Entreprendre collectivement en alimentation au Québec

Enjeux de pérennité, facteurs de succès et pistes pour réussir

tiess
TERRITOIRES INNOVANTS EN ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE
LIAISON ET TRANSFERT

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec.

ISBN 978-2-924879-50-4

Table des matières

Introduction 3

L'étude en bref 5

- Transformer le système alimentaire, une entreprise collective à la fois 5
- Méthodologie 5
- Profil des entreprises étudiées 6

Innover en restant fidèle à soi-même : la pérennité dans le domaine agroalimentaire 7

- Enjeu 1 : l'ancrage dans la communauté 9
- Enjeu 2 : la gouvernance démocratique 11
- Enjeu 3 : le *leadership* et la gestion stratégique 13
- Enjeu 4 : l'accompagnement 15
- Enjeu 5 : la proposition de valeur et la stratégie de mise en marché 17
- Enjeu 6 : la gestion financière 19
- Enjeu 7 : la gestion des opérations 21

Conclusion 23

Annexe 24

Introduction

Au Québec comme ailleurs dans le monde, les dernières décennies ont permis d'observer une multiplication des initiatives collectives dans le domaine de la sécurité et de la souveraineté alimentaires. Jardins communautaires, banques alimentaires, cuisines collectives, marchés de proximité, frigos en libre-service, fiducies foncières agricoles, etc. : parmi ces initiatives variées, plusieurs ont pris un statut d'organisation à but non lucratif, de coopérative ou de mutuelle.

Certaines d'entre elles répondent à un besoin de sécurité alimentaire pour les populations en situation de vulnérabilité ou qui résident dans des déserts alimentaires. D'autres travaillent à favoriser le développement d'une souveraineté alimentaire par l'agroforesterie ou par une production maraîchère locale fondée sur une agriculture écologique respectueuse des écosystèmes. Bien souvent, ces initiatives visent également la vitalité sociale et économique des régions en créant de nouveaux emplois et en encourageant les circuits courts ou la réinsertion sociale. Certaines d'entre elles cherchent à valoriser la profession d'agriculteur·rice et à soutenir l'émergence d'une relève agricole, ou encore à développer un volet relatif à l'éducation pour sensibiliser la population et les décideur·euse·s municipaux·ales ou régionaux·ales aux bénéfices de consommer des aliments frais, locaux, produits de façon écologique.

Aussi variées soient-elles, ces initiatives innovantes ont un point commun : celui de vouloir transformer un système alimentaire dysfonctionnel. Axé sur la concurrence, ce système mondialisé est dispersé, segmenté et hyperspécialisé. Au Québec comme au Canada, le secteur de l'alimentation est dominé par quelques grandes chaînes de distribution du secteur privé qui délaissent plusieurs territoires jugés non rentables alors que l'accès à une alimentation saine est un déterminant reconnu de la santé individuelle et collective.

Alors même qu'on estime à près de 30 % la quantité d'aliments gaspillés à l'une ou l'autre des étapes du système alimentaire, du champ à la table[1], la prévalence de l'insécurité alimentaire chez les ménages québécois est préoccupante[2]. Partout au Québec, l'accès à une alimentation saine en quantité suffisante et à un prix abordable pose problème. Et cela ne va pas en s'améliorant : l'insécurité alimentaire, qui s'observe tant en milieu urbain qu'en milieu rural, a encore augmenté avec la pandémie de COVID-19 et la hausse importante des prix. Le *Bilan-Faim 2021*, qui rassemble les données provenant du réseau des Banques alimentaires du Québec, révèle que plus de 600 000 Québécois·es ont fait une demande d'aide alimentaire dans la dernière année, une augmentation de 21,6 % par rapport à 2019. On y note aussi une augmentation de 40 % des personnes qui ont un emploi et qui doivent néanmoins demander un panier de provisions pour se nourrir convenablement[3]. Cette insécurité, attribuable à la défavorisation matérielle des populations, est aggravée par des problèmes d'accessibilité géographique.

1 Voir à ce sujet la relecture de Gooch et al. (2019) par Ménard (2019). p. 13-14.

2 Tarasuk, V. et Michell, A. (2020) *Insécurité alimentaire des ménages au Canada*, 2017-18. Toronto: Research to identify policy options to reduce food insecurity (PROOF).

3 *Bilan-Faim Québec 2021.* (2021). Les Banques alimentaires du Québec.

Des connaissances pour soutenir le développement des initiatives

Les entreprises collectives ont le potentiel de transformer en profondeur le système alimentaire à chacun de ses maillons pour lui substituer une solution durable. La notion de « système alimentaire territorial » ou de « système alimentaire de proximité », axée sur la collaboration, l'ancrage local et sur l'intégration et la diversification des activités, apparaît particulièrement prometteuse. Pour effectuer une transition vers une organisation territorialisée des systèmes alimentaires, les entreprises collectives ne pourront agir seules. C'est bien l'ensemble des acteur·rice·s de la chaîne agroalimentaire, les citoyen·ne·s, les différents paliers de gouvernement, les organisations communautaires et les acteur·ice·s de l'économie sociale qui devront s'engager avec énergie en ce sens.

Comment encourager ce potentiel transformateur ? En tâchant de mieux comprendre les défis que les entreprises collectives du domaine agroalimentaire rencontrent. Bien qu'elles vivent dans un contexte similaire à celui des entreprises privées (périssabilité des vivres, complexité et évolution constante des systèmes alimentaires, etc.), elles ont des opportunités et des impératifs qui leur sont propres. Pour les identifier et présenter quelques pistes de réflexion très sommaires, l'équipe du TIESS, en collaboration avec Laboratoire Conseil, a documenté la trajectoire d'une quinzaine d'entreprises d'économie sociale qui agissent dans des secteurs et des territoires variés.

Ce volet d'un projet de deux ans mené par le TIESS permet de construire un vocabulaire commun et de brosser une vue d'ensemble des enjeux de pérennité, des facteurs de succès et des pistes de réussite pour les entreprises collectives en alimentation. Ces informations seront principalement utiles aux porteur·euse·s de projets et aux accompagnateur·rice·s, bien qu'elles puissent intéresser d'autres parties prenantes des systèmes alimentaires.

Bonne lecture.

Limites

Nous rappelons la nature exploratoire de cette démarche compte tenu du nombre limité d'organisations consultées. Les résultats ne peuvent donc être généralisés à l'ensemble des entreprises d'économie sociale du secteur agroalimentaire au Québec.

De plus, parce qu'il vise à outiller d'autres promoteur·rice·s, ce document traite essentiellement d'éléments sur lesquels les porteur·euse·s de projets peuvent agir directement pour tendre vers la pérennité de leur entreprise collective. L'étude visait principalement à valoriser les expériences de quelques entreprises pérennes pour inspirer celles qui démarrent ou qui sont à la recherche de solutions. Il faut toutefois noter qu'au-delà des capacités organisationnelles, des conditions et des facteurs externes influencent le développement de ces entreprises. L'environnement politique, légal, économique, technologique, social et environnemental est à prendre en compte dans une démarche entrepreneuriale. On peut notamment penser à l'influence des dynamiques économiques mondiales, nationales et locales, des mouvements sociaux, des variations climatiques, des politiques publiques, des dynamiques territoriales, des événements comme les pandémies, etc.

L'étude en bref

Transformer le système alimentaire, une entreprise collective à la fois

Dans le cadre du projet Territoires nourriciers : économie sociale et alimentation, nous avons choisi de porter une attention particulière à l'action des entreprises collectives au sein des systèmes alimentaires. Ce sont des organisations qui exercent des activités économiques à des fins sociales, c'est-à-dire qu'elles vendent ou échangent des biens et services non pas dans le but de faire du profit, mais plutôt dans celui de répondre aux besoins et aux aspirations des membres ou des communautés qui les mettent en œuvre.

Par leur gouvernance démocratique, les entreprises d'économie sociale permettent de cibler ces besoins et aspirations et de structurer l'action collective en mobilisant et en arrimant les forces d'une variété de parties prenantes sur un territoire. Leur approche repose sur la certitude que les populations locales ont les connaissances et les dispositions nécessaires pour déterminer des améliorations à apporter dans leurs milieux de vie, ainsi que pour trouver et mettre en œuvre des actions en conséquence.

Ces entreprises collectives œuvrent fréquemment à la jonction de plusieurs maillons du système alimentaire, que ce soit la production, la transformation, la distribution, la consommation des aliments ou la gestion des matières résiduelles qui en découlent. Leur forme organisationnelle semble particulièrement adaptée pour porter des actions dans des systèmes complexes comme les systèmes alimentaires. Avec leur approche territoriale intégrée, les entreprises d'économie sociale seraient à même de transformer simultanément plusieurs dimensions sociales, environnementales et économiques de la société. C'est pour cela qu'elles peuvent être vues comme de potentiels leviers de transition vers des systèmes alimentaires durables.

Pourtant, les produits et services offerts par les entreprises collectives dans le domaine agroalimentaire représentent une part du marché encore faible comparativement à la place occupée par les entreprises privées dans le même domaine au Québec. Tant les porteur·euse·s de ces projets que les acteur·rice·s qui les soutiennent (dans des rôles d'accompagnement) ont besoin de connaissances plus approfondies et adaptées sur l'entrepreneuriat collectif et sur les systèmes alimentaires. En réponse à ces constats, ce projet visait à contribuer au développement d'entreprises collectives dans le domaine agroalimentaire au Québec par la synthèse et le transfert de connaissances liées à la pérennité organisationnelle.

Méthodologie

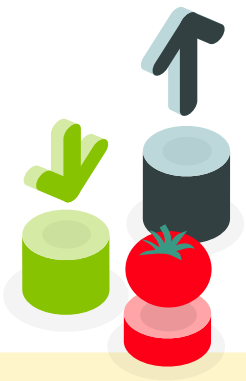
Les informations présentées dans ce document sont issues d'entretiens avec **11** directions générales ou membres du conseil d'administration d'entreprises d'économie sociale québécoises existant depuis plus de 5 ans, réparties en milieu rural, urbain et périurbain dans **8** régions.

La création du guide d'entretien et de la grille d'analyse a été inspirée par la matrice du modèle d'affaires responsable. Afin de se familiariser avec le sujet, l'équipe projet a aussi tenu un groupe de discussion entre des gestionnaires d'organisations qui œuvrent en finance solidaire (Réseau d'investissement social du Québec et Fiducie du Chantier d'économie sociale), ce qui a permis de cerner quelques enjeux perçus dans les entreprises financées par leurs programmes.

- **Consulter notre grille d'entretien**
- **Consulter le cahier de cas issu des entretiens**

De plus, d'autres activités ont permis de bonifier et d'analyser des informations recueillies dans les études de cas :

- échanges pendant deux ans avec **3** initiatives d'économie sociale en cours de développement dans **3** régions du Québec ;
- discussions avec une diversité d'acteur·rice·s concerné·e·s par le sujet (accompagnateur·rice·s d'initiatives et bailleurs de fonds, réseaux et regroupements concernés par le développement du territoire et l'alimentation, chercheur·e·s), incluant les membres du comité d'orientation du projet Territoires nourriciers : économie sociale et alimentation ;
- lecture de la littérature existante.



Profil des entreprises étudiées

Les **11** entreprises d'économie sociale ont été sélectionnées afin d'assurer une diversité de profils dans le secteur agroalimentaire.

Le profil des organisations participantes est le suivant.

- **7** coopératives, dont **5** coopératives de solidarité, **1** coopérative de consommateur·rice·s et **1** coopérative de producteur·rice·s, ainsi que **4** organismes à but non lucratif (OBNL).
- **5** entreprises situées en milieu urbain, **2** en milieu périurbain ou semi-rural et **4** en milieu rural. Notons que l'une des coopératives situées en milieu urbain regroupe des membres producteur·rice·s sur l'ensemble du territoire québécois.
- Toutes sont de petites entreprises avec moins de **100** employé·e·s[4] et avec un chiffre d'affaires ou des revenus inférieurs à **2 millions de dollars** pour la plupart.
- **1** a pour échelle territoriale un quartier, **8** une municipalité, **1** une région, **1** le Québec.
- Elles sont actives dans les divers maillons du système alimentaire :
  - **5** se spécialisent dans la distribution au détail d'aliments, dont quatre via des plateformes de vente en ligne ;
  - **3** sont principalement actives dans la production écologique de produits agricoles et agroforestiers ; ces entreprises transforment et/ou vendent également leurs produits en circuits courts ;
  - **2** organismes communautaires œuvrent dans un contexte de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale à l'aide d'une saine alimentation, l'un est également actif dans la production maraîchère ;
  - **1** coopérative regroupe des producteurs·rice·s maraîcher·ère·s biologiques et les soutient notamment par diverses stratégies de mutualisation.
- La plupart (**8 sur 11**) ont développé un volet d'éducation et de sensibilisation sur la saine alimentation ainsi que sur l'agriculture biologique et de proximité.
- **3** collaborent à la recherche sur de nouvelles semences et espèces, de nouvelles approches et procédés en agroécologie (biologique, permaculture) ou en agroforesterie ainsi que sur le développement de nouveaux équipements pour cultiver de manière biologique.
- **10** d'entre elles ont donné lieu à des fiches dans un cahier de cas.

4 Selon les définitions de Statistiques Canada, *Principales statistiques relatives aux petites entreprises — 2020* (pour le secteur privé).

Innover en restant fidèle à soi-même : la pérennité dans le domaine agroalimentaire

Dans le cadre d'une action complexe comme celle d'agir collectivement sur un système alimentaire et de chercher à le faire de manière pérenne, on fait nécessairement face à un paradoxe. On doit combiner une **approche précautionneuse**, qui permet de gérer les risques pris par l'organisation, et une **approche proactive**, qui mise sur la créativité pour amener vers de nouvelles solutions et actions régénératrices[5]. Dans le cas d'une entreprise collective, il faut aussi savoir conjuguer la **préservation de la mission sociale** et les **impératifs économiques**. Considérés dans leur ensemble, les enjeux décrits dans ce document font écho à ce paradoxe : au sein de leur **entreprise**, les promoteur·rice·s ont à gérer simultanément et en continu des enjeux qui créent bien souvent des tensions. Ces enjeux touchent à tous les aspects d'une entreprise et concernent tant l'impact qu'elle vise à avoir sur sa communauté que les actions et les relations qu'elle met en œuvre pour y arriver. Lorsque l'un d'eux est délaissé, les effets se font sentir sur les autres.

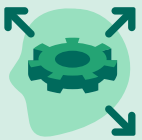
Enjeux

1 **L'ancrage dans la communauté**

5 **La proposition de valeur et la stratégie de mise en marché**

2 **La gouvernance démocratique**

6 **La gestion financière**



3 **Le *leadership* et la gestion stratégique**

7 **La gestion des opérations**

4 **L'accompagnement**

La numérotation proposée ne décrit en aucun cas un ordre chronologique ou de priorité. Bien que certains enjeux peuvent se faire ressentir davantage à certaines phases de développement des entreprises, tous sont aussi importants à prendre en compte.

5 Bégin, L. et Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations – Le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion, vol.1, n.200,* p.127-142.

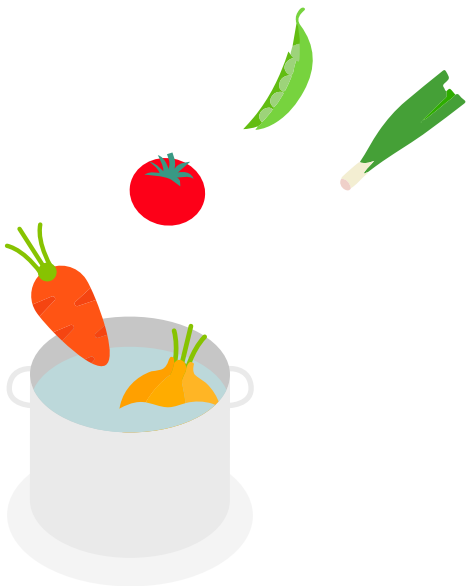
Des ambitions de taille, des enjeux en conséquence

Ces enjeux rencontrés par les entreprises d'économie sociale que nous avons étudiées et documentées ne sont pas nouveaux et dépassent largement le cas spécifique du secteur agroalimentaire. Toutefois, la situation des entreprises collectives dans ce secteur mérite une attention particulière puisqu'elles s'attaquent simultanément à une panoplie de problèmes sociaux, environnementaux et économiques complexes, issus d'une économie mondialisée soutenue par des ententes internationales et dont l'objet, les aliments, est coté en bourse. Elles tentent de le faire en coordonnant des acteur·rice·s de plus en plus nombreux·euses et varié·e·s, en naviguant entre la saisonnalité de la production et les variations des coûts et des disponibilités des équipements et de la main-d'oeuvre. Tout cela les amène à travailler avec des marges de profit (ou surplus) très limitées, ce qui a une incidence majeure sur leur capacité de pérennisation.

Des pistes de réflexion

Pour chaque enjeu décrit dans ce document, un facteur de succès et des pistes pour réussir sont présentés. Quelques exemples de valeurs et de principes directeurs illustrent également ce qui sous-tend les réflexions et les actions sur ces thématiques.

Les pistes et les références mises de l'avant ne sont pas issues d'une recherche exhaustive ; il s'agit d'un survol servant de base aux réflexions qui sera à bonifier par les acteur·rice·s des systèmes alimentaires au Québec au cours des prochaines années.



Résilience et pérennité organisationnelles : quelle différence ?

« La **résilience organisationnelle** permet d'affronter l'adversité, de rebondir et d'apprendre de l'expérience. C'est un construit complexe, impliquant des interactions entre les individus, l'organisation et son environnement. Elle s'inscrit dans le temps et agit sur la pérennité des organisations.

La résilience organisationnelle comprend trois dimensions : l'*absorption* (anticiper, faire face aux chocs et survivre), le *renouvellement* (repenser les activités existantes et/ou développer de nouvelles activités) et l'*appropriation* (tirer des leçons des chocs et devenir plus forte de ses expériences)[6]. »

« La **pérennité organisationnelle** se définit comme la capacité pour une entreprise d'initier ou de faire face au cours de son histoire à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité. Une entreprise pérenne doit ainsi gérer une contradiction majeure : celle de devoir à la fois évoluer et rester elle-même, celle d'être capable d'une remise en cause forte tout en respectant des valeurs fondamentales, celle d'être capable d'innover tout en exploitant les compétences existantes[7]. »

6 Crenn, M. (2018). *Résilience organisationnelle et pérennité : complexité et ambidextrie élargie.* In Colloque pluridisciplinaire sur le temps – Les dimensions du temps dans le développement des hommes et des organisations. Les graisses et les italiques ont été ajoutées.

7 Mignon, S. (2009). La pérennité organisationnelle. Un cadre d'analyse : introduction. *Revue française de gestion, 192,* 73-89.

Enjeu 1

L'ancrage dans la communauté

Facteur de succès

Capacité à mobiliser les forces vives du territoire

Valeurs et principes directeurs

Intérêt collectif, utilité sociale, responsabilité sociale, solidarité, engagement, réciprocité

La raison d'être d'une entreprise d'économie sociale est de **répondre aux besoins et aux aspirations de ses membres ou de la collectivité.** La nature des besoins en alimentation est **complexe** puisqu'ils peuvent être formulés à la fois de façon individuelle (primaires, se nourrir adéquatement pour mener une vie satisfaisante, à court et à long terme) et collective (avoir des systèmes alimentaires qui répondent à perpétuité et de manière adéquate et juste aux besoins individuels). Des considérations sociales, économiques et environnementales teintent ces besoins. La nourriture étant centrale au fonctionnement de la société, les **systèmes alimentaires deviennent des toiles qui connectent de nombreux secteurs d'activités, à différentes échelles territoriales.**

Pour comprendre en profondeur le système alimentaire dans lequel elles s'inscrivent, les entreprises collectives doivent développer **des liens forts avec leur communauté et leur région**. Sans cela, il leur est difficile de développer des produits ou services qui répondent adéquatement aux besoins alimentaires et aux aspirations des populations qu'elles cherchent à servir. Les projets ont de meilleures chances de réussir s'ils **émergent des priorités et des collaborations qui s'observent déjà** sur le territoire. Parallèlement, les interactions entre l'entreprise collective et la communauté doivent reposer sur un **esprit de réciprocité** et être bénéfiques pour les personnes impliquées.

Des exemples de notre cahier de cas

- À Saint-Damien-de-Buckland, la coopérative **Les Choux Gras** a misé sur des partenariats avec d'autres coopératives et sur la collaboration avec les municipalités et les MRC. En lire plus.
- En Minganie, l'implication et le soutien financier du milieu, l'engagement de la population et les partenariats avec des microbrasseries et des microdistilleries ont été des facteurs déterminants dans le succès du **Grenier boréal**. En lire plus.

Pistes pour réussir

Connaître les différentes parties prenantes des systèmes alimentaires locaux, leurs expertises, capacités et intérêts

Il est primordial de faire **appel aux connaissances et aux expériences** d'une variété de parties prenantes dans la construction d'un projet collectif. Chaque projet entrepreneurial doit s'entourer d'une constellation particulière de partenaires selon ses besoins. Chaque partenaire peut contribuer avec des informations, des points de vues et des expertises nécessaires à l'identification de l'impact souhaité et, éventuellement, au développement d'une solution entrepreneuriale qui pourra y parvenir.

Voici une liste non exhaustive de parties prenantes à considérer :

Les acteur·rice·s individuel·le·s, privé·e·s et collectif·ve·s impliqué·e·s directement dans l'opération des systèmes alimentaires

- agriculteur·rice·s, agronomes et autres personnes qui travaillent dans le domaine de la production agricole ;
- transformateur·rice·s alimentaires ;
- grossistes, emballeur·euse·s, transporteur·euse·s, entrepôts, détaillant·e·s, marchés et commerces alimentaires en ligne, restaurants, institutions et autres acteur·rice·s du domaine de la distribution agroalimentaire ;
- acteur·rice·s de la valorisation des surplus alimentaires, recycleurs des matières résiduelles, acteur·rice·s de l'économie circulaire ;
- mangeur·euse·s ;

Impliquées dans le développement des territoires et des systèmes alimentaires

- réseaux de la santé et de l'éducation ;
- administrations municipales et gouvernements provincial et fédéral ;
- institutions de recherche et d'enseignement ;
- organisations communautaires ;
- organisations qui œuvrent pour l'environnement ;
- réseaux et regroupements œuvrant pour le développement économique, social et territorial à l'échelle locale et régionale ;
- syndicats ;
- consultant·e·s ;
- fondations ;
- acteur·rice·s de la finance et de la finance solidaire.

Mobiliser les partenaires à différents moments et par différents moyens afin qu'ils occupent un rôle qui leur correspond

Les parties prenantes du système alimentaire qui décident de s'engager dans le projet peuvent en devenir des partenaires. Bien que leur participation soit essentielle à la pérennisation du projet, leur mobilisation n'est pas nécessairement souhaitable en tout temps et dans toutes les instances. D'une part, ne pas permettre leur participation de manière inclusive et adaptée risque de créer des lacunes au niveau du projet entrepreneurial et de fragiliser les liens de confiance nécessaires au bon déploiement des produits et services sur le territoire. D'autre part, demander aux partenaires un engagement qui excède leurs capacités risque de les fatiguer et ultimement de les démobiliser.

Étant donné leurs profils différents, les partenaires doivent être mobilisé·e·s par des stratégies qui sont adaptées à leurs intérêts et capacités. Les collaborations qui bénéficient à l'entreprise collective autant qu'à un·e partenaire mobilisé·e sont les plus réussies.

Enjeu 2

La gouvernance démocratique

Facteur de succès

Capacité à organiser l'action collective

Valeurs et principes directeurs

Participation, transparence, collaboration, représentativité, démocratie, délégation, prudence, inclusion, patience, confiance, intégrité, responsabilité, éthique

Une des caractéristiques distinctives des entreprises d'économie sociale est leur gouvernance démocratique. Au-delà des règles prescrites à ce sujet par la Loi sur l'économie sociale, la partie III de la Loi sur les compagnies (encadrant les OBNL) et la Loi sur les coopératives, des pratiques de qualité sont nécessaires pour faire vivre la gouvernance démocratique et pour lui permettre de contribuer positivement à la pérennisation de l'entreprise collective. Une implication significative de la communauté ou des membres dans la gouvernance d'une entreprise collective agit comme une **protection contre les dérives** par rapport à sa mission et permet de voir venir les changements dans l'environnement externe à l'entreprise.

Dans les entreprises du domaine de l'alimentation, la gouvernance démocratique doit **permettre la prise de décisions par des parties prenantes d'horizons variés** (telles que décrites plus haut) **qui diffèrent dans leurs impératifs, motivations et modes de communication**.

Gouvernance vs gestion

« La distinction fondamentale entre [la gouvernance et la gestion d'une organisation] réside dans le fait que la gouvernance définit un **cadre de conduite** des activités de l'organisation, tandis que la gestion concerne la **mise en œuvre quotidienne** de ces activités selon les conditions définies par le cadre. [...] Lorsqu'un groupe d'individus délibère et décide de la nature des activités qu'il va mener pour atteindre certains buts, il joue un rôle de gouvernance ; mais lorsqu'il participe à la conduite des activités choisies pour atteindre un but, il joue alors un rôle de gestion[8]. »

8 Fonteneau, B., Neamtan, N., Wanyama, F., Morais, L. P., de Poorter, M., Borzaga, C. et Ojong, N. (2011). *Économie sociale et solidaire : notre chemin commun vers le travail décent* [Social and Solidarity Economy: our Common Path to Decent Work]. Turin : Centre international de formation de l'Organisation internationale du travail.

Pistes pour réussir

Créer un modèle de gouvernance qui permet à l'entreprise de répondre à sa mission

Ensemble, la structure des instances de gouvernance et les règlements généraux devront :

- **être en adéquation** avec la mission ;
- **offrir une clarté** sur les rôles, les responsabilités et les modes de communication entre les membres et les instances, et entre les différentes instances (pour notamment différencier les responsabilités liées à la gouvernance de celles liées à la gestion) ;
- **favoriser la prise de décision** efficace et efficiente ;
- **soutenir l'implication** des membres dans la vie démocratique de l'entreprise ;
- **prévoir des processus d'évaluation** du fonctionnement de l'entreprise et une flexibilité d'adaptation selon les observations.

Ressources

Boîte à outils : Gouvernance démocratique – OBNL (CSMO-ESAC)
Boîte à outils : Gouvernance démocratique – coopératives (CSMO-ESAC)
Choisir une gouvernance pour une démarche collective (Communagir)

Favoriser l'engagement et le sentiment d'appartenance des membres à l'égard de l'entreprise collective

Une entreprise collective est plus à même de remplir sa mission si les membres de sa communauté y croient et ont du plaisir à y participer. La **transparence des communications et des décisions** ainsi que l'**inclusion** et l'appréciation de la diversité des membres sont des ingrédients de base de la vie démocratique qui permettent d'entretenir un esprit de communauté propice à la pérennisation de l'entreprise.

Tout en respectant les principes de démocratie et de représentativité, il est judicieux de ménager des profils et des points de vue diversifiés et de favoriser l'implication de personnes disponibles et particulièrement animées par la mission dans les instances qui demandent un engagement plus important (tel que siéger au conseil d'administration).

Un exemple de notre cahier de cas

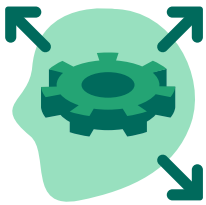
- La présence d'un conseil d'administration dynamique aux expertises diversifiées et l'existence d'une gouvernance démocratique coopérative respectant le pouvoir des membres font partie des clés du succès de la **Coop Alina**. En lire plus.

Mais aussi…

- La gouvernance territoriale des **Complices Alimentaires**, récipiendaires du prix Hippocrate en 2021, fait l'objet d'un chapitre à part entière dans l'étude de cas que nous leur consacrons.

Enjeu 3

Le *leadership* et la gestion stratégique



Facteur de succès

Capacité à naviguer avec un groupe à travers la complexité

Valeurs et principes directeurs

Ouverture, humilité, agilité, créativité, cohérence, rigueur, transparence, honnêteté, audace, responsabilité

Au début, tout projet entrepreneurial repose sur l'engagement d'une ou plusieurs personnes assurant un *leadership* pour permettre son démarrage. Les *leaders* qui réussissent à démarrer leurs projets ont souvent la **capacité d'ouvrir des voies**. Ces personnes arrivent à rassembler les éléments nécessaires à la mise en œuvre du projet en s'appuyant sur des conditions et des influences externes favorables. Il s'agit de coconstruire le bateau avec la communauté et de lui donner un premier élan pour bénéficier des vents disponibles.

Une fois le projet en mouvement, une autre série de compétences est nécessaire pour favoriser la pérennité de l'entreprise. Il s'agit de **compétences de navigation** qui permettent de garder le cap sur la mission malgré les aléas qui surviennent. Dans le domaine de l'alimentation, les aléas potentiels sont nombreux et interreliés : changements climatiques, pénurie de main-d'œuvre et manque de qualification de celle-ci, gaspillage alimentaire aux différents maillons de la chaîne alimentaire, évolution des besoins alimentaires de la population, etc.

Un exemple de notre cahier de cas

Au cours des 35 dernières années, le **Chic Resto Pop** a su diversifier ses activités, les utilisant comme levier l'une pour l'autre, toujours en cohérence étroite avec sa mission. En lire plus.

Pistes pour réussir

Se doter d'une clarté stratégique et garder vivante la vision collective

En établissant une mission, il est important de clarifier pourquoi elle est importante et ce qu'il faut faire pour y répondre. Ces informations servent de boussole aux personnes qui naviguent – elles permettent de définir une trajectoire et de **maintenir l'équipe engagée vers un même objectif**. Elles permettent aussi de distinguer les occasions à saisir de celles qu'il faut laisser passer.

Ces informations peuvent prendre tout d'abord la forme d'une théorie du changement ou d'un modèle logique qui fait le lien entre les besoins auxquels l'entreprise souhaite répondre, l'impact visé et les produits ou services que l'entreprise offre comme solution.

Pour les entreprises d'économie sociale, la gestion stratégique doit aussi permettre, entre autres, de **garder un équilibre** entre la poursuite des objectifs sociaux, environnementaux et économiques et s'assurer que la **recherche d'une viabilité financière demeure au service de la mission sociale et/ou environnementale**[9]. Un canevas de modèle d'affaires peut être un bon outil pour visualiser cet équilibre.

Pour accommoder des besoins qui s'opposent (liberté/adaptation, autonomie/dépendance, apprentissage/réaction, projet/opportunisme), il est stratégique de faire cohabiter plusieurs actions en apparence contradictoires au sein de la même entreprise, par exemple en mettant en œuvre à la fois des changements progressifs et d'autres en rupture avec l'existant, ou encore en menant à la fois des actions pour solidifier les opérations en place et d'autres pour développer de nouvelles activités, bien que cela puisse être inconfortable.

Adopter une approche apprenante au service de la mission

Au cœur de la culture apprenante se trouve une démarche qui permet de **modifier ses comportements en se basant sur de nouvelles connaissances**. Les moyens de répondre à une même mission peuvent évoluer. Il est donc nécessaire de questionner, d'observer, d'adapter, d'évaluer, et de recommencer.

Prévoir le roulement des personnes qui assurent des rôles de *leadership*

Il arrive que certains *leaders* aient les compétences pour démarrer le projet sans avoir celles pour assurer sa continuité. Si c'est le cas, il est parfois judicieux de s'entourer d'autres personnes avec des **compétences complémentaires** afin de former ensemble une équipe plus solide ou pour leur céder la relève.

Dans les cas où des personnes assurent un *leadership* pendant une grande partie de la vie de l'entreprise, leurs expériences doivent être transférées aux personnes qui reprennent le gouvernail au moment opportun, de manière à ce qu'elles puissent construire sur les apprentissages déjà acquis.

Dans le cas d'un engagement dans des comités de travail, des mandats de durées différentes peuvent être mis en place afin d'assurer un chevauchement et une passation progressive des connaissances entre les personnes.

9 Voir notamment le *Cadre de référence de l'économie sociale*, Chantier de l'économie sociale, pp. 23-25.

Enjeu 4

L'accompagnement

Facteur de succès

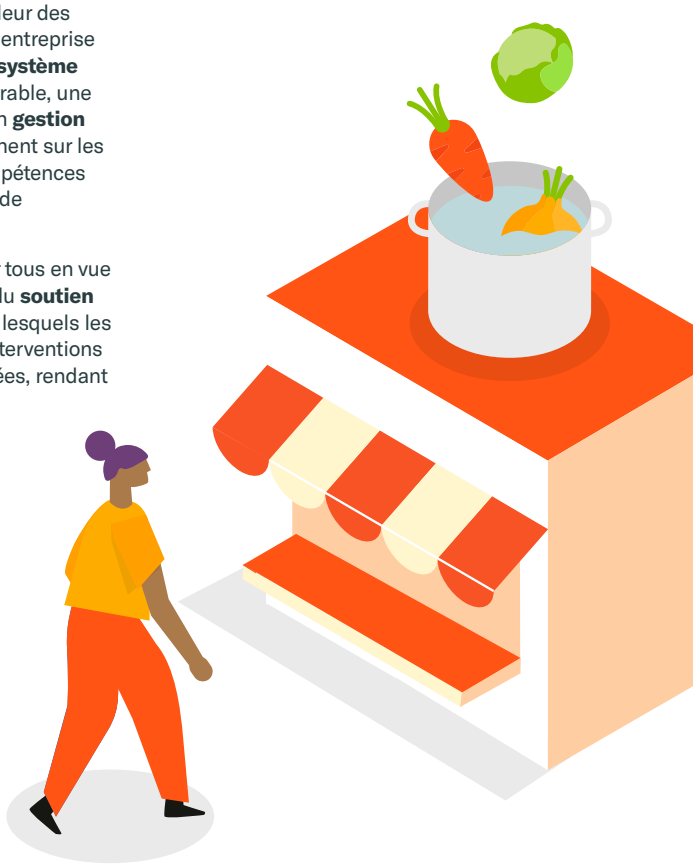
Capacité à reconnaître les zones d'amélioration et à s'appuyer sur une diversité de perspectives pour faire mieux

Valeurs et principes directeurs

Lucidité, curiosité, ouverture, humilité, transparence, collaboration

La présente liste d'enjeux pour assurer la pérennité des entreprises illustre l'ampleur des tâches que leurs membres et leurs équipes doivent accomplir. Le contexte d'une entreprise collective agroalimentaire requiert **une compréhension du fonctionnement du système alimentaire**, des **besoins** alimentaires et des **enjeux** entourant l'alimentation durable, une **capacité à collaborer** avec les nombreuses parties prenantes et des habiletés en **gestion entrepreneuriale**. Même si les personnes impliquées sont compétentes et s'alignent sur les besoins et la culture de l'organisation, il est possible que certaines zones de compétences demeurent non comblées, particulièrement dans les phases de prédémarrage et de démarrage de l'entreprise.

Puisque les enjeux s'influencent l'un l'autre, l'entreprise collective doit les garder tous en vue simultanément, et cela dès sa création. Il est alors souvent nécessaire d'obtenir du **soutien externe** afin de travailler sur les enjeux qui donnent le plus de fil à retordre, pour lesquels les pistes d'action sont plus difficiles à déterminer ou à mettre en place. Sans ces interventions externes, certaines dimensions de l'entreprise peuvent demeurer sous-développées, rendant moins probables l'atteinte de ses objectifs et la réalisation de sa mission.



Pistes pour réussir

Déterminer les besoins d'accompagnement

La première étape d'une démarche d'accompagnement est de **cibler les thématiques ou les enjeux qui sont moins connus ou maîtrisés** par l'équipe. Ce sont les éléments qui créent une friction dans le fonctionnement de l'entreprise, pour lesquels un plan d'action est difficilement envisageable ou sur lesquels un regard extérieur est bienvenu. Ce diagnostic peut être réalisé par l'équipe ou par des personnes qui accompagnent. Dans les deux cas, cette réflexion apporte de la clarté quant aux expertises et aux points de vue manquants dans l'entreprise. La liste d'enjeux présentés dans ce document peut servir de base pour cet exercice.

Choisir des accompagnateur·rice·s rigoureux·euses, souples et généreux·euses dans leur approche

Au-delà des connaissances nécessaires pour répondre aux besoins ciblés par l'équipe, il est important de considérer l'approche des personnes qui offrent un accompagnement. Les accompagnateur·rice·s les plus efficaces sont celles et ceux qui adaptent leur intervention selon le contexte de l'entreprise et l'attitude des membres de l'équipe et qui portent une attention particulière à l'intégration et à l'application des connaissances chez les personnes qui reçoivent l'accompagnement, notamment en mettant en lumière et en misant sur les forces de l'équipe.

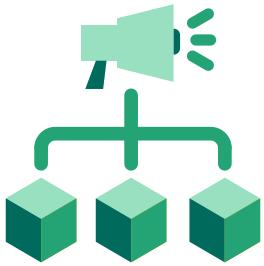
Plusieurs types d'accompagnateur·rice·s peuvent intervenir à différents moments et sur différents enjeux. Comme c'est le cas pour les démarches de recrutement des membres de l'équipe, il est **judicieux de considérer l'apport de plusieurs accompagnateur·rice·s** avant de faire ses choix. Des critères importants pour le processus de sélection incluent la facilité à communiquer et à collaborer avec ces personnes, ainsi que leur capacité à nommer les limites de leur expertise et de leur intervention.

Échanger avec des pairs

Les personnes qui mènent des projets similaires peuvent partager des connaissances et des expériences utiles pour appréhender en détail certains enjeux. La participation à des réseaux, à des regroupements ou à des lieux d'échange comme des concertations locales ou territoriales peut ainsi être complémentaire à un accompagnement plus formel.

Enjeu 5

La proposition de valeur et la stratégie de mise en marché

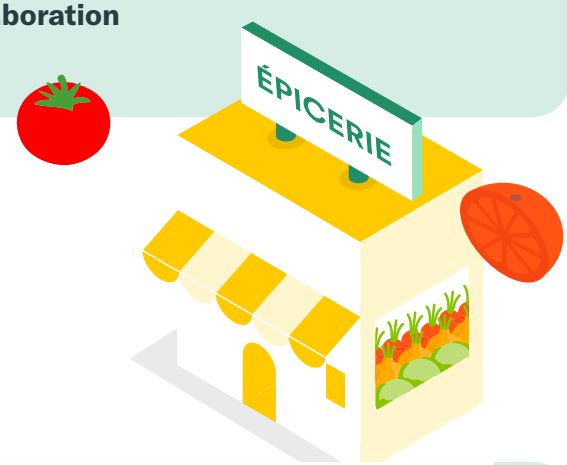


Facteur de succès

Capacité à acheminer aux publics cibles une offre durable qui répond adéquatement à leurs besoins

Valeurs et principes directeurs

Écoute, cohérence, transparence, collaboration



La **proposition de valeur et la stratégie de mise en marché forment en quelque sorte la structure du projet entrepreneurial.** Cet échafaudage relie mission, produits et/ou services offerts, bénéficiaires et partenaires : il rend explicites la pertinence des produits et/ou services offerts et les manières par lesquelles ceux-ci sont acheminés aux bénéficiaires ciblés.

Le défi de développement d'une proposition de valeur par des entreprises collectives du domaine agroalimentaire est marqué par le fait que la nourriture est quelque chose dont tout le monde a besoin, qu'il est possible de satisfaire ses besoins alimentaires de plusieurs façons et que l'**offre proposée vient souvent s'ajouter à une offre alimentaire déjà présente sur le territoire**.

Sans une réflexion et une expérimentation approfondies des solutions développées, l'entreprise risque de mobiliser des ressources sans satisfaire les besoins ciblés auprès de la communauté et sans répondre à sa mission, perdant ainsi la confiance et l'engagement des parties prenantes.

Des exemples de notre cahier de cas

- Le **Marché de l'Outaouais** se distingue en offrant des produits uniques dans un secteur compétitif à l'aide d'une plateforme en ligne et d'un ensemble de points de cueillette. En lire plus.
- Au fil des années, la coop **CSUR** a su s'adapter aux besoins de sa région en diversifiant ses activités, depuis le service d'installation de la fibre optique pour offrir un meilleur accès à internet, jusqu'à la création d'une épicerie écoresponsable en ligne. En lire plus.
- La **CAPÉ** n'a pas hésité à développer une offre de services de qualité pour répondre à certains besoins plus nichés de ses membres. En lire plus.

Pistes pour réussir

Développer une proposition de valeur qualitative et réalisable

Bien qu'un fort ancrage de l'entreprise dans la communauté permette de déterminer les besoins des membres ou de la population, il faut encore choisir les publics et les besoins spécifiques auxquels l'entreprise souhaite répondre **en priorité**, puisqu'il ne sera pas possible de les combler tous. De plus, il faudra trouver des façons d'y répondre adéquatement, soit en offrant un produit ou un service qui n'est **pas encore offert** sur le territoire, soit avec une offre qui répond **de manière plus satisfaisante** aux besoins ciblés comparativement à une offre déjà existante (en la rendant plus accessible, par exemple).

La proposition de valeur réfère tant au produit ou service offert qu'aux modalités utilisées pour le rendre accessible et souhaitable. Une offre semblera plus satisfaisante si elle prend en considération les aspirations, les attentes et les irritants ressentis par les publics cibles. Par exemple, pour répondre à un besoin alimentaire dans un secteur mal desservi en matière d'alimentation, on pourrait vendre un produit selon une tarification sociale dans le point de chute d'un partenaire communautaire afin qu'il soit plus accessible à certaines parties de la population. Ce produit pourrait déjà être offert ailleurs, sur le même territoire, sans pourtant répondre adéquatement aux besoins de cette population – c'est plutôt les modalités de sa mise en marché qui permettraient de les combler plus efficacement.

Pour créer et valider sa proposition de valeur, il est utile d'effectuer une étude de marché et/ou une étude de faisabilité. Ces études permettent de **vérifier que l'offre proposée répond aux besoins** et que l'entreprise a la **capacité d'obtenir et de maintenir les ressources nécessaires à la production de l'offre**. L'adéquation entre ces deux éléments (les besoins et la capacité de réponse de l'entreprise) est cruciale pour sa pérennité. De plus, la proposition de valeur offerte à la communauté par l'entreprise est de qualité lorsqu'elle évolue avec les besoins qui émergent et se transforment. Les études peuvent donc être répétées lorsqu'on souhaite renouveler l'offre.

Entretenir des canaux de mise en marché diversifiés et communiquer efficacement son offre aux différents publics ciblés

L'impact visé par l'entreprise n'est pas pleinement atteint tant que le produit ou service n'est pas acheminé aux publics cibles. Il est intéressant de diversifier ses moyens afin de les rejoindre plus aisément et de réduire les effets négatifs de la perte éventuelle d'un canal de mise en marché. L'entreprise peut donc, par exemple, distribuer elle-même ses produits ou services ou collaborer avec des partenaires qui ont la capacité de le faire. Chaque stratégie a des avantages et des inconvénients qu'il vaut mieux connaître avant de faire son choix. Les entreprises qui se trouvent dans le cahier de cas présentent différents types de stratégies. L'ancrage de l'entreprise dans la communauté est déterminant dans la création de ces partenariats.

Puisque la valeur d'un produit ou service offert par une entreprise d'économie sociale peut se situer à plusieurs niveaux (dans le produit en soi comme dans le processus de sa création) et que cette valeur peut être différente de celle offerte par des entreprises privées, il est important de la communiquer clairement. Si l'offre vise plusieurs publics, il est stratégique d'adapter les outils de promotion afin que chaque type de client puisse facilement comprendre l'intérêt des produits ou services ainsi que les modalités pour se les procurer, lui permettant ainsi de faire un choix éclairé par rapport à ses besoins.

Enjeu 6

La gestion financière

Facteur de succès

Capacité à mettre les finances au service de la mission

Valeurs et principes directeurs

Pragmatisme, partage équitable des surplus en fonction de l'usage, primauté de la personne sur le capital

L'obtention de ressources financières suffisantes pour ses activités est un processus indispensable à la pérennisation – **aspirer à une viabilité économique tout en contrôlant la distribution de ses profits** est une des caractéristiques qui définissent légalement l'entreprise d'économie sociale au Québec.

En s'inscrivant dans une approche d'alimentation durable, les entreprises collectives doivent **concilier leurs efforts pour atteindre leur mission et ceux pour maintenir une viabilité financière**. La production d'une offre en alimentation entraîne **des coûts qui peuvent être supérieurs ou égaux aux revenus qu'elle rapporte à l'entreprise**. Par exemple, lorsque la mission de l'entreprise implique des activités pour rendre certains aliments plus accessibles économiquement pour certaines populations, toute hausse des prix de vente de ses produits peut avoir comme conséquence de limiter ou d'annuler cet impact visé. La marge de manœuvre est donc limitée, surtout lorsqu'on considère les aléas associés à la production et à la manipulation de denrées alimentaires naturellement fragiles.

C'est ainsi que la gestion financière de ces entreprises représente à la fois un risque pour leur survie et une occasion à saisir pour leur prospérité. Une gestion financière habile et continue permet de soutenir la mission et les activités qui en découlent.

Des exemples de notre cahier de cas

- À Montréal, le **Santropol Roulant** valorise l'impact de son action intégrée, ce qui attire l'engagement financier de nombreux acteurs (individus, institutions, entreprises, fondations, etc.). En lire plus.
- Pendant la pandémie, le **Marché de proximité de Québec** a réussi à maîtriser ses finances non seulement pour assurer son propre fonctionnement, mais aussi pour offrir un soutien à ses partenaires producteur·rice·s agricoles rencontrant des difficultés. En lire plus.

Pistes pour réussir

Planifier le montage financier au démarrage

Il est important de différencier **les ressources nécessaires pour démarrer le projet** (ex. : études de faisabilité, achat d'infrastructures et d'équipements) des **ressources nécessaires au fonctionnement du projet** (ex. : salaires de l'équipe, loyer, assurances). Des dépenses sont engendrées en investissant dans l'infrastructure pendant la phase de démarrage, période pendant laquelle l'entreprise ne perçoit pas nécessairement de revenus. Ces revenus viendront plus tard en tant que résultat de ces investissements. Plusieurs options sont disponibles et applicables pour le financement des projets entrepreneuriaux dans le domaine de l'alimentation.

À noter que certains types de financement au démarrage sont plus appropriés à certaines structures juridiques, il peut donc être judicieux de prendre en considération ces particularités lors de la création légale de l'entreprise.

Planifier et garder un contrôle constant des finances de l'entreprise

Une fois le projet démarré, la structure des coûts et des revenus change en fonction des activités en cours. Puisque les marges de manœuvre sont généralement minces, il est important de **planifier finement** ces éléments pour assurer leur équilibre autant à long terme (via des prévisions financières) qu'à court terme (via les flux de trésorerie et les fonds de roulement).

Appliquer une diversité de stratégies pour obtenir des revenus

D'un côté de l'équilibre financier se trouvent les revenus. Les entreprises d'économie sociale peuvent s'appuyer sur plusieurs stratégies afin d'obtenir des revenus :

- offrir des produits ou services ;
  - certains correspondant aux objectifs principaux de la mission, mais dont la marge de profit est faible ou nulle ;
  - d'autres ayant pour objectif de générer un surplus plus important pouvant être réinvesti dans la mission ou dans les produits ou services dont la marge est faible ;
- obtenir des subventions (de sources publiques ou privées) ;
  - les produits ou services peuvent être achetés par des acteurs publics sans que cela ne soit considéré comme des subventions ;
- solliciter des dons ;
- faire appel à la finance solidaire ou à la finance participative.

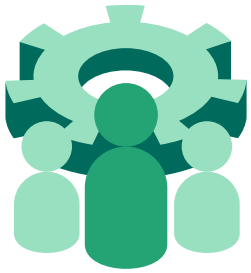
Une entreprise qui **mobilise plusieurs de ces sources est plus résiliente** puisqu'en cas de perte ou de diminution d'une des sources, d'autres peuvent continuer à soutenir ses activités. Il faut noter que les avantages de cette diversification se font sentir à long terme alors que les démarches pour la diversification des revenus requièrent des ressources internes à court terme. C'est un investissement dans la capacité de résilience de l'entreprise.

Contrôler avec exactitude les dépenses

De l'autre côté de l'équilibre financier se trouvent les dépenses, que l'on peut tenter de limiter afin de les maintenir en deçà des revenus. Pour ce faire, il importe de calculer le coût de revient (l'ensemble des coûts supportés par l'entreprise pour produire un bien ou un service) afin d'en tenir compte dans l'établissement de la tarification. Une fois ce coût de revient établi, on peut tenter d'optimiser les processus ou les activités de l'entreprise afin de réduire les coûts à long terme (ex. : se doter d'équipements et de technologies plus performants qui permettent de transformer plus facilement les denrées alimentaires ou d'assurer plus aisément la logistique de leur distribution, ou encore de mutualiser des ressources, des équipements ou des infrastructures avec d'autres partenaires, etc.).

Enjeu

La gestion des opérations



Facteur de succès

Capacité à mener toutes les étapes de production de l'offre

Valeurs et principes directeurs

Créativité, agilité, adaptabilité

La pérennisation d'un projet entrepreneurial collectif dans le domaine de l'alimentation repose autant sur la définition claire de son impact et de sa structure que sur la fourniture fiable des produits ou services. Une gestion adéquate des opérations de l'entreprise permet de choisir et d'utiliser des ressources (financières, matérielles, humaines, etc.) afin d'expérimenter et de déterminer les méthodes qui permettent d'obtenir les résultats souhaités. Étant donné la complexité des systèmes alimentaires, leur évolution constante, la périssabilité des aliments et les faibles marges issues de leur vente, **l'entreprise doit constamment adapter** ses pratiques pour demeurer utile à ses bénéficiaires et à sa communauté.

Pistes pour réussir

Choisir soigneusement et fidéliser l'équipe

Les personnes impliquées dans les opérations de l'organisation vont influencer la qualité des produits et services. Les entreprises collectives en alimentation tendent à innover dans leurs opérations pour remplir leur mission de manière pérenne. Il est alors primordial de non seulement choisir des personnes qui correspondent aux besoins des activités, mais aussi de leur donner **les conditions de travail qui vont favoriser leur implication et leur inclinaison à l'expérimentation**. Plusieurs ressources existent pour détailler des bonnes pratiques autour de la gestion des ressources humaines dans des projets collectifs (voir Intervalles RH et CSMO-ESAC).

Selon son type d'activité, une entreprise collective dans le domaine de l'alimentation pourrait avoir besoin des expertises suivantes au sein de son équipe afin de mener à bien ses opérations :

- stratégie de mise en marché de produits ou services ;
- gestion financière et finance solidaire ;
- droit et réglementation ;
- processus d'innovation et d'apprentissage ;
- gestion participative et démarches collectives ;
- etc.

Pistes pour réussir

Se doter d'infrastructures et de technologies adaptées aux activités spécifiques de l'initiative et de processus qui permettent à l'équipe de s'en servir

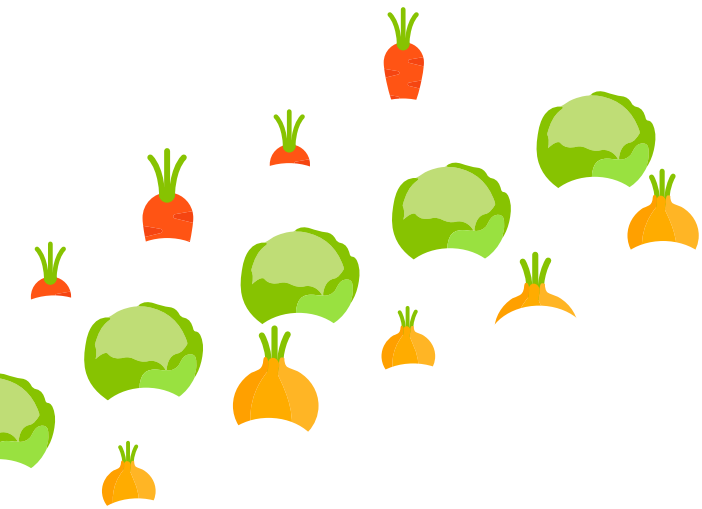
Une infrastructure en adéquation avec les résultats souhaités est nécessaire pour permettre à l'équipe de produire une offre de qualité. Dans le domaine de l'alimentation, on peut penser à des espaces, à des outils et à des technologies qui permettent la production, la transformation, la distribution et la consommation des aliments, ainsi que la réduction de leur gaspillage. L'utilisation de ces infrastructures est souvent encadrée par des lois et des règlements à différents paliers gouvernementaux ; il faut donc organiser des processus pour respecter ces balises. Il arrive aussi que certains outils technologiques doivent être développés ou adaptés pour le travail dans ce domaine.

Mutualiser des ressources avec d'autres initiatives

Il est parfois difficile pour une entreprise d'obtenir et de maintenir toutes les ressources nécessaires à une production de qualité. Il peut alors être judicieux de s'allier avec d'autres pour éviter l'éparpillement et miser sur les forces existantes (ex. : partager des espaces et des équipements). La pratique de la mutualisation nécessite en soi des capacités de collaboration afin de servir les intérêts des personnes impliquées.

Un exemple de notre cahier de cas

- À Alma, les **Jardins Mistouk** ont opté pour le partage d'équipements avec d'autres agriculteur·rice·s grâce à la Coopérative d'utilisation de matériel agricole (CUMA). En lire plus.



Conclusion

Étant donné la complexité des systèmes alimentaires, leur évolution constante, la périssabilité des aliments et les faibles marges issues de leur vente, la pérennité des entreprises collectives dans le domaine agroalimentaire est un défi de taille. Pour s'adapter au gré des besoins et des opportunités, les promoteur·rice·s de ces projets doivent souvent mener en parallèle un ensemble de chantiers et faire preuve d'un éventail de compétences. L'équilibre entre des besoins qui semblent parfois contradictoires, la consolidation de leur ancrage territorial, la construction d'une gouvernance saine et efficace, l'expression d'un *leadership* rassembleur, le développement de stratégies de mise en marché et de communication, la gestion des finances et des opérations sont autant de fronts sur lesquels les promoteur·rice·s, les membres et leurs partenaires doivent agir.

En outre, la demande du marché, les grandes tendances de consommation, l'environnement concurrentiel, la disponibilité de la main-d'œuvre, l'environnement politique, réglementaire, économique, technologique et social influencent l'action et la pérennité des entreprises collectives. Pour développer un impact dans leur communauté, et parfois changer d'échelle, les entreprises collectives doivent réussir à exister assez longtemps. Et pour développer des systèmes alimentaires de proximité et durables, une action concertée est nécessaire au-delà des efforts et des capacités de ces entreprises.

Ainsi, cette quête de pérennité intéresse une multitude de parties prenantes engagées dans la transformation des systèmes alimentaires qui ont à cœur la vitalité des territoires et leurs dynamiques. Plusieurs s'activent déjà pour influencer positivement le contexte dans lequel évoluent les entreprises d'économie sociale ou pour accompagner le développement des entreprises collectives, leur consolidation et leur changement d'échelle. Pour aller plus loin, continuons de créer des solutions collectives et des ressources partagées. Misons sur la consolidation des liens entre les entreprises d'économie sociale et l'ensemble des parties prenantes à l'intérieur de gouvernances alimentaires durables, à l'échelle des communautés, des régions et du Québec.

Ce livret de la collection Points de repère | Enjeux vous a-t-il été utile ?
Avez-vous des suggestions pour l'améliorer ? Nous sommes à votre écoute : info@tiess.ca

À l'étude
Entreprises d'économie sociale pérennes

Nom de l'entreprise	Maillons du système alimentaire	Type/modèle d'entreprise	Publics cibles	Statut juridique	Année de fondation	Type de territoire	Échelle d'intervention	Localisation géographique (région)
Coop Alina	Consommation	Épicerie écoresponsable	Grand public	Coopérative de consommateur·rice·s	1970	Urbain	Municipalité	Bas-Saint-Laurent
Chic Resto Pop	Transformation, consommation	Restaurant populaire	Personnes en situation d'insécurité alimentaire, personnes en insertion socioprofessionnelle	OBNL	1985	Urbain	Quartier	Montréal
Santropol Roulant	Production, transformation, consommation	Centre communautaire	Personnes en perte d'autonomie, jeunes, grand public	OBNL	1995	Urbain, périurbain	Municipalité	Montréal
CSUR	Consommation	Épicerie écoresponsable en ligne	Grand public	Coopérative de solidarité	2006	Rural et périurbain	Municipalité	Montérégie
Marché de proximité de Québec	Consommation	Épicerie écoresponsable en ligne	Grand public	OBNL	2007	Urbain	Municipalité	Capitale-Nationale
Marché de l'Outaouais	Consommation	Épicerie écoresponsable en ligne	Grand public	Coopérative de solidarité	2008	Urbain	Municipalité	Outaouais
Marché mobile de Gatineau	Consommation	Épicerie écoresponsable en ligne	Grand public	Coopérative de solidarité	2017	Urbain	Municipalité	Outaouais
CAPÉ	Distribution	Coopérative de producteur·rice·s	Agriculteur·trice·s, grand public	Coopérative de producteur·rice·s	2013	Rural	Province	Ensemble du Québec
Le Grenier boréal	Production, transformation, distribution, consommation	Production agroforestière et agrotourisme	Grand public, entreprises agroalimentaires	Coopérative de solidarité	2013	Rural	Municipalité	Côte-Nord
Les Choux Gras	Production, consommation	Centre d'innovation et de régénération en permaculture	Grand public	Coopérative de solidarité	2015	Rural	Région	Chaudière-Appalaches
Jardins Mistouk	Production, transformation, distribution	Production communautaire	Grand public	OBNL	2015	Rural	Municipalité	Saguenay–Lac-Saint-Jean

À l'étude
Entreprises d'économie sociale en développement

Nom de l'entreprise	Maillons du système alimentaire	Type/modèle d'entreprise	Publics cibles	Statut juridique	Année de fondation	Type de territoire	Échelle d'intervention	Localisation géographique (région)
Les Complices Alimentaires	Transformation, distribution, consommation	Entreprise d'insertion socioprofessionnelle pour récupération alimentaire	Personnes en situation d'insécurité alimentaire, personnes en insertion socioprofessionnelle, grand public	-	2020	Périurbain	Plusieurs MRC	Montérégie
La Cantine pour tous	Transformation, consommation	Regroupement et mutualisation entre entreprises collectives	Organismes traiteurs, écoles et institutions	OBNL	2010	Urbain, rural	Province	Ensemble du Québec
Service d'accès local en sécurité alimentaire	Transformation, distribution, consommation	Épicerie communautaire, transformation et distribution d'aliments récupérés	Personnes en situation d'insécurité alimentaire, grand public	-	2020	Rural	Municipalité	Saguenay–Lac-Saint-Jean

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 » *Entreprendre collectivement en alimentation au Québec – Enjeux de pérennité, facteurs de succès et pistes pour réussir.* 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. Ainsi, rien dans *Entreprendre collectivement en alimentation au Québec* 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 – Cahier de cas

Les Complices Alimentaires – Étude de cas

20 mots utiles pour penser les liens entre alimentation et économie sociale

Entreprendre collectivement en alimentation au Québec – La bibliographie *(à venir)*

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·rice·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 : tiess.ca

Contributions

Auteur·rice·s : Claudia Atomei (TIESS) • Caroline Dufresne (TIESS) • Selma Vorobief (Laboratoire Conseil) • Frédéric Plante (Laboratoire Conseil)

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-St-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 15 initiatives ou entreprises d'économie sociale qui ont généreusement partagé leurs apprentissages avec nous dans le cadre de ce projet. Nous remercions tous les partenaires qui ont soutenu, grâce à leur expertise et leur expérience, l'équipe projet 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

Entreprendre collectivement en alimentation au Québec – Enjeux de pérennité, facteurs de succès et pistes pour réussir est une publication de Territoires innovants en économie sociale et solidaire, 2022.

Pour citer ce document :
Atomei, C., Dufresne, C., Vorobief, S. et Plante, F. (2022). *Entreprendre collectivement en alimentation au Québec – Enjeux de pérennité, facteurs de succès et pistes pour réussir.* Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS).

tiess.ca

Avec la participation financière de

Québec