



L'AVENTURE DU MARIGOT AGRICOLE

**une initiative collective
d'agriculture urbaine et sociale**

Retour d'expérience sur la
conception et la mise en œuvre de
projets collectifs au sein d'une
démarche collaborative

Produit par



**COLLECTIF
RÉCOLTE**





PORTEUR DU PROJET ET MANDATAIRE

Centre d'entraide du Marigot

ACCOMPAGNEMENT, CAPTATION DE SAVOIRS ET RÉALISATION DU RAPPORT

Ce rapport a été produit par le Collectif Récolte dans le cadre de sa collaboration avec le Marigot agricole.

Le Collectif Récolte est une entreprise d'économie sociale qui mise sur l'intelligence collective et la mobilisation des communautés pour catalyser et cocréer des solutions locales, dans l'objectif de mener à des pratiques alimentaires durables et de créer un avenir meilleur pour tous-tes.

www.collectifrecolte.ca

Chargée de projet : Marina Jolly

Responsable de la captation des savoirs : Isabelle Vandepas

RÉDACTION, GRAPHISME ET MISE EN PAGE

Marina Jolly

RÉVISION DU RAPPORT ET COMMENTAIRES

Merci à Nathalie Villeneuve, Isabelle Vandepas, et aux partenaires du Marigot agricole.

FINANCEMENT DU PROJET ET DE L'ÉTUDE

Ce projet visant à documenter la conception et la mise en oeuvre de projets collectifs et à faciliter le transfert des apprentissages a été réalisé grâce à la participation de la Fondation Lucie et André Chagnon, de la Ville de Laval et du gouvernement du Québec, dans le cadre de l'Entente sectorielle pour la mise en oeuvre de la Politique régionale de développement social de Laval 2019-2024.

PARTAGE DU DOCUMENT

Ce document est rédigé à des fins de partage d'apprentissage collectif. Nous vous invitons à le partager, à le citer et à en faire bon usage à des fins non lucratives. Toutefois, nous vous demandons de citer le rapport en tant que référence lors de l'utilisation des informations qui s'y trouvent.

Référence du rapport : Collectif Récolte (2026). L'AVENTURE DU MARIGOT AGRICOLE, UNE INITIATIVE COLLECTIVE D'AGRICULTURE URBAINE ET SOCIALE. Centre d'entraide du Marigot.

<https://ressources.recolte.ca/ressource/laventure-du-marigot-agricole/>



Un peu de contexte

Entre l'automne 2024 et le printemps 2026, le Collectif Récolte (CR) a accompagné le Marigot agricole (MA) dans la phase de prototypage (c'est-à-dire de conception des versions pilotes) et de mise en œuvre de ses projets collectifs. Cet accompagnement intervenait après une phase de co-conception du cadre de gouvernance de la démarche réalisée par les partenaires du Marigot, soutenus par Cité-ID LivingLab. Le cadre a donc été testé en même temps que la mise en action des projets. Enfin, l'accompagnement incluait également un soutien pour la captation et le partage des apprentissages.

Le tout s'est traduit par **trois ateliers de prototypage en sous-groupes, trois bilans trimestriels en grand groupe, des rencontres de soutien stratégique bi-hebdomadaires avec la coordonnatrice du MA, et l'animation de rencontres ponctuelles pour accompagner les axes prioritaires de mise en œuvre des projets**. Ce document détaille les actions et solutions testées par les partenaires et les apprentissages qui en découlent. Le retour d'expérience est fondé à la fois sur les contributions des partenaires lors des bilans et des questionnaires d'évaluation des activités, et sur l'expertise du Collectif Récolte.

À qui s'adresse ce rapport?


- Aux groupes et à leurs membres qui lancent, coordonnent ou contribuent à un projet d'agriculture urbaine collaboratif et à visée sociale.
- Aux organisations et institutions qui les soutiennent et à celles qui accompagnent des démarches de communautés nourricières : villes, arrondissements, MRC, ministères, fondations, organismes de soutien, etc.

Structure du rapport

- Les apprentissages sont regroupés par thématiques : prototypage, mise en œuvre, outils, gouvernance, etc. Pour chaque thématique, vous apprendrez : ce qui a été fait, comment, ce que cela a permis, les enjeux vécus, et comment les partenaires se sont adapté-e-s. Une liste d'apprentissages clés pour chaque thématique complète ce retour d'expérience.
- En plus de ce retour d'expérience très concret, vous trouverez dans le document trois histoires racontées par trois membres lors du dernier bilan collectif, et sélectionnées par les partenaires, ainsi que des outils utilisés ou créés lors du projet, regroupés en annexe.

Résumé des apprentissages

THÉMATIQUES	APPRENTISSAGES CLÉS
Prototyper les projets	<ul style="list-style-type: none">• Utiliser le canevas de design de projet en annexe• S'assurer de la participation de tout le groupe• Encadrer les discussions avec des critères clairs et partir d'une liste d'idées de projets pré-établie
Mettre en œuvre des projets collectifs	<ul style="list-style-type: none">• S'engager en pleine conscience du temps requis• Se réajuster en continu• Documenter la démarche, même si cela prend du temps• Bien clarifier les rôles au sein des projets
Gouverner la démarche	<ul style="list-style-type: none">• Prendre le temps de créer un cadre... et de l'ajuster!• Revalider l'engagement régulièrement• Nommer dès le début la charge temporelle et émotionnelle• Bonifier le cadre de gouvernance en incluant des éléments visant l'application des valeurs et la sécurité psychologique
Créer des synergies entre les projets	<ul style="list-style-type: none">• Se donner un portrait global de la démarche et des partenaires• Déterminer à qui incombe cette responsabilité• Établir un calendrier de rencontres en grand groupe• Créer des liens informels
S'outiller collectivement	<ul style="list-style-type: none">• Utiliser uniquement des outils simples et utiles• Accepter que les outils se bonifient avec le temps• Centraliser la création et la gestion des outils• Accompagner étroitement les partenaires
Coordination de la démarche	<ul style="list-style-type: none">• Se demander qui, sur le territoire, devrait jouer ce rôle• Désigner une personne-ressource pour le jardin• Autonomiser les partenaires
Se faire accompagner	<ul style="list-style-type: none">• Ne pas hésiter à se faire accompagner• Prendre le temps d'identifier les besoins ensemble au début• Communiquer et s'ajuster en temps réel



Impératif: prévoir une coordination générale, et une équipe avec une solide expertise en agriculture urbaine pour le jardin!

Table des matières

Bienvenue au Marigot agricole

Le mot des initiateurs-trices	6
Le Marigot agricole	7
Les membres en 2026	8

Apprentissages

Prototyper des projets collectifs	11
Mettre en œuvre des projets collectifs	14
Gouverner la démarche	18
Créer des synergies entre les projets	22
S'outiller collectivement	25
Coordonner la démarche	28
Se faire accompagner	31

Le Marigot en histoires

Fiche 1: « Inventer les cases pour les cocher ensuite »	36
Fiche 2: « Se retrouver, les mains dans la terre »	37
Fiche 3: « Mobiliser en parlant au cœur »	38

Ressources

40

Vous y trouverez des hyperliens vers de nombreux documents créés ou utilisés par le Marigot agricole : gabarits, guides pour les cuisines collectives, etc... N'hésitez pas à les télécharger!



Bienvenue



André Gariépy
Directeur
Centre d'entraide du
Marigot



Nathalie Villeneuve
Coordonnatrice
Centre d'entraide du
Marigot 2023-2026

L'aventure innovante du Marigot agricole est faite à parts égales de terre, d'amour et d'enthousiasme.

Déjà en 2023, l'idée du Centre d'entraide du Marigot (CEM) de créer un jardin maraîcher biologique cultivé en pleine terre sur une friche située dans le périmètre du centre-ville de Laval était unique. L'agriculture urbaine, sur l'île Jésus, s'était principalement développée en bacs, dans des parcs ou des espaces institutionnels restreints.

Mais il ne s'agit-là que du point de départ de toute l'histoire. À l'idée du jardin s'est greffée l'ambition de faire émerger un pôle nourricier ultra-local, à quelque 200 mètres de la cuisine du CEM. Rapidement, plusieurs organisations du milieu se sont reconnues dans le projet de cultiver non seulement des légumes, mais aussi l'entraide, la sécurité alimentaire, la relève agricole et un sentiment d'appartenance dans le quartier. Un vrai coup de foudre!

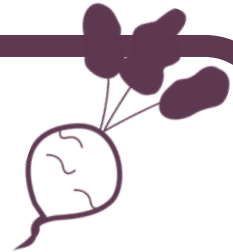
Une gang d'allumé-e-s débordante d'enthousiasme a entamé le périple en 2023 en se donnant un cadre de gouvernance collaborative. Dès l'automne 2024, le groupe était prêt à prototyper des projets et les mettre en œuvre. Cette étape est racontée ici : les actions entreprises, les moyens employés, les enjeux vécus, les nécessaires ajustements et adaptations...

Aujourd'hui, le Centre d'entraide du Marigot et sa quinzaine de partenaires sont fiers de partager leurs apprentissages et de semer des graines d'inspiration pour d'autres communautés.



Le Marigot agricole

Un jardin maraîcher de 2 600 m² avec une production certifiée biologique, dans le périmètre du centre-ville de Laval



15 organisations partenaires

Ces organisations contribuent, à divers degrés, à trois axes*

Quatre projets en cours ou réalisés: la Fête des récoltes au jardin, Cultivons notre aire citoyenne, le Jardin pédagogique, et les Ateliers de cuisine collective

Axe 1 - Éducation populaire et sécurité alimentaire
Sécurité et autonomie alimentaires, socialisation, échanges entre générations et cultures

Axe 2 - Formation
Offrir une expérience pratique aux étudiant-e-s, former la relève en agriculture urbaine

Axe 3 - Espace citoyen et transition socioécologique
Créer un espace en façade du jardin, favoriser le sentiment d'appartenance des résident-e-s du quartier et la transition socioécologique



Une coordination portée par un OBNL, le Centre d'entraide du Marigot



*Les axes sont des chantiers prioritaires identifiés au préalable par les partenaires du Marigot agricole pour la mise en oeuvre de projets à plus-value sociale.

Les membres (2026)

PARTENAIRES OBSERVATEURS OU SOUTIENS PONCTUELS

Ville de Laval (service de l'urbanisme et service de la culture, des
loisirs, du sport et du développement social)
Potager africain du Québec
Association des popotes roulantes du Québec
Laval Innov

PARTENAIRES CONTRIBUTEURS

Axe 1: Sécurité alimentaire

Groupe Promo-Santé Laval
Moisson Laval
Loisirs Bon-Pasteur
La Parentèle
FADOQ - Région Laval
Centre d'entraide du Marigot

Axe 2: Éducation

Collège Montmorency
Centre de qualification
professionnelle et
d'entrepreneuriat de Laval
Centre de formation horticole
de Laval
Centre d'entraide du Marigot

Axe 3: Espace citoyen et transition socioécologique

Nourrir d'Abord
Conseil régional de l'environnement de Laval
Centre de qualification professionnelle et d'entrepreneuriat de Laval
Centre d'entraide du Marigot

COORDINATION

Centre d'entraide du
Marigot



APPRENTISSAGES



tirés de la phase de
prototypage et de mise en
action des projets collectifs



Prototyper les projets

Ce qu'on a fait

Pour chaque axe, le Collectif Récolte a animé un atelier de prototypage de 2 h 30 en présentiel. Afin de valoriser les travaux déjà effectués par les membres avant cette phase et de gagner en efficacité, une liste pré-existante d'idées de projets a servi de base de discussion.

Comment

L'atelier permettait de nommer les **forces et les attentes de chaque partenaire par rapport au projet**, de remplir un **canevas de prototypage de projet** (en annexe) et de nommer un porteur ou une porteuse de projet. Le projet co-conçu devait être adapté aux capacités des partenaires.

Trois critères ont été imposés. Les projets devaient : 1) être collectifs, 2) incarner la vision et les valeurs communes, 3) se bâtir sur l'existant. À l'aide des canevas de projet, la coordonnatrice du MA a ensuite proposé un plan d'action pour chaque axe.

Ce que ça a permis

L'élaboration de **trois premiers plans d'action concertés** (un par axe) :

Axe 1 **Ateliers de cuisine collective**

Axe 2 **Jardin pédagogique**

Axe 3 **Cultivons notre aire citoyenne**

Un début de **clarification des rôles** de chaque partenaire dans son axe.

Les enjeux vécus

Participation partielle à l'atelier

La participation partielle des partenaires de l'axe 3 a compliqué la démarche, les personnes présentes hésitant à s'engager au nom des autres, à identifier des livrables et à répartir les rôles. Ce manque de clarté a nécessité une mise à jour du plan d'action en aval et engendré un retard dans sa mise en œuvre.

Identification du ou de la responsable : un moment délicat

Conformément au cadre de gouvernance du Marigot agricole, une personne porteuse du projet devait être identifiée. Lors de cette étape, l'hésitation et le silence se sont souvent emparés des partenaires! L'idée que l'atelier devait conduire à cette décision n'avait pas été bien saisie ou communiquée.

Nuances parfois complexes à saisir dans l'outil de prototypage

Le canevas de projet est un outil complet pour caractériser tous les éléments clés d'un projet (intention, périmètre, résultats, étapes, rôles, etc.). En revanche, les nuances entre différents concepts - résultats, livrables, équipe, parties prenantes, etc. - sont ténues. Il faut du temps pour se les approprier.

Arrimage entre le prototypage et les autres démarches parallèles

Les partenaires de l'axe 1 avaient déjà fait une demande de subvention pour un projet parallèle. Il fallait donc trouver une façon d'arrimer le résultat du prototypage avec ce projet, au cas où la subvention serait octroyée.

Prototyper les projets

Comment on
s'est adapté-e-s



Simplifier l'utilisation du canevas de prototypage

Une évaluation après chaque atelier a permis de moduler le déroulé et l'animation de l'activité sur la base des rétroactions effectuées (même si chaque groupe est différent!).

Des pauses ont été prévues pour souffler. L'animatrice avait préalablement sélectionné les sections les plus importantes, et était préparée à lâcher prise sur les autres pour s'adapter au groupe. Enfin, elle a ajouté les post-its au canevas elle-même, pour laisser les partenaires se concentrer sur leurs échanges.

Fluidifier la phase d'identification d'un ou une porteuse de projet

La coordonnatrice du CEM a préalablement contacté des personnes de chaque axe ayant manifesté un fort enthousiasme et un souhait d'engagement envers le projet, afin de les sonder sur leur volonté d'endosser ce rôle. Au besoin, la décision était remise à une rencontre ultérieure, organisée dans les deux semaines suivant l'atelier, pour garder le momentum.

Par ailleurs, le plan d'action proposé basé sur le prototype de projet était envoyé à tous-tes les partenaires de l'axe à l'avance. Pour la personne pressentie pour porter le projet, cela donnait une idée de l'engagement nécessaire et le temps de consulter son ou sa responsable dans son organisation.

Assurer une participation maximale aux ateliers

La coordonnatrice du CEM a pris le temps, avant chaque atelier, d'effectuer des suivis individuels avec chaque partenaire afin d'expliquer l'activité, et de mettre en lumière l'importance d'y participer.

Prototyper un « projet minimum viable »

Au moment de l'atelier, trois mois séparaient l'axe 1 de la réponse à la demande de subvention transmise fin 2024 par les partenaires. Il a donc été proposé, et accepté, de concevoir un projet minimum viable, qui permettrait a minima de lancer la machine et tester les collaborations. Au bout des trois mois, ce projet pouvait soit être reconduit, soit se bonifier pour s'arrimer vers celui bâti pour la demande de subvention (ce qui s'est passé!).



Quelques apprentissages clés sur le prototypage de projets collectifs

Utiliser le canevas de design de projet en annexe

Le canevas en annexe a été apprécié, en particulier par les membres issus d'institutions d'enseignement, qui comptent le réutiliser. Il permet en effet d'aborder tous les éléments clés de base d'un projet : intention, résultats, parties prenantes, contraintes, ressources, etc., tout en facilitant le travail collaboratif. Pour une utilisation confortable, compter deux heures, avec des groupes de 3 à 6 personnes!

S'assurer de la participation de tout le groupe (ou presque)

La présence de tout le groupe, ou au moins d'une personne par organisation partenaire, est critique pour assurer le réalisme du projet, son adéquation avec les visions et les capacités des partenaires, et l'engagement de chaque personne dans un rôle clairement défini. C'est un facteur de succès pour les étapes subséquentes de la vie du projet.

Fournir des critères clairs et des idées de projets de départ

Les critères clairs permettent d'être plus efficaces dans le prototypage concerté du projet, et de ne pas se perdre en chemin. Dans le cas du Marigot agricole, en plus des trois critères imposés, le groupe devait s'assurer que le projet était réaliste par rapport aux capacités des partenaires. L'option d'arriver à l'atelier avec une liste préliminaire de projets respectant ces critères s'applique surtout pour un groupe qui a déjà opéré un travail de défrichage et de remue-méninges collectif, et dont le temps de travail collectif est compté. Cette stratégie permet de valoriser ce qui a déjà été réfléchi par les partenaires, de réduire le temps (et le nombre!) d'ateliers, et de sortir tout de suite avec un vrai prototype de projet qui n'a plus qu'à être peaufiné pour commencer à le tester.



Mettre en œuvre des projets collectifs

Ce qu'on a fait

La ou le **porteur de projet de chaque axe** était responsable de **coordonner la concrétisation du plan d'action** issu des ateliers de prototypage, et de **remplir un journal de bord bimensuel** pour consigner les résultats d'avancement, les enjeux et les solutions apportées.

L'**axe 1** a clôturé son projet minimum viable et a entamé sa mise à l'échelle vers le projet de plus grande ampleur qui a obtenu un financement au début 2025.

L'**axe 3** s'est concentré sur l'organisation d'une première Fêtes des récoltes en septembre 2025 et a remis son projet initial à 2026-2027.

Les membres de l'**axe 2** ont organisé des activités pédagogiques au jardin, mais sans toujours se concerter, donc plutôt en silos.

Axe	Activités en 2025	Participation
1 - Sécurité alimentaire	21 ateliers de cuisine collective intergénérationnels, interculturels, pour personnes âgées et pour enfants	152 personnes et 1 352 repas cuisinés
2 - Formation	9 visites pédagogiques, 5 stages, 5 participations à des corvées Création d'un guide du jardinier	144 personnes, étudiantes ou enseignantes
3 - Transition socio-écologique	Fête des récoltes en septembre 2025, avec un sondage pour mieux connaître les publics-cibles Corvées bénévoles Aménagement de l'espace citoyen	104 citoyen-ne-s ayant participé à la Fête ou aux corvées 22 réponses au questionnaire

Comment

L'axe 1 s'est appuyé sur son **plan d'action** pour la phase « projet minimum viable » et sur la porteuse de projet identifiée lors de l'atelier de prototypage. Des **rencontres** organisées par la coordonnatrice du CEM et l'accompagnatrice du Collectif Récolte ont permis de faciliter la mise à l'échelle vers le projet subventionné et de **clarifier la redistribution des rôles dans cette transition**. Des rencontres en comité de suivi restreint (voir section Gouvernance des projets) et le recours à un espace de travail collaboratif sur Teams ont permis aux membres de communiquer et de se coordonner en continu.

L'axe 3 a connu un démarrage plus lent, car sa composition a évolué et le projet prototypé devait être mis à jour. Lors du **deuxième bilan collectif** organisé par le Collectif Récolte en mai 2025, le groupe a décidé d'organiser une **Fête des récoltes** à l'automne. Un plan d'action a été élaboré et mis en œuvre, par un comité logistique formé pour l'occasion.

Les membres de l'axe 2 se sont appuyés sur leur **lien direct avec la cheffe de production** du jardin pour organiser des visites avec leurs étudiant-e-s.

Mettre en œuvre des projets collectifs

Ce que ça a permis

- La phase de mise en œuvre des projets « prototypes » a permis de :
- concrétiser et renforcer les partenariats, notamment dans l'axe 1;
 - tester et ajuster le cadre de gouvernance (voir section Gouvernance);
 - tester et ajuster les outils collaboratifs (voir section Outils);
 - ajuster le périmètre et le contenu des projets;
 - mieux connaître les préférences et les attentes des publics cibles.

Les enjeux vécus

Mise à l'échelle du projet prototypé : une transition délicate

Avec la subvention obtenue par l'axe 1, le « projet minimum viable » et les responsabilités ont évolué. Cette transition a généré des incertitudes et des frictions, car la reclarification des rôles n'est pas arrivée assez tôt. Par ailleurs, le choix de gérer le projet par un comité de suivi, plutôt que par une seule personne, a nécessité du lâcher-prise et des ajustements.

Temps limité et roulement parmi les partenaires

On l'a vu, le projet prototypé par l'axe 3 ne s'est pas encore pleinement déployé, notamment car il manquait des partenaires le jour de l'atelier, et parce qu'un autre s'est ajouté depuis. Les membres de l'axe 2, majoritairement enseignants, doivent composer avec des contraintes de mise à disposition qui a eu un impact majeur sur la réalisation d'activités.

Communication et concertation : quelques manquements

Les institutions d'enseignement partenaires qui s'engagent à cultiver une parcelle au jardin avec leurs étudiant-e-s disposent des légumes récoltés. Le cas échéant, le CEM peut recueillir et transformer les légumes non utilisés en repas ou lors d'ateliers de cuisine collective organisés par l'axe 1. En 2025, le manque de communication a compliqué la prise en charge par le CEM d'une récolte de courges. Finalement, rien n'a été perdu!

Suivis et reddition de comptes

Le journal de bord proposé pour documenter les activités, résultats, enjeux, et apprentissages n'a pas été utilisé, hormis par l'axe 1 au début de leur projet. Le manque de temps a été évoqué par les porteurs et porteuses de projets. Il n'a pas été remplacé par un autre outil de suivi et évaluation. Cela a posé problème, à la fois pour l'évaluation des apprentissages réalisée par le Collectif Récolte, mais également pour la reddition de compte du CEM.

Contraintes réglementaires: urbanisme et certification biologique

Le MA a fait le choix d'obtenir la certification biologique. Le cahier des charges à respecter s'applique à tout partenaire effectuant une production au jardin, contraignant par exemple le choix des semences. Dans le même ordre d'idée, les activités au jardin doivent respecter la réglementation de la Ville de Laval, ce qui limite notamment l'affichage et l'accès à l'eau.

À garder en tête:
L'engagement dans
une démarche
collective vient
souvent **EN PLUS** de
la journée de travail
des partenaires

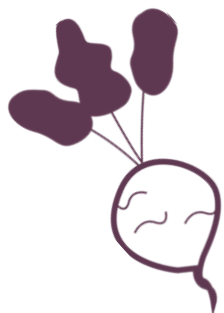
Mettre en œuvre des projets collectifs

Comment on s'est adapté-e-s

En se parlant! Des **rencontres en axe, efficaces, avec un ordre du jour et un objectif clairs**, ou encore les **trois bilans collectifs** organisés par le Collectif Récolte ont permis de dénouer un certain nombre d'enjeux.

- Les axes 1 et 3 ont profité d'une rencontre d'axe dédiée à la mise à jour et la structure de leur projet, ainsi qu'à la revalidation des rôles de chaque partenaire.
- L'axe 1 a créé un comité de suivi permettant de distribuer la responsabilité du projet sur plusieurs épaules, plutôt que sur celles d'une seule personne (porteuse du projet); l'expérience, partagée lors d'un bilan trimestriel, a conduit l'axe 3 à adopter le même fonctionnement.
- À la faveur des rencontres en axe et durant les bilans, les membres de l'axe 2 se sont donné un mode de fonctionnement simplifié adapté à leur réalité et leur disponibilité restreinte : seulement trois rencontres par an, un lien direct avec la cheffe de production du jardin, et un calendrier commun.

En plus de ces temps d'échanges collectifs, la coordonnatrice du CEM a **contacté les partenaires, parfois un par un**, afin de récolter des données sur les activités réalisées. Cette solution, visant à pallier l'absence de journaux de bord, n'est bien évidemment pas idéale sur du long terme.



« C'est ma première expérience dans le communautaire. J'étais novice, alors pour le premier atelier de cuisine collective, j'y suis allée en mode essais-erreurs. J'ai appris à garder les choses simples! »

Jade, Centre d'entraide du Marigot, axe 1



Quelques apprentissages clés sur la mise en œuvre des projets collectifs

S'engager en pleine conscience du temps requis et planifier

S'impliquer dans la création, la gestion, et l'évaluation d'un projet collectif nécessite du temps : pour les projets « terrain », mais aussi et surtout pour la gouvernance. Il est important de le rappeler et d'en avoir conscience, notamment pour les gestionnaires des organismes partenaires. Les partenaires du MA envisagent trois solutions : désigner deux personnes par organisation, pour se relayer au besoin, bâtir un argumentaire pour aider les personnes souhaitant s'engager à convaincre leur gestionnaire ou leur conseil d'administration, et planifier le plus en amont possible. Les trois conseils du MA : doubler le temps que l'on pensait dédier à une démarche collective, s'engager à la hauteur ce qu'on est capable d'offrir et accepter que la mobilisation va fluctuer!

Se réajuster en continu

Les projets « prototypes » servent justement à cela : tester, évaluer, ajuster. Aucune honte à admettre que ce que l'on avait prévu au départ n'est pas parfait à l'épreuve de la réalité, surtout au début! Plusieurs conditions doivent cependant être réunies : prendre le temps de s'auto-évaluer, ouvrir des espaces de réflexion collective pour prendre du recul par rapport au projet et créer une culture de confiance au sein du groupe.

Avoir la discipline de documenter... même si cela prend du temps

Pourquoi documenter? Déjà, pour la reddition de comptes, surtout si l'on ambitionne d'aller chercher du financement, mais aussi pour pouvoir s'améliorer collectivement et célébrer les résultats générés ensemble. Ce temps doit être prévu dès le départ et intégré aux plans d'action.

Bien clarifier les rôles au sein des projets

Les embûches rencontrées dans la mise en action des projets viennent souvent d'un manque de clarté des rôles : au moment du passage de relai dans l'axe 1, durant les phases de flou et de transition entre un fonctionnement avec responsable unique vs comité de suivi, etc. Inversement, la répartition des tâches lors de l'organisation de la Fête des récoltes a été plébiscitée et a facilité la réalisation de l'activité. Ainsi, clarifier (et reclarifier lorsque nécessaire) les mandats de chaque organisation au sein de son axe est une piste d'amélioration sur laquelle les partenaires ont décidé de travailler en 2026-2027.

Gouverner la démarche

Ce qu'on a fait

Le cadre de gouvernance du Marigot agricole avait déjà été co-conçu en 2024 par les partenaires, accompagnés par Cité-ID LivingLab. Le mandat du Collectif Récolte portait spécifiquement sur les projets collectifs, mais cela a été l'occasion de **tester le cadre de gouvernance en conditions réelles, et de l'ajuster**. Les éléments spécifiquement testés sont :

- les rôles et responsabilités (voir les détails ci-dessous);
- l'incarnation des valeurs;
- la gestion des tensions (aucun conflit important ne s'est présenté);
- l'intégration d'un nouveau partenaire.

Coordonnateur-trice

Assurer le bon déroulement des discussions, jouer un rôle de facilitation pour les projets

Porteur-se de projet

Être le ou la principale responsable de l'avancement d'un projet proposé

Contributeur-trice

Participer aux réunions, partager son expertise, soutenir la recherche de financement, faire rayonner le Marigot

Observateur-trice

Suivre le projet en apportant des retours et des perspectives externes, participer aux activités en grand groupe

Comment

Élément du cadre	Modalités d'application
Rôles et responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> • Désignation d'une ou un porteur de projet lors de la phase de prototypage • Suivis individuels avec les porteurs-ses par la coordonnatrice, rétroactions sur le rôle • Évaluation en axe, partage des expériences à tous-tes lors des bilans collectifs • Décision quant aux ajustements en rencontre d'axe
Incarnation des valeurs	<ul style="list-style-type: none"> • Recours aux valeurs comme balises dans le cadre des ateliers de prototypage des projets • Évaluation spécifique de leur niveau d'atteinte durant les trois bilans collectifs
Gestion des tensions	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontres individuelles avec les personnes concernées pour comprendre l'enjeu et identifier des solutions • Rencontre de groupe pour prendre une décision • Le tout géré par la coordonnatrice (avec le soutien de CR)
Intégration d'un nouveau partenaire	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontre individuelle pour valider l'intérêt, présenter les travaux et le fonctionnement en axe, obtenir l'adhésion au cadre de gouvernance • Avis des partenaires lors d'une rencontre ou par courriel • Présentation du nouveau partenaire au grand groupe lors d'un bilan

Gouverner la démarche

Ce que ça a permis

Le cadre de gouvernance a permis de **structurer** la conception des projets. Les types de rôles à combler au départ étaient clairs et les valeurs ont fourni des critères ainsi qu'une **boussole** pour concevoir et évaluer les plans des axes. Le fait d'avoir une personne **responsable de la coordination générale** s'est révélé **primordial** pour gouverner la démarche : clarification en continu des rôles et responsabilités, gestion des tensions, accueil d'un nouveau partenaire, etc. Ce constat est développé dans la section « Coordonner la démarche ».

Les enjeux vécus

Lourdeur du rôle de porteur-se unique de projet

Le cadre de gouvernance prévoit que pour chaque projet collectif, une personne (la porteuse) est la principale responsable de l'avancement du projet. C'est un rôle conséquent, surtout au début d'une démarche collective, quand les procédures, les outils, les synergies ne sont pas encore rodés : organiser des rencontres, rappeler leurs tâches aux partenaires, gérer les imprévus... Le tout en plus de la contribution aux activités en grand groupe, dédiées à l'élaboration de la gouvernance (2024) ou à l'évaluation et l'ajustement des premiers projets (2025).

Temps de mobilisation requis plus grand que prévu

Cet enjeu est étroitement lié au précédent, car il concerne particulièrement les porteurs-ses. Mais il est aussi vrai pour les contributeurs-rices. Une institution éducative a d'ailleurs manifesté en février 2026 son souhait de ne plus jouer un rôle de contributrice active, en raison de la lourdeur perçue pour la reddition de comptes et de l'importance du temps d'engagement. Plus largement, une baisse de la participation aux activités en grand groupe a été observée en 2025.

Flou sur la case dans laquelle se placer pour certains partenaires

On va se le dire, participer à des rencontres virtuelles et à des ateliers d'évaluation, co-produire des documents et outils partagés... Tout cela peut sembler facile pour des personnes habituées, mais moins évident pour d'autres, pour de multiples raisons : profil plus terrain, littératie informatique moindre, culture professionnelle différente. Il a ainsi semblé manquer une case, ou du moins une façon de mobiliser ce type de profil, entre la contribution active aux projets et à la gouvernance, et la simple observation.

Recherche de financement : une responsabilité diluée

Le cadre de gouvernance ne précise pas explicitement à qui incombe cette responsabilité. Or la question de trouver du financement pour faciliter les projets, mais aussi rémunérer l'implication des partenaires, se pose encore.

Traduction concrète des valeurs : pas toujours évident

Le flou sur le rôle et la place de partenaires « entre deux cases » pose la question de l'inclusivité. Comment, surtout quand la mobilisation s'essouffle et que les partenaires sont très sollicités, changer les façons de faire de la majorité pour accommoder des personnes avec des besoins différents?

De façon générale, l'évaluation des valeurs effectuée lors des trois bilans collectifs de 2025 a montré que l'intergénérationnalité et l'interculturalisme étaient moins bien implantés que l'entraide et l'écoresponsabilité.

La gouvernance: nécessaire, passionnante... et complexe!

Gouverner la démarche

Comment on s'est adapté-e-s



Passer d'un porteur-se de projet à un comité de suivi

Lors d'une rencontre avec l'axe 1 animée par le Collectif Récolte a jailli l'idée de passer d'une responsabilité individuelle à un partage de la charge, en créant un comité de suivi. Les personnes les plus impliquées dans le projet en cours se sont portées volontaires. Ce fonctionnement est testé depuis près d'un an, et porte fruit. Le seuil point de vigilance à garder en tête : comment maintenir les partenaires de l'axe hors de ce comité mobilisés et au courant, au-delà de courriels réguliers et d'un recours encore parcellaire à l'espace de travail Teams?

Proposer une contribution plus légère

En réponse au partenaire ayant signalé la lourdeur de son engagement et son essoufflement, la coordonnatrice a effectué une contre-proposition : alléger l'engagement, par un rôle de contribution moins actif. Tout en continuant ses activités au jardin, le partenaire ne participera plus, d'un commun accord, à la mise en oeuvre et au suivi du projet en rencontre d'axe, mais sera des rencontres en grand groupe.

Permettre aux axes de choisir leur mode de fonctionnement

Le cadre de gouvernance ne va pas jusqu'à déterminer comment les axes et les projets doivent fonctionner. Cela laisse de la place à une certaine autodétermination. En créant des espaces d'échanges collectifs, comme les bilans ou les rencontres de réajustement, le CR et la coordonnatrice du MA ont permis aux axes de décider d'un mode de fonctionnement adapté à leur réalité.

Y aller bouchée par bouchée

2025 était une année dédiée à concevoir et mettre en oeuvre des projets, tout en testant la gouvernance. La gestion des tensions ou des conflits, l'incarnation des valeurs et la mise à jour du cadre de gouvernance sont des chantiers qui devront être traités dans le futur.

Il faut mentionner ici le rôle vital qu'a joué la coordonnatrice du Marigot agricole. Derrière ces pages se cachent un grand travail de l'ombre et un souci de prendre soin de chaque partenaire, pour garder les braises de la mobilisation bien rougeoyantes!



Quelques apprentissages clés sur la gouvernance d'une démarche collaborative

Prendre le temps de créer un cadre... et de l'ajuster!

Revenir sur ce qu'on a mis du temps à penser ensemble n'est pas un échec, mais du courage nécessaire. Bien sûr, la première étape consiste à penser ensemble sa gouvernance et à prendre le réflexe de s'y référer. Pour le Marigot agricole, cette étape a pris un an, avec un accompagnement externe par Cité-ID LivingLab. Par la suite, il est nécessaire de consciemment créer des espaces et des moments pour s'auto-évaluer, identifier ce que l'on aime, ce qui fonctionne et ce qui génère des enjeux, pour pouvoir s'ajuster. D'ailleurs, les partenaires ont évoqué l'idée de créer un comité gouvernance en 2026, qui pourrait par exemple envisager de créer un rôle de Partenaire utilisateur.

Revalider l'engagement régulièrement

Si comme l'a nommé un des partenaires du Marigot lors d'un bilan, la mobilisation fluctue et c'est normal, il faut s'assurer que l'engouement pour la démarche ne tombe pas sous un certain niveau. Le ou la coordonnatrice a ici un rôle important à jouer : cultiver un lien privilégié avec chaque partenaire et revalider régulièrement que leur engagement est encore pertinent à leurs yeux. Embarquer dans une démarche collective de ce type doit être un *win-win*!

Nommer dès le début la charge temporelle et émotionnelle

Avant d'embarquer, chaque partenaire doit bien comprendre à quoi il ou elle s'engage, en fonction du rôle ciblé. Le temps nécessaire aux aspects collectifs d'une telle démarche doit être explicité très clairement dès le début. Un autre point abordé à plusieurs reprises durant les bilans collectifs sont les remous émotionnels et la fatigue qui viennent avec la participation à une telle démarche. Alors, quoi faire? Déjà, se permettre de le nommer, grâce à une culture de bienveillance, mais aussi prévoir des activités informelles pour renforcer les liens personnels entre les membres.

Élargir le cadre de gouvernance

Les valeurs incluses au cadre de gouvernance forment un aspect de la culture du projet. Pour le Marigot, la qualité de l'entraide entre les membres, par exemple, a été soulignée à chaque bilan trimestriel. En revanche, la gouvernance ne prévoyait pas de stratégie spécifique pour faire vivre ces valeurs et n'incluait pas non plus une culture de projet explicite. Une véritable culture de projet, assortie d'une stratégie pour s'assurer de la faire vivre, pourrait inclure à la fois les valeurs du projet, une procédure claire et détaillée pour la gestion de conflit, mais aussi des idées pour renforcer les liens interpersonnels, assurer une sécurité psychologique, se doter de rituels collectifs, etc.

Créer des synergies entre les projets

Ce qu'on a fait

La thématique du premier bilan collectif organisé par le Collectif Récolte en mai 2025 était « **Synergies** ». Durant un atelier, les partenaires ont fait fuser des idées de synergies possibles entre les divers axes, ainsi qu'entre le Marigot agricole et d'autres organisations externes. Un projet multiaxes s'y est révélé populaire : organiser une fête citoyenne des récoltes au jardin.

Comment

Suite à l'atelier, l'axe 3 (Espace citoyen et transition socioécologique) s'est saisi de l'idée d'organiser une **Fête des récoltes**. Les autres axes ont été impliqués à deux niveaux :

- proposer et tenir un kiosque ou une activité lors de la Fête;
- s'impliquer dans l'organisation, si souhaité.

C'est ainsi que la représentante de Loisirs Bon Pasteur (axe 1), qui possède des compétences et de l'appétence pour la logistique, s'est activement impliquée dans l'organisation de l'évènement.

Il faut également mentionner qu'une **infolettre** interne est envoyée aux partenaires par la coordonnatrice aux moments-clés de la vie de la démarche. Elle permet entre autres de mettre la lumière sur les projets de chaque axe.

Ce que ça a permis

Fête des récoltes

L'atelier sur les synergies a directement généré le projet de Fête des récoltes, dans lequel chaque partenaire s'est impliqué d'une façon ou d'une autre. Forts de cette expérience partagée, les membres ont toutes et tous identifié des points d'amélioration lors du bilan suivant. En plus de permettre aux partenaires de se retrouver physiquement et de créer des souvenirs collectifs, la Fête a donc été l'occasion d'apprendre et de s'améliorer ensemble.

Atelier « Synergies »

En préparation de l'atelier, lors du bilan, les partenaires ont été invité-e-s à présenter leur axe et leur projet au reste du groupe. En plus d'être utile, cet exercice a donné à tout le monde une vision d'ensemble très appréciée.

Infolettre

En plus d'être un outil d'information et de mobilisation, l'infolettre a contribué à générer une vue d'ensemble de la démarche et un sentiment de fierté.



Créer des synergies entre les projets

Les enjeux vécus

La création de synergies en est encore à ses balbutiements, car elle se bâtit sur des processus rodés et un certain niveau d'autonomie des partenaires, éléments encore en phase de consolidation. Cependant, les premiers tests ont permis d'identifier des enjeux à travailler :

- lors de la Fête des récoltes, les tâches des responsables de l'organisation étaient claires, mais **l'implication** des partenaires le jour J l'était moins. L'évaluation de l'évènement a indiqué un regret qu'il n'y ait pas eu plus d'**activités conjointes** autour des légumes du jardin;
- outre la Fête des récoltes, la liste de synergies possibles bâtie en mai 2025 n'a pas encore donné lieu à **d'autres applications concrètes**.

Comment on s'est adapté-e-s

Cet aspect de la vie du projet étant encore à développer, les opportunités d'adaptation aux enjeux vécus ont été rares. Il faut cependant noter que les **activités d'évaluation et de rétroaction collective** (bilans eux-mêmes et questionnaires post-bilans transmis par le Collectif Récolte) ont représenté une aide précieuse pour : 1- nommer des enjeux, et 2- identifier des pistes de bonification. Par exemple, la Fête des récoltes devrait être reconduite, conformément au souhait des partenaires, mais en revoyant collectivement les activités et les rôles le jour J pour créer plus de liant autour des récoltes. Autre exemple, lors du dernier bilan, les partenaires ont décidé de désigner des **agents de liaison** dans chaque axe, qui auraient leur propre canal Teams et tiendraient des rencontres inter-axes de 45 minutes avec un ordre du jour récurrent, avant les deux grandes rencontres annuelles organisées à partir de 2026.



« La Fête des récoltes, c'était plusieurs mois d'organisation inter-axes. Le jour J arrive, il fait beau et la fête commence. Puis le vent s'est levé, et le chapiteau s'est envolé pendant que la pluie tombait! J'ai été triste que l'évènement s'arrête, mais c'est à refaire. »

Jolaine, Loisirs Bon Pasteur, axe 1



Quelques apprentissages clés sur la création de synergies entre les projets

Se donner un portrait global de la démarche et des partenaires

Comprendre ce que font les partenaires du Marigot agricole avec qui on collabore moins, mais aussi connaître les organisations de son territoire est une piste d'amélioration identifiée lors du bilan collectif de janvier 2026. Cette étape constitue vraiment une base, sur laquelle bâtir des synergies. De plus, prendre conscience de tout ce qui s'accomplit dans le cadre de la démarche peut renforcer le sentiment de fierté et d'appartenance. L'infolettre des membres envoyée aux moments-clés de la vie du Marigot agricole contribue d'ailleurs à cet objectif.

Déterminer à qui incombe cette responsabilité

Le développement d'une démarche collective nécessite la permanence d'un poste de coordination (voir la section Coordonner la démarche), qui contribue à tisser des liens entre les volets du projet. Mais cette personne ne peut être responsable de porter toutes les initiatives visant à créer des synergies. Il faut alors se poser la question : dans le cas d'une activité impliquant deux volets de la démarche, qui en assume le leadership? Faut-il identifier des « agents de liaison »? Et comment s'assurer que cela ne devienne pas trop chronophage? Autant de questionnements que le Marigot agricole devra défricher dans les années à venir.

Établir un calendrier de rencontres en grand groupe

À l'issue de l'accompagnement du CR, les partenaires ont décidé de se doter d'un calendrier pour le MA dans son ensemble, et de continuer à organiser deux grands bilans annuels. Ces moments en groupe serviront bien sûr à s'auto-évaluer et à se réajuster, mais aussi à créer des liens et à « corriger les crottes sur le cœur pour mieux redémarrer » (oui, c'est une citation directe!).



Créer des liens informels

Ce point émane également des membres du MA, qui l'ont identifié comme un souhait et un facteur de succès. L'anecdote suivante l'illustre bien : la première édition de la Fête des récoltes, tenue en septembre 2025, a essuyé une averse corsée. Ce moment d'adversité a généré de la solidarité et créé des souvenirs assez cocaces, qui ont renforcé les liens du groupe!

S'outiller collectivement

Ce qu'on a fait

Le Centre d'entraide du Marigot, organisme qui a initié et qui coordonne le Marigot agricole, a très rapidement mis sa **suite Microsoft** au service de la démarche. Les principaux outils collaboratifs utilisés entre 2024 et 2026 sont :

- une équipe Teams, avec un canal par axe, pour organiser des rencontres en ligne et clavarder en temps réel;
- une bibliothèque de documents Sharepoint, pour héberger, organiser et partager la documentation;
- les logiciels Word, Powerpoint et Excel, notamment pour créer des gabarits (plan d'action, calendrier d'activités, ordre du jour et compte rendu, documents de référence ou de présentation, etc.).

Comment

En 2025, alors que les projets collectifs prenaient vie et que la collaboration s'intensifiait, la coordonnatrice du MA a entrepris une réorganisation des outils collaboratifs. Rassembler toute la documentation dans les bibliothèques Sharepoint, organisées en fonction des axes et des volets transversaux, créer un canal par axe et un dédié au CR, s'assurer que tout le monde y ait accès... Ce travail de **structuration et de partage des outils** a nécessité plusieurs semaines et une implication du responsable des technologies de l'information du CEM.

Ce que ça a permis

Même si cet aspect de la vie collective du Marigot est encore en rodage, avoir optimisé et partagé les outils porte déjà fruit.

- Au sein de l'axe 1, les partenaires les plus impliquées dans le projet utilisent leur canal Teams au quotidien pour **s'arrimer dans l'organisation d'ateliers** de cuisine collective. Cela permet de fluidifier la collaboration et de gagner en efficacité, en réglant rapidement des questions très concrètes comme le partage de denrées nécessaires pour un atelier et qui fournit quoi et quand.
- Teams a également été d'une grande utilité pour la **concertation** entre la coordonnatrice et l'accompagnatrice du Collectif Récolte.
- Le calendrier commun de l'axe 2 a été créé sur Excel et est hébergé dans Sharepoint, où il est accessible à tous-tes.
- L'axe 3 a utilisé un plan d'action partagé créé sur Excel pour coordonner **l'organisation** de la Fête des récoltes.
- Avoir accès à une bibliothèque partagée sur Sharepoint permet également de **centraliser toute la documentation** produite dans le cadre des deux accompagnements successifs, avec Cité-ID LivingLab et le CR.

S'outiller collectivement

Les enjeux vécus

Évidemment, généraliser une utilisation fluide et courante d'outils collaboratifs ne se fait pas sans heurt. Les principaux enjeux rencontrés pour le moment sont assez classiques :

- problèmes **techniques** pour inviter des personnes **externes** dans un Teams organisationnel;
- divers niveaux **d'aisance** avec les outils parmi les partenaires;
- intensité de collaboration (et donc besoins liés aux outils) inégale à travers les axes;
- difficulté d'ajouter de **nouvelles habitudes** en plus de celles déjà développées dans le cadre de son travail en dehors du MA.

Au final, le constat est clair : l'utilisation des outils collaboratifs est encore très inégale, et à peaufiner. Cela vaut autant pour les canaux de messagerie instantanée que pour les outils type plan d'action ou journal de bord (ou autre système de reddition de compte).

Comment on s'est adapté-e-s

Jusqu'à présent, l'adaptation aux freins rencontrés passe principalement par la coordonnatrice du Marigot. En 2025, elle s'est assurée **individuellement** que chaque partenaire avait bien accès à la plateforme et à son canal d'axe.

C'est également souvent elle qui utilise les canaux Teams pour partager des informations utiles aux axes 2 et 3, en taguant l'axe au complet afin d'augmenter les chances que le message soit vu.

Cependant, les axes 2 et 3 se sont dotés de **documents communs simplifiés** fin 2025, et leurs travaux vont s'intensifier en 2026-2027. Par exemple, l'axe 2 a conçu un calendrier commun des visites au jardin, et lors du bilan de janvier 2026, il a été proposé de créer un plan d'action représentant toute la chaîne de production des légumes cultivés par les étudiant-e-s, incluant la distribution à d'autres organismes du Marigot. La saison à venir permettra ainsi de tester plus largement les outils collectifs, et de déterminer, grâce à une expérimentation concrète, s'ils sont adaptés. La question de conserver ou non Microsoft et Teams s'est en effet déjà posée.





Quelques apprentissages clés sur l'adoption d'outils collaboratifs

Utiliser uniquement des outils simples et utiles

Choisir le bon outil, celui que les partenaires d'un projet collectif utiliseront sans trop de difficultés et qui répondra aux besoins, demande de bien identifier ces derniers et d'échanger sur les préférences et les réalités du groupe. Dans le cas du Marigot agricole, chaque axe a créé ses propres outils. Par exemple, l'axe 1 communique beaucoup sur Teams, car les activités co-organisées sont fréquentes. L'axe 2 s'est doté d'un calendrier partagé au format tableur, très simple, permettant d'indiquer qui est présent au jardin et quand, et la nature de l'activité. Bref, pas besoin de faire dans la complexité, l'important est que l'outil serve réellement à quelque chose.

Accepter que les outils se bonifient avec le temps

Cet apprentissage est une citation directe tirée du bilan collectif de janvier 2026, lorsque les partenaires étaient invité-e-s à identifier ce qu'ils et elles auraient aimé savoir au début du projet. Encore une fois, il faut rappeler que bonifier implique que l'on a pris le temps d'évaluer. On se répète, mais intégrer à la vie de la démarche du temps et des espaces d'évaluation et de rétroaction, incluant sur les outils, est vraiment indispensable!

Centraliser la création et la gestion des outils

La création et la gestion des outils collaboratifs par la coordination du Marigot agricole a grandement facilité le travail. Bénéficier d'une suite complète d'outils existants et hébergés au même endroit, avec un soutien technique, en simplifie à la fois la coordination et l'adoption. L'organisme responsable doit alors avoir les reins assez solides pour assumer le coût financier et garantir le maintien des outils sur du moyen et long terme.

Accompagner étroitement les partenaires

Bien que la suite Microsoft soit relativement populaire, tout le monde ne l'utilise pas dans son entièreté. C'est notamment le cas pour Sharepoint et les canaux Teams. Outre les possibles enjeux de littératie informatique, il est possible que les partenaires utilisent d'autres plateformes, ou encore pas d'outils similaires du tout. Il est alors nécessaire de faire preuve de pédagogie et de patience, et d'accompagner la montée en compétences, à travers des échanges individuels, de l'entraide entre pairs, ou pourquoi pas un midi-formation.

Coordonner la démarche

Ce qu'on a fait

Durant cette phase de prototypage et de mise en œuvre des projets collectifs, la coordonnatrice a incarné son rôle de « **facilitation pour les projets** », tel que stipulé dans le cadre de gouvernance. Ce nouveau volet venait en plus de tout le travail transversal, qui a bien sûr continué :

- intégrer les nouveaux partenaires;
- gérer et coordonner les outils;
- maintenir la mobilisation, en développant des liens individuels avec chaque partenaire et en leur communiquant une infolettre régulière;
- éteindre les feux (tensions dans un groupe, démobilitation d'un ou une partenaire, etc.);
- voir au bon déroulement des activités agricoles et à leur arrimage avec les projets collectifs, en respectant les contraintes opérationnelles.

Comment

Près de **90 % des heures du mandat de la coordonnatrice** au sein du CEM était consacré au MA, projet pour lequel le poste a été créé. Elle bénéficiait par ailleurs du soutien du directeur du CEM, initiateur de la démarche, et avec qui elle formait un vrai **binôme**.

Elle s'est également appuyée sur l'**accompagnatrice** du CR, qui a joué un rôle de conseil et de mentorat, grâce à des rencontres bi-hebdomadaires entre l'automne 2024 et le début 2026.

Enfin, la gestion du jardin lui-même était assuré par une ou un **responsable de production**, qui contribuait au bon déroulement des visites terrain.

Ce que ça a permis

Le fait même d'avoir une coordonnatrice désignée a permis au Marigot agricole d'exister et de prendre de l'ampleur, tout simplement! Sans ce poste, le projet n'en serait pas là. Les partenaires l'ont spontanément nommé durant les trois bilans : la **coordonnatrice est le moteur de la démarche**, une des raisons pour lesquelles ils sont encore là.

Le soutien et la collaboration de la direction du CEM a permis à la coordonnatrice de s'adapter lors des moments plus intenses, notamment en saison de production agricole.

Enfin, du point de vue de la coordination, l'accompagnement du CR a offert des espaces de prise de recul, un autre regard sur les enjeux à gérer, et parfois des outils ou des conseils sur les solutions à privilégier.



Coordonner la démarche

Les enjeux vécus



Le risque de s'éparpiller et s'essouffler en prenant tout à bras le corps ou en se disant qu'on va gagner du temps en faisant des tâches qu'on pourrait déléguer : cela fait partie des pièges qu'il a fallu éviter.

- La **disponibilité limitée** des partenaires crée un déséquilibre dans la distribution des tâches, souvent confiées à la coordonnatrice, et parfois une certaine dépendance.
- La **mobilisation** des partenaires est **énergivore**, mais il faut l'alimenter pour assurer la contribution de chacun-e et ne pas accentuer le déséquilibre dans la distribution des tâches.
- La responsabilité additionnelle de soutenir le bon fonctionnement de la **production agricole** a souvent créé une surcharge de travail.
- Des **tensions et un manque de clarté** des rôles ont été vécus. Le défi a souvent consisté à les détecter avant que la situation ne s'envenime.

Comment on s'est adapté-e-s



En gardant un œil sur la boussole qu'est le **cadre de gouvernance**, en **priorisant** les tâches et en dosant les efforts, tout en favorisant **l'autonomisation** des partenaires et le maintien de leur mobilisation.

- Les actions compatibles avec la vision collective du projet ont été priorisées. La coordonnatrice a ainsi évité de s'éparpiller, a joué son rôle de gardienne du cadre de gouvernance et a développé une conscience des ajustements qu'il est nécessaire d'y apporter.
- Renoncer à tout faire en même temps et choisir « les **fruits les plus mûrs de l'arbre** » s'est révélé un bon système pour doser les efforts de la coordonnatrice et de tous-tes les partenaires.
- **Distribuer les responsabilités selon les forces des partenaires** a permis d'optimiser l'effort collectif et d'alléger la tâche de la coordonnatrice. Ce principe a été poussé jusqu'à déléguer la production agricole en 2026 à un nouveau partenaire, la Ferme Jeunes au travail, une entreprise agricole lavalloise de réinsertion sociale. On mutualise, on innove et on table sur une expertise solide au jardin.
- Il a fallu se rappeler souvent l'un-e l'autre le principe voulant que **l'engagement de chacun-e est proportionnel à ses capacités** (qui peuvent fluctuer dans le temps). La flexibilité est essentielle.
- La coordonnatrice s'est assurée périodiquement du maintien du sens de l'engagement de chacun-e et de **l'adéquation entre la vision commune et les missions respectives** des organisations partenaires. Ce dialogue en continu a permis de proposer des solutions adaptées pour préserver la mobilisation et prévenir ou régler des conflits.
- La **description du poste de coordination a été modifiée**, pour donner plus d'ampleur au volet mobilisation et communication, et prendre en compte la délégation de la production à la Ferme Jeunes au travail.





Quelques apprentissages clés sur la coordination d'une démarche collective

Se demander qui, sur le territoire, devrait jouer ce rôle

Après deux ans d'expérimentation, il apparaît clairement que coordonner une démarche collective d'ampleur en agriculture urbaine relève plus de la mobilisation que de l'agriculture urbaine elle-même. Ce rôle requiert du temps, une personne dédiée avec des compétences en gestion de projet et en mobilisation, en plus d'une posture centrale sur le territoire. Il faut également avoir les épaules assez larges, et une mission cohérente avec cette responsabilité. Est-ce qu'un organisme communautaire seul est le bon vecteur? Si oui, lequel sur le territoire est le plus pertinent? S'il semble plus indiqué de répartir la charge, que peut-on imaginer ensemble : la création d'une coopérative, d'un pôle nourricier, ou encore d'un poste dédié dans une MRC par exemple?

Désigner une personne-ressource pour le jardin

Un facteur de succès critique pour les activités réalisées dans le cadre de l'axe 2 (Formation) a été le lien direct entre les partenaires et la personne responsable du jardin. Ainsi, les partenaires pouvaient valider quand le jardin était libre et donc quand venir avec les élèves, les activités possibles, et s'assurer d'être accueillis lors de leurs activités pédagogiques. Dans une démarche collaborative d'agriculture urbaine, le jardin est en effet plus qu'un espace de production, c'est aussi une vitrine pédagogique. Même si la coordination générale est assurée par une autre personne, le ou la responsable de production est amené-e à interagir avec les partenaires, doit comprendre dans quoi le jardin s'insère et être capable de gérer ces collaborations.

Autonomiser les partenaires

La coordonnatrice a joué un rôle majeur durant les premières années de la démarche, en pilotant le démarrage du jardin, tout en développant des liens privilégiés avec chaque partenaire. Le risque est alors de voir une certaine dépendance s'installer et une concentration des connaissances acquises aux mains d'une seule personne. Or, même si le poste demeure, la personne peut changer. Il est donc critique pour les partenaires et les axes de développer leur autonomie, d'avoir accès aux apprentissages développés au fil du temps et de se les approprier. L'atelier bilan de janvier 2026 se penchait sur cette réalité. Les partenaires ont pris acte du besoin de s'autonomiser pour soulager la personne à la coordination, et proposé que chaque axe se présente proactivement lors d'un roulement de personnel.

Se faire accompagner

Ce qu'on a fait

Fin 2024, le CEM du Marigot a fait appel au CR pour soutenir la démarche dans sa phase de prototypage, mise en action et documentation des projets collectifs. Le mandat incluait quatre phases: 0- Planification et cadrage, 1- Codesign des projets, 2- Mise en œuvre, documentation et évaluation, et 4- Transfert des apprentissages.

Comment

L'accompagnement a inclus :

- la création d'un cadre de documentation et d'évaluation évolutif;
- la conception et l'animation de trois ateliers de prototypage de projet (un par axe);
- la conception et l'animation de trois bilans trimestriels avec l'ensemble des partenaires;
- la facilitation d'une rencontre de mi-parcours avec les porteurs-ses et/ou comités de suivi;
- la facilitation de rencontres ponctuelles avec les axes pour faire le point et les aider à se réajuster;
- la production de documents (comptes-rendus et livrable final);
- un soutien ponctuel pour la Fête des récoltes;
- des rencontres bi-hebdomadaires avec la coordonnatrice pour la conseiller et la soutenir.

Ce que ça a permis

Déléguer une partie de la charge requise pour cette phase du projet a permis de **soulager la coordonnatrice** sur certains aspects : conception et facilitation des rencontres en grand groupe, prise de recul par rapport au projet, évaluation et transfert des apprentissages. La coordonnatrice a ainsi pu contribuer au même titre que les autres partenaires lors des moments de travail en grand groupe.

Cette collaboration étroite s'est également révélée utile dans la gestion des relations avec les partenaires. En effet, le dialogue n'est pas infaillible, et le recours à une forme de **médiation** par une personne neutre peut faire émerger des solutions novatrices tout en aidant à se distancier.

Enfin, la formule de rencontres bihebdomadaires a favorisé la **gestion en temps réel de tous les petits enjeux** qui accompagnent le développement d'un projet collectif, grâce à un partage d'expérience et à des conseils concrets. Ce fonctionnement a également permis l'établissement d'un lien de **confiance** et d'une solide relation de travail.

Se faire accompagner

Les enjeux vécus

Le mandat d'accompagnement a dû s'ajuster continuellement à la réalité du projet et de ses partenaires.

- Le mandat initial consistait à soutenir directement les porteurs-ses de projet au sein des axes. Cependant ce besoin s'est révélé moins criant que d'autres, les partenaires ayant décidé de remplacer le concept de porteurs-ses de projet par des comités de suivi.
- La coordination de la démarche s'est révélée plus chronophage et exigeante qu'anticipé.
- La documentation devait au départ reposer sur les trois bilans, mais aussi sur le remplissage d'un journal de bord par axe. Or les journaux ont été abandonnés, car jugés trop chronophages.
- La gouvernance, qui n'avait pas encore été testée, demandait à être documentée, alors que cela était au départ exclu du périmètre de l'accompagnement.

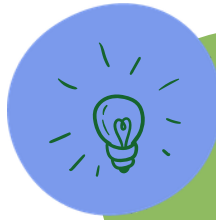
Comment on s'est adapté-e-s

L'adaptation principale du mandat d'accompagnement a consisté à réduire le nombre prévu de rencontres avec les porteurs-ses de projets et les visites terrain, pour réallouer ces heures au **soutien direct de la coordonnatrice**, via des rencontres bi-hebdomadaires.

Également, un accent bien plus fort que prévu a été mis sur la **gouvernance**. Cette dernière a été incluse aux échanges collectifs durant les bilans. Elle était en effet indissociable du développement des projets, qui présentaient la première opportunité de tester concrètement le cadre co-construit en 2024.

Enfin, même si les bilans ont fourni d'excellentes opportunités de documentation, il a fallu pallier le non-recours aux journaux de bord, et plus largement, à des outils collectifs de reddition de compte. Début 2026, la coordonnatrice a profité de **rencontres individuelles avec les partenaires** pour colliger l'information sur les activités réalisées, les enjeux, et les craintes pour le futur.





Quelques apprentissages clés sur l'accompagnement externe

Ne pas hésiter à se faire accompagner

Tester la gouvernance, favoriser l'adoption de nouveaux outils, documenter, créer des espaces d'échange et d'autoévaluation, concevoir et implanter des projets, mobiliser ses partenaires... L'ampleur des actions à poser pour solidifier les fondations d'une nouvelle démarche collective tout en lui donnant de l'ampleur peut donner le tournis. De plus, dans un projet multipartenarial, des tensions potentielles pourraient survenir en lien avec la réalité différente des acteurs autour de la table. Faire le choix de l'accompagnement est alors une stratégie gagnante, qui permet de partager la charge, de se faire challenger par un regard neutre pour bonifier la démarche, de structurer son développement, tout en laissant du temps aux personnes responsables de la coordination de consolider les liens avec leurs partenaires. Au Marigot agricole, si c'était à refaire, on le referait!

Prendre le temps d'identifier les besoins ensemble au début

C'est un constat classique lorsque l'on décide de solliciter un accompagnement : à l'épreuve de la réalité, les besoins que l'on pensait avoir identifiés se transforment. Afin de limiter les ajustements (ou les dépassements!) en cours de mandat et de pallier d'éventuelles frustrations, il est crucial d'accorder un temps suffisant à l'identification de ses besoins, mais aussi d'accepter de se faire remettre en question au début ou en cours du mandat d'accompagnement.

Communiquer et s'ajuster en temps réel

Malgré le soin apporté à l'identification des besoins et à l'ajustement de l'offre de services en début de mandat, on le sait, la vie d'une démarche collective vient avec son lot d'adaptations. Il est donc important de choisir un organisme accompagnateur qui est habitué à cette réalité terrain, capable d'établir une communication transparente et de s'adapter afin d'ajuster continuellement le mandat aux besoins évolutifs des partenaires (dans les marges définies par l'entente bien sûr).

« Je ne suis pas une spécialiste de la collaboration. L'accompagnement sous forme de coaching m'a aidée à voir clair et à me faire confiance, tout au long du processus. »

Nathalie, coordonnatrice du MA



CHARTRE D'ENGAGEMENT 

PRÉAMBULE
Reconnaissant l'importance du projet Le Marigot agricole et la valeur nos organisations, nous nous engageons à respecter la vision, les valeurs suivantes dans toutes les activités liées au projet.

VISION
Coconstruire un projet innovant d'agriculture urbaine dans le périmètre Laval, suivant l'approche des communautés nourricières et axé sur la toutes et tous, l'éducation et l'inclusion.

VALEURS
Entraide, intergénérationnalité, interculturelisme et écoresponsabilité

PRINCIPES

- Collaboration
- Participation citoyenne
- Transparence et confiance
- Responsabilité
- Diversité, bienveillance et humilité
- Apprentissage en continu et innovation
- Résultats
- Pérennisation et transfert
- Respect des valeurs et principes de la Politique régionale de développement de Laval

8 mai 2025 Je m'engage à respecter cette

Alexandre Plémeur
Enfant d'abord

Christine Blais
Mairie Laval

Christine Blais
Cité de Laval
et Mairie Laval




HISTOIRES



Le Marigot agricole raconté
par des humaines et
humains derrière le projet





Lors d'un atelier-bilan organisé par le Collectif Récolte le 15 janvier 2026, les participant-e-s ont été invité-e-s à raconter une anecdote marquante de leur expérience avec le Marigot agricole. Le groupe a ensuite sélectionné trois histoires, dont celle-ci, rapportée par André Gariépy, directeur du Centre d'entraide du Marigot.

Inventer les cases pour les cocher ensuite


Quand l'idée du Marigot agricole a germé dans ma tête, j'ai contacté notre animatrice de vie de quartier à Laval, une personne dynamique de qui nous étions proches.

Quelques recherches lui ont appris qu'il n'existait pas de case réglementaire pour l'agriculture urbaine à Laval, en dehors des jardins collectifs et communautaires.

Elle nous a alors présenté la responsable des jardins collectifs à la Ville, qui est venue visiter la terre vacante ciblée pour le projet, dont l'emplacement était parfait, proche de notre cuisine. Elle nous a appris que les budgets pour l'agriculture urbaine se limitaient à 1000 \$ par jardin collectif, ce qui était tout à fait insuffisant pour nos ambitions.

Notre animatrice s'est alors transformée en véritable locomotive, ouvrant porte après porte dans son service et bien d'autres. Occupation du terrain, réglementation, accès à l'eau... Il a littéralement fallu inventer les cases, pour les cocher ensuite!

Mon souhait, ce serait que le Marigot agricole soit une expérience-phare dans le cadre du PDCN de Laval, et que les élu-e-s, animé-e-s par une volonté de nourrir la population vulnérable de Laval, fassent évoluer la réglementation pour élargir la notion d'agriculture urbaine sur le territoire et faciliter le développement de projets innovants.



Lors d'un atelier-bilan organisé par le Collectif Récolte le 15 janvier 2026, les participant-e-s ont été invité-e-s à raconter une anecdote marquante de leur expérience avec le Marigot agricole. Le groupe a ensuite sélectionné trois histoires, dont celle-ci, rapportée par Isabelle Bourget, enseignante au Centre de formation horticole de Laval.

Se retrouver, les mains dans la terre

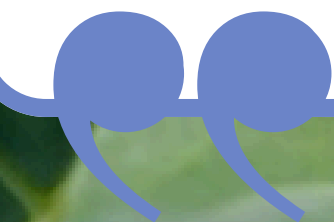
Une de mes élèves en horticulture souhaitait vivement effectuer un stage, mais pas n'importe lequel. L'expérience devait s'accorder avec sa personnalité et ses objectifs.


Elle a elle-même pris l'initiative de demander s'il était possible de réaliser son stage au jardin du Marigot agricole. Sa demande acceptée, elle a commencé une période d'une dizaine de jours sur le terrain.

L'expérience s'est révélée un véritable coup de coeur pour l'étudiante! Dix jours à l'extérieur, les mains dans la terre, pas de tâches liées à la vente.. Le stage lui a permis de mieux cibler ce qu'elle voulait pour son avenir. Elle a de plus développé une très belle connexion avec la cheffe de production du jardin.

Au-delà des aspects professionnels, ce stage a aussi permis à mon étudiante de passer au travers d'épreuves personnelles qu'elle vivait à ce moment-là.

Cerise sur le gâteau, guider mon élève m'a aidée à m'intégrer au Marigot agricole, que je venais de rejoindre en tant que nouvelle représentante du Centre de formation horticole de Laval!





Lors d'un atelier-bilan organisé par le Collectif Récolte le 15 janvier 2026, les participant-e-s ont été invité-e-s à raconter une anecdote marquante de leur expérience avec le Marigot agricole. Le groupe a ensuite sélectionné trois histoires, dont celle-ci, rapportée par Nathalie Villeneuve, coordonnatrice du Marigot agricole.

Mobiliser en parlant au cœur

Avant même que le projet ait un nom et une définition claire, la mobilisation s'est tout de suite mise en branle.

Sans rien de couché sur le papier, sans même un document de présentation, André (le directeur du CEM) et moi avons profité de plusieurs activités de consultation, notamment dans le cadre de la PRDS et du PDCN de Laval, pour présenter notre idée, en 2023.

Le CEM désirait lancer une production agricole juste à côté de sa cuisine et créer un pôle alimentaire hyper-local. Le jardin maraîcher pourrait servir à des partenaires locaux comme base pour organiser des activités connexes.

L'engouement pour le projet a été immédiat : lors des rencontres où on le présentait, les gens venaient nous voir à la pause pour me donner leurs coordonnées. Ensuite, je les rappelais toutes et tous un par un.

Lors de la première demande de financement, une dizaine de partenaires a signé des lettres d'appui en moins d'une semaine. Habituellement, tu arrives avec un projet élaboré, tu fais des démarches officielles, puis ensuite, tu embarques des gens. Mais là, c'est l'inverse qui s'est passé!

Le Marigot agricole, c'est vraiment un projet qui a pris les gens au cœur, qui illuminait leur regard quand ils et elles voyaient toutes les possibilités. Ça été la clé de notre succès, mais il faut s'assurer de maintenir ce lien par la suite! C'est le plus grand défi.



ANNEXES





Outils et ressources utilisés
ou créés dans le cadre de la
démarche






Ressources partagées

Tous les documents listés ci-dessous sont hébergés en ligne, et disponibles pour téléchargement. N'hésitez pas à les utiliser!

GOVERNANCE






-  Cadre de gouvernance collaborative du MA (produit par CitéID LivingLab)
-  Description mise à jour du poste de coordination

CONCEPTION ET GESTION DE PROJETS


-  Canevas de projet
-  Gabarit du plan d'action des projets collectifs
-  Gabarit du GANTT des projets collectifs

CUISINES COLLECTIVES

Ces outils ont été produits par le Groupe PromoSanté Laval, dans le cadre de sa contribution à l'axe 1.

-  Boîte à outils
-  Guide de participation
-  Guide de coordination
-  Guide d'accueil des bénévoles
-  Journal de bord

JARDIN

-  Code du jardinier
-  Calendrier et suivi collaboratif des activités au jardin