

Les conseils de gouvernance des systèmes alimentaires territorialisés

Une synthèse des meilleures
pratiques issues de la
littérature grise



Antsatiana Jésuelle Rabialahy, MPH, étudiante au doctorat.^{1,2,3}

Laurence Guillaumie, Ph. D.^{1,2,3}

¹ Faculté des sciences infirmières, Programmes de santé publique/
communautaire, Université Laval, Québec, Québec, Canada.

² Centre de recherche du CHU de Québec-Université Laval,
Axe Santé des populations et pratiques optimales en santé

³ Centre Nutrition, santé et société (NUTRISS), Université Laval

Remerciements

Nous tenons à remercier Ludovic Lascelles de la Table intersectorielle régionale sur les saines habitudes de vie (TIR-SHV) de la Mauricie ainsi que les différents acteurs régionaux qui ont apporté leur appui à ce projet : le Consortium en développement social de la Mauricie (Mme L'Anglais), le Plan de développement de l'agriculture et de l'agroalimentaire de la Mauricie (PDAAM, Mme Renaud), le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec (CIUSSS MCQ, Mme Dion), le Conseil régional de l'environnement de la Mauricie (Mme Daneau), le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ Mauricie, Mme Allard) et le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH Mauricie, Mme Tremblay). Nous remercions également Stéphanie Larente-Marcotte et Samuel Éric Kamgang pour le soutien dans l'extraction et l'analyse des données.

Financement

Ce projet a fait l'objet d'un financement du Conseil de Recherches en Sciences Humaines du Canada.



AOÛT 2022

Table des matières

Introduction	6
1. Repères sur l'alimentation durable et les conseils de gouvernance des systèmes alimentaires territorialisés	7
2. Méthode de recension et de synthèse des meilleures pratiques des CGSAT	8
2.1. Stratégies de recherche sur Internet et critères de sélection	9
2.2. Extraction des données et analyse	9
3. Caractéristiques des documents inclus dans la recension des écrits	9
4. Le fonctionnement du conseil de gouvernance d'un système alimentaire territorialisé	11
4.1. La structure organisationnelle d'un conseil de gouvernance du système alimentaire	11
4.1.1. L'assemblée des membres	12
4.1.2. Le comité de pilotage	12
4.1.3. L'équipe de direction	13
4.1.4. Les groupes de travail	14
4.2. Les modèles de gouvernance	15
4.2.1. Le modèle de gouvernance hybride	15
4.2.2. Le choix du modèle de gouvernance et du nom du conseil de gouvernance	16
4.3. Les procédures de fonctionnement du CGSAT	17
4.3.1. Les prises de décision	17
4.3.1.1 La prise de décision par consensus	17
4.3.1.2 La prise de décision par consentement	17
4.3.1.3 La prise de décision par des règles de la majorité	17
4.3.1.4 La décision finale	18
4.3.2. La gestion des réunions	18
4.3.3. La communication interne et externe	19
4.3.4. La promotion de la participation des membres et de la communauté	19
4.3.5. Le recrutement de champion(ne)s fort(e)s et engagé(e)s	20
4.4. Le financement d'un CGSAT	20
5. Les projets menés par un CGSAT	21
5.1. Le portrait diagnostique du système alimentaire	21
5.1.1. Les modalités de réalisation du portrait diagnostique	21
5.1.1.1 Attendre les résultats du portrait diagnostique complet avant de démarrer	21

5.1.1.2	Faire une microévaluation du système alimentaire avant de démarrer	21
5.1.1.3	Conduire la planification stratégique sans attendre les résultats du portrait diagnostic	22
5.1.2.	Les deux volets du portrait diagnostic	22
5.1.2.1	Établir la fiche identitaire du territoire	22
5.1.2.2	Établir un portrait des six composantes de la chaîne alimentaire	23
5.1.3.	Les facteurs de réussite d'un portrait diagnostic	23
5.2.	L'élaboration du plan stratégique	24
5.2.1.	Définition des composantes du plan stratégique	24
5.2.2.	Les avantages d'une planification stratégique	25
5.2.3.	La durée d'une planification stratégique	25
5.2.4.	Les étapes de développement d'un plan stratégique	25
5.2.4.1	Identifier les participant(e)s à l'élaboration du plan stratégique	26
5.2.4.2	Définir la vision, la ou les missions, et les valeurs partagées	26
5.2.4.3	Définir les buts et les objectifs	26
5.2.4.4	Définir les stratégies et élaborer le plan d'action	27
5.2.4.5	Établir le plan d'action	27
5.2.4.6	Solliciter les commentaires et réviser la version préliminaire du plan stratégique	27
5.2.5.	Quelques recommandations	27
5.2.5.1	Planifier des activités sur diverses thématiques	27
5.2.5.2	Anticiper, privilégier et prioriser	28
5.2.5.3	Se poser des questions	28
5.2.5.4	Privilégier une représentation inclusive	28
5.2.5.5	Diffuser le plan stratégique	29
5.3.	Les activités sectorielles des CGSAT	29
5.3.1.	Les activités communautaires	30
5.3.1.1	Les activités d'agriculture urbaine et de proximité	30
5.3.1.2	Les activités de cuisine collective et communautaire	30
5.3.1.3	Les activités de distribution communautaire	30
5.3.2.	Les activités entrepreneuriales	31
5.3.2.1	Le soutien au démarrage de fermes et à la diversification de la production destinée au marché local	31
5.3.2.2	Le soutien aux activités de transformation des produits locaux	31
5.3.2.3	Le soutien à la commercialisation des produits locaux, incluant les marchés de producteur(-trice)s et les partenariats avec les épiceries et les restaurants	31

5.3.2.4 Les campagnes de promotion de l'achat local et de l'agrotourisme	32
5.3.3. Les activités institutionnelles	32
5.3.4. Les activités politiques	33
6. Les activités d'évaluation d'un CGSAT	33
6.1. Le choix des objectifs et des questions d'évaluation	34
6.2. Le choix des indicateurs et des sources de données	35
6.2.1. Pour évaluer les résultats d'un projet	35
6.2.2. Pour évaluer les processus	36
6.2.3. Pour évaluer les pratiques de gouvernance	36
6.3. Le choix de la théorie d'évaluation et des méthodes de collecte des données	37
6.4. Le choix des activités de diffusion des résultats	37
Conclusion	38
Annexe 1 : Documents inclus dans la recension des écrits	40
Annexe 2 : Quelques ressources complémentaires	43
Références	44



Introduction

La prise en main et le renforcement des systèmes alimentaires au niveau régional ou municipal, dits aussi « systèmes alimentaires territorialisés (SAT) », ont reçu une attention grandissante, particulièrement dans le sillage de la pandémie de la COVID-19 et de la guerre en Ukraine. Dans ce contexte, il a été constaté qu'une abondante littérature grise, incluant des guides méthodologiques et des rapports, a été publiée au cours des vingt dernières années sur le démarrage et le fonctionnement des conseils de gouvernance visant à organiser les activités de ces systèmes alimentaires territorialisés.

Ce rapport présente une synthèse des meilleures pratiques associées aux conseils de gouvernance des systèmes alimentaires territorialisés et rapportées dans la littérature grise. Cette synthèse des connaissances a été conçue de façon à être une source d'inspiration pour les personnes et les organisations souhaitant entreprendre ce type d'initiative. Dans l'ensemble du rapport, les termes « conseil de gouvernance du système alimentaire territorialisé (CGSAT) » ont été utilisés comme termes génériques pour désigner des initiatives semblables (ex. : conseil de politiques alimentaires, conseil stratégique alimentaire).

Plus spécifiquement, ce rapport comprend six sections :

1. Une introduction aux concepts d'alimentation durable et de CGSAT;
2. Une présentation de la méthode de recension et de synthèse des écrits;
3. Un portrait des caractéristiques des documents inclus dans la recension des écrits;
4. Les résultats de la recension sur le fonctionnement et les comités des CGSAT;
5. Les résultats de la recension sur les principales actions posées par les CGSAT;
6. Les résultats de la recension sur les activités d'évaluation menées par les CGSAT.



1. Repères sur l'alimentation durable et les conseils de gouvernance des systèmes alimentaires territorialisés

En 2019, la Commission internationale Eat-Lancet publiait un rapport de référence sur l'importance de promouvoir l'alimentation durable à l'échelle mondiale et les recommandations permettant d'y parvenir. Dans leur étude, Willett et ses collaborateurs dévoilent les huit principales pratiques de l'alimentation durable :

« Privilégier la consommation de fruits, de légumes et de protéines végétales (1), produits localement (2), peu ou pas transformés (3), sans emballage ou avec des emballages recyclables (4), biologiques ou sans pesticides (5), en évitant le gaspillage et en compostant les résidus (6), en réduisant la consommation de protéines animales et en optant pour la volaille et les œufs plutôt que pour les animaux de pâturage ou de fourrage (7), et en préférant le poisson provenant de la pêche durable (8). » (Bodiguel et collab., 2018; Conseil du système alimentaire montréalais, 2020; Couture-Ménard et Rioux-Collin, 2019; Paquin et Laurin, 2016; Rastoin, 2016)

En outre, l'alimentation durable se fonde sur des principes visant à répondre à des enjeux sociétaux jugés prioritaires (Mendes, 2011) :

- 1) Le droit à l'alimentation et la sécurité alimentaire;
- 2) La participation citoyenne et l'intégration des enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion;
- 3) Une vision positive et respectueuse des habitudes et des cultures;
- 4) Le bien-être communautaire et la convivialité;
- 5) Le développement économique et la pérennisation des initiatives;
- 6) Le respect de la biodiversité et des écosystèmes;
- 7) La santé durable des populations.

En respect de ces principes, l'alimentation durable doit prendre en compte les particularités locales et s'opérationnaliser de façon diversifiée selon les territoires. En plus des défis sociaux (ex. : insécurité alimentaire, hausse des prix de l'alimentation) et économiques (ex. : ruptures d'approvisionnement, inflation, faible revenu des petites exploitations agricoles), la promotion de l'alimentation durable vise à faire face à des défis environnementaux de plus en plus saillants et complexes, dont le réchauffement climatique, l'épuisement des ressources naturelles, la perte de biodiversité, la déforestation et la dégradation des sols. L'ensemble de ces défis sont fortement influencés par un contexte géopolitique international (ex. : pandémie de COVID-19, guerre en Ukraine) et un système alimentaire mondialisé en changement (ex. : augmentation de la consommation de viande, des produits transformés et emballés, des transports internationaux, du recours aux pesticides).

Dans cette perspective, un système alimentaire durable est défini comme un système où l'ensemble des acteur(-trice)s concerné(e)s par les activités marchandes et non marchandes de production, de transformation, de distribution, de commercialisation, de gestion des matières résiduelles, et de consommation concourent à promouvoir ensemble des environnements favorables à l'alimentation durable sur un territoire (El Bilali, 2019). En plus des filières agroalimentaires et environnementales, cela inclut des citoyen(ne)s partenaires, des administrations publiques ainsi que des acteur(-trice)s des secteurs communautaires, éducatifs, sociaux et de la santé.

Au Canada, les acteur(-trice)s régionaux(-ales) et municipaux(-ales) sont en position privilégiée pour promouvoir des systèmes alimentaires territorialisés durables. En effet, ils sont en contact avec les parties prenantes locales et ont la légitimité requise pour développer des initiatives intersectorielles structurantes (présentant un potentiel de changement positif à long terme) relatives aux enjeux agroalimentaires, économiques, sociaux, sanitaires et environnementaux (Bodiguel et collab., 2018; Couture Ménard et Rioux Collin, 2019; Éditeur officiel du Québec, 2022). Coordinés par un conseil de gouvernance (CGSAT), les SAT ont pour objectif la transition socioécologique du système alimentaire (Martorell, 2017), c'est-à-dire la transition vers l'intégration des pratiques et principes de

l'alimentation durable (Rastoin, 2016) tout en portant une attention particulière à la sécurité alimentaire, au développement régional et à la protection des écosystèmes (Allen et Prospero, 2016).

Au Canada, plusieurs CGSAT ont été instaurés et peuvent :

- Prendre différents noms, par exemple, Conseil du système alimentaire montréalais (de Montigny, 2020), Conseil de politique alimentaire de Toronto (Toronto Food Policy Council) (City of Toronto, 2021);
- Être portés par différentes entités, comme les municipalités, les tables bioalimentaires ou les tables de concertation sur les saines habitudes de vie;
- Suivre un modèle de gouvernance à part entière. En effet, il existe une multitude de modèles de gouvernance des SAT, certains conseils faisant partie d'une organisation publique municipale ou régionale, d'autres prenant la forme d'organisations sans but lucratif ou adoptant un modèle dit hybride (Mendes, 2011).

Des études académiques ont démontré les bénéfices des CGSAT, dont la réduction de l'insécurité alimentaire et des déserts alimentaires, l'amélioration de la qualité des milieux de vie et de la préservation de l'environnement, la vitalisation de l'économie locale et régionale ainsi que la mise en valeur du territoire agricole (Cañada et Muchnik, 2011; Conférence régionale des élus de Montréal, 2014; Mendes, 2011).

Concrètement, le principal avantage des CGSAT est de réunir, sur une base régulière, une gamme plus large d'acteur(-trice)s intersectoriel(le)s représentative de l'ensemble du système alimentaire au sein d'espaces réflexifs, afin de déterminer les enjeux prioritaires, d'adopter une vision commune pour leur territoire et d'établir des plans d'action coordonnés (Galarneau et collab., 2015; Mendes, 2011). Les CGSAT ont également le potentiel de contribuer à une meilleure prise en compte des enjeux d'inclusion, de diversité et d'équité (Collectif Récolte, 2019) en favorisant notamment la participation communautaire des minorités ethniques et des personnes à faibles revenus (Clark et collab., 2017; Porter et Ashcraft, 2020). Enfin, les CGSAT soutiennent un meilleur contrôle du système alimentaire des communautés autochtones et, plus largement, de leur souveraineté alimentaire (Desmarais et Wittman, 2014; Robin, 2019).

Toutefois, l'implantation d'un CGSAT n'est pas sans défis et les acteur(-trice)s sont parfois confronté(e)s à des problèmes de financement, de juridiction et de définition des rôles et responsabilités des membres du conseil ou encore à la nécessité de s'adapter aux changements politiques et gouvernementaux (Mendes, 2011). Ils sont également appelés à prendre en compte les préoccupations émergentes, telles que la justice participative ou l'inclusion des communautés autochtones.

2. Méthode de recension et de synthèse des meilleures pratiques des CGSAT

Ce rapport vise à brosser un portrait des connaissances disponibles sur les meilleures pratiques des CGSAT. Plus spécifiquement, ses objectifs sont de :

- 1) Présenter la littérature grise disponible sur les CGSAT;
- 2) Documenter l'organisation et le fonctionnement des CGSAT;
- 3) Décrire les principales activités dans lesquelles s'investissent les CGSAT;
- 4) Dégager les pratiques d'évaluation mobilisées par les CGSAT pour caractériser l'évolution d'un système alimentaire.

2.1. Stratégies de recherche sur Internet et critères de sélection

Afin de recenser la littérature grise disponible, une recherche exploratoire a été effectuée en décembre 2021, à l'aide du moteur de recherche Google, en combinant les principaux mots-clés suivants : gouvernance, système alimentaire, système alimentaire territorialisé, système alimentaire local/municipal/régional et leurs synonymes en anglais.

En outre, pour être sélectionnés, les documents devaient présenter les critères suivants :

- Être des rapports publiés par des organisations (ex. : guides méthodologiques, rapports d'activité, mémoires ou des thèses);
- Aborder de façon précise et opérationnelle le démarrage et les activités des CGSAT, leurs facteurs de fragilité et de succès, ou encore les meilleures pratiques de fonctionnement;
- Avoir été publiés à partir de l'année 2000 afin de privilégier des documents représentatifs du mouvement de mise en place des SAT (Sussman et Bassarab, 2017; Schiff, 2007).

Les documents trop généraux n'abordant pas explicitement les différents éléments clés de gouvernance des SAT ont été exclus. Il en est de même des documents portant sur le système alimentaire aux échelles provinciale, fédérale, nationale et mondiale dans la mesure où leurs ressources et leurs préoccupations divergent de celles des municipalités, des MRC ou des régions qui sont directement impliquées dans la mise en place des CGSAT.

2.2. Extraction des données et analyse

Une grille d'extraction a été développée afin de dégager les informations pertinentes des documents sélectionnés. D'abord, les caractéristiques d'ordre général ont été extraites (auteur, année, pays, type de document, titre du document, domaine d'activité de l'organisation émettrice du document, lien Web). Ensuite, ce sont les données concernant l'organisation et les procédures de fonctionnement des CGSAT, les projets menés par les CGSAT et leurs activités d'évaluation qui ont été extraites (copier-coller sans reformulation) par deux membres de l'équipe de recherche. Pour chacun de ces thèmes, l'équipe a porté une attention particulière à documenter les facteurs de fragilité, les meilleures pratiques et les recommandations pour la réussite d'un CGSAT. Elle a finalement effectué une analyse thématique des données extraites afin d'en établir la synthèse.

3. Caractéristiques des documents inclus dans la recension des écrits

À l'issue de la recension des écrits, un total de 48 documents a été sélectionné. Ils étaient répartis comme suit :

- 23 rapports d'organisations faisant la synthèse de leur expérience dans la mise en place d'un SAT;
- 12 guides méthodologiques sur la mise en place des CGSAT ou sur la mise en place de dispositifs de gouvernance semblables;
- 7 thèses et mémoires;
- 3 rapports d'organisations présentant une recension des écrits sur la mise en place des CGSAT;
- 3 articles web présentant la mise en place, le fonctionnement et les activités des CGSAT.

De plus, alors que la moitié des documents provenaient des États-Unis, 29 % d'entre eux, provenaient du Canada et 12,5 % de la France. Plus de la moitié des documents (52 %) étaient publiés après 2015. Les organisations émettrices de ces documents étaient à 42 % des universités et à 15 % des municipalités. Les références complètes des documents recensés sont proposées à l'Annexe 1.

Tableau 1. Caractéristiques des documents inclus dans la recension

Caractéristiques	Nombre d'études	%	
Année de publication	2020 - 2021	4	8,3 %
	2015 - 2019	21	43,8 %
	2010 - 2014	17	35,4 %
	2005 - 2009	4	8,3 %
	2000 - 2004	1	2,1 %
	Non rapporté	1	2,1 %
Type de document	Rapport – récit d'expérience	23	47,9 %
	Guide méthodologique	12	25 %
	Thèse ou mémoire	7	14,6 %
	Rapport - recension des écrits	3	6,3 %
	Article Web	3	6,3 %
Pays de l'organisation émettrice	É. -U.	24	50 %
	Canada	14	29,2 %
	France	5	10,4 %
	Autre (Allemagne, Australie, Union européenne, Organisation mondiale)	5	10,4 %
Type d'organisation émettrice	Université	20	41,7 %
	Municipalité	7	14,6 %
	OBNL en agroalimentaire	6	12,5 %
	Organisation gouvernementale en agroalimentaire	4	8,3 %
	Organisation mondiale	4	8,3 %
	OBNL en sécurité alimentaire	3	6,3 %
	Organisation gouvernementale de santé publique	3	6,3 %
	OBL spécialisé en agroalimentaire	1	2,1 %

OBNL : organisation à but non lucratif, OBL : organisation à but lucratif



4. Le fonctionnement du conseil de gouvernance d'un système alimentaire territorialisé

Un CGSAT est une instance de réflexion, d'orientation et de planification des activités d'un système alimentaire établi le plus souvent à une échelle régionale ou municipale (Deloitte, 2013; Hamilton et collab., 2013; Schiff, 2007; Scott et collab., 2012).

Un CGSAT présente plusieurs avantages, dont les suivants (Deloitte, 2013; Faucher, 2014b; Schiff, 2007; Scott et collab., 2012) :

- Il réunit des parties prenantes diversifiées et tire parti de leur expertise singulière;
- Il permet aux parties prenantes de s'impliquer sur le long terme à la bonne marche du conseil de gouvernance, à la formulation de recommandations et à la mise en œuvre de projets bénéfiques au système alimentaire;
- Il favorise sur un territoire le développement d'une connaissance et d'une culture partagée des enjeux de l'alimentation et de la collectivité;
- Il offre un espace aux parties prenantes pour leur permettre d'affirmer leur volonté politique et d'améliorer le système alimentaire local.

Le CGSAT a souvent plusieurs mandats (Burgan et Winne, 2012; Hamilton et collab., 2013; Heuser et Bommert, 2019; Mendes, 2012; Scott et collab., 2012), soit :

- Renforcer la collaboration des parties prenantes en offrant un lieu de discussion sur les enjeux alimentaires;
- Proposer des recommandations pour entreprendre des changements dans les politiques alimentaires et les initiatives alimentaires locales;
- Entreprendre de nouveaux projets ou activités visant à répondre aux enjeux déterminés sur le territoire;
- Sensibiliser le public et les parties prenantes et communiquer avec eux.

Malgré ces points communs, chaque CGSAT est unique par ses membres, par le territoire dans lequel il s'incarne, par son ancrage institutionnel (ex. : régional ou municipal) et par ses objectifs qui s'opérationnalisent dans ses activités (Borron, 2003; Burgan et Winne, 2012; Deloitte, 2013; Fox, 2010; Hamilton et collab., 2013; Heuser et Bommert, 2019; MacRae et Donahue, 2013; Mendes, 2012; Scott et collab., 2012).

4.1. La structure organisationnelle d'un conseil de gouvernance du système alimentaire

On distingue le plus souvent quatre types de comités au sein d'un CGSAT : l'assemblée des membres du conseil, le comité de pilotage, l'équipe de direction et les groupes de travail. Les membres de ces comités doivent s'engager à promouvoir la mission, la vision et les actions du CGSAT et remplir un formulaire d'adhésion (Pittsburgh food policy council, 2019). Le nombre de comités et de membres va dépendre du budget de fonctionnement du CGSAT et de son ancrage institutionnel (ex. : régional ou municipal).

Les membres qui participent essentiellement aux assemblées générales et qui orientent les activités des groupes de travail sont les membres de soutien. Ceux ou celles qui s'impliquent plus activement dans les groupes de travail et le développement des projets du CGSAT sont les membres collaborateur(-trice)s.

4.1.1. L'assemblée des membres

L'assemblée des membres réunit les parties prenantes ayant adhéré au CGSAT. Les membres du CGSAT doivent idéalement être des leaders représentant les divers secteurs du système alimentaire (production, transformation, distribution, consommation et gestion des déchets), marchand et non marchand, et de l'ensemble des parties prenantes impliquées. Précisément, ces leaders sont des agriculteur(-trice)s, des chef(fe)s d'entreprises de l'industrie agroalimentaire, des restaurateur(-trice)s, des détaillant(e)s alimentaires de toutes tailles, des professionnel(le)s de la santé, des citoyen(ne)s et des représentant(e)s d'organisations syndicales, d'organisations écologiques et citoyennes, d'organisations communautaires et de quartiers, d'organisations publiques et des paliers de gouvernement (Borron, 2003; Burgan et Winne, 2012; Deloitte, 2013; Denver sustainable food policy council, 2017; Di Giulio, 2017; Fox, 2010; Hamilton et collab., 2013; Heuser et Bommert, 2019; MacRae et Donahue, 2013; Mendes, 2012; Scott et collab., 2012).

Les membres des CGSAT sont recrutés par sollicitation dans les quatre milieux suivants (Bargainer et collab., 2011; Faucher, 2019) :

- Les organisations de référence dans le domaine agricole et agroalimentaire;
- Les différents paliers de gouvernement œuvrant dans divers secteurs (développement économique local, gestion locale des finances, services d'aide sociale, santé publique, éducation, marchés publics, viabilité environnementale, salubrité de l'environnement, gestion des déchets);
- Les principales organisations du territoire exerçant une influence sur les activités agroalimentaires et la sécurité alimentaire;
- Par effet de boule de neige, deux membres potentiel(le)s identifié(e)s par chacun des membres recruté(e)s.

L'assemblée des membres se tient généralement tous les deux mois avec un nombre illimité de parties prenantes du système alimentaire (Denver sustainable food policy council, 2017; Fox, 2010; Pittsburgh food policy council, 2019; Scott et collab., 2012).

Chaque membre joue le rôle de médiateur (Pittsburgh food policy council, 2019) en partageant les préoccupations, les expériences et expertises de son institution d'origine ou de sa communauté au CGSAT et en assurant un retour d'information sur les activités du CGSAT dans son milieu.

En plus des assemblées du conseil, les membres peuvent être invités à participer à d'autres comités du CGSAT. Les réunions peuvent être ouvertes au public, en particulier dans les CGSAT établis à une échelle municipale (Deloitte, 2013; Pittsburgh food policy council, 2019). Dans le cas où les assemblées du CGSAT sont réservées uniquement à ses membres, il est recommandé d'organiser au moins une réunion publique par année afin de recueillir les réactions et les préoccupations des membres de la communauté (Deloitte, 2013; RUAF Foundation, 2017; Sussman et Bassarab, 2017).

4.1.2. Le comité de pilotage

Le comité de pilotage doit garantir la cohérence et la bonne marche des activités du CGSAT et avoir une composition multi-institutionnelle et pluridisciplinaire pour être représentatif des parties prenantes (Bargainer et collab., 2011; Faucher, 2014b; Harper et collab., 2009; Lailliau, 2016; Pittsburgh food policy council, 2019; Soldi et Cavallini, 2020).

Le nombre des membres au sein du comité de pilotage peut varier de 5 à 15 (Denver sustainable food policy council, 2017; Faucher, 2014b; Pittsburgh food policy council, 2019; Scott et collab., 2012).

Les sièges sont attribués aux divers paliers du gouvernement, aux principales organisations du territoire, aux représentant(e)s des groupes de travail, de la communauté et aux bailleur(se)s de fond en assurant une représentation équilibrée des secteurs du système alimentaire. D'ailleurs, la composition du comité de pilotage doit être flexible

et prévoir l'intégration de nouveaux(-elles) membres concerné(e)s par des projets spécifiques du CGSAT (Faucher, 2014b; Harper et collab., 2009; Pittsburgh food policy council, 2019; Scott et collab., 2012). À titre d'exemple, la composition suivante a été suggérée (Harper et collab., 2009; Pittsburgh food policy council, 2019) :

- 1 représentant(e) de l'agriculture;
- 1 représentant(e) du travail;
- 1 représentant(e) en santé et nutrition,
- 2 représentant(e)s des entrepreneur(-se)s du secteur agricole et agroalimentaire;
- 1 représentant(e) des jeunes;
- 1 représentant(e) en sécurité alimentaire;
- 3 représentant(e)s des paliers de gouvernement et les organisations locales;
- 4 représentant(e)s des groupes de travail;
- 1 représentant(e) additionnel(le) selon les besoins.

Les principaux mandats du comité de pilotage du CGSAT (Burgan et Winne, 2012; Deloitte, 2013; Faucher, 2014b; Fox, 2010; Hamilton et collab., 2013; Heuser et Bommert, 2019; Lailliau, 2016; Scott et collab., 2012; Table de concertation sur la faim et le développement social du Montréal métropolitain, 2012) sont les suivants :

- Recruter les membres, établir la composition des comités et en faire le suivi;
- Rédiger les statuts et les documents de référence sur la composition des comités, le rôle de leurs membres et les modalités de décision;
- Planifier et coordonner les activités du CGSAT;
- Assurer le suivi des dossiers et des décisions des différents comités;
- Rédiger les descriptions de postes, les livrables du personnel et déterminer les sources de financement;
- Organiser des réunions avec les élu(e)s et les principales organisations du territoire afin de les sensibiliser aux enjeux du système alimentaire, de s'informer sur leurs activités et de les informer des recommandations formulées par le CGSAT.

La mise sur pied du comité de pilotage représente la première étape de la constitution d'un CGSAT (Burgan et Winne, 2012; Deloitte, 2013; Fox, 2010; Hamilton et collab., 2013; Heuser et Bommert, 2019; Mendes, 2012; Scott et collab., 2012). En effet, c'est au comité de pilotage que reviendra le démarrage du CGSAT, incluant l'élaboration des modalités de fonctionnement, le recrutement des membres et l'organisation des premières activités (Burgan et Winne, 2012; Deloitte, 2013; Faucher, 2014a; Fox, 2010; Hamilton et collab., 2013; Heuser et Bommert, 2019; Mendes, 2012; Scott et collab., 2012). Dans certains cas, ce mandat est confié à un comité déjà existant sur le territoire, mais, dans d'autres cas, ce comité sera spécifiquement constitué pour cette visée (Burgan et Winne, 2012; Deloitte, 2013; Fox, 2010; Hamilton et collab., 2013; Heuser et Bommert, 2019; Mendes, 2012; Scott et collab., 2012).

Le nombre de réunions du comité de pilotage requis pour établir le conseil de gouvernance est estimé entre 6 à 11 réunions sur une période de 6 à 12 mois (Heuser et Bommert, 2019; Sussman et Bassarab, 2017).

4.1.3. L'équipe de direction

Les activités du comité de pilotage sont le plus souvent soutenues par une équipe de direction. Celle-ci vise à assurer le bon fonctionnement de l'ensemble des activités du CGSAT. Elle prépare, entre autres, les ordres du jour et les documents à soumettre pour discussion lors des rencontres du comité de pilotage et à l'assemblée des membres.

Ce comité restreint est habituellement composé de deux à cinq personnes, soit les deux co-président(e)s du conseil, le (la) coordonnateur(-trice) du CGSAT, un(e) (des) assistant(e)s (Deloitte, 2013; Denver sustainable food policy council, 2017; Fox, 2010; Hamilton et collab., 2013; Harper et collab., 2009; Hoey et collab., 2019; Pittsburgh food policy council, 2019; Scott et collab., 2012), et le cas échéant un(e) trésorier(-ère) et un(e) secrétaire (Hamilton et collab., 2013; Hoey et collab., 2019; Pittsburgh food policy council, 2019).

Les co-président(e)s se partagent les responsabilités (Fox, 2010; Hamilton et collab., 2013; Pittsburgh food policy council, 2019; Scott et collab., 2012) pour :

- Animer toutes les réunions publiques et internes du CGSAT;
- Assurer l'interface du conseil vis-à-vis des municipalités, des partenaires et d'autres CGSAT;
- Collaborer avec le (la) coordonnateur(-trice) et les groupes de travail sur le réseautage, les politiques, l'élaboration et le suivi du plan stratégique afin de garantir l'atteinte des objectifs.

Le (la) coordonnateur(-trice), considéré(e) comme une ressource importante de la réussite d'un CGSAT, selon divers(es) auteur(e)s (Harper et collab., 2009; Mendes, 2012), a pour mandats :

- D'assurer la liaison avec les partenaires internes et externes;
- De favoriser l'émergence de consensus sur les dossiers complexes;
- D'assurer la continuité des activités du CGSAT;
- D'accompagner la mise en œuvre des activités du CGSAT
- D'assurer un registre minutieux des activités du CGSAT;
- De présenter des rapports réguliers au comité de pilotage et à l'assemblée des membres;
- De favoriser la contribution de champion(ne)s,
- D'assurer le démarrage de projets pilotes;
- D'assurer l'adhésion des membres du CGSAT;
- D'assurer un leadership constant;
- De favoriser la stabilité de l'organisation;
- De contribuer à l'atteinte des livrables prévus.

4.1.4. Les groupes de travail

Travailler en sous-commission dans le cadre de groupes de travail est la méthode de fonctionnement clé des CGSAT pour mener à bien les étapes nécessaires à l'atteinte de ses objectifs (Burgan et Winne, 2012; Harper et collab., 2009; Scott et collab., 2012; Soldi et Cavallini, 2020; Table de concertation sur la faim et le développement social du Montréal métropolitain, 2012). Les groupes de travail sont consacrés à la coordination de la mise en œuvre et du suivi des projets prioritaires déterminés par le CGSAT (Borron, 2003; Deloitte, 2013; Scott et collab., 2012).

Cette structure figure dans la plupart des CGSAT, quel que soit le modèle de gouvernance choisi (gouvernemental, hybride ou indépendant) (Harper et collab., 2009; Schiff, 2007; Scott et collab., 2012). Les groupes de travail s'inscrivent dans une démarche multidisciplinaire s'appuyant sur la prise en compte et la valorisation des multiples compétences des membres du CGSAT (Faucher, 2014a, 2019). Les groupes de travail peuvent se réunir pour documenter des problématiques, formuler des recommandations ou mettre en œuvre des projets (Borron, 2003; Burgan et Winne, 2012; Harper et collab., 2009; Pittsburgh food policy council, 2019; Schiff, 2007; Scott et collab., 2012; Table de concertation sur la faim et le développement social du Montréal métropolitain, 2012)

portant sur des projets spécifiques (ex. : élaboration de plan stratégique) ou des thématiques (ex. : accès à la saine alimentation).

À titre d'exemple, le CGSAT de Détroit inclut quatre groupes de travail distincts (Burgan et Winne, 2012) pour :

- L'accès à une alimentation saine,
- La facilitation de l'agriculture, le zonage et l'agriculture urbaine;
- La justice alimentaire, les problématiques sociales, raciales et économiques et les implications pour la participation communautaire;
- Les pratiques dans les écoles et des institutions.

Des exemples concernant la constitution des groupes de travail et la formalisation de leurs décisions peuvent être consultés dans les annexes de Scott et collab. (2012), à partir de la page 10.

4.2. Les modèles de gouvernance

Il existe trois principaux modèles de gouvernance d'un CGSAT (Burgan et Winne, 2012; Deloitte, 2013; Heuser et Bommert, 2019; MacRae et Donahue, 2013; Mendes, 2012) :

- Le modèle gouvernemental où le conseil de gouvernance est dirigé par un palier de gouvernement (ex. : une municipalité);
- Le modèle autonome où le conseil de gouvernance est dirigé par une organisation indépendante des paliers de gouvernement (ex. : un organisme communautaire, une organisation de promotion du secteur agroalimentaire);
- Le modèle hybride.

4.2.1. Le modèle de gouvernance hybride

Le modèle de gouvernance dit hybride est le modèle le plus recommandé pour les CGSAT. En effet, ce modèle privilégie une direction partagée entre les parties prenantes au sein du conseil de gouvernance. Il accorde une place centrale aux parties prenantes afin d'inclure leurs perspectives et gagner leur confiance (Fox, 2010; MacRae et Donahue, 2013; Mendes, 2012; Schiff, 2007). Le modèle hybride semble aussi favoriser une compréhension plus systémique et intégrative du système alimentaire, un meilleur accès à des données pertinentes et une valorisation des expertises des parties prenantes (RUAF Foundation, 2017).

Deux types de modèle hybride sont distingués dans la documentation recensée : celui doté de liens directs avec un palier de gouvernement et celui doté de liens indirects avec un palier de gouvernement. Un CGSAT qui adopte le premier type de modèle est certes piloté par les différentes parties prenantes, mais est aussi rattaché à une organisation régionale ou municipale qui mobilise du financement et des ressources humaines. Ce type de modèle hybride se caractérise par des liens organisationnels directs et une imputabilité de l'entité régionale ou municipale concernée (MacRae et Donahue, 2013). Par conséquent, il est considéré comme la structure privilégiée, son rattachement à un palier de gouvernement améliorant ses chances de succès (Burgan et Winne, 2012; Deloitte, 2013; Heuser et Bommert, 2019; MacRae et Donahue, 2013; Mendes, 2012).

Dans certains cas, ces liens directs seront établis, non pas avec un palier de gouvernement, mais avec une organisation de développement agroalimentaire, social ou de santé (Deloitte, 2013; MacRae et Donahue, 2013). Le choix de service auquel sera rattaché le conseil de gouvernance est un élément clé. Si le conseil désire aborder les différents enjeux du système alimentaire, s'affilier à des départements à vocation générale (ex. : bureau du maire ou le service de l'urbanisme) lui sera plus avantageux (Scott et collab., 2012). En effet, les conseils affiliés à des services à vocation unique, tels que la santé publique ou l'agriculture, sont souvent dominés par des parties prenantes et les problématiques familières à ces organisations. (Mende, 2012; Scott et collab., 2012).

Le modèle de gouvernance hybride doté de liens indirects avec un palier de gouvernement présente quant à lui des attaches moins formelles avec ce dernier et des ressources humaines et financières moins généreuses (Deloitte, 2013; MacRae et Donahue, 2013). L'appui des fonctionnaires régionaux et municipaux dépend du temps qu'il leur est permis de consacrer au projet de façon formelle ou informelle (Deloitte, 2013; MacRae et Donahue, 2013). Le soutien financier provient le plus souvent d'un ensemble de sources, incluant des subventions provinciales et d'autres ressources externes (Deloitte, 2013; MacRae et Donahue, 2013). Le recrutement d'un personnel dédié au fonctionnement du conseil de gouvernance est alors particulièrement important (Deloitte, 2013).

4.2.2. Le choix du modèle de gouvernance et du nom du conseil de gouvernance

Ultimement, le modèle de gouvernance choisi doit :

- Permettre de tirer parti des forces et des soutiens disponibles sur le territoire;
- Maximiser sa légitimité institutionnelle, les ressources fournies par les paliers de gouvernement et la participation des parties prenantes et du public;
- Permettre d'anticiper les difficultés les plus fréquentes que sont les impasses bureaucratiques, les luttes politiques excessives, la faible participation citoyenne et des entrepreneur(-se)s, et la diminution progressive de l'intérêt des organisations participantes dont les priorités peuvent changer avec le temps.

Le rapport du World Food Institute (Heuser et Bommert, 2019) propose les six questions suivantes pour nourrir la réflexion sur le modèle à privilégier par un CGSAT :

- 1) Quelle organisation serait la plus efficace, agile et pérenne pour accompagner le changement du système alimentaire et agricole dans la région?
- 2) Quel(le)s sont les personnes, les élu.e.s et les organisations qui seraient intéressé(e)s à soutenir activement des activités de gouvernance du système alimentaire?
- 3) Souhaitez-vous que le conseil de gouvernance soit un organe indépendant qui agisse comme un porte-parole critique vis-à-vis des organisations régionales et locales?
- 4) Comment voyez-vous les responsabilités du conseil de gouvernance (ex. : lobbying, contrôle, conseil, coopération)?
- 5) Quelles seront les ressources disponibles du conseil de gouvernance (argent, espace, équipement, coordination)?
- 6) Avez-vous pour objectif de devenir un conseil de gouvernance légitime ayant pour mandat de conseiller les organisations régionales et municipales?

Au-delà du modèle de gouvernance adopté, soulignons que le choix du nom du conseil de gouvernance du système alimentaire permet d'influencer son image et son positionnement dans le territoire. En effet, le nom peut (Mendes, 2012; Scott et collab., 2012) :

- Refléter une vision ou des valeurs (ex. : proximité, liens humains);
- Refléter une structure (ex. : comité, conseil, coalition, alliance);
- Mettre l'accent sur des zones géographiques;
- Porter l'attention sur ses priorités comme l'agriculture, la saine alimentation ou la transition écologique;
- Permettre de se démarquer des ancrages habituels de l'organisation à laquelle le CGSAT est rattaché.

4.3. Les procédures de fonctionnement du CGSAT

Les procédures de fonctionnement d'un CGSAT doivent être définies et entérinées dès son démarrage (Faucher, 2014b; Schiff, 2007). Elles concernent le plus souvent les processus de prise de décision, le format des réunions, les exigences de participation, le fonctionnement des groupes de travail, la communication, l'animation des réunions et la régulation des interventions, le recrutement de champion(ne)s fort(e)s, et le financement du CGSAT (Faucher, 2014b; Heuser et Bommert, 2019; Schiff, 2007; Scott et collab., 2012). Elles sont souvent inspirées des organisations auxquelles le CGSAT est rattaché (ex. : conseil municipal ou organisation à but non lucratif). Des procédures reconnues et acceptées concourent à l'adhésion d'un plus large éventail des membres et garantissent le maintien de leur participation active au sein du conseil.

4.3.1. Les prises de décision

Les modalités de prise de décision sont au cœur des procédures de fonctionnement d'un CGSAT et s'inscrivent dans une logique de transparence de la gouvernance permettant d'éviter les conflits. Bien que les membres des CGSAT soient animés d'une vision et d'engagements communs relatifs au système alimentaire, leurs expériences et perspectives différentes peuvent influencer la prise de décision et mettre parfois à l'épreuve la patience et la collégialité au sein des comités (Burgan et Winne, 2012).

Les documents recensés ont permis de dégager trois principales manières de décider, soit la prise de décisions par consensus, celle par consentement et celle par l'application des règles de la majorité (Burgan et Winne, 2012; Denver sustainable food policy council, 2017; Gupta et collab., 2018; Harper et collab., 2009; Heuser et Bommert, 2019; Scott et collab., 2012). Ces trois modalités de décision sont souvent utilisées dans chaque comité du CGSAT de façon complémentaire, en privilégiant le consensus, mais où chaque membre peut, en dernier recours, demander le vote visible ou caché à la majorité. D'ailleurs, le vote est souvent utilisé pour donner de la légitimité aux décisions plus formelles telles que l'adoption de nouveaux statuts et fonctionnement interne du conseil, la soumission de recommandations politiques aux élu(e)s municipaux(-les)es, l'approbation des documents officiels (ex. : demandes de subventions, acceptation de fonds, adoption des plans stratégiques ou des plans de travail annuels) (Denver sustainable food policy council, 2017).

4.3.1.1 La prise de décision par consensus

Privilegiée par les CGSAT, la prise de décision par consensus favorise la créativité, la coopération et l'adhésion aux décisions finales (Burgan et Winne, 2012; Denver sustainable food policy council, 2017). Le consensus doit permettre à chacun et chacune d'être entendu(e) et de participer de façon significative au processus de prise de décision. Il implique de trouver un terrain d'entente et de parvenir à une décision dont toutes les personnes concernées peuvent s'accommoder (Burgan et Winne, 2012; Denver sustainable food policy council, 2017).

4.3.1.2 La prise de décision par consentement

Les décisions prises par consentement consistent à trouver une solution viable pour toutes les personnes impliquées, permettant ainsi au groupe de continuer à travailler ensemble, même dans des situations difficiles (Heuser et Bommert, 2019). Le consentement ne signifie pas que les personnes concernées sont d'accord, mais plutôt qu'elles n'ont pas d'objections majeures (Heuser et Bommert, 2019).

4.3.1.3 La prise de décision par des règles de la majorité

La prise de décision par des règles de la majorité renvoie au processus habituel de vote à la majorité simple (50 % et une voix) ou qualifiée (ex. : majorité de 2/3 appliquée pour approuver tous les documents officiels) (Denver sustainable food policy council, 2017; Gupta et collab., 2018; Pittsburgh food policy council, 2019). Il convient alors de définir le quorum requis pour un vote. Un CGSAT prévoit le plus souvent un quorum constitué de 65 à 75 % des membres (Denver sustainable food policy council, 2017; Pittsburgh food policy council, 2019).

Les votes pour approuver des décisions et des documents peuvent se faire au cours des réunions, par courriel ou par d'autres moyens, à la discrétion des membres de l'équipe de direction. Dans les derniers cas, l'invitation au vote doit être envoyée par courriel à tous les membres. Le vote sera fermé après la réponse du quorum, mais au plus tôt deux jours ouvrables complets après l'envoi de l'appel au vote. Chaque membre du CGSAT ne dispose que d'une seule voix. Le vote par procuration n'est habituellement pas autorisé (Denver sustainable food policy council, 2017; Pittsburgh food policy council, 2019).

4.3.1.4 La décision finale

La façon dont les décisions sont prises dans chaque comité et qui peuvent être imposées à d'autres comités doit être clarifiée. Un rapport du CGSAT de Pittsburgh (2019) indique que les décisions des groupes de travail et de l'assemblée des membres font office de recommandations au comité de pilotage.

Le comité de pilotage est l'organe de décision et la référence de l'équipe de direction pour la prise de décisions et leur mise en œuvre. Il s'appuie sur des informations et des recommandations issues des groupes de travail, du comité de direction et de l'assemblée des membres. Ainsi, le rejet par le comité de pilotage des recommandations des autres comités doit être motivé et les raisons doivent être partagées durant la prochaine assemblée générale des membres.

En fonction de l'urgence d'une prise de décision et de la disponibilité des membres du comité de pilotage, l'équipe de direction peut se réunir afin de déterminer dans le délai les mesures à prendre. De même, dans le cas d'un éventuel blocage au sein du comité de pilotage, l'équipe de direction peut se voir attribuer le pouvoir de trancher.

4.3.2. La gestion des réunions

Selon les documents recensés, une gestion optimale des réunions est vitale au bon fonctionnement des CGSAT. En effet, les réunions sont le principal outil d'animation des comités pour garantir la motivation et la mobilisation des membres. Elles doivent donc être suffisamment efficaces pour susciter l'intérêt des membres et les inciter à y participer tout en leur permettant de renforcer leurs compétences et consolider leur réseau (Faucher, 2014b, 2019; Sussman et Bassarab, 2017).

Trois paramètres sont aussi souvent mentionnés dans la documentation pour une bonne gestion des réunions : la régularité, la bonne préparation et la participation. Ainsi, les réunions des comités doivent être régulières (ex. : une fois par mois ou par deux mois), et un calendrier des réunions doit être fourni au début de l'année civile (Deloitte, 2013; Pittsburgh food policy council, 2019; Schiff, 2007). Le contenu des réunions doit être bien préparé et les ordres du jour, précisant les points nécessitant un vote, doivent être envoyés au moins une semaine avant les réunions (Denver sustainable food policy council, 2017; Pittsburgh food policy council, 2019). Tou(te)s les membres du conseil pourront alors examiner les documents, se préparer à participer à la réunion et orienter les discussions vers une résolution fructueuse (Denver sustainable food policy council, 2017; Pittsburgh food policy council, 2019). Le comité de pilotage doit s'assurer que le moment et la modalité (lieu de réunion) sont appropriés afin de favoriser la participation des représentant(e)s (Scott et collab., 2012).

Quant à la participation, le principe fondamental qui guide les réunions est de reconnaître que tou(te)s les membres ont des droits à exprimer leurs points de vue et à être entendus de manière polie et respectueuse (Pittsburgh food policy council, 2019). La gestion de conflit d'intérêts fait partie des aspects à clarifier dans les procédures des CGSAT. Ces situations peuvent être fréquentes pour certains membres et doivent être déclarées par écrit au (à la) coordonateur(-trice) du CGSAT et verbalement au moment des discussions et avant la prise de décision du comité (Burgan et Winne, 2012).

Enfin, comme la présence des membres des comités est déterminante pour chaque réunion, il importe de fixer le nombre d'absences non motivées toléré pour chaque membre. Généralement, les documents qui abordent ce sujet fixent le seuil à trois absences consécutives non excusées au cours d'une période de douze mois (Denver sustainable food policy council, 2017; Scott et collab., 2012). Le cas échéant, le statut du membre concerné est

réexaminé et l'équipe de direction pourra lui demander de démissionner (Denver sustainable food policy council, 2017; Scott et collab., 2012).

4.3.3. La communication interne et externe

Quelques documents ont souligné que les méthodes de communication figurent parmi les outils clés des CGSAT et qu'elles nécessitent d'être précisées dès le démarrage du CGSAT et validées par ses membres (Faucher, 2014b; Heuser et Bommert, 2019; Scott et collab., 2012). Généralement, les CGSAT utilisent deux catégories de communication : la communication interne et la communication externe.

La communication interne se fait à travers la création d'une liste de diffusion qui va permettre l'échange des informations entre les membres et les groupes de travail. La plupart des CGSAT exploitent la liste de diffusion préconfigurée proposée par les hébergeurs Web (Heuser et Bommert, 2019). Le site Web est aussi un excellent moyen de partage d'informations de manière transparente sur la vie des CGSAT permettant d'apprécier les progrès, les difficultés nécessitant des actions de plaidoyer et les événements à venir (Scott et collab., 2012). Certains CGSAT fonctionnent également avec des espaces virtuels permettant le stockage partagé et l'édition des documents, le partage de calendrier et des rencontres et échanges virtuels (Heuser et Bommert, 2019; RUAF Foundation, 2017).

La communication externe se fait essentiellement en ligne via le site Web et les médias sociaux tels que Facebook et Twitter pour accroître la portée de la communication du CGSAT. Ces moyens de communication permettent notamment d'entretenir des discussions avec le public (Heuser et Bommert, 2019; RUAF Foundation, 2017). Il est conseillé aussi de créer un bulletin d'information pour informer les parties prenantes de la région des activités du conseil (Gupta et collab., 2018; Heuser et Bommert, 2019). En outre, les CGSAT utilisent souvent des communiqués de presse lors de journées publiques de débat et des rencontres tenues à travers le territoire afin de renforcer leur visibilité, attirer l'attention du public et favoriser la participation des parties prenantes les plus difficiles à mobiliser des secteurs agricole et agroalimentaire (RUAF Foundation, 2017; Sussman et Bassarab, 2017). Il convient de désigner explicitement la ou les personnes qui sont chargées des activités de communication externe (Faucher, 2014a, 2014b).

4.3.4. La promotion de la participation des membres et de la communauté

La participation des membres du CGSAT et plus largement de la communauté fait partie des éléments clés d'un CGSAT (American planning association, 2011; Faucher, 2019; Hatfield, 2012; RUAF Foundation, 2017). En effet, il permet aux membres de partager leurs expériences, leurs expertises, leurs réseaux de relations et leur temps, essentiels à la planification stratégique et à la mise en œuvre du plan d'action (Garrett et Gail, s.d.; Hatfield, 2012; RUAF Foundation, 2017; Table de concertation sur la faim et le développement social du Montréal métropolitain, 2012; UNESCO Chair on Food et collab., 2021). Dans ce contexte, chaque CGSAT doit planifier sa vision, ses besoins et ses pratiques en matière de participation (Hatfield, 2012).

Quelques documents recensés ont abordé les meilleures pratiques de participation des membres de la communauté, c'est-à-dire des citoyen(ne)s, aux comités. Afin que ces membres puissent assumer de plus grandes responsabilités au sein des comités, il était recommandé d'organiser des rencontres préparatoires visant le renforcement de compétences sur (Fox, 2010; Garrett et Gail, s.d.; Hatfield, 2012; RUAF Foundation, 2017; Table de concertation sur la faim et le développement social du Montréal métropolitain, 2012; UNESCO Chair on Food et collab., 2021) :

- Les caractéristiques du système alimentaire;
- Les principales instances et organisations influençant le système alimentaire;
- Les dynamiques de pouvoir locales qui affectent le système alimentaire ainsi que
- les activités de lobbying et de plaidoyer.

Pour plusieurs auteur(e)s, la promotion de la justice sociale est au cœur des CGSAT et appellent à ce qu'une priorité soit accordée aux préoccupations des communautés autochtones et des groupes vulnérables incluant les

personnes âgées, les personnes handicapées, les travailleur(-se)s agricoles migrant(e)s, les agriculteur(-trice)s en situation financière difficile ou encore les habitant(e)s des quartiers défavorisés (Di Giulio, 2017; Raja et collab., 2008; RUAF Foundation, 2017; Table de concertation sur la faim et le développement social du Montréal métropolitain, 2012).

4.3.5. Le recrutement de champion(ne)s fort(e)s et engagé(e)s

Les auteur(e)s sont unanimes quant à l'importance d'avoir des champion(ne)s parmi les membres CGSAT et au fait que cela soit un facteur de réussite et de pérennité du CGSAT (American planning association, 2011; Deloitte, 2013; MacRae et Donahue, 2013; Scott et collab., 2012; Tefft et collab., 2020). Ils recommandent d'ailleurs un(e) champion(ne) prêt(e) à travailler pour le CGSAT à long terme. Il peut s'agir d'une personne partie prenante, élue, représentante d'une organisation non gouvernementale ou employée d'un palier de gouvernement, relevant souvent d'une unité de santé publique, de développement social ou de développement territorial (American planning association, 2011; Deloitte, 2013; MacRae et Donahue, 2013). Idéalement, le (la) champion(ne) est recruté(e) ou impliqué(e) dès le démarrage de l'initiative pour garantir le succès des étapes de planification et favoriser des partenariats étroits et à long terme avec toutes les parties prenantes, incluant les entrepreneur(e)s et les organismes communautaires (Deloitte, 2013).

Le principal rôle du (de la) champion(ne) est politique : il ou elle doit user de son pouvoir pour soutenir, de manière positive, la vision et les projets promus par le CGSAT (MacRae et Donahue, 2013; Tefft et collab., 2020). La valeur ajoutée des champion(ne)s réside dans leurs compétences à naviguer entre les organisations, à travailler avec l'ensemble des parties prenantes (MacRae et Donahue, 2013) et à mobiliser les connaissances, les expertises et les réseaux nécessaires pour guider le conseil de gouvernance dans la bonne direction (Deloitte, 2013). Ces compétences sont d'autant plus nécessaires dans des situations politiques difficiles notamment lorsque des acteurs utilisent leur pouvoir pour bloquer ou entraver l'avancement des actions du CGSAT (Tefft et collab., 2020).

4.4. Le financement d'un CGSAT

Le financement est un élément important qui circonscrit l'ampleur des activités d'un CGSAT et peut même parfois impacter la viabilité. De façon générale, les documents recensés illustrent que les CGSAT peuvent fonctionner avec un budget minimal, voire inexistant, et avec peu ou pas de personnel (Bassarab et collab., 2019; Borron, 2003; Heuser et Bommert, 2019; Table de concertation sur la faim et le développement social du Montréal métropolitain, 2012). L'enquête menée par Bassarab et collab. (2019) a permis de constater que cette situation concernait plus de 60 % des CGSAT. Trouver un financement pour le personnel et les projets constitue une des principales préoccupations d'un SAT, particulièrement dans la phase de démarrage (Borron, 2003; Heuser et Bommert, 2019).

Le plus souvent, deux pistes de financement s'offrent à un CGSAT : les financements provenant des paliers de gouvernement (local, provincial et national) et ceux provenant de la mobilisation de diverses ressources privées (Bassarab et collab., 2019; Borron, 2003; Food policy network, 2015; Heuser et Bommert, 2019; Table de concertation sur la faim et le développement social du Montréal métropolitain, 2012). Notons que l'un des principaux avantages de choisir un modèle de gouvernance hybride est aussi de faciliter le financement du CGSAT via les paliers de gouvernement. Cela requiert toutefois davantage d'arrimage des activités du CGSAT aux priorités politiques, aux budgets et aux programmes de ces paliers impliqués (Tefft et collab., 2020). La mobilisation de ressources privées est quant à elle souvent privilégiée pour financer les investissements agroalimentaires d'envergure (Food policy network, 2015; Garrett et Gail, s.d.; Tefft et collab., 2020).

Une autre possibilité de financement consiste à solliciter un parrainage fiscal pour des collectes de fonds ou des aides en nature pour des ressources humaines, du matériel ou des locaux (Bassarab et collab., 2019; Food policy network, 2015; Heuser et Bommert, 2019). soulignent l'importance de réfléchir soigneusement sur le choix des donateur(-trice)s privé(e)s, notamment lorsque les fonds viennent de groupes industriels et commerciaux qui pourraient nuire à l'indépendance ou à la réputation du CGSAT.

Pour que les démarches de financement soient plus efficaces, il est aussi recommandé que le projet soumis présente les caractéristiques suivantes (Garrett et Gail, s.d.) :

- Il suscite la participation et l'adhésion de la communauté et des parties prenantes;
- Il est réaliste en matière de budget, d'objectifs et de résultats escomptés;
- Il prévoit une évaluation et une diffusion permanentes des résultats;
- Il prend en compte les leçons tirées d'initiatives similaires menées ailleurs.

5. Les projets menés par un CGSAT

Les documents recensés ont permis de dégager trois catégories de projets dans lesquels s'investissent les CGSAT : le portrait diagnostic du système alimentaire, la planification stratégique incluant le plan d'action et les projets liés aux activités communautaires, entrepreneuriales, institutionnelles, politiques des CGSAT.

5.1. Le portrait diagnostic du système alimentaire

Le portrait diagnostic se caractérise par une cartographie complète des parties prenantes impliquées dans le système alimentaire et des données les concernant de façon à dégager les stratégies et les politiques alimentaires à prioriser (Bargainer et collab., 2011; Faucher, 2014b; RUAF Foundation, 2017; Scott et collab., 2012; Vivre en ville, 2015). Il permet d'éclairer les décisions en se basant sur des faits et des chiffres clairs en plus de déterminer les lacunes, les atouts et le pouvoir d'influence de chaque partie prenante (Bargainer et collab., 2011; Faucher, 2014b; RUAF Foundation, 2017; Scott et collab., 2012). Ultimement, le portrait diagnostic d'un système alimentaire permet d'aboutir à la construction d'une vision commune et partagée des différents enjeux à intégrer dans le plan stratégique du CGSAT (Bargainer et collab., 2011; Faucher, 2014b; RUAF Foundation, 2017; Scott et collab., 2012).

Même si le portrait diagnostic peut être considéré comme une activité d'évaluation, il est habituellement présenté dans les documents recensés comme faisant partie des activités de fonctionnement propres aux CGSAT, indépendamment des activités d'évaluation des CGSAT (présentées à la section 6 du rapport).

5.1.1. Les modalités de réalisation du portrait diagnostic

Les documents recensés proposent trois modalités pour réaliser le portrait. Voici un résumé de ces trois modalités, incluant leurs avantages et limites respectives.

5.1.1.1 *Attendre les résultats du portrait diagnostic complet avant de démarrer*

Le portrait diagnostic représente une évaluation très utile pour avoir une vision à la fois globale et précise de la situation. Toutefois, ce projet peut nécessiter plusieurs années et beaucoup de ressources financières. Ce faisant, les initiatives politiques et de planification sont laissées de côté pendant ce processus et les données peuvent ne plus être à jour à l'issue du processus (Harper et collab., 2009; Scott et collab., 2012).

5.1.1.2 *Faire une microévaluation du système alimentaire avant de démarrer*

Selon plusieurs auteur(e)s, il s'agit de la façon la plus courante de procéder (Harper et collab., 2009; Scott et collab., 2012). Le groupe de travail qui coordonne la microévaluation cible un ou plusieurs secteurs du système alimentaire pour lesquels une microévaluation est souhaitée au lieu de faire un portrait du système alimentaire au complet (Harper et collab., 2009).

Dans cette perspective, les microévaluations peuvent se faire en continu, dressant progressivement un portrait des différentes composantes du système alimentaire, et cibler des enjeux de plus en plus complexes (Harper et collab., 2009). Cette façon de procéder permet de commencer plus rapidement la planification stratégique, la mise en place concrète d'initiatives, la sollicitation des parties prenantes et de la communauté et de gagner en dynamisme et en légitimité (Harper et collab., 2009; Scott et collab., 2012).

Les trois ou quatre premières années des conseils de gouvernance sont souvent nécessaires pour effectuer ces microévaluations et bien connaître le système alimentaire concerné (Harper et collab., 2009).

5.1.1.3 Conduire la planification stratégique sans attendre les résultats du portrait diagnostic

Il est possible de commencer la planification stratégique sans une analyse préalable et approfondie du système alimentaire. En effet, il arrive que les besoins et les priorités du système alimentaire soient bien déterminés par les parties prenantes et fassent consensus. Dans ce cas, il est possible de réaliser le portrait du système alimentaire en parallèle de la planification stratégique. Cette façon de faire peut néanmoins limiter la mobilisation des partenaires et nuire à la crédibilité des initiatives (Harper et collab., 2009; Scott et collab., 2012).

Quelle que soit l'approche privilégiée, la démarche et les étapes du portrait diagnostic doivent être planifiées précisément. Cela implique de déterminer les composantes du système alimentaire à l'étude, les données déjà disponibles et celles à collecter ainsi que la méthodologie de collecte et d'analyse des données. De ce fait, une enquête initiale auprès des parties prenantes peut grandement contribuer à faire les bons choix (Bargainer et collab., 2011; Scott et collab., 2012).

Les documents suivants présentent des recommandations pour établir un portrait du système alimentaire suffisamment complet, précis et mobilisant moins de ressources : Bargainer (2011, p. 9-12), Bélanger (2020, p. 39-49) et Faucher (2014b, p. 19-51). *La trousse d'accompagnement pour la réalisation d'un portrait-diagnostic de l'accès à une saine alimentation* publiée par Vivre en ville (2022) peut être à privilégier pour les organisations qui disposent d'un budget suffisant pour conduire un portrait diagnostic du système alimentaire de leur territoire.

5.1.2. Les deux volets du portrait diagnostic

Dans les documents recensés, on constate que le portrait diagnostic complet d'un système alimentaire comprend, le plus souvent, deux volets : établir la fiche identitaire du territoire et établir un portrait des six composantes de la chaîne alimentaire.

5.1.2.1 Établir la fiche identitaire du territoire

L'élaboration de la fiche identitaire du territoire comporte, le plus souvent, trois sections :

- 1)** Une évaluation de la superficie du territoire, du nombre d'habitants, des dynamiques démographiques et de l'expansion urbaine pour estimer les besoins alimentaires et fonciers futurs, éléments qui auront des impacts sur la demande alimentaire et les espaces agricoles. L'utilisation de cartes et de données statistiques est un précieux atout à cette étape (Bélanger, 2020; Brisebois et René, 2018; Faucher, 2014b; Scott et collab., 2012).
- 2)** Une évaluation des caractéristiques de la population, en particulier des inégalités sociales et économiques afin de cerner la précarité alimentaire des territoires et mieux appréhender les pratiques alimentaires, les enjeux d'accès à l'alimentation et les enjeux de santé des populations. L'utilisation des données déjà disponibles dans des bases de données et des enquêtes auprès des citoyens est recommandée afin d'évaluer ces aspects (Bélanger, 2020; Brisebois et René, 2018; Faucher, 2014b; Scott et collab., 2012).
- 3)** Une évaluation des conditions environnementales et climatiques, répertoriant les types de sols, le type de climat, les températures moyennes et la pluviosité du territoire. Cela permet de décrire le

choix de cultures produites, les possibilités de diversification agricole et le profil environnemental du territoire afin d'établir le portrait actuel, mais également une vision prospective des potentialités du territoire. L'utilisation de diverses ressources informatiques (ex. : sites météorologiques, bases de données statistiques) et la consultation d'expert(e)s sont les outils recommandés pour mener à bien cette étape (Bélanger, 2020; Brisebois et René, 2018; Faucher, 2014b; Scott et collab., 2012).

5.1.2.2 Établir un portrait des six composantes de la chaîne alimentaire

Le deuxième volet consiste en un portrait des six composantes de la chaîne alimentaire, soit les composantes marchandes et non marchandes de la production, la transformation, la distribution, la vente au détail, la consommation et la gestion des déchets. Il est recommandé d'évaluer chaque composante de façon distincte afin de comprendre leur fonctionnement respectif, estimer leur capacité de production locale, analyser les flux entrant et sortant du territoire, répertorier les politiques qui leur sont propres, cibler les acteur(trice)s et les parties prenantes impliquées et comprendre les pratiques et les mentalités qui leur sont rattachées (Bélanger, 2020; Brisebois et René, 2018; Faucher, 2014a, 2014b; MacRae et Donahue, 2013; Scott et collab., 2012). Les auteur(e)s conseillent de combiner plusieurs outils afin de dresser un portrait de chaque composante : l'utilisation de bases de données (ex. : Statistique Canada), de ressources informatiques (ex. : Google Map, moteurs de recherche, sites gouvernementaux), l'analyse des cartographies du territoire et les résultats de consultations et sondages auprès des parties prenantes (ex. : experts, associations, citoyen(ne)s) (Bélanger, 2020; Brisebois et René, 2018; Faucher, 2014a, 2014b; Scott et collab., 2012).

Une fois le portrait diagnostic du système alimentaire complété et approuvé, il est essentiel d'élaborer une stratégie de communication pour publier les résultats et mobiliser les parties prenantes et la communauté dans le but de les faire réagir puis de dresser un bilan partagé (Faucher, 2014b; Lailliau, 2016).

5.1.3. Les facteurs de réussite d'un portrait diagnostic

Les documents recensés ont permis de dégager six principaux facteurs de réussite d'un portrait diagnostic de système alimentaire.

- 1)** La réalisation du portrait diagnostic devrait être planifiée et pilotée par des parties prenantes variées représentant les différentes composantes de la chaîne alimentaire (ex. : production, transformation, distribution, commerce) et les différentes communautés de pratique (ex. : association professionnelle, palier de gouvernement, membre de la communauté) (Bargainer et collab., 2011; Burgan et Winne, 2012; Faucher, 2014b; Lailliau, 2016; RUAF Foundation, 2017; Scott et collab., 2012). L'implication d'un institut de recherche ou d'une université peut également être utile (RUAF Foundation, 2017).
- 2)** Comme il s'agit d'un travail complexe et laborieux requérant la participation d'une diversité de parties prenantes, il est important de tenir compte de la pluralité des mentalités et des points de vue, et des dynamiques de pouvoir (Bargainer et collab., 2011; Burgan et Winne, 2012; Faucher, 2014b; Lailliau, 2016; RUAF Foundation, 2017; Scott et collab., 2012). Accompagner chaque acteur(-trice) dans la compréhension des objectifs, des intérêts et des contraintes des autres parties prenantes est également nécessaire (Faucher, 2014b).
- 3)** Avoir la participation de champion(ne)s fort(e)s et engagé(e)s s'avère aussi un élément clé dans la réalisation et l'utilisation du portrait diagnostic (Bargainer et collab., 2011; Faucher, 2014b). Ainsi, il est pertinent d'explorer régulièrement les suggestions des parties prenantes qui ont souvent des conseils très utiles pour engager les acteur(-trice)s du territoire dans les processus participatifs (Burgan et Winne, 2012; Faucher, 2014b; Lailliau, 2016; Scott et collab., 2012).
- 4)** La réalisation d'un portrait diagnostic d'un système alimentaire est une démarche itérative. De nouveaux aspects peuvent être évalués au fur et à mesure, selon les données et les besoins (Bargainer et collab., 2011; Faucher, 2014b; Lailliau, 2016). Ce processus requiert des rencontres fré-

quentes réunissant le groupe de travail responsable du portrait diagnostic et le comité de pilotage afin de cibler les éléments à approfondir et d'ajuster régulièrement la méthodologie (Bargainer et collab., 2011; Faucher, 2014b; Lailliau, 2016). Le choix des indicateurs d'évaluation est également très important (Bargainer et collab., 2011; Brisebois et René, 2018; Faucher, 2014b; Lailliau, 2016; Scott et collab., 2012). Ceux-ci doivent s'arrimer aux objectifs de développement durable (Brisebois et René, 2018). Le document de Faucher (2014a, pp. 110-123) propose une liste exhaustive d'indicateurs.

- 5) Il est recommandé de soumettre son plan de portrait diagnostic à des personnes ayant déjà mis en œuvre ce processus et d'examiner la documentation produite dans des projets similaires (Faucher, 2014b; Lailliau, 2016). Il sera ainsi possible d'élaborer un plan de portrait diagnostic plus réaliste, de clarifier les rôles de chacun et, au besoin, de faire appel à des partenaires additionnel(le)s (Faucher, 2014b; Lailliau, 2016).
- 6) Étant donné que les documents produits dans le cadre du portrait diagnostic doivent offrir un aperçu synthétique des enjeux du territoire et de chaque composante du système alimentaire, il faut s'assurer que l'évaluation proposée est la plus complète possible, fait ressortir les leviers d'action et inclut une combinaison de données qualitatives et quantitatives (Bargainer et collab., 2011; Brisebois et René, 2018; Faucher, 2014b; Lailliau, 2016; Scott et collab., 2012). Un effort de vulgarisation est requis à travers un choix d'indicateurs simples, de textes explicatifs et une mise en page facilitant la lisibilité des enjeux (Bargainer et collab., 2011; Brisebois et René, 2018; Faucher, 2014b; Lailliau, 2016; Scott et collab., 2012).

5.2. L'élaboration du plan stratégique

Les documents recensés soulignent l'importance d'établir le plan stratégique, c'est-à-dire un document décrivant de façon formelle, la vision, la ou les missions, les valeurs, les buts et les objectifs du CGSAT (Bargainer et collab., 2011; Burgan et Winne, 2012; Deloitte, 2013; Faucher, 2014b; Scott et collab., 2012; Tefft et collab., 2020). L'élaboration du plan stratégique ouvre ensuite sur l'élaboration du plan d'action qui y est parfois intégré (Tefft et collab., 2020). Certains conseils, notamment ceux de petite envergure qui présentent un ancrage plus communautaire, privilégient le terme de plan alimentaire et portent une attention très élevée à la validation et au consensus de la communauté quant aux composantes du plan (Raja et collab., 2008; Smith, 2016).

5.2.1. Définition des composantes du plan stratégique

Les composantes d'un plan stratégique sont définies comme suit :

- **La vision** est un idéal à atteindre et représente la projection de ce que le CGSAT souhaite devenir, en matière de changement, ou l'image du système alimentaire qu'il souhaite projeter dans le futur (Équiterre, 2005; Faucher, 2014b; Smith, 2016).
- **La mission** décrit et définit de façon claire et concise la raison d'être du conseil, c'est-à-dire ce qu'il fait, comment et pour qui (Deloitte, 2013; Faucher, 2014b; RUAF Foundation, 2017; Smith, 2016). Elle peut aussi être exprimée comme l'énoncé de l'influence que le conseil souhaite exercer sur le territoire et auprès des parties prenantes à travers ses activités (Smith, 2016).
- **Les valeurs** désignent les points de repères qui guident la planification et les activités d'un CGSAT et toutes les composantes du plan stratégique y sont directement arrimées (Bélanger, 2020; Smith, 2016). Ces valeurs sont le plus souvent la santé, l'équité, l'accessibilité, la proximité, la protection et l'amélioration de l'environnement, le soutien à l'économie locale et régionale diversifiée et structurante et la gouvernance inclusive et participative (Bélanger, 2020; Burgan et Winne, 2012; Deloitte, 2013; Vivre en ville, 2015). L'énonciation des valeurs peut avoir un impact considérable sur les parties prenantes et soutenir une transition du système alimentaire (Bélanger, 2020; Burgan et Winne, 2012; Deloitte, 2013).
- **Les buts** sont des cibles ou des résultats souhaités en lien avec le fonctionnement du conseil ou avec ses activités (Smith, 2016). Ils s'expriment davantage en matière de résultats de santé, sociaux,

économiques ou environnementaux visés, doivent être spécifiques, réalistes et atteignables et concorder avec la vision et la mission du conseil (Deloitte, 2013; Équiterre, 2005; Faucher, 2014b; RUAF Foundation, 2017).

- **Les objectifs** sont les actions qui devront être posées à court, moyen ou long termes pour atteindre les buts (Équiterre, 2005; Smith, 2016). Ils doivent être mesurables et quantifiables (Smith, 2016). Le plan d'action est ensuite coconstruit et validé par l'ensemble des parties prenantes (Bélanger, 2020; Lailliau, 2016; Raja et collab., 2008; Smith, 2016).
- **Le plan d'action** désigne l'ensemble des mesures ou des projets très spécifiques qui devront être mesurés pour atteindre les objectifs et ultimement les buts (Bargainer et collab., 2011; Tefft et collab., 2020).

Pour guider la formulation de ces composantes du plan stratégique, Smith (2016, p. 5) suggère des recommandations et des questions simples pour documenter les composantes sus-mentionnées.

5.2.2. Les avantages d'une planification stratégique

L'élaboration du plan stratégique présente plusieurs avantages. Essentiellement, il permet de fixer les priorités d'un CGSAT, de focaliser les efforts des membres et des partenaires en engageant les parties prenantes à travailler sur des objectifs communs, de mobiliser des ressources, d'établir un consensus sur les résultats escomptés ainsi que sur les mesures permettant d'évaluer les progrès (Smith, 2016). Le plan stratégique fournit ainsi la feuille de route du conseil et sert d'outil d'engagement et de défense du CGSAT (Smith, 2016).

Considérant que la planification stratégique est un exercice organisationnel collaboratif, le contenu de chaque plan stratégique peut être très variable selon les besoins de la communauté, les ressources disponibles, les parties prenantes impliquées et le champ d'action du CGSAT (Bargainer et collab., 2011; Bélanger, 2020; Burgan et Winne, 2012; Équiterre, 2005; Lailliau, 2016; Smith, 2016; Soldi et Cavallini, 2020; Table de concertation sur la faim et le développement social du Montréal métropolitain, 2012; Tefft et collab., 2020).

5.2.3. La durée d'une planification stratégique

La plupart des documents recensés proposent une planification stratégique s'inscrivant sur une période de trois à cinq ans (Bargainer et collab., 2011; Bélanger, 2020; Burgan et Winne, 2012; Équiterre, 2005; Faucher, 2014b; Lailliau, 2016; Smith, 2016; Table de concertation sur la faim et le développement social du Montréal métropolitain, 2012; Tefft et collab., 2020). Cette période considérée comme courte présente l'avantage de permettre de s'adapter aux changements de contextes et de tenir compte des expériences antérieures du CGSAT (Bargainer et collab., 2011; Bélanger, 2020; Burgan et Winne, 2012; Lailliau, 2016; Tefft et collab., 2020).

Cependant, opter pour des cycles de planification plus longs, allant au-delà de cinq ans, permet d'obtenir un mécanisme de financement plus prévisible et de fournir le temps nécessaire à la mise en œuvre des programmes et des politiques qui s'attaquent à des problématiques complexes et dont les résultats ne peuvent pas s'observer à court terme (Faucher, 2014b; Smith, 2016; Tefft et collab., 2020). Si le CGSAT décide d'opter pour une période plus longue, une attention devra être portée à établir des bilans annuels pour vérifier dans quelle mesure la réalisation a respecté le plan (Burgan et Winne, 2012).

Notons que le temps nécessaire au développement d'un premier plan stratégique peut s'étendre sur une période de 12 à 18 mois compte tenu du temps qui peut être dédié à la réalisation d'un portrait diagnostique (Smith, 2016).

5.2.4. Les étapes de développement d'un plan stratégique

De façon opérationnelle, les documents recensés ont permis de cibler les étapes de développement d'un plan stratégique (Bargainer et collab., 2011; Bélanger, 2020; Burgan et Winne, 2012; Équiterre, 2005; Lailliau, 2016; Raja et collab., 2008; Tefft et collab., 2020). Ces étapes sont décrites ci-dessous.

5.2.4.1 Identifier les participant(e)s à l'élaboration du plan stratégique

À cette étape, une attention est portée à rejoindre des personnes présentant des profils diversifiés pour réunir un ensemble de compétences, de connaissances et d'expériences variées. Une approche de planification participative permet de se focaliser sur les besoins de la communauté et de s'arrimer aux attentes des élu(e)s et des collectivités en matière de gouvernance alimentaire (Faucher, 2014b; Raja et collab., 2008; Smith, 2016). Le comité de pilotage peut mettre sur pied un groupe de travail dédié à l'élaboration du plan stratégique (Raja et collab., 2008).

5.2.4.2 Définir la vision, la ou les missions, et les valeurs partagées

Cette étape, une des plus importantes pour un nouveau CGSAT (Bargainer et collab., 2011; Deloitte, 2013; Faucher, 2014b; Fox, 2010; Schiff, 2007; Scott et collab., 2012), consiste à engager les parties prenantes, et particulièrement les élu(e)s, les agent(e)s de développement territorial ainsi que la communauté, dans une démarche de co-construction qui considère leurs idéaux et leurs préférences sur l'avenir du système alimentaire (Bélanger, 2020; Burgan et Winne, 2012; Deloitte, 2013; Faucher, 2014b; Raja et collab., 2008; Scott et collab., 2012).

Il est recommandé de considérer un horizon temporel d'une génération, c'est-à-dire de 20 à 30 ans, pour mener la réflexion sur la représentation future du système alimentaire (Équiterre, 2005; Faucher, 2014b; Smith, 2016). Pour cela, il importe d'organiser des rencontres avec les parties prenantes, incluant des citoyen(ne)s, des organisations publiques et privées, des entreprises locales et des paliers de gouvernement afin de cibler et de hiérarchiser les problématiques et les enjeux du territoire à prendre en compte (Burgan et Winne, 2012; Deloitte, 2013; Faucher, 2014b; Schiff, 2007; Scott et collab., 2012). Ces rencontres peuvent prendre différentes formes selon les préférences et les ressources financières dont dispose le groupe de travail (ex. : réunions de quelques heures ou plusieurs jours lors de retraites). Dans tous les cas, l'important est d'assurer que tou(te)s les participant(e)s puissent partager leurs points de vue, leurs connaissances et leurs expériences dans un climat de non-jugement et de confiance (Équiterre, 2005; Faucher, 2014b; Smith, 2016).

S'il est recommandé de prendre le temps de bien réaliser cette étape, aucun chiffre quant au nombre de rencontres ou à leur durée n'a été spécifié.

5.2.4.3 Définir les buts et les objectifs

En se basant sur la vision commune du système alimentaire qui aura émergé lors des rencontres précédemment décrites, les données issues du portrait diagnostique et éventuellement des entretiens et des sondages réalisés auprès des parties prenantes, les CGSAT seront en mesure de déterminer leurs buts et leurs objectifs (Lailliau, 2016; Smith, 2016). Ces données permettent de dégager les lacunes du système alimentaire, mais surtout ses forces et ses leviers d'action qui se dessinent sur le territoire grâce aux initiatives déjà en place (Équiterre, 2005; Faucher, 2014a; Raja et collab., 2008).

Rappelons que les buts vont habituellement désigner les résultats visés sur les plans de santé, social, économique ou environnemental. Quant aux objectifs, ils désignent davantage les actions qui doivent être posées pour l'atteinte de ces buts et qui seront établies à court, à moyen et à long termes. Les objectifs à court terme permettent d'évaluer rapidement des forces et des faiblesses des actions mises en place et d'effectuer des ajustements. Au contraire, les objectifs à long terme permettent d'entreprendre des projets plus complexes et de mobiliser davantage de financement.

Par ailleurs, le nombre et la portée des objectifs formulés peuvent varier considérablement (Bargainer et collab., 2011; Deloitte, 2013). Aussi, les buts et objectifs établis au début de l'initiative ne sont pas définitifs et peuvent évoluer et s'élargir au fil des ans (Deloitte, 2013; Faucher, 2014b; RUAF Foundation, 2017). Plus les CGSAT gagnent en ancienneté et en expérience, plus ces derniers ont tendance à élargir leur champ d'action et leurs objectifs (Deloitte, 2013; RUAF Foundation, 2017).

5.2.4.4 Définir les stratégies et élaborer le plan d'action

Les stratégies visent à désigner la manœuvre qui sera utilisée pour atteindre les buts et plus précisément les objectifs fixés (Lailliau, 2016; Pittsburgh food policy council, 2019). Elles expriment les mécanismes mobilisés pour atteindre les résultats tandis que le plan d'action indique de façon spécifique les étapes, les mesures ou les projets précis permettant d'atteindre ces résultats (Tefft et collab., 2020).

Les documents recensés soulignent que les stratégies devraient se concentrer essentiellement sur les mécanismes qui auront une importance capitale pour influencer le système alimentaire (Bargainer et collab., 2011; Bélanger, 2020). Des critères ont été suggérés pour guider le choix des stratégies incluant leur potentiel pour atteindre les objectifs fixés, leur faisabilité en matière de temps, d'efforts ou de coût, leur acceptabilité en regard de l'environnement politique du territoire, et enfin leur synergie avec les autres stratégies ciblées (Bargainer et collab., 2011, p. 47).

5.2.4.5 Établir le plan d'action

Le plan d'action est un document opérationnel concis, prescriptif et très concret qui comporte :

- Les objectifs à atteindre;
- Les détails des activités à mettre en œuvre;
- Les indicateurs précis permettant de mesurer les progrès;
- Les acteur(-trice)s concerné(e)s et responsables de la mise en œuvre;
- Les ressources allouées à chaque activité et enfin les échéances prévues pour chaque activité.

Les activités déterminées devraient répondre aux enjeux de l'ensemble des facettes du système alimentaire tout en tenant compte des priorités (Lailliau, 2016; Smith, 2016; Vivre en ville, 2015). Le plan d'action doit être revu idéalement tous les semestres et peut être mis à jour de façon à tenir compte de l'évolution du contexte, du portrait du système alimentaire et de l'engagement et des préoccupations des parties prenantes (Bargainer et collab., 2011; Bélanger, 2020; Burgan et Winne, 2012; Deloitte, 2013; Faucher, 2014b; Lailliau, 2016; Tefft et collab., 2020).

5.2.4.6 Solliciter les commentaires et réviser la version préliminaire du plan stratégique

Après toutes ces étapes, le comité de pilotage est invité à soumettre la version préliminaire du plan stratégique et/ou du plan d'action à toutes les parties prenantes afin d'obtenir leurs commentaires, et ce, jusqu'à l'obtention d'une version consensuelle (Bargainer et collab., 2011; Raja et collab., 2008; Smith, 2016). Bargainer et collab. (2011) soulignent que le contenu des documents soumis doit être vulgarisé afin que les membres de la communauté puissent participer activement aux discussions et renforcer leur engagement.

5.2.5. Quelques recommandations

De façon transversale, plusieurs recommandations ont été formulées dans les documents recensés afin d'optimiser le processus d'élaboration du plan stratégique ainsi que sa mise en œuvre ultérieure.

5.2.5.1 Planifier des activités sur diverses thématiques

Les auteur(e)s soulignent l'importance de planifier des activités sur diverses thématiques afin d'éviter une centralisation des ressources, d'anticiper que certaines thématiques pourraient perdre en importance ou au contraire croître en popularité sur la période de planification et de favoriser l'adhésion des différentes parties prenantes (Bargainer et collab., 2011; Bélanger, 2020; Burgan et Winne, 2012; Lailliau, 2016; RUAF Foundation, 2017; Tefft et collab., 2020).

Ainsi, les objectifs du CGSAT devraient s'inscrire simultanément dans une perspective de développement économique, de soutien aux activités agroalimentaires, de protection de l'environnement, de sécurité alimentaire et de santé des populations (Bargainer et collab., 2011; Deloitte, 2013; Faucher, 2014b, 2019; Hamilton et collab., 2013; Scott et collab., 2012). Une attention devrait aussi être portée à ce que le plan stratégique fournisse des éléments prescriptifs bien adaptés aux particularités des différentes parties prenantes et s'arrimant étroitement aux politiques territoriales ou sectorielles déjà existantes (Deloitte, 2013; Faucher, 2014b).

5.2.5.2 Anticiper, privilégier et prioriser

Les auteur(e)s recommandent d'anticiper les conditions qui pourront faciliter ou entraver la mise en œuvre du plan stratégique et de prioriser des objectifs modestes en adéquation avec les ressources (Bargainer et collab., 2011; Bélanger, 2020; Burgan et Winne, 2012; Lailliau, 2016; RUAF Foundation, 2017; Tefft et collab., 2020). Privilégier davantage de financements plus petits à une diversité de parties prenantes et commencer par de petites activités diversifiées pouvant présenter des effets rapides est particulièrement recommandé durant la phase de démarrage d'un nouveau CGSAT (Di Giulio, 2017; RUAF Foundation, 2017; Tefft et collab., 2020). Cela favorise de nouvelles dynamiques et alliances, une mise en place plus rapide du plan stratégique auprès de la communauté et permet d'instaurer plus rapidement la confiance et le soutien des parties prenantes essentielles à la vitalité d'un CGSAT (Bargainer et collab., 2011; Bélanger, 2020; Borron, 2003; Burgan et Winne, 2012; Lailliau, 2016; RUAF Foundation, 2017; Tefft et collab., 2020).

5.2.5.3 Se poser des questions

Afin de faciliter les réflexions des parties prenantes sur le plan stratégique, Galarneau et collab. (2015, p. 11) ont suggéré quelques questions à se poser :

- 1)** Est-ce que le conseil est uniquement une plateforme de concertation ou mène-t-il des projets concrets sur le terrain?
- 2)** A-t-il un rôle de diffusion de l'information? Si oui, s'agit-il d'une diffusion seulement aux membres, aux partenaires direct(e)s ou au grand public?
- 3)** Quelle serait la composition idéale du conseil pour être représentatif du milieu et disposer de suffisamment d'expertises?
- 4)** Doit-il rendre compte officiellement de ses actions à des élu(e)s?

De façon similaire, Pittsburgh food policy council (2019) suggère quelques questions à se poser afin de pister les réflexions sur les objectifs pressentis :

- 1)** L'objectif va-t-il avoir un impact significatif sur le système alimentaire et l'expérience de la population?
- 2)** Le conseil de gouvernance aura-t-il du soutien ou sera-t-il en mesure d'atteindre cet objectif?
- 3)** Le conseil de gouvernance aura-t-il la crédibilité et la légitimité nécessaire à l'atteinte de cet objectif?
- 4)** Dans quelle mesure cet objectif sera-t-il en concordance avec les politiques et les chartes alimentaires déjà en place?

5.2.5.4 Privilégier une représentation inclusive

Une représentation inclusive de la population et des différentes parties prenantes lors de l'élaboration du plan stratégique est un élément clé de la réussite du projet (Burgan et Winne, 2012; Deloitte, 2013; Faucher, 2014b; Scott et collab., 2012). L'absence d'une telle participation ou le manque de ressources pour organiser les consultations sont des limites importantes dans l'élaboration d'objectifs pertinents et adaptés, mettant, de plus, en péril la collaboration (Deloitte, 2013; Faucher, 2014b). Ce travail collaboratif avec les parties prenantes permet aussi de clarifier les valeurs sur lesquelles pourra se construire un système alimentaire.

5.2.5.5 Diffuser le plan stratégique

La diffusion du plan stratégique au sein de la communauté constitue une stratégie clé de sa réussite (Bargainer et collab., 2011; Bélanger, 2020; Burgan et Winne, 2012; Lailliau, 2016; RUAF Foundation, 2017; Tefft et collab., 2020). Les documents recensés soulignent l'importance d'utiliser un langage clair et adapté tant dans les groupes de discussion visant l'élaboration du plan stratégique que dans la rédaction du document (Bargainer et collab., 2011; Bélanger, 2020; Burgan et Winne, 2012; Lailliau, 2016; RUAF Foundation, 2017; Tefft et collab., 2020). Le CGSAT devra s'assurer que le plan stratégique s'adresse à un public le plus large possible, grâce à l'utilisation d'un vocabulaire adéquat et d'un visuel attrayant par le biais d'images, de tableaux et de données concrètes (Bargainer et collab., 2011; Bélanger, 2020; Burgan et Winne, 2012; Tefft et collab., 2020). Ces mesures améliorent la communication et constituent la base d'une compréhension et d'une vision partagée du plan stratégique au sein de la communauté (Bargainer et collab., 2011; Bélanger, 2020; Burgan et Winne, 2012; Lailliau, 2016; RUAF Foundation, 2017; Tefft et collab., 2020).

Les étapes proposées par Tefft (2020, p. 103-107) et de Raja (2008, p. 91-99) peuvent guider les CGSAT dans l'élaboration du plan stratégique. Quelques exemples de plans stratégiques inspirants peuvent aussi être consultés :

- Chatham-Kent Food Strategy (Chatham-Kent, 2020);
- Kamloops Strategic — Plan 2015-2020 (Kamloops Food Policy Council, 2015, p. 1-8);
- Food for All : An Ottawa Community Response Values Document (Ottawa Food Policy Council, 2012);
- Plan d'action intégré — Document synthèse 2020-2022 (Conseil du Système alimentaire montréalais, 2020).

5.3. Les activités sectorielles des CGSAT

Quatre domaines d'activité des CGSAT se sont dégagés des documents recensés : les activités à visées communautaire, entrepreneuriale, institutionnelle et politique. Certaines activités combinent plusieurs visées (ex. : visées communautaire et entrepreneuriale). Ces activités permettent ultimement de promouvoir la consommation d'aliments locaux, sains, équitables, accessibles à tous, culturellement appropriés et cultivés de manière durable (Hamilton et collab., 2013; Hoey et collab., 2019; MacRae et Donahue, 2013; Scott et collab., 2012). Elles visent également à convaincre le grand public et les parties prenantes à adhérer au mouvement de transformation du système alimentaire en rendant plus visibles les changements à tous les niveaux du territoire (Deloitte, 2013; RUAF Foundation, 2017).

Pour toutes ces activités, les CGSAT ont souvent les rôles transversaux suivants (Bassarab et collab., 2019; Deloitte, 2013; Faucher, 2014b; Hamilton et collab., 2013; Mendes, 2011; Raja et collab., 2008) :

- Faciliter les nouvelles collaborations et le réseautage;
- Encourager les parties prenantes à entreprendre de nouvelles activités;
- Faciliter l'accès aux terrains, aux bâtiments, aux équipements, aux financements ou réaliser des analyses de sol afin d'éviter toute forme de contamination industrielle;
- Développer des ressources d'information (ex. : listes et cartes des entreprises);
- Contribuer au développement des compétences des professionnel(le)s;
- Réduire ou lever les barrières fiscales ou réglementaires;
- Sensibiliser la communauté à l'achat local et aux engagements du CGSAT;
- Garantir l'accès et l'inclusion des populations les plus vulnérables;
- Documenter les activités réalisées sur son territoire.

5.3.1. Les activités communautaires

Les activités à visée communautaire promues par les CGSAT sont très variées. On en distingue trois principaux types : les activités d'agriculture urbaine et de proximité, les activités de cuisine collective et communautaire, et les activités de distribution communautaire.

5.3.1.1 Les activités d'agriculture urbaine et de proximité

Ces activités favorisent l'accès aux produits frais et abordables et sont souvent peu coûteuses en matière de mise en œuvre (Harper et collab., 2009). Elles visent à promouvoir les élevages de petits animaux, les serres, les vergers et les potagers familiaux, communautaires ou collectifs. Dans les territoires présentant un climat favorable à une production à l'année, les activités d'agriculture urbaine et de proximité ont le potentiel de répondre à près de la moitié des besoins en fruits et légumes frais et ainsi contribuer largement à la sécurité alimentaire (Hamilton et collab., 2013).

5.3.1.2 Les activités de cuisine collective et communautaire

Ces activités consistent en la réunion des habitant(e)s pour planifier des recettes, se procurer les aliments et préparer des repas. Dans les activités de cuisine collective, les repas sont dédiés aux participant(e)s tandis que dans les activités de cuisine communautaire, les repas sont dédiés à la collectivité qui peut les distribuer gratuitement, à prix modique ou en échange d'un service (Deloitte, 2013; Équiterre, 2005; Galarneau et Perreault, 2018; Hamilton et collab., 2013).

Les activités de cuisine collective et communautaire favorisent le développement des compétences culinaires, le plaisir de cuisiner, encouragent la préparation de repas sains, gouteux et peu dispendieux, permettent aux producteurs locaux d'avoir des débouchés pour leur surplus et contribuent à réduire le gaspillage alimentaire (Deloitte, 2013; Équiterre, 2005; Hamilton et collab., 2013; Raja et collab., 2008). Ces activités peuvent également impliquer des activités de transformation des récoltes pour du cannage ou de la congélation.

5.3.1.3 Les activités de distribution communautaire

Ces activités visent l'accessibilité physique (par la réduction des déserts alimentaires) et l'accessibilité économique à des produits sains et locaux dans la mesure du possible (Deloitte, 2013). Elles peuvent prendre la forme de kiosques dans des commerces déjà existants ou aux abords des routes, d'épiceries communautaires ou solidaires, de marchés-camions mobiles (Deloitte, 2013; Ringstrom et Born, 2011). Elles peuvent proposer des aliments à des prix réduits ou fonctionner avec des tickets alimentaires (Bélanger, 2020; Équiterre, 2005; Faucher, 2014b; MacRae et Donahue, 2013; Raja et collab., 2008).

Si les CGSAT et les municipalités participent à la planification initiale, ces activités sont le plus souvent gérées par des organismes à but non lucratif et les bénévoles de la communauté (Deloitte, 2013). Les CGSAT peuvent encourager les producteurs et les autres entreprises alimentaires locales à approvisionner ces dispositifs par les dons de surplus ou encore par des systèmes de « travail contre légumes » (Équiterre, 2005; Faucher, 2014b).

L'implication des organismes communautaires et des structures sociales formelles ou informelles contribue à la réussite des activités de distribution communautaire (Faucher, 2014b). Ces dernières peuvent également se faire par le biais de banques alimentaires qui collectent et distribuent des aliments gratuitement ou à faible coût aux personnes à faible revenu (Équiterre, 2005; Raja et collab., 2008). Si les activités des banques alimentaires sont fondamentales, particulièrement en période de crise, elles ne constituent pas en soi une solution permanente et durable au problème de l'insécurité alimentaire (Équiterre, 2005; Raja et collab., 2008). Les CGSAT doivent créer les conditions et soutenir la mise en place d'activités permettant de garantir la sécurité alimentaire sans reposer sur les services offerts par les banques alimentaires (Équiterre, 2005).

5.3.2. Les activités entrepreneuriales

Parmi les activités entrepreneuriales des CGSAT, on peut distinguer le soutien au démarrage de fermes et à la diversification de la production destinée au marché local, le soutien aux activités de transformation des produits locaux, le soutien à la commercialisation des produits locaux, incluant les marchés de producteurs et les partenariats avec les épiceries et les restaurateurs, et les campagnes de promotion de l'achat local et de l'agrotourisme.

5.3.2.1 Le soutien au démarrage de fermes et à la diversification de la production destinée au marché local

Les programmes de développement des activités agricoles ou d'incubateurs agricoles visent à aider les entrepreneur(e)s à planifier, à démarrer ou à agrandir des entreprises qui s'inscrivent dans une perspective d'agriculture durable et d'approvisionnement local (Équiterre, 2005; Raja et collab., 2008). Les CGSAT ont pour rôle de faciliter l'accès aux terres agricoles, à l'équipement, à des financements, à la formation, à l'expertise requise pour un fonctionnement optimal et la pérennité de ces entreprises, et à veiller à ce que les réglementations favorisent ces entreprises agricoles (Raja et collab., 2008). Ces programmes tendent à se focaliser sur l'agriculture biologique pour ses avantages écologiques et économiques (Équiterre, 2005). Dans le cas des grandes exploitations visant à favoriser l'autonomie alimentaire du territoire, le CGSAT peut contribuer à renforcer l'acceptation des fermes en fournissant des informations sur leurs pratiques agricoles (Raja et collab., 2008).

5.3.2.2 Le soutien aux activités de transformation des produits locaux

Le soutien aux activités de transformation peut se concrétiser par la mise sur pied de pôles agroalimentaires. Un pôle agroalimentaire est une organisation qui gère le regroupement, la distribution et la commercialisation de produits alimentaires diversifiés provenant de producteurs locaux et régionaux pour les consommateurs locaux (Deloitte, 2013; Hamilton et collab., 2013). Une forte demande commerciale en produits locaux et une analyse approfondie des produits à commercialiser et des relations étroites avec les entreprises locales sont de la plus haute importance au démarrage de ce type d'initiative (Deloitte, 2013; Hamilton et collab., 2013). La réussite d'un pôle agroalimentaire repose essentiellement sur la participation des entrepreneur(e)s et des membres de la communauté au développement du projet, à leur niveau d'adhésion à utiliser des installations partagées et à leur sentiment d'appartenance au pôle agroalimentaire (Deloitte, 2013; Hamilton et collab., 2013).

Un pôle agroalimentaire dispose le plus souvent d'espaces de transformation (ex. : lavage, épluchage, mise en conserve, congélation, conditionnement), d'entreposage et de transport, mais peut également intégrer des services de conseil, d'assistance technique et de formation en gestion d'entreprises, des bureaux pour les entreprises alimentaires, une école de cuisine, un kiosque de vente ou encore une cuisine communautaire (Deloitte, 2013; Hamilton et collab., 2013). Ces différentes activités peuvent aussi être promues et offertes indépendamment sur un territoire, sans qu'elles soient dans un pôle agroalimentaire.

Considérant que les activités de transformation nécessitent des installations coûteuses, il est recommandé de s'appuyer sur les infrastructures existantes, de déterminer l'emplacement idéal (proche des producteurs et des consommateurs), de réaliser un inventaire des espaces de cuisine disponibles et sous-utilisés et d'assurer l'obtention de fonds suffisants provenant de diverses sources (paliers de gouvernement, organismes privés) (Deloitte, 2013). Ultiment, ces activités permettent de rendre les initiatives de transformation locale plus faciles à démarrer, plus compétitives sur le marché local et plus viables (Deloitte, 2013).

5.3.2.3 Le soutien à la commercialisation des produits locaux, incluant les marchés de producteur(-trice)s et les partenariats avec les épiceries et les restaurants

Parmi les activités de commercialisation des produits locaux, les marchés de producteur(trice)s sont une activité fortement encouragée par les CGSAT, car les marchés améliorent l'accès aux aliments locaux et régionaux, réduisent les barrières liées aux coûts ou aux distances et donnent l'opportunité de débouchés et de relations directes entre les producteur(-trice)s et la communauté (Deloitte, 2013; Harper et collab., 2009; Hoey et collab.,

2019; Raja et collab., 2008; Ringstrom et Born, 2011). Aussi, des activités peuvent être mises en place pour mieux soutenir les activités des fermes maraichères destinant une partie de leur production au marché local.

Parmi ces initiatives, les programmes d'agriculture soutenus par la communauté sont fréquemment mentionnés. Ces programmes consistent en l'achat d'une part de la récolte des producteur(-trice)s par les habitant(e)s en début de saison, sans passer par des intermédiaires (Équiterre, 2005; Raja et collab., 2008). Ils permettent aux agriculteur(-trice)s de planifier leur saison, de pratiquer une agriculture diversifiée et d'assurer un approvisionnement de la communauté en produits frais de haute qualité, généralement issus de l'agriculture biologique, et qui pendant la saison, peuvent avoir des coûts comparables aux produits achetés dans une épicerie conventionnelle (Équiterre, 2005; Raja et collab., 2008).

Enfin, les partenariats avec les épiceries et les restaurants visent également à promouvoir la vente des produits locaux, à augmenter la qualité des aliments vendus et à réduire les déserts alimentaires (Deloitte, 2013).

5.3.2.4 Les campagnes de promotion de l'achat local et de l'agrotourisme

Les CGSAT peuvent également promouvoir les campagnes de promotion de l'achat local et de l'agrotourisme (Deloitte, 2013; Faucher, 2014a). Les documents recensés soulignent que la sensibilisation du public constitue le pivot qui garantit l'adhésion de la population locale aux initiatives précédemment décrites et plus largement, leur soutien à la mise en place et au fonctionnement d'un CGSAT (Bassarab et collab., 2019; Deloitte, 2013; Faucher, 2014a, 2014b; Tefft et collab., 2020).

La promotion de l'achat des produits alimentaires locaux vise à faire changer le point de vue des consommateur(-trice)s en les amenant à considérer les aliments locaux comme un élément culturel, positif et essentiel pour leur santé et pour leur territoire (Deloitte, 2013). Elle peut se faire à travers des initiatives de marketing, d'éducation et de tourisme (Deloitte, 2013; Faucher, 2014a; Schiff, 2007) décrites comme suit :

- Le marketing consiste à promouvoir la marque locale et à soutenir la demande en produits locaux;
- L'éducation vise à faciliter l'implication des membres de la communauté et à outiller avec des ateliers et des visites organisées (ex. : dans des fermes);
- Les activités d'agrotourisme reposent sur la collaboration d'un large éventail de parties prenantes et peuvent prendre la forme de festivals et de circuits touristiques.

5.3.3. Les activités institutionnelles

Les activités institutionnelles visent à encourager les organisations publiques ou subventionnées par des fonds publics, en particulier les garderies, les écoles, les universités, les hôpitaux et les autres services publics de restauration à s'approvisionner auprès de producteur(-trice)s locaux(-ales) et à favoriser l'accessibilité physique et économique des repas sains et établis à partir d'aliments locaux (Deloitte, 2013; Équiterre, 2005; Harper et collab., 2009; Raja et collab., 2008; Schiff, 2007). À titre d'exemple, les projets « de la ferme à l'école » proposent des activités d'agriculture et de cuisine à l'école ainsi que l'accès à des repas sains établis à partir d'aliments locaux (Deloitte, 2013; Équiterre, 2005; Raja et collab., 2008).

Ces projets en partenariat avec les institutions visent à promouvoir auprès de la population la consommation d'aliments sains, locaux et écoresponsables et d'accroître le soutien de la population aux initiatives alimentaires locales (Deloitte, 2013; Équiterre, 2005). Elles témoignent également l'engagement du CGSAT et des paliers de gouvernement envers la filière alimentaire locale (Deloitte, 2013). Les CGSAT peuvent aussi faciliter l'accès aux infrastructures de transformation pour que les producteur(-trice)s locaux(-ales) offrent des produits conditionnés répondant aux besoins des services de restauration (Deloitte, 2013).

5.3.4. Les activités politiques

Les CGSAT s'engagent dans des activités politiques afin de soutenir la transformation du système alimentaire (Eicher et Eicher-Miller, 2015). Comme les autres activités, les activités politiques s'inscrivent dans la planification stratégique (Tefft et collab., 2020). Elles peuvent prendre des formes variées : consultations des parties prenantes, organisation de réunions publiques et de séances de témoignages d'experts, campagnes d'information, organisation de formations et d'éducation, campagnes de communication médiatique, formation de coalitions, activités de lobbying auprès des décideur(-se)s politiques et de représentant(e)s des paliers de gouvernement, publication de rapports présentant des analyses approfondies sur des sujets complexes, rédaction d'une charte alimentaire (document signé par l'ensemble des parties prenantes qui résume la vision, les valeurs, les priorités et les objectifs pour un système alimentaire juste et durable), et autres (Bassarab et collab., 2019; Gupta et collab., 2018; Hamilton et collab., 2013; Harper et collab., 2009; MacRae et Donahue, 2013; Tefft et collab., 2020).

Les CGSAT plus matures, présentant au moins une ou deux années de fonctionnement, sont plus enclins à mener des rencontres avec des décideur(-se)s politiques et à s'engager dans des activités de plaidoyer (Bassarab et collab., 2019). Ces dernières sont aussi l'occasion de réaffirmer le pouvoir des citoyen(ne)s pour influencer le système alimentaire et de promouvoir des pratiques plus inclusives (Faucher, 2014a; Harper et collab., 2009).

Certains auteurs recommandent aux CGSAT de ne pas s'engager dans des activités de négociations complexes dans leur phase de démarrage (ex. : modification de zonage, adoption d'une charte alimentaire) étant donné la complexité et le temps que cela requiert (Hamilton et collab., 2013; Tefft et collab., 2020). Pour plus de détails sur les activités politiques des CGSAT, voir Deloitte (2013, p. 21-22) et Hamilton (2013, p. 75-100).

Afin de soutenir de façon optimale les activités politiques d'un CGSAT, l'organisation de formations dédiées aux membres du CGSAT, mais parfois aussi aux diverses parties prenantes et aux décideur(-se)s, est recommandée (Deloitte, 2013; Gupta et collab., 2018; McCullagh et Santo, 2012; RUAF Foundation, 2017). Ces formations devraient notamment accompagner les membres du CGSAT dans la compréhension des défis de l'agriculture de demain, des enjeux environnementaux et des meilleures pratiques en lien avec la participation citoyenne, la justice alimentaire et les enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion (Bassarab et collab., 2019; Di Giulio, 2017; McCullagh et Santo, 2012). Ces formations peuvent être complétées par des projections de films, de partages de ressources ou des bulletins d'information (Deloitte, 2013; Gupta et collab., 2018; Harper et collab., 2009; Hoey et collab., 2019; McCullagh et Santo, 2012). Une veille des politiques, règlements ou programmes des paliers de gouvernement peut aussi être effectuée par le CGSAT considérant leur impact sur les initiatives locales (Bélanger, 2020).

6. Les activités d'évaluation d'un CGSAT

L'évaluation tend à occuper une place importante parmi les activités d'un CGSAT. Elle permet au CGSAT d'évaluer les résultats de ses activités, les processus impliqués dans la mise en œuvre de ses activités, ainsi que l'efficacité interne du conseil lui-même (Garrett et Gail, s.d.; Ringstrom et Born, 2011; RUAF Foundation, 2017; Scott et collab., 2012). Dans les écrits, l'évaluation des résultats se penche plutôt sur les effets des activités sur les populations et les environnements tandis que l'évaluation des processus est présentée comme se concentrant davantage sur les caractéristiques de la mise en œuvre des activités (Deloitte, 2013; Elsharkawy et La Forge, 2017; Équiterre, 2005; Garrett et Gail, s.d.; Hamilton et collab., 2013; Scott et collab., 2012). Le suivi de la mise en œuvre des activités est décrit tantôt comme une composante de l'évaluation des processus (RUAF Foundation, 2017) tantôt comme une évaluation qui s'ajoute à celle des résultats et des processus (Clément, 2016; UNESCO Chair on Food et collab., 2021). Dans ce rapport, nous considérons ce suivi comme une composante intégrée dans l'évaluation des processus. De façon générale, la documentation recensée recommande d'investir des efforts tant dans l'évaluation des processus que des résultats pour établir une compréhension plus complète des activités du CGSAT et de pouvoir en tirer les leçons les plus utiles pour les activités ultérieures (Deloitte, 2013; Elsharkawy et La Forge, 2017; Équiterre, 2005; Faucher, 2014a; Garrett et Gail, s.d.; Hamilton et collab., 2013; Harper et collab., 2009; Scott et collab., 2012).

Selon les documents recensés, un CGSAT devrait établir son plan d'évaluation détaillé lors de la phase de planification de ses activités (Deloitte, 2013; Elsharkawy et La Forge, 2017; Équiterre, 2005; Faucher, 2014a; Garrett et Gail, s.d.; Hamilton et collab., 2013; Hatfield, 2012; Ringstrom et Born, 2011; RUF Foundation, 2017; Scott et collab., 2012). En effet, une planification détaillée, incluant des objectifs et des questions d'évaluation, des indicateurs et des méthodes de collecte de données précis, validés et réalistes, est cruciale pour éviter une sur ou une sous-estimation de la capacité d'évaluation du CGSAT. La durée complète des activités d'évaluation peut s'étendre de quelques mois à deux ans, voire plus selon la portée de l'évaluation prévue (Hamilton et collab., 2013). Des auteurs recommandent une évaluation régulière des progrès vers la réalisation du plan d'action (c'est-à-dire, d'en faire le suivi), de préférence deux fois par an, mais elle peut être également menée annuellement (Denver sustainable food policy council, 2017; Lailliau, 2016; Smith, 2016). Compte tenu de la complexité des tâches associées à l'évaluation des activités d'un CGSAT, il est conseillé de faire appel à une institution d'évaluation ou de recherche afin d'évaluer périodiquement les changements (Elsharkawy et La Forge, 2017; Garrett et Gail, s.d.; Hamilton et collab., 2013; Raja et collab., 2008; RUF Foundation, 2017; Scott et collab., 2012).

Par ailleurs, dans la documentation recensée, la planification des activités d'évaluation est présentée en plusieurs étapes (Deloitte, 2013; Denver sustainable food policy council, 2017; Elsharkawy et La Forge, 2017; Équiterre, 2005; Faucher, 2014a; Garrett et Gail, s.d.; Hamilton et collab., 2013; RUF Foundation, 2017; Scott et collab., 2012) :

- 1) Le choix des objectifs et des questions d'évaluation;
- 2) Le choix des indicateurs et des sources d'information;
- 3) Le choix d'une théorie d'évaluation et des méthodes de mesure;
- 4) Le choix des activités de diffusion des résultats.

Ultimement, ces étapes doivent permettre d'établir le plan d'évaluation, la gestion de sa mise en œuvre, la gouvernance du projet d'évaluation, l'échéancier de la démarche évaluative ainsi que le plan de communication (Hamilton et collab., 2013; RUF Foundation, 2017).

6.1. Le choix des objectifs et des questions d'évaluation

La première étape du processus d'évaluation consiste à formuler les objectifs et les questions d'évaluation associées. Pour cela, il est recommandé de se positionner au préalable sur la finalité de l'évaluation des résultats et de l'évaluation des processus (ex. : évaluation à des fins d'apprentissage ou de prise de décision) (Elsharkawy et La Forge, 2017; Hamilton et collab., 2013; RUF Foundation, 2017). De façon similaire, il convient de déterminer les activités du CGSAT qui seront prioritairement évaluées, la durée et le budget qu'il est prêt à consacrer à l'évaluation et les données pertinentes qui sont déjà rendues disponibles par d'autres organisations (Deloitte, 2013; Elsharkawy et La Forge, 2017; Hamilton et collab., 2013). Ensuite, les objectifs et les questions d'évaluation peuvent être formulés.

Dans l'évaluation des résultats qui vise l'efficacité des activités, il est pertinent de poser les questions suivantes : dans quelle mesure un projet a-t-il atteint ses objectifs déclarés? Le projet a-t-il produit les effets escomptés? (Garrett et Gail, s.d.). Ces résultats escomptés peuvent être établis à court, à moyen et à long termes selon les objectifs préalablement définis (Deloitte, 2013; Elsharkawy et La Forge, 2017; Équiterre, 2005; Faucher, 2014a; Garrett et Gail, s.d.; Hamilton et collab., 2013; Harper et collab., 2009; Scott et collab., 2012).

Pour l'évaluation des processus qui examine la façon dont les activités du système alimentaire sont mises en œuvre, les questions plus appropriées peuvent être : dans quelle mesure le projet a-t-il été mis en place comme attendu? Quels ont été les barrières et les facteurs facilitants de la mise en œuvre du projet? Quelles compétences ont été développées au cours de la mise en œuvre du projet? Quel a été le niveau de participation de la communauté au projet? (Garrett et Gail, s.d.; Scott et collab., 2012). Garrett and Gail (s.d.) mentionnent que l'évaluation des processus est particulièrement utile si elle est lancée dès le début et se poursuit tout au long du projet. Elle offre ainsi l'opportunité de bien documenter le démarrage, la gestion du projet, les bonnes pratiques et les leçons apprises (Garrett et Gail, s.d.; Harper et collab., 2009; Scott et collab., 2012).

6.2. Le choix des indicateurs et des sources de données

Le choix des indicateurs de mesure se fait à l'aune des objectifs, des questions d'évaluation et du type d'évaluation privilégié (ex. : base de données administratives, rapport d'activités, enquête par questionnaire, entretiens). Les indicateurs définis sont présentés dans un tableau de bord qui sert de grille d'évaluations visant à rendre compte des objectifs propres du programme (tableau de bord interne) et de la performance d'un CGSAT municipal par rapport aux autres conseils de la région (tableau de bord externe) (Faucher, 2014b). Il est recommandé d'inclure des indicateurs relatifs au suivi du processus (RUAF Foundation, 2017).

6.2.1. Pour évaluer les résultats d'un projet

Pour quantifier les résultats d'un projet, les auteur(e)s recommandent de miser sur des indicateurs mesurables permettant de suivre les progrès et d'évaluer le projet sur long terme (Deloitte, 2013; Denver sustainable food policy council, 2017; Elsharkawy et La Forge, 2017; Faucher, 2014a; Garrett et Gail, s.d.; Hamilton et collab., 2013; Hatfield, 2012; RUAF Foundation, 2017; Sanders et Shattuck, 2011; Scott et collab., 2012). Les indicateurs mesurables reposent le plus souvent sur des unités de services fournis par les porteurs du projet et des indicateurs économiques ou sociaux rendus disponibles par des organisations gouvernementales (Garrett et Gail, s.d.; Hatfield, 2012; Ringstrom et Born, 2011). Voici des exemples d'indicateurs de résultats :

- Nombre de séances d'éducation nutritionnelle dispensées;
- Nombre de jardins communautaires et nombre de résident(e)s participant;
- Nombre de client(e)s et commerçant(e)s aux marchés des fermiers;
- Nombre d'institutions achetant des produits aux producteurs locaux;
- Nombre de dépanneurs convertis en commerces privilégiant les aliments sains;
- Nombre d'emplois créés dans le secteur de la transformation alimentaire;
- Proportion de la population consommant au moins cinq portions de fruits et légumes par jour;
- Distance des ménages avec les épicerie(s) à service complet.

Selon Deloitte (2013), trois critères (avec trois options de réponse, basse, moyenne, élevée) peuvent guider le choix des indicateurs de mesure les plus souhaitables :

- La valeur, soit l'utilité de l'indicateur pour documenter les résultats;
- La complexité, soit le coût et la difficulté de collecter les données pour cet indicateur;
- Le niveau de contrôle, soit le degré d'influence des actions du CGSAT ou du palier de gouvernement concerné sur l'indicateur.

Scott et collab. (2012) suggèrent également l'approche de Bliss et Emshoff (2002) qui promeut le développement d'un modèle logique pour aider à la compréhension du projet à évaluer et ainsi faciliter la priorisation des indicateurs.

Malgré ces recommandations, plusieurs auteurs soulignent que des indicateurs d'évaluation des résultats bien adaptés aux projets réellement implantés sont rarement disponibles ou trop coûteux à utiliser (Elsharkawy et La Forge, 2017; Hatfield, 2012; RUAF Foundation, 2017). Au lieu de cela, un recours à des indicateurs qui reflètent les comportements, les attitudes et les valeurs peut être privilégié (Elsharkawy et La Forge, 2017; Hatfield, 2012; RUAF Foundation, 2017). En outre, l'évaluation des résultats d'un CGSAT sur le développement économique est souvent peu réalisée en raison de la complexité de ces analyses (Clément, 2016; Elsharkawy et La Forge, 2017; Garrett et Gail, s.d.; Harper et collab., 2009; Sanders et Shattuck, 2011) alors que plusieurs études ont démontré les bénéfices économiques des campagnes de promotion de l'achat local menées dans le cadre de CGSAT (Harper et collab., 2009).

6.2.2. Pour évaluer les processus

Les indicateurs utilisés dans les évaluations de processus sont peu abordés dans les documents recensés. Ils concernent l'approche appliquée, le niveau de collaboration interinstitutionnelle, la participation de la communauté au regard de la mise en œuvre des activités et des résultats obtenus (RUAF Fondation, 2017, Garrett et Gail, sd). Scott et collab. (2012) suggèrent d'utiliser des guides disponibles en ligne sur la conception des évaluations de processus notamment celui de Bliss et Emshoff (2002). Selon Bargainer et collab. (2011), Elsharkawy et La Forge (2017), l'évaluation des processus devrait comprendre particulièrement l'évaluation du capital social, c'est-à-dire de la qualité et de la force des relations entre les personnes dans une communauté et aussi entre les parties prenantes d'un système alimentaire. Voici des exemples d'indicateurs d'évaluation du processus :

- La conformité (ou non) de la mise en œuvre du projet par rapport à la prévision (écarts entre la conception et l'exécution);
- Les facteurs ayant facilité le déploiement du projet;
- Les barrières ayant entravées la mise en œuvre et les solutions prises pour les surmonter;
- Le nombre de parties prenantes impliquées et les types de collaboration (formelles ou informelles);
- Le niveau d'implication des membres de la communauté et leur satisfaction au regard de leur participation.

6.2.3. Pour évaluer les pratiques de gouvernance

En ce qui concerne l'évaluation des pratiques de gouvernance d'un CGSAT, plusieurs recommandations ont été recensées. Tout d'abord, le conseil peut lui-même procéder à une autoévaluation de sa structure interne et de ses activités (Deloitte, 2013; Elsharkawy et La Forge, 2017; Faucher, 2014a; RUAF Foundation, 2017; Scott et collab., 2012). Si l'autoévaluation du rendement, de la synergie, du leadership, de la coordination, de la prise de décision et de la capacité d'un conseil peut permettre l'amélioration des mécanismes de fonctionnement d'un CGSAT, l'absence de procédures d'autoévaluation et une réticence à discuter des défis sont souvent constatées (Scott et collab., 2012). Plusieurs activités d'autoévaluation peuvent se faire collectivement et rapidement. En voici quelques exemples :

- Elsharkawy and La Forge (2017) proposent des indicateurs d'évaluation de la capacité d'un conseil à faire pression sur les questions alimentaires, comme le nombre de mentions du CGSAT lors des réunions de la table des élu(e)s, le nombre de participant(e)s aux événements du CGSAT, les perceptions des participant(e)s à ces événements, le nombre et le montant de demandes de subvention déposées par le CGSAT.
- Le Denver sustainable food policy council (2017) propose des indicateurs de rendement comme le nombre de notes thématiques publiées par le CGSAT (au moins deux par an), le nombre d'avis soumis aux élus (un à deux par an), le nombre d'avis ayant donné lieu à des actions concrètes (objectif de 100 %) ou le nombre d'événements organisés (deux par an).
- Faucher (2014a, pp. 113-123) suggère des indicateurs de bonne gouvernance, incluant la mesure du niveau d'implication des services des collectivités, des paliers de gouvernement et des acteur(-trice)s du système alimentaire dans les activités du CGSAT.
- Bargainer et collab. (2011) recommandent d'évaluer les mécanismes de participation des citoyen(ne)s et leur niveau d'engagement au sein des activités du CGSAT.
- Clément (2016) recommande quant à lui l'évaluation de la satisfaction des parties prenantes à l'égard du fonctionnement et des activités du CGSAT.

Pour en savoir davantage sur les indicateurs d'évaluation, les travaux de Deloitte (2013, p. 41-42), Hatfield (2017, p. 22) et Garrett (s. d., p. 15-16) et Hoey (2019, p. 7-12) suggèrent plusieurs exemples utilisés pour évaluer le système alimentaire et les activités du CGSAT.

6.3. Le choix de la théorie d'évaluation et des méthodes de collecte des données

Seul le document d'Elsharkawy et La Forge (2017) aborde l'utilisation d'une théorie d'évaluation. Dans leur ouvrage, les auteurs recommandent, à titre d'exemple, le modèle d'évaluation systémique centré sur les utilisateur(-trice)s de l'évaluation de Patton et collab. (1978). L'approche de Patton se focalise sur un niveau élevé d'implication des parties prenantes tout au long du processus d'évaluation et sur la façon dont les résultats d'un programme contribuent à l'atteinte de ses objectifs (Elsharkawy et La Forge, 2017).

En ce qui concerne les méthodes de collecte de données, les bases de données administratives, l'extraction des données des rapports d'activités, la cartographie, les enquêtes et les groupes de discussion représentent les méthodes de collecte de données les plus courantes et conseillées (Bargainer et collab., 2011; Deloitte, 2013; Elsharkawy et La Forge, 2017; Faucher, 2014a; Hamilton et collab., 2013; Harper et collab., 2009; Hatfield, 2012; Mendes, 2012; RUAF Foundation, 2017; Scott et collab., 2012).

La cartographie est une méthode de collecte de données plus méconnue et décrite dans quelques documents (Elsharkawy et La Forge, 2017; Faucher, 2014a, 2014b; Scott et collab., 2012). Elle consiste à décrire les réseaux sociaux permettant d'identifier les parties prenantes impliquées dans un système alimentaire (Elsharkawy et La Forge, 2017; Faucher, 2014a, 2014b; Scott et collab., 2012). Elle repose sur le présupposé que les relations entre les parties prenantes sont importantes et qu'il importe de documenter la myriade de relations formelles ou informelles et de comprendre les facteurs facilitants et les barrières aux flux de connaissances entre les parties prenantes (Elsharkawy et La Forge, 2017). Cette méthode peut aussi être appliquée pour cartographier d'autres dimensions du système alimentaire comme les initiatives existantes et leurs objectifs (Bargainer et collab., 2011).

6.4. Le choix des activités de diffusion des résultats

Plusieurs auteurs soulignent l'importance de communiquer les résultats des activités d'évaluation aux membres du CGSAT et plus généralement à l'ensemble de la population du territoire (Denver sustainable food policy council, 2017; Elsharkawy et La Forge, 2017; Faucher, 2014a; Hamilton et collab., 2013; Hatfield, 2012; RUAF Foundation, 2017; Sanders et Shattuck, 2011; Scott et collab., 2012). La diffusion des résultats constitue une opportunité de communiquer avec l'ensemble des parties prenantes sur l'impact réel des actions engagées par le CGSAT (Bargainer et collab., 2011; Faucher, 2014a). La diffusion des résultats d'évaluation prend généralement la forme d'un rapport qui peut être produit annuellement sous la forme d'un résumé des impacts annuels (Denver sustainable food policy council (2017) ou à l'issue d'un processus d'évaluation ponctuel (Bargainer et collab., 2011). Un rapport d'évaluation devrait inclure les coordonnées d'une personne-contact pour s'impliquer au sein du CGSAT, entreprendre des activités visant à impliquer davantage les parties prenantes et recevoir davantage d'informations sur le rapport (Bargainer et collab., 2011). Il est recommandé de rendre le rapport accessible à toutes les parties prenantes, y compris les habitant(e)s, les élu(e)s et le personnel des collectivités locales (Bargainer et collab., 2011).



Conclusion

Ce rapport présente le fonctionnement et les activités d'un CGSAT ainsi que les principaux éléments à prendre en considération par les porteur(-se)s de projet afin de s'appuyer sur les meilleures pratiques rapportées dans la littérature grise. Il a permis de dégager plusieurs leçons importantes pour la réussite d'un CGSAT.

Tout d'abord, l'engagement des décideur(-se)s politiques, municipaux ou régionaux, dans la mise sur pied d'un CGSAT sont apparus cruciaux pour en impulser le démarrage et pour mobiliser des ressources humaines et financières nécessaires. C'est la raison pour laquelle un modèle hybride de gouvernance est recommandé pour les CGSAT. Ce modèle permet le rattachement du CGSAT à une organisation (le plus souvent municipale ou régionale) ayant la légitimité, le leadership et les ressources pour assurer la réussite de l'initiative tout en permettant des processus de prise de décision basés sur le consensus et en considérant la perspective des différentes parties prenantes du CGSAT.

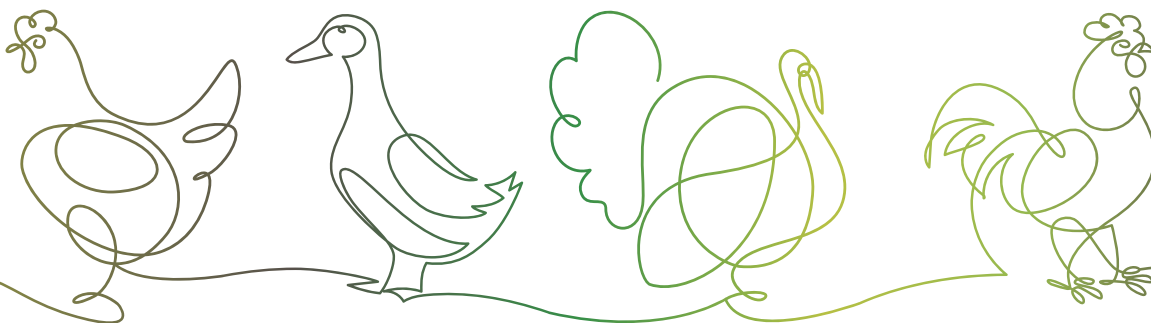
Ensuite, la participation des parties prenantes et de la communauté ainsi que le maintien de cette participation dans le temps sont apparus comme la clé de voute de la réussite d'un CGSAT et de sa pérennité. La participation est un phénomène complexe, qui se déploie à différents niveaux au sein d'un CGSAT et qui nécessite une attention constante, des processus bien documentés et des engagements bien définis de la part du CGSAT. Les conditions favorisant la participation doivent ainsi être continuellement renouvelées. Cependant, il est apparu que plusieurs aspects importants relevant de la participation ont peu ou pas été développés dans les documents recensés. Si les entreprises agricoles et agroalimentaires ont été identifiées comme moins enclines à participer aux activités d'un CGSAT, les stratégies pouvant favoriser leur engagement n'étaient pas discutées. Aussi, peu de documents abordaient la participation des personnes vulnérables, les enjeux de justice alimentaire et la gouvernance des systèmes alimentaires autochtones. Enfin, la gestion des relations de pouvoir dans les CGSAT était peu abordée dans les documents recensés alors que les intérêts contradictoires et la position dominante de certaines parties prenantes y étaient souvent mentionnés.

Cette recension a permis de constater qu'il est possible, voire souhaitable, de démarrer les activités d'un CGSAT sans avoir mené au préalable le portrait diagnostique complet du système alimentaire. Bien que cette étape soit jugée très utile pour établir une vision globale et précise des enjeux, elle était aussi décrite comme pouvant retarder le processus de démarrage et de déploiement des activités d'un CGSAT considérant les ressources nécessaires à sa réalisation. Une microévaluation du système alimentaire est apparue comme la méthode la plus recommandée.

L'approche collaborative mobilisée pour coconstruire le plan stratégique s'est aussi révélée être une étape déterminante du fonctionnement d'un CGSAT. Le plan stratégique est un document qui précise la vision et la mission du CGSAT ainsi que les efforts qui seront mobilisés pour les accomplir. Il s'établit à partir des consultations des parties prenantes et de leurs priorités, des données disponibles sur le système alimentaire, et du potentiel des actions visées à susciter des changements à court et à long termes. Les premières actions du CGSAT devraient être rigoureusement sélectionnées et planifiées pour en garantir la crédibilité et soutenir l'adhésion continue des parties prenantes au CGSAT. Des actions diversifiées et présentant des effets à court terme étaient notamment recommandées pour les CGSAT en phase de démarrage afin de favoriser le réseautage, les nouvelles collaborations et une mise en œuvre rapide du plan stratégique.

Les documents recensés déplorait le faible engagement des CGSAT dans des mécanismes de suivi et d'évaluation de leurs activités alors que des méthodes simples d'autoévaluation pouvaient être minimalement implantées. Il était recommandé que les CGSAT planifient dès le démarrage de leurs activités un plan d'évaluation réaliste permettant de documenter leurs réalisations, leurs défis et les facteurs ayant facilité leurs progrès.

Enfin, il importe de porter un regard nuancé sur les données rapportées dans le présent rapport. Cette synthèse présente les principaux mécanismes de fonctionnement et de prise de décision mais qui ceux-ci doivent nécessairement être adaptés aux particularités de chaque CGSAT en développement. Les documents recensés ne reflètent pas les nouvelles pratiques de communication et de travail collaboratif (ex. : réunions Zoom ou Teams) qui se sont généralisées depuis la pandémie de COVID-19. Ces documents ne formulent pas de recommandations pour optimiser l'arrimage des politiques agricoles locales avec celles en vigueur aux plans national et international. Ces documents ne prennent pas non plus compte les préoccupations les plus récentes des systèmes alimentaires territorialisés comme celles ayant émergé lors de la pandémie (ex. : convivialité, liens communautaires), de la guerre en Ukraine (ex. : hausse des prix de l'alimentation, ruptures d'approvisionnement) ou encore les préoccupations grandissantes pour les enjeux environnementaux. Aussi, ces documents ne prennent pas en compte le phénomène récent des données massives et le décuplement des capacités de mises en commun et d'analyse des bases de données (ex. : plateforme régionale de données sur le système alimentaire).



Annexe 1 : Documents inclus dans la recension des écrits

# du document	Référence complète
Rapports – recommandations et récits d’expériences sur le fonctionnement des CGSAT	
1	American planning association. (2011). <i>Food policy councils : Helping local, regional, and state governments address food system challenges</i> . http://ckfoodpolicy.ca/wp-content/uploads/2016/10/FPC-Briefing_Hodgson.pdf
2	Bassarab, K., Santo, R., et Palmer, A. (2019). <i>Food policy council report 2018</i> . https://www.researchgate.net/publication/332798251_Food_Policy_Council_Report_2018
3	Borron, S. (2003). <i>Food policy councils : Practice and possibility</i> . Congressional Hunger Center. https://assets.jhsph.edu/clf/mod_clfResource/doc/Food%20Policy%20Councils%20Practice%20and%20Possibility.pdf
4	Brisebois, É., et René, A. (2018). Portrait des systèmes alimentaires alternatifs au Québec : enjeux, organisation et défis (n°3). <i>Contributions de la chaire de recherche sur la transition écologique</i> . https://chairetransition.esg.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/48/2018/09/Portrait-des-systemes-alimentaires-alternatifs-au-Quebec-enjeux-organisation-et-defis.pdf
5	Collectif Récolte. (2019). <i>Construire un système alimentaire diversifié, inclusif et équitable</i> . https://recolte.ca/construire-un-systeme-alimentaire-diversifie-inclusif-et-equitable/
6	Denver sustainable food policy council. (2017). <i>SFPC Member handbook : Working Draft</i> https://static1.squarespace.com/static/56a6f92da2bab8d4ff234cb0/t/59702327f7e0ab15d4229355/1500521257193/SFPC+Member+Handbook_6-21-2017.pdf
7	Équiterre. (2005). <i>Système alimentaire et sécurité alimentaire : comprendre et agir</i> . https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/1870199?docref=-XFDnq6xl93KZ5EpueuJSA
8	Faucher, A. (2014). Gironde- Bordeaux Métropole – Diagnostic territorial et cartographie des acteurs vers une gouvernance alimentaire : Indicateurs, retours d’expériences et pistes d’action. CEREMA. https://webissimo.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Diagnostic_Bordeaux_Gironde_-_CEREMA_2014-1_cle02b619.pdf
9	Food policy network. (2015). <i>Funding Food Policy Councils : Stories from the Field</i> . Johns Hopkins Center for a Livable Future. https://assets.jhsph.edu/clf/mod_clfResource/doc/FundingFPCsStoriesfromtheField_6-12-15.pdf
10	Fox, C. (2010). <i>Food policy councils: Innovations in democratic governance for a sustainable and equitable foods system</i> . https://goodfoodlosangeles.files.wordpress.com/2011/01/fpc_final_dist-5-indd.pdf
11	Galarneau, V., Savard, C., et Robin, J. (2015). Pour un conseil des politiques alimentaires pour l’agglomération de Montréal. Mémoire présenté à la commission sur le développement social et la diversité montréalaise. Vivre en ville. http://ville.montreall.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/COMMISSIONS_PERM_V2_FR/MEDIA/DOCUMENTS/MEM_VIVREENVILLE_20151007.PDF
12	Gupta, C., Kim, J. V. S., Sowerwine, J., Feenstra, G., Campbell, D., Capps, S., et Munden-Dixon, K. (2018). <i>UC Cooperative Extension Study of California Food Policy Councils</i> . University of California. https://asi.ucdavis.edu/sites/g/files/dgvnsk5751/files/inline-files/CA_FPC_Final_Report.pdf
13	Harper, A., Shattuck, A., Holt-Giménez, E., Alkon, A., et Lambrick, F. (2009). <i>Food Policy Councils: Lessons learned</i> . Institute for food and development. https://foodfirst.org/wp-content/uploads/2014/01/DR21-Food-Policy-Councils-Lessons-Learned-.pdf
14	Hatfield, M. M. (2012). <i>City food policy and programs : Lessons harvested from an emerging field</i> . City of Portland. https://www.usdn.org/uploads/cms/documents/municipal-urban-food-policy-scan.pdf
15	Hoey, L., Fink Shapiro, L., Gensler, L., et Masson-Minock, M. (2019). <i>Are Michigan’s food councils changing policy or prepared to do so?</i> Michigan State university center for regional food systems. https://www.canr.msu.edu/foodsystems/uploads/files/are-michigans-food-councils-changing-food-policy.pdf
16	MacRae, R., et Donahue, K. (2013). <i>Municipal food policy entrepreneurs : A preliminary analysis of how Canadian cities and regional districts are involved in food system change</i> . https://foodsecurecanada.org/sites/foodsecurecanada.org/files/municipalfoodpolicyreport_may13_0.pdf

# du document	Référence complète
17	McCullagh, M., et Santo, R. (2012). <i>Food Policy For All : Inclusion of Diverse Community residents on Food Policy Councils</i> . Tufts University. https://assets.jhsph.edu/clf/mod_clfResource/doc/Food%20Policy%20For%20All%204-81.pdf
18	Pittsburgh food policy council Governance Committee. (2019). <i>Guiding Principles</i> . https://assets.jhsph.edu/clf/mod_clfResource/doc/GPs_Ready_for_SC_081619.pdf
19	RUAF Foundation. (2017). <i>European case studies on governance on territorial food systems – Project Gouter</i> . RUAF Foundation- Global Partnership on Sustainable Urban Agriculture et City Region Food Systems. https://ruaf.org/document/european-case-studies-on-governance-of-territorial-food-systems/
20	Soldi, R., et Cavallini, S. (2020). <i>The role of local and regional authorities in making food systems more sustainable</i> . European Union and the Committee of the Regions. https://cor.europa.eu/en/engage/studies/Documents/Sustainable_food_systems.pdf
21	Sussman, L., et Bassarab, K. (2017). <i>Food policy council report 2016</i> . Johns Hopkins Center for a Livable Future. https://assets.jhsph.edu/clf/mod_clfResource/doc/FPC%20Report%202016_Fincoll.pdf
22	Table de concertation sur la faim et le développement social du Montréal Métropolitain. (2012). <i>Pour un système alimentaire durable et équitable de la collectivité montréalaise</i> . https://www.youscribe.com/BookReader/Index/2313583/?documentId=2291009
23	Tefft, J., Jonasova, M., Zhang, F., et Zhang, Y. (2020). <i>Urban food systems governance – Current context and future opportunities</i> . FAO et The World Bank. https://doi.org/https://doi.org/10.4060/cb1821en

Guides méthodologiques sur le démarrage et le fonctionnement des CGSAT

24	Bargainer, M. C., Eley, M., Fogel, J., Jakes, S., Peery, S., Prohn, S., Sanberg, N., et Smutko, S. (2011). <i>Community-based food assessment and planning</i> . Communications and Marketing, College of Agriculture and Life Sciences, Virginia Polytechnic Institute and State University. https://cefs.ncsu.edu/wp-content/uploads/cfsguidebook.pdf
25	Burgan, M., et Winne, M. (2012). <i>Doing food policy councils right : A Guide to development and action</i> . Mark Winne Associates. https://www.markwinne.com/wp-content/uploads/2012/09/FPC-manucoll.pdf
26	Deloitte. (2013). <i>Best practices in local food : A guide for municipalities</i> . https://sustainontario.com/greenhouse/custom/uploads/2016/09/2013BestPracticesinLocalFoodAGuideforMunicipalities.pdf
27	Faucher, A. (2019). <i>Co-construire un projet alimentaire territorial</i> . Groupe de recherche et de réalisations pour le développement rural, Migration-Citoyenneté-Développement. https://www.grdr.org/IMG/pdf/grd- guide_pat_a5-lowdef.pdf
28	Garrett, S., et Gail, F. (s.d.). <i>Growing a community food system</i> . A Western Regional Extension Publication. WREP1035. https://foodsecurecanada.org/sites/foodsecurecanada.org/files/Growing_a_Community_Food_System.pdf
29	Hamilton, J., Carver, L., Tanguay, J., et Conroy, J. (2013). <i>Municipal Food Systems Planning Toolkit for MAPC Communities</i> . CLF Ventures Inc. et Metropolitan Area Planning Council. http://www.mapc.org/wp-content/uploads/2017/11/Food_system_guide_3-18-14.pdf
30	Heuser, A., et Bommert, W. (2019). <i>An advice module for food policy councils : Food change now!</i> The World Food Institute. https://institut-fuer-welternahrung.org/wp-content/uploads/2020/01/Advice-Module-for-Food-Policy-Councils-World-Food-Institute.pdf
31	Raja, S., Born, B., et Kozlowski Russell, J. (2008). <i>A planners guide to community and regional food planning : Transforming food environments, facilitating healthy eating</i> . American planning association. http://www.planningclimatechange.org/public/file/Planners%20Guide%20to%20Community%20and%20Regional%20Food%20Planning.pdf
32	Ringstrom, E., et Born, B. (2011). <i>Food access policy and planning guide</i> . Northwest Center for Livable Communities, Department of urban design and planning, University of Washington. http://www.nyc.gov/html/ddc/downloads/pdf/ActiveDesignWebinar/King%20County%20Food%20Access%20Guide.pdf
33	Sanders, B., et Shattuck, A. (2011). <i>Cutting through the red tape : A resource guide for local food policy practitioners et organizers</i> . (Policy Brief No. 19). Institute for food and development policy. https://foodfirst.org/wp-content/uploads/2013/12/PB19-Cutting_Through_the_Red_Tape.pdf

- 34 Scott, B., Scott, R., Oppenheimer, S., Walton, D., et Gahn, J. (2012). *Food policy councils : Getting started*. Cherokee Nation. https://assets.jhsph.edu/clf/mod_clfResource/doc/FPC%20Toolkit%20Cherokee%20Nation.pdf
- 35 Smith, M. (2016). *Framing the Future : A planning resource for policy council*. Johns Hopkins Center for a Livable Future. <https://www.foodpolicynetworks.org/food-policy-resources/index.html?resource=921>

Thèses et mémoires

- 36 Bélanger, E. (2020). *Vers un système alimentaire durable et territorialisé : Le cas de la MRC de Memphrémagog* [mémoire de maîtrise, Université de Sherbrooke]. https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/17179/Belanger_Eve_MEnv_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- 37 Clément, C. (2016). *The new governance of sustainable food systems : Shared insights from four rural communities in Canada and the EU*. Faculty of Graduate and Postdoctoral Affairs, [thèse de doctorat, Carleton University]. Ottawa, Ontario. <https://curve.carleton.ca/0ae665b6-35e2-4774-946f-260a0543e63b>
- 38 Di Giulio, L. A. (2017). *Food policy councils : does organizational type matter?* [thèse de doctorat, The Ohio State University]. https://etd.ohiolink.edu/apexprod/rws_etd/send_file/send?accession=osu1492620713327182&disposition=inline
- 39 Faucher, A. (2014). *Initier une gouvernance alimentaire territoriale : Guide à l'intention des collectivités* [mémoire de fin d'étude d'Ingénieur, Institut Agro Montpellier]. https://draaf.auvergne-rhone-alpes.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/6_Guide_collectivites_cle43be18.pdf
- 40 Lailliau, J. (2016). *Analyse et évaluation de l'accompagnement des territoires à la mise en place d'un projet alimentaire territorial : Cas d'étude de l'accompagnement de l'International Urban Food Network dans le cadre du chantier expérimental de gouvernance alimentaire en Aquitaine (2014-2016)* [mémoire de fin d'étude d'Ingénieur, Bordeaux Aquitaine]. http://www.proximites-obs.fr/wp-content/uploads/sites/4/2017/01/28.-Memoire-complet_LAILLIAU-Julie.pdf
- 41 Martorell, H. (2017). *The evolution of City-Region Food Governance in Montreal food politics, policy and planning under Quebec's neoliberal turn* [mémoire de maîtrise Concordia University]. Spectrum Research Repository. https://spectrum.library.concordia.ca/id/eprint/983094/1/Martorell_Thesis_Fincoll.pdf
- 42 Schiff, R. (2007). *Food policy councils : An examination of organisational structure, process, and contribution to alternative food movements* [mémoire de maîtrise, Murdoch University, Western Australia]. Murdoch University Research Repository. <https://researchrepository.murdoch.edu.au/id/eprint/293/>

Rapports - Révision des écrits

- 43 Eicher, B., et Eicher-Miller, H. A. (2015). *Using food policy councils to address food issues*. Purdue University Department of Nutrition Science. <https://extension.purdue.edu/extmedia/EC/EC-795-W.pdf>
- 44 Mendes, W. (2011). *Food Policy Councils* (n° 1400). Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé et Institut national de santé publique du Québec. https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/1400_conseilpolitiquealimentaire_va.pdf
- 45 Mendes, W. (2012). *Enabling sustainability policy and planning at the local level : The example of food policy* (n° 1642). Institut national de santé publique du Québec. https://www.ncchpp.ca/docs/Policies_sustainability_En.pdf

Articles Web

- 46 Elsharkawy, O., et La Forge, S. (2017). *Food Policy Councils : Governance, success, challenges*. Municipal Food Policy Network. <https://sustainontario.com/custom/uploads/2012/05/Municipal-Food-Policy-Network-Research-2017-.pdf>
- 47 UNESCO Chair on Food, Biodiversity and Sustainability Studies, et Wilfrid Laurier University. (2021). *Territorial governance for sustainable food systems : Official dialogue feedback to the United Nations 2021 food systems summit*. United Nations food system summit. <https://summitdialogues.org/dialogue/30090/>
- 48 Vivre en ville. (2015). *Système alimentaire durable : Mieux comprendre, planifier et construire nos milieux de vie*. Collectivités viables. <http://collectivitesviables.org/articles/systeme-alimentaire-durable.aspx>

Annexe 2 : Quelques ressources complémentaires

Activités	Références complètes
Portrait Diagnostic	<p>Vivre en ville. (2022). <i>Nourrir tous les milieux - Trousse d'accompagnement pour la réalisation d'un portrait-diagnostic de l'accès à une saine alimentation</i>. Coll. Vers des collectivités viables. https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/4496768?docpos=3</p> <p>Agence de transition écologique (ADEME). (2021). <i>Diagnostic du système alimentaire des Hauts-de-France, de sa durabilité et de sa résilience</i>. https://www.prefectures-regions.gouv.fr/hauts-de-france/Documents-publications/Etudes-regionales/ALIMENTATION-Diagnostic-du-systeme-alimentaire-regional</p>
Plan stratégique	<p>Conseil du système alimentaire montréalais. (2020). <i>Plan d'action intégré 2020-202 : Une alimentation saine, diversifiée, de proximité, abordable et durable pour tous et toutes</i>. https://csam.ca/</p>
Évaluation	<p>Faucher, A. (2014). <i>Initier une gouvernance alimentaire territoriale : Guide à l'intention des collectivités</i> [mémoire de fin d'études d'Ingénieur, Institut Agro Montpellier]. https://draaf.auvergne-rhone-alpes.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/6_Guide_collectivites_cle43be18.pdf</p> <p>Deloitte. (2013). <i>Best practices in local food – A guide for municipalities</i> https://sustainontario.com/greenhouse/custom/uploads/2016/09/2013BestPracticesinLocalFoodAGuideforMunicipalities.pdf</p> <p>Palmer, A., et Calancie, L. (2017). <i>Get it tooltogether : Assessing your food council's ability to de policy work</i>. Johns Hopkins Center for a Livable Future https://www.foodpolicynetworks.org/_pdf/FPN_Toolkit_05_31_17.pdf</p> <p>Bliss, M. J., et Emshoff, J. G. (2002). <i>Workbook for designing a process evaluation</i>. Georgia Department of Human Resources, Division of Public Health. https://www.researchgate.net/profile/James-Emshoff-2/publication/237781138_Workbook_for_Designing_a_Process_%20Evaluation/links/563107ef08ae13bc6c355086/Workbook-for-Designing-a-Process-Evaluation.pdf</p>



Références

- Allen, T., et Prosperi, P. (2016). Modeling Sustainable Food Systems. *Environmental Management*, 57(5), 956-975. <https://doi.org/10.1007/s00267-016-0664-8>
- American planning association. (2011). *Food policy councils : Helping local, regional, and state governments adress food system challenges*. http://ckfoodpolicy.ca/wp-content/uploads/2016/10/FPC-Briefing_Hodgson.pdf
- Bargainer, M., Eley, M., Fogel, J., Jakes, S., Peery, S., Prohn, S., Sanberg, N., et Smutko, S. (2011). *Community-based food assessment and planning*. Communications and Marketing, College of Agriculture and Life Sciences, Virginia Polytechnic Institute and State University. <https://cefs.ncsu.edu/wp-content/uploads/cfsguidebook.pdf>
- Bassarab, K., Santo, R., et Palmer, A. (2019). *Food policy council report 2018*. https://www.researchgate.net/publication/332798251_Food_Policy_Council_Report_2018
- Bélanger, E. (2020). *Vers un système alimentaire durable et territorialisé : Le cas de la MRC de Memphrémagog* [Maîtrise en environnement, Université de Sherbrooke]. Savoirs UdeS. https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/17179/Belanger_Eve_MEnv_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bliss, M. J., et Emshoff, J. G. (2002). *Workbook for designing a process evaluation*. Georgia Department of Human Resources, Division of Public Health. https://www.researchgate.net/profile/James-Emshoff-2/publication/237781138_Workbook_for_Designing_a_Process_Evaluation/links/563107ef08ae13bc6c355086/Workbook-for-Designing-a-Process-Evaluation.pdf
- Bodiguel, L., Rochard, C., et Maréchal, G. (2018). *L'action publique en matière d'alimentation locale. Les compétences accordées par la loi et les règlements aux collectivités locales (régions, départements, communes) dans le domaine de la production, la transformation et la consommation d'aliments locaux*. HAL. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01842263>
- Borron, S. (2003). *Food policy councils : Practice and possibility*. Congressional Hunger Center. https://assets.jhsph.edu/clf/mod_clfResource/doc/Food%20Policy%20Councils%20Practice%20and%20Possibility.pdf
- Brisebois, É., et René, A. (2018). *Portrait des systèmes alimentaires alternatifs au Québec : enjeux, organisation et défis* (n°3). Contribution de la chaire de recherche sur la transition écologique. <https://chairetransition.esg.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/48/2018/09/Portrait-des-systemes-alimentaires-alternatifs-au-Quebec-enjeux-organisation-et-defis.pdf>
- Burgan, M., et Winne, M. (2012). *Doing food policy councils right : A Guide to development and action*. Mark Winne Associates. <https://www.markwinne.com/wp-content/uploads/2012/09/FPC-manual.pdf>
- Cañada, J. S., et Muchnik, J. (2011). *Introduction : Ancrage et identité territoriale des systèmes agroalimentaires localisés*. *Économie rurale*(322), 4-10. <https://doi.org/10.4000/economierurale.2962>
- City of Toronto. (2021). *Toronto Food Policy Council*. <https://www.toronto.ca/community-people/health-wellness-care/health-programs-advice/toronto-food-strategy/toronto-food-policy-council/>
- Clark, J. K., Freedgood, J., Irish, A., Hodgson, K., & Raja, S. (2017). Fail to Include, Plan to Exclude : Reflections on Local Governments' Readiness for Building Equitable Community Food Systems. *Built Environment*, 43(3), 315-327. <https://doi.org/10.2148/benv.43.3.315>
- Clément, C. (2016). *The new governance of sustainable food systems : Shared insights from four rural communities in Canada and the EU* [thèse de doctorat, Carleton University]. CURVE. <https://curve.carleton.ca/0ae665b6-35e2-4774-946f-260a0543e63b>
- Collectif Récolte. (2019). *Construire un système alimentaire diversifié, inclusif et équitable*. <https://recolte.ca/construire-un-systeme-alimentaire-diversifie-inclusif-et-equitable/>
- Conférence régionale des élus de Montréal. (2014). *Plan de développement d'un système alimentaire équitable et durable de la collectivité montréalaise (SAM 2025) - Innover pour mieux se nourrir et se développer*. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2463399>
- Conseil du système alimentaire montréalais. (2020). *Plan d'action intégré 2020-202 : Une alimentation saine, diversifiée, de proximité, abordable et durable pour tous et toutes*. <https://csam.ca/>
- Couture-Ménard, M.-E., et Rioux-Collin, J. (2019). *Les compétences et les pouvoirs des municipalités pour créer des environnements favorables à la saine alimentation et au mode de vie physiquement actif*. Institut National de Santé Publique du Québec. https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2528_pouvoirs_municipalites_environnements_saine_alimentation_mode_vie_actif.pdf
- de Montigny, C. (2020, 4 juin 2020). *Entretien dynamique sur ce fameux Système alimentaire durable ! Conférence-Système alimentaire_Outouais*. http://saineshabitudesoutouais.com/wp-content/uploads/2020/07/VenV_Confe%C-%81rence-Syste%CC%80me-alimentaire_Outouais_juin2020_VF.pdf

- Deloitte. (2013). *Best practices in local food : A guide for municipalities*. <https://sustainontario.com/greenhouse/custom/uploads/2016/09/2013BestPracticesinLocalFoodAGuideforMunicipalities.pdf>
- Denver sustainable food policy council. (2017). *SFPC Member handbook : Working Draft*. https://static1.squarespace.com/static/56a6f92da2bab8d4ff234cb0/t/59702327f7e0ab15d4229355/1500521257193/SFPC+Member+Handbook_6-21-2017.pdf
- Desmarais, A., et Wittman, H. (2014). Farmers, foodies and First Nations : getting to food sovereignty in Canada. *The Journal of Peasant Studies*, 41(6), 1153-1173. <https://doi.org/10.1080/03066150.2013.876623>
- Di Giulio, L. A. (2017). *Food policy councils : does organizational type matter?* [Mémoire de maîtrise, The Ohio State University]. OhioLINK ETD Center. https://etd.ohiolink.edu/apexprod/rws_etd/send_file/send?accession=osu1492620713327182&disposition=inline
- Éditeur officiel du Québec. (2022, 10 mai). C-47.1 - Loi sur les compétences municipales. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/lc/C-47.1.pdf>
- Eicher, B., et Eicher-Miller, H. (2015). *Using food policy councils to address food issues Purdue*. University Department of nutrition science. <https://extension.purdue.edu/extmedia/EC/EC-795-W.pdf>
- El Bilali, H. (2019). Research on agro-food sustainability transitions : A systematic review of research themes and an analysis of research gaps. *Journal of Cleaner Production*, 221, 353-364. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.232>
- Elsharkawy, O., et La Forge, S. (2017). *Food Policy Councils : Governance, success, challenges*. Municipal food policy network. <https://sustainontario.com/custom/uploads/2012/05/Municipal-Food-Policy-Network-Research-2017-.pdf>
- Équiterre. (2005). *Système alimentaire et sécurité alimentaire : comprendre et agir*. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/1870199?docref=-XFDnq6xl93KZ5EpueuJSA>
- Faucher, A. (2014a). *Gironde- Bordeaux Métropole – Diagnostic territorial et cartographie des acteurs vers une gouvernance alimentaire : Indicateurs, retours d'expériences et pistes d'action*. CEREMA. https://webissimo.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Diagnostic_Bordeaux_Gironde_-_CEREMA_2014-1_cle02b619.pdf
- Faucher, A. (2014b). *Initier une gouvernance alimentaire territoriale : Guide à l'intention des collectivités* [mémoire de fin d'étude d'Ingénieur, Institut Agro Montpellier]. https://draaf.auvergne-rhone-alpes.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/6_Guide_collectivites_cle43be18.pdf
- Faucher, A. (2019). *Co-construire un projet alimentaire territorial*. Groupe de recherche et de réalisations pour le développement rural, Migration-Citoyenneté-Développement. https://www.grdr.org/IMG/pdf/grd-_guide_pat_a5-lowdef.pdf
- Food policy network. (2015). *Funding Food Policy Councils: Stories from the Field*. Johns Hopkins Center for a Livable Future. https://assets.jhsph.edu/clf/mod_clfResource/doc/FundingFPCsStoriesfromtheField_6-12-15.pdf
- Fox, C. (2010). *Food policy councils : Innovations in democratic governance for a sustainable and equitable foods system*. https://goodfoodlosangeles.files.wordpress.com/2011/01/fpc_final_dist-5-indd.pdf
- Galarneau, V., et Perreault, É. (2018). *Les cuisines de transformation - Fiches thématiques sur les systèmes alimentaires de proximité*. Vivre en ville. https://vivreenville.org/media/728004/08_VenV_Fiches-techniques_Cuisines.pdf
- Galarneau, V., Savard, C., et Robin, J. (2015). *Pour un conseil des politiques alimentaires pour l'agglomération de Montréal : Mémoire présenté à la commission sur le développement social et la diversité montréalaise*. Vivre en ville. http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/COMMISSIONS_PERM_V2_FR/MEDIA/DOCUMENTS/MEM_VIVREENVILLE_20151007.PDF
- Garrett, S., et Gail, F. (s.d.). *Growing a community food system*. A Western Regional Extension Publication WREP1035. <https://foodsecurecanada.org/sites/foodsecurecanada.org/files/GrowingACommunityFoodSystem.pdf>
- Gupta, C., Kim, J., Sowerwine, J., Feenstra, G., Campbell, D., Capps, S., et Munden-Dixon, K. (2018). *UC Cooperative Extension Study of California Food Policy Councils*. University of California. https://asi.ucdavis.edu/sites/g/files/dgvnsk5751/files/inline-files/CA_FPC_Final_Report.pdf
- Hamilton, J., Carver, L., Tanguay, J., et Conroy, J. (2013). *Municipal Food Systems Planning Toolkit for MAPC Communities*. CLF Ventures Inc. and Metropolitan Area Planning Council. http://www.mapc.org/wp-content/uploads/2017/11/Food_system_guide_3-18-14.pdf
- Harper, A., Shattuck, A., Holt-Giménez, E., Alkon, A., et Lambrick, F. (2009). *Food Policy Councils : Lessons learned*. Institute for food and development. <https://foodfirst.org/wp-content/uploads/2014/01/DR21-Food-Policy-Councils-Lessons-Learned-.pdf>
- Hatfield, M. (2012). *City food policy and programs : Lessons harvested from an emerging field*. City of Portland. <https://www.usdn.org/uploads/cms/documents/municipal-urban-food-policy-scan.pdf>

- Heuser, A., et Bommert, W. (2019). *An advice module for food policy councils : Food change now!* The World Food Institute. <https://institut-fuer-welternahrung.org/wp-content/uploads/2020/01/Advice-Module-for-Food-Policy-Councils-World-Food-Institute.pdf>
- Hoey, L., Fink Shapiro, L., Gensler, L., et Masson-Minock, M. (2019). *Are Michigan's food councils changing policy or prepared to do so?* Michigan State university center for regional food systems. <https://www.canr.msu.edu/foodsystems/uploads/files/are-michigans-food-councils-changing-food-policy.pdf>
- Lailliau, J. (2016). *Analyse et évaluation de l'accompagnement des territoires à la mise en place d'un projet alimentaire territorial : Cas d'étude de l'accompagnement de l'International Urban Food Network dans le cadre du chantier expérimental de gouvernance alimentaire en Aquitaine (2014-2016)* [Mémoire de fin d'étude, Université de Bordeaux Aquitaine]. Bordeaux. http://www.proximites-obs.fr/wp-content/uploads/sites/4/2017/01/28.-Memoire-complet_LAILLIAU-Julie.pdf
- MacRae, R., et Donahue, K. (2013). *Municipal food policy entrepreneurs : A preliminary analysis of how Canadian cities and regional districts are involved in food system change.* https://foodsecurecanada.org/sites/foodsecurecanada.org/files/municipalfoodpolicyreport_may13_0.pdf
- Martorell, H. (2017). *The evolution of City-Region Food Governance in Montreal food politics, policy and planning under Quebec's neoliberal turn* [Mémoire de maîtrise, Concordia University]. Spectrum Research Repository. https://spectrum.library.concordia.ca/id/eprint/983094/1/Martorell_Thesis_Final.pdf
- McCullagh, M., et Santo, R. (2012). *Food Policy For All : Inclusion of Diverse Community residents on Food Policy Councils.* Tufts University. https://assets.jhsph.edu/clf/mod_clfResource/doc/Food%20Policy%20For%20All%204-81.pdf
- Mendes, W. (2011). *Food Policy Councils* (n° 1400). Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé et Institut national de santé publique du Québec. https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/1400_conseilpolitiquealimentaire_va.pdf
- Mendes, W. (2012). *Enabling sustainability policy and planning at the local level : The example of food policy* (n° 1642). Institut national de santé publique du Québec. https://www.nccchp.ca/docs/Policies_sustainability_En.pdf
- Paquin, S., et Laurin, M. (2016). *Guide sur les environnements favorables aux saines habitudes de vie (SHV) dans les municipalités.* <https://bel.uqtr.ca/id/eprint/3144/1/Guide%20sur%20les%20SHV.PDF>
- Pittsburgh food policy council. (2019). *Guiding Principles.* https://assets.jhsph.edu/clf/mod_clfResource/doc/ GPs_Ready_for_SC_081619.pdf
- Porter, C. A., et Ashcraft, C. M. (2020). *New England food policy councils : An assessment of organizational structure, policy priorities and public participation.* *Elementa : Science of the Anthropocene*, 8. <https://doi.org/10.1525/elementa.436>
- Raja, S., Born, B., et Kozlowski Russell, J. (2008). *A planners guide to community and regional food planning : Transforming food environments, facilitating healthy eating.* <http://www.planningclimatechange.org/public/file/Planners%20Guide%20to%20Community%20and%20Regional%20Food%20Planning.pdf>
- Rastoin, J.-L. (2016). *Les systèmes alimentaires territorialisés : Enjeux et stratégie de développement.* *Journal RESOLIS*, 7, 12-15. <https://resolis.org/journal/systemes-alimentaires-territorialises-au-quebec-100-initiatives-locales-pour-une-alimentation-responsable-et-durable/87de2bfb-444b-4265-a37f-d1884aca0159>
- Ringstrom, E., et Born, B. (2011). *Food access policy and planning guide.* Northwest Center for Livable Communities, Department of urban design and planning, University of Washington. <http://www.nyc.gov/html/ddc/downloads/pdf/ActiveDesignWebinar/King%20County%20Food%20Access%20Guide.pdf>
- RUAF Foundation. (2017). *European case studies on governance on territorial food systems – Project Gouter.* RUAF Foundation- Global Partnership on Sustainable Urban Agriculture et City Region Food Systems. <https://ruaf.org/document/european-case-studies-on-governance-of-territorial-food-systems/>
- Sanders, B., et Shattuck, A. (2011). *Cutting through the red tape : A resource guide for local food policy practitioners & organizers.* (Policy Brief No. 19). Institute for food and development policy. https://foodfirst.org/wp-content/uploads/2013/12/PB19-Cutting_Through_the_Red_Tape.pdf
- Schiff, R. (2007). *Food policy councils : An examination of organisational structure, process, and contribution to alternative food movements* [Doctorat en Philosophie, Murdoch University]. Murdoch University Research Repository. <https://researchrepository.murdoch.edu.au/id/eprint/293/>
- Scott, B., Scott, R., Oppenheimer, S., Walton, D., et Gahn, J. (2012). *Food policy councils : Getting started.* Cherokee Nation. https://assets.jhsph.edu/clf/mod_clfResource/doc/FPC%20Toolkit%20Cherokee%20Nation.pdf
- Smith, M. (2016). *Framing the Future : A planning resource for policy council.* <https://www.foodpolicynetworks.org/food-policy-resources/index.html?resource=921>
- Soldi, R., et Cavallini, S. (2020). *The role of local and regional authorities in making food systems more sustainable.* European Union and the Committee of the Regions. https://cor.europa.eu/en/engage/studies/Documents/Sustainable_food_systems.pdf

Sussman, L., et Bassarab, K. (2017). *Food policy council report 2016*. https://assets.jhsph.edu/clf/mod_clfResource/doc/FPC%20Report%202016_Final.pdf

Robin, T. (2019). Our Hands at Work : Indigenous Food Sovereignty in Western Canada. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 9 (Suppl 2), 85-99. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2019.09b.007>

Table de concertation sur la faim et le développement social du Montréal métropolitain. (2012). *Pour un système alimentaire durable et équitable de la collectivité montréalaise*. <https://www.youscribe.com/BookReader/Index/2313583/?documentId=2291009>

Tefft, J., Jonasova, M., Zhang, F., et Zhang, Y. (2020). *Urban food systems governance : Current context and future opportunities*. FAO and The World Bank. <https://doi.org/https://doi.org/10.4060/cb1821en>

UNESCO Chair on Food, Biodiversity and Sustainability Studies, et Wilfrid Laurier University. (2021). *Territorial governance for sustainable food systems : Official dialogue feedback to the United Nations 2021 food systems summit*. United Nations food system summit. <https://summitdialogues.org/dialogue/30090/>

Vivre en ville. (2015). *Système alimentaire durable : Mieux comprendre, planifier et construire nos milieux de vie*. Collectivités viables. <http://collectivitesviables.org/articles/systeme-alimentaire-durable.aspx>

Vivre en ville. (2022). *Nourrir tous les milieux : Trousse d'accompagnement pour la réalisation d'un portrait-diagnostic de l'accès à une saine alimentation*. Coll. Vers des collectivités viables. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/4496768?docpos=3>

