

---

# Volet mutualisation de ressources et gouvernance collective



Cette fiche présente un résumé des des apprentissages en lien avec la thématique de la mutualisation des ressources et la gouvernance collective, issus de cinq années d'expérimentation au sein du programme Systeme alimentaire local et intégré à Montréal (SALIM, 2020-2025), porté par le Collectif Récolte dans le cadre de Montréal en commun.

---

## Rapport final - Historique, résultats et bilan d'apprentissages du projet

Plusieurs projets du SALIM ont expérimenté des approches de mutualisation de ressources (humaines, matérielles, logistiques) et de gouvernance collective : **L'aube, pôle nourricier, Tomat** et les projets suivants accompagnés dans le cadre de **Levier solidaire** : le **Phare alimentaire au 59 Avenue Saint-Pierre** (LS-59SP), le partenariat entre le **Groupe d'entraide de Mercier-Ouest** et le **Chic Resto Pop** (LS-GEMO-CRP), le projet de **All Nations Gathering Place** (LS-ANGP), la **SALADE mobile** (CDC Plateau-Mont-Royal - LS-SALADE), et **L'ÉpiCamion** (Épicentre Saint-Henri - LS-ÉSH). Ces expériences démontrent que le partage de ressources et la gestion collective peuvent renforcer la capacité d'agir des acteurs du système alimentaire, tout en favorisant la solidarité et l'innovation. Toutefois, ces démarches comportent aussi des défis importants liés à la coordination, à la stabilité financière et à la gouvernance.

---

**Voici les conseils clés à considérer avant de vous lancer :**

### **1. Partager une vision commune, claire et réaliste dès le départ**

La réussite d'une mutualisation repose d'abord sur une vision partagée. Cela implique de prendre le temps d'aligner les valeurs, les intentions et les priorités de chaque partenaire. L'absence d'un cadre stratégique commun au départ peut entraîner des glissements de rôles et de responsabilités difficiles à rattraper. À l'inverse, structurer la collaboration autour d'une compréhension claire des objectifs collectifs facilite les décisions en cours de route.

### **2. Clarifier les rôles, responsabilités et mécanismes de gouvernance**

Il est essentiel de définir précisément qui fait quoi, qui prend quelles décisions, et selon quelles modalités. Cela permet d'éviter les flous organisationnels et les tensions inter-organisations. Des outils comme des ententes de collaboration, des comités de pilotage ou l'établissement de chartes ou bases communes pour prendre des décisions permettent de stabiliser les processus. Un conseil d'administration actif et impliqué est aussi une condition essentielle à la solidité de la gouvernance.

### **3. Mettre en place des processus inclusifs et transparents**

Pour que la gouvernance collective fonctionne, il faut assurer la participation active de tous.tes les acteur.trice.s concerné.e.s, en particulier les plus directement impacté.e.s par les décisions. Cela passe par des espaces d'échange réguliers, des méthodes d'animation adaptées et une communication ouverte. La transparence sur les décisions prises, les critères mobilisés et les sources de financements renforce la confiance et l'engagement.

### **4. Concevoir une gouvernance inclusive et évolutive**

Inclure les parties prenantes dans la prise de décision renforce l'adhésion au projet collectif. Des structures comme les comités aviseurs, les espaces de concertation ou les démarches de coconstruction permettent de bâtir une culture de collaboration durable. Toutefois, cela exige un investissement important en temps et en concertation, ainsi qu'une certaine stabilité institutionnelle. Il est aussi utile de prévoir des mécanismes souples qui permettent à la gouvernance d'évoluer avec le contexte, sans figer les rôles ni les structures.

### **5. Sécuriser les ressources humaines et les financements de base**

Les projets ayant réussi à se stabiliser à long terme sont ceux ayant pu compter sur une équipe mobilisée et des financements récurrents. L'arrivée de personnes-clés a souvent marqué un tournant positif. À l'inverse, le roulement élevé du personnel ou les coupures budgétaires ont fragilisé les dynamiques collectives. Il est donc conseillé de planifier la rétention des talents, d'anticiper la relève au sein des équipes, et de sécuriser les coûts de fonctionnement (salaires, entretien, assurances).

**Bref, la mutualisation des ressources ou des responsabilités ne signifie pas simplement « faire plus avec moins ».** Cela implique de repenser collectivement la manière de travailler, de décider et de partager les efforts. Ces démarches peuvent générer des retombées structurantes, à condition d'être accompagnées par une vision claire, un cadre partagé et des ressources humaines et financières adéquates. En somme, la mutualisation des ressources et la gouvernance collective sont des outils puissants, mais exigeants. Lorsqu'elles sont bien pensées, elles renforcent la résilience des écosystèmes alimentaires locaux, soutiennent les acteur.trice.s dans leurs missions, et ouvrent la voie à des collaborations durables et équitables.