et local)
- Co-crée ou adapter un modèle centralisé de commande et de distribution de denrées alimentaires (hub régional)
- Réaliser des projets pilotes dans le but d'étudier les modèles émergents de mutualisation
- Financer et coordonner la logistique pour l'implantation des solutions mutualisées en alimentation scolaire
- Modéliser une ou des solutions de transport de proximité optimisé (incluant le développement de hub locaux)

## Acteurs clés

- **Organisations locales** qui ont des besoins en infrastructure pour transformer et entreposer les denrées
- **Bailleurs de fonds** prêts à investir en infrastructure et/ou en équipement: Fondation Chagnon, FGM
- **Partenaires du projet Système alimentaire intégré (Défi des villes intelligentes):** Récolte, LIUM, Moisson Mtl, APMQ et les hubs décentralisés (Le Dépôt, CACS, Santropol roulant)
- Organisations ayant des besoins communs en **entreposage** :
  - **Congélateur:** Moissons de la grande région de Montréal
  - **Légumes frais:** Regroupement Partage (entreposage pour Cultiver l'espoir), Corbeille BC (entreposage pour projet Alimen-Terre)
- Organisations désirant se joindre à ou développer un projet de **mutualisation**:
  - **En milieu scolaire:** Table des partenaires (CIBIM), Cantine pour tous, Club des petits déjeuners
  - **Circuits courts:** Mutuelle des marchés solidaires, regroupements d'achat
- **Acteurs de la mobilité** à Montréal: Jalon Mtl, La roue libre, Coop carbone/Esplanade, Solon, Ville de Montréal, projet Mobilité du Défi des villes intelligentes)

# AXE 3. Appuyer les axes 1 et 2 par le développement d'une gestion logistique informatisée

## Synthèse des besoins

## Stratégies proposées

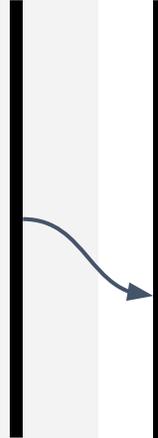
## Acteurs clés

➤ Faciliter l'accès à la technologie et à l'expertise



➤ Recruter et/ou créer des partenariats avec des experts en logistique, en programmation et en approvisionnement.

➤ Surpasser la culture de résistance à la collecte et au partage de données qui subsiste dans certaines organisations;



➤ Appuyer le développement des connaissances sur les habitudes de consommation des populations à desservir.  
➤ Identifier et diffuser des méthodes et pratiques en collecte de données  
➤ Créer ou adapter une structure de concertation pour répondre aux enjeux de la collecte, la gouvernance et la gestion de données  
➤ Concerter les porteurs de projets par souci d'harmonisation et de cohésion entre les plateformes technologiques

➤ Uniformiser les pratiques de collecte de données



➤ Mettre sur pied un comité d'évaluation et de la mesure d'impact de la sécurité alimentaire à Montréal

➤ Élaborer des indicateurs d'impact communs pour bien évaluer le travail de l'ensemble de l'écosystème



- **Entreprises privées** qui font de la logistique: détaillants et distributeurs, entreprises de livraison, programmation, etc.
- **Instances de concertation:** Conseil SAM, Tables de concertation
- **Centres de recherche** (Collège Dawson, Université McGill, CACIS, Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique, MCCHE Convergent Innovations, McGill — Data analytics)
- Organisations qui ont développé ou développent en ce moment des **solutions technologiques en lien avec la logistique et l'approvisionnement:** BAQ, Mission Bon Accueil, Cantine pour tous, Mission Mtl, Réseau des fermiers de famille, APMQ
- **Acteurs de soutien à la technologie à Mtl:** Quartier de l'innovation, Siège social de GODAN, Ville de Montréal, LIUM, Récolte (Défi VI), Observatoire des récits de Montréal du CRIEM
- Organisations qui seront des **utilisateurs finaux ou intermédiaires** de ces solutions technologiques:
  - Hubs alimentaires dans les quartiers (Le Dépôt, CACS, Santropol Roulant, Partageons l'espoir, Sésame, etc.)
  - Autres organisations avec distribution alimentaire
- **Mesure d'impact:** TIESS, Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique
- **Utilisateurs des initiatives en sécurité alimentaire**

# AXE 4. Favoriser le développement des capacités

## Synthèse des besoins

### ➤ **Au sein des organisations**

Développer davantage les compétences entrepreneuriales et logistiques au sein des organisations



### ➤ **Au sein de l'écosystème**

Culture et structure de collaboration à renforcer dans le réseau d'approvisionnement



## Stratégies proposées

- Préciser les besoins en formation et identifier qui détient l'expertise et comment la transférer
- Bâtir des partenariats pour le transfert de connaissance et la formation

- Développer un plan directeur qui précise les rôles et les attentes de chacun pour fédérer les acteurs
- Déterminer une gouvernance de projets collectifs favorisant la confiance, la transparence et la solidarité

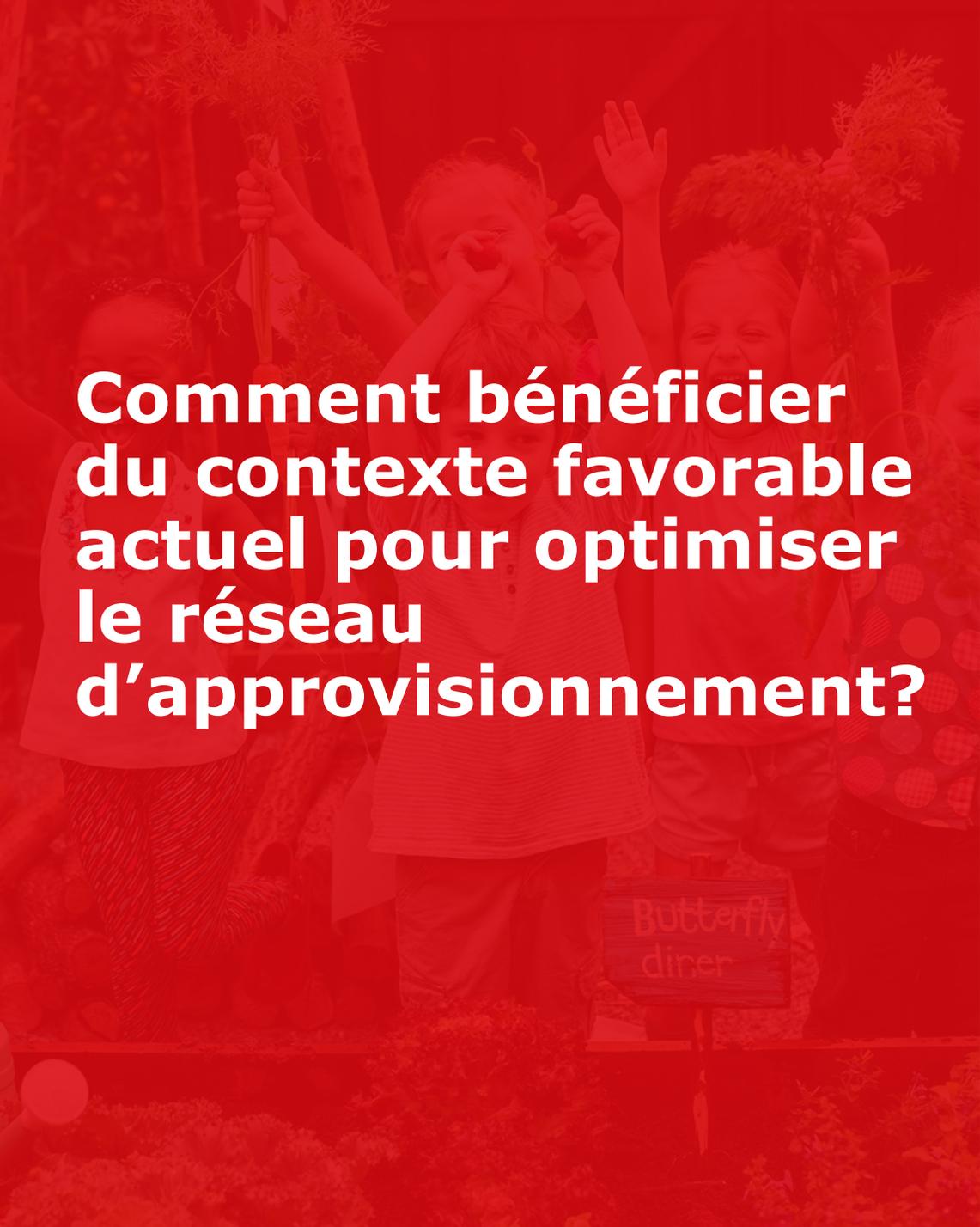
## Acteurs clés

### **Au sein des organisations**

- Développement des capacités: Fondation McConnell et Communagir (Innoweave), COCo
- Entrepreneuriat social: TIESS, Esplanade, UQAM (GESC)

### **Au sein de l'écosystème**

- Conseil SAM
- Centraide (PIC)
- Fondation du Grand Montréal et autres membres du groupe stratégique
- Regroupement des bailleurs de fond

A group of children are gathered for an event, with a sign in the foreground that reads "Butterfly dinner". The children are smiling and some have their hands raised. The background is filled with greenery and trees.

# Comment bénéficier du contexte favorable actuel pour optimiser le réseau d'approvisionnement?

Le contexte actuel semble favorable pour l'élaboration et la mise en œuvre de projets visant l'optimisation du réseau d'approvisionnement de la sécurité alimentaire. Ce contexte est forgé par plusieurs opportunités desquelles les acteurs pourraient profiter en collaborant et en se concertant de différentes façons. La section suivante présente donc ces points:

1. Opportunités de financement et de collaboration (p. 43)
2. Proposition de scénarios de concertation (p. 44-45)
  - a. Des projets majeurs non concertés (chacun fait ses demandes de son côté avec ses partenaires déjà établis)
  - b. Des projets majeurs concertés
  - c. Un projet global concerté
3. Précisions sur l'option du projet global concerté (p. 46-47)

# Opportunités de financement et de collaboration

Déployer des actions s'inscrivant dans les axes stratégiques présentés dans ce rapport nécessitera un soutien financier et une collaboration importante des acteurs de l'écosystème. Voici quelques **opportunités** desquelles peuvent profiter les différentes parties prenantes de Faim « Zéro » à Montréal:

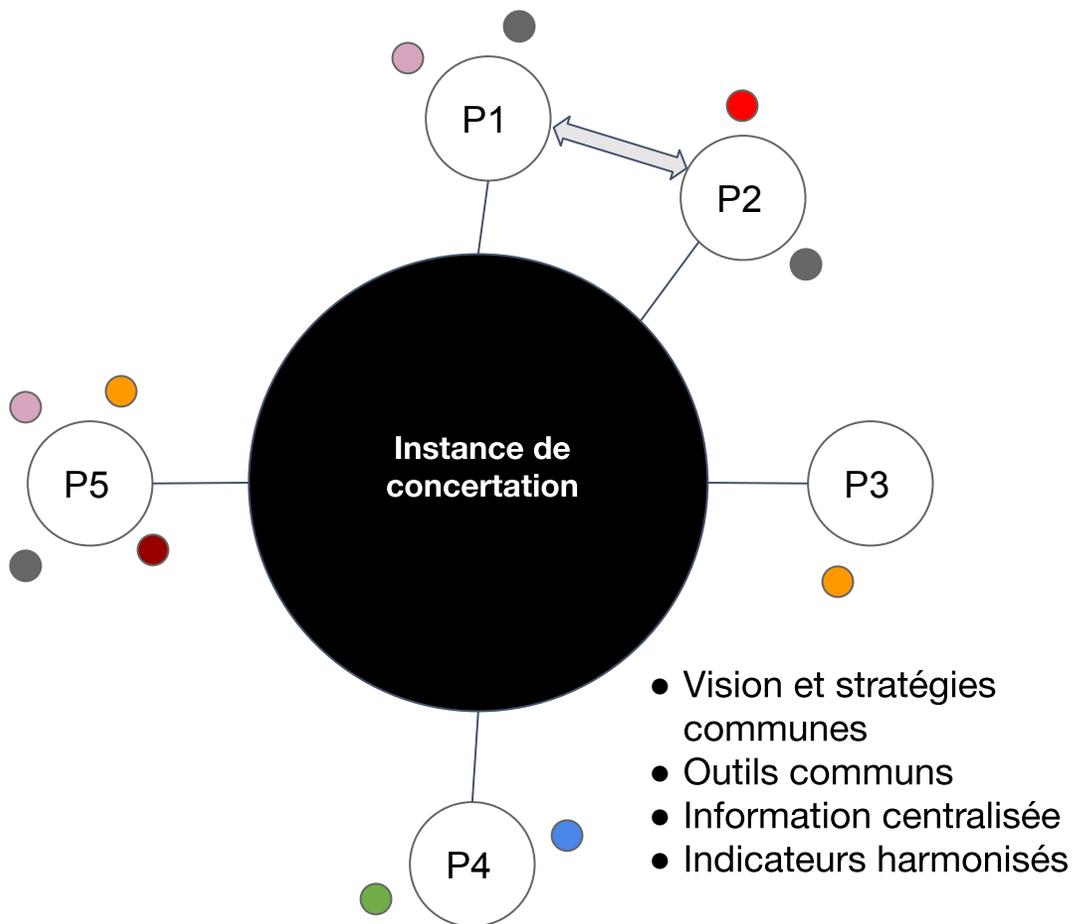
- Plusieurs bailleurs de fonds sont autour de la table (FGM, Chagnon, McConnell, Centraide, Mission inclusion, DRSP, Ville de Montréal) et se concertent pour évaluer leurs financements de la sécurité alimentaire (projet de portrait du financement)
- **Fonds des infrastructures alimentaires locales** - Projets d'amélioration des infrastructures et équipements (Agriculture et Agroalimentaire Canada), volet 2: *Le second volet, intitulé Projets de renforcement des systèmes alimentaires locaux, vise les plus grands organismes et cible les regroupements d'organisations communautaires, privées et académiques et autres qui ont collectivement pour mission de réduire l'insécurité alimentaire d'une manière durable en renforçant ou en mettant sur pied un système alimentaire local. Le volet des Projets de renforcement des systèmes alimentaires locaux sera lancé en 2020.*
- **Fonds d'infrastructures sociales** (Infrastructures Canada) (prêts et investissements remboursables): 755 M\$ + 50 M\$ pour aide à la préparation des demandes, dont 25 M\$ aux fondations communautaires canadiennes et 6 M\$ au Chantier de l'économie sociale (programme à venir).
- Concertation et arrimage des projets au sein du **plan intégré du C-SAM** + prise en compte des projets financés par le programme *Innover pour améliorer l'alimentation des Montréalais vulnérables* de la DRSP.
- **Défi des villes intelligentes: projet Système alimentaire local et intégré** porté par Récolte. Financement sécurisé. Projet multipartenarial qui vise la création d'un «hub» alimentaire centralisé et du développement d'une plateforme technologique pour en gérer les activités d'approvisionnement et de distribution, entre autres, vers les organisations qui desservent les populations en situation d'insécurité alimentaire. Plusieurs besoins communs avec d'autres initiatives en développement notamment la collecte de données, la mesure d'impact et la mutualisation des ressources.
- La Ville de Montréal compte mettre en place une réglementation anti-gaspillage auprès des détaillants. La grande quantité de denrées rendues disponibles créera une pression sur le réseau de la récupération alimentaire à Montréal.

# Tableau comparatif des scénarios de concertation

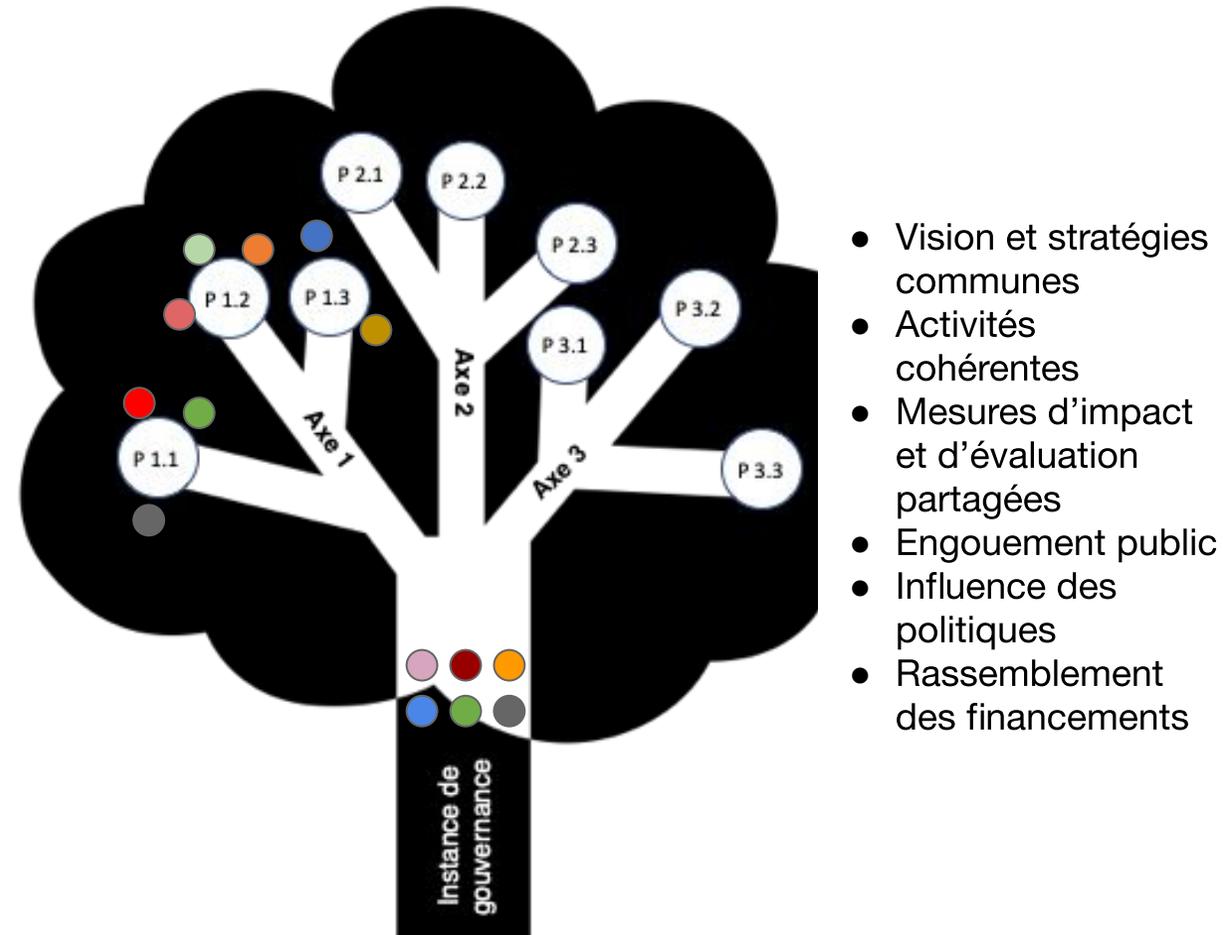
Aspects considérés	1. Des projets majeurs non concertés	2. Des projets majeurs concertés (par une instance déjà existante)	3. Un projet global concerté (portefeuille de projets)
<b>Gouvernance</b>	Porteurs multiples. Chacun identifie les partenaires et la forme de gouvernance qui convient. Collaboration facilitée par le nombre limité de personnes impliquées. Portée se limite à celle des projets individuels.	Porteurs multiples soutenus par une instance de concertation qui intègre les projets au sein de stratégies concertées. Collaboration plus complexe, mais facilitée par l'uniformisation des outils (ex. gestion de projet). Portée est tributaire du degré d'intégration des différents projets entre eux.	Porteur unique (organisation «backbone» ou regroupement de partenaires jouant le même rôle). La structure doit être créée. Collaboration complexe nécessitant une vision et des objectifs communs, une structure claire et des règles bien établies. Risque de manquer la fenêtre d'opportunité.
<b>Financement</b>	Compétition élevée entre les projets. Difficile d'avoir des stratégies cohérentes d'un projet à l'autre.	Recherche de financement facilitée par la présence de plusieurs bailleurs de fond au sein de l'instance de concertation. Cohérence favorisée par le partage d'information.	Partenariat de financement au sein du projet. Les bailleurs de fonds sont des partenaires du projet. Exige un haut niveau de coordination.
<b>Rôle et engagement des partenaires</b>	Engagement de chacun des partenaires est très fort. Implication directe dans la prise de décision.	Niveau supplémentaire de reddition de compte. Les partenaires ont le même degré d'engagement et d'implication que dans le scénario 1 auquel s'ajoute la participation à des activités de concertation.	Différents degrés d'implication des partenaires selon leur rôle. Grande diversité des parties prenantes. La centralisation de la prise de décision peut entraîner une perception de déséquilibre de pouvoir.
<b>Mesure d'impact</b>	Ciblée sur seulement un ou quelques enjeux du problème. Difficile de dégager une vision d'ensemble des actions.	Intègre plusieurs enjeux de la problématique. Effort à fournir pour recueillir et harmoniser les indicateurs et les méthodes de mesure d'impact parmi les différents projets pour avoir une vue d'ensemble du travail accompli.	Les indicateurs sont déterminés avec l'ensemble des parties prenantes. Permet une vision globale et fédératrice de l'impact. Le soutien d'expertise externe est recommandé.

# Schématisation des scénarios 2 et 3

Scénario 2: projets majeurs concertés



Scénario 3: un projet global concerté



Dans les deux schémas, les petits points de couleurs représentent des acteurs; «P1», etc. représentent les projets.

# Implications d'un projet global concerté

Élaborer et mettre en œuvre un projet global concerté visant un impact collectif semble une voie de solution prometteuse pour répondre à toutes les dimensions de la problématique, principalement la gouvernance et structuration. L'impact collectif est « l'engagement d'un groupe d'acteurs importants de différents secteurs envers une ligne d'action commune visant à résoudre un problème social en particulier » (Kania et Kramer, 2011).

Les initiatives visant un impact collectif doivent reposer, notamment, sur une infrastructure centralisée, un processus structuré autour d'un programme commun et une communication constante entre les parties prenantes, lesquels sont assurés par le **soutien d'une organisation « backbone »** (Kania et Kramer, 2011). Bien qu'il existe de nombreux modèles de ces organisations, on identifie certaines constantes qui les caractérisent. En effet, ces organisations...

- constituent des leviers et des facilitatrices de relations (Mann, 2014)
- ne délivrent pas elles-mêmes les programmes ou services (Mann, 2014)
- jouent principalement 6 rôles, selon leur capacité, de diverses façons et à différents degrés (Turner et al., 2012):
  - orienter la vision commune et les stratégies;
  - soutenir les activités cohérentes avec ces visions et stratégies;
  - établir des pratiques de mesure d'impact et d'évaluation partagées;
  - générer un engouement public (communauté et décideurs public);
  - influencer les politiques;
  - rassembler des financements.

Les fondations engagées dans un tel projet majeur peuvent être appelées à jouer autant le rôle d'incubateur que de bailleur de fonds (Turner et al., 2012). En effet, elles doivent être prêtes à octroyer du financement flexible, à adopter une mentalité d'expérimentation et à s'engager à long terme, en plus de trouver l'équilibre entre leur rôle de bailleur de fonds et celui de facilitateur — en d'autres mots, cela veut dire qu'il faut privilégier les relations de partenariat d'égal à égal (Mann, 2014). La flexibilité des financements est un élément très privilégié par les organisations, comme l'ont montré les résultats de la phase 2 de Faim « Zéro » à Montréal.

# Étapes nécessaires à l'élaboration d'un projet global concerté

À partir des six rôles que peut jouer une organisation « backbone » soutenant un projet majeur concerté, voici quelques étapes préliminaires à l'élaboration d'un tel projet:

## 1. Se doter d'une vision commune

- Proposition de vision: *Le système alimentaire montréalais permet l'accès physique et économique à une quantité suffisante d'aliments diversifiés et sains aux personnes en situation d'insécurité alimentaire de manière à garantir leur dignité et à combler leurs besoins nutritionnels, tout en réduisant son empreinte écologique.*

## 2. Soutenir des actions cohérentes avec cette vision

- Mettre en place des actions qui s'inscrivent dans les quatre axes de stratégies d'action collective.
- Préconiser le renforcement des solutions en place et en développement en identifiant les opportunités de collaboration et de synergie entre elles.

## 3. Établir des pratiques de mesure d'impact et d'évaluation partagées

- Recourir à une expertise externe et neutre, mais qui détient une certaine expérience dans le système alimentaire pour accompagner la démarche d'évaluation d'impact (TIESS, Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique, etc.).

## 4. Déterminer qui s'implique et la nature de leur contribution.

- Inviter les bailleurs de fonds à s'engager officiellement dès le début de la démarche.
- Déterminer une gouvernance claire et transparente et préciser les mécanismes de prise de décision.
- Créer des groupes de travail pour chacun des axes stratégiques en précisant les objectifs et les livrables, mais aussi le rôle de chacun des participants.
- Identifier une structure et des outils permettant une circulation simplifiée de l'information (ex. slack).

# Conclusion

Pour finir, les résultats de l'*Impact Gaps Canvas* mené pour **comprendre comment le réseau d'approvisionnement de la sécurité alimentaire pourrait être optimisé** doivent pouvoir servir de matériel de réflexion et de discussion pour les différentes parties prenantes de la démarche Faim « Zéro » à Montréal. Les solutions des 10 types répertoriées gagnent à être renforcées et mieux soutenues. En outre, les différentes parties prenantes peuvent également **s'inspirer des axes stratégiques proposés afin de combler les besoins** du réseau d'approvisionnement.

De plus, la présentation des **opportunités de financement et de soutien qui s'offrent au milieu de la sécurité alimentaire à Montréal, ainsi que celle des différents scénarios de concertation**, a pour but de guider les parties prenantes dans leurs actions. Quel que soit le niveau de concertation que les acteurs adopteront, ils peuvent trouver des clés qui guideront leur travail de collaboration dans ce document.

La suite de la démarche pourrait donc dépendre de la concrétisation de nouveaux partenariats et formes de collaboration dans le but d'optimiser le réseau d'approvisionnement.



## Fondation du Grand Montréal

### Liste des références

- Audet, R., Lefèvre, S. et El-Jed, M. (2014). *La démarche d'innovation des marchés de quartier de Montréal: Vers une transition socioécologique du système agroalimentaire*. Les cahiers de la CRSDD, n° 1-2014.
- Audet, R., Lefèvre, S. et El-Jed, M. (2015). *La mise en marché alternative de l'alimentation à Montréal et la transition socioécologique du système agroalimentaire*. Les cahiers de recherche OSE, n° 1-2015.
- Arsenault-Hétu, C., Audet, R. et Brisebois, É. (2018). *Pratiques, intérêts et défis de l'approvisionnement alimentaire. Étude de faisabilité sur la mise en place d'un projet de mutualisation pour les organismes solidaires et alternatifs de Montréal*. Les Contributions de la Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique, no 4. <https://chairetransition.esg.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/48/2018/08/Pratiques-interets-et-defis-de-lapprovisionnement-alimentaire.pdf>
- Brisebois, É. et Audet, R. (2018). *Portrait des systèmes alimentaires alternatifs au Québec : enjeux, organisation et défis*. Les Contributions de la Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique, no 3. <https://chairetransition.esg.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/48/2018/09/Portrait-des-systemes-alimentaires-alternatifs-au-Quebec-enjeux-organisation-et-defis.pdf>
- Brisebois, É. et Colombo, J. (2019). *Portrait de l'écosystème montréalais de la sécurité alimentaire. Rapport et cartographies*. Fondation du Grand Montréal. [https://fgmtl.org/fr/pdf/Rapport\\_FaimZero\\_Phase2.pdf](https://fgmtl.org/fr/pdf/Rapport_FaimZero_Phase2.pdf)
- Kania, J. et Kramer, M. (2011). Collective impact. *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2011. [https://ssir.org/articles/entry/collective\\_impact](https://ssir.org/articles/entry/collective_impact)
- Mann, C. (2014). The role of philanthropy in collective impact. *The Philanthropist*, 26(1). <https://thephilanthropist.ca/original-pdfs/Philanthropist-26-1-16.pdf>
- Turner, S., Merchant, K., Kania, J., Martin, E. (2012). Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact: Part 1-4. *Stanford Social Innovation Review*. [https://ssir.org/articles/entry/understanding\\_the\\_value\\_of\\_backbone\\_organizations\\_in\\_collective\\_impact\\_1](https://ssir.org/articles/entry/understanding_the_value_of_backbone_organizations_in_collective_impact_1)
- Voghel Robert, M.-È. (2016). *Portrait de l'approvisionnement des initiatives alimentaires alternatives*. [Document PDF]. Projet porté par Revitalisation Saint-Pierre dans le cadre de l'objectif 2 volet 4 du plan d'action du Système alimentaire montréalais. <http://www.revitalisationsaintpierre.ca/PortraitAlimentaire.pdf>