



Réseau
alimentaire
de l'Est de Montréal
Produire, s'approvisionner, acheter, ici.

Planification stratégique
Créer ensemble!

2022
.....
2027



TABLE DES MATIÈRES

- **Mot du comité mandataire** 3
- **Mise en contexte** 4
- **Notre démarche** 5
- **Le RAEM. Sa mission , sa vision et ses valeurs** 7
- **Notre plan de développement stratégique et nos actions 2022-2027** 8



MOT DU COMITÉ MANDATAIRE

Chers membres et partenaires,

À titre de membres du comité mandataire de cette démarche du Réseau alimentaire de l'Est de Montréal, c'est avec fierté que nous vous présentons ce plan stratégique 2022-2027, réalisé conjointement par le conseil d'administration, l'équipe de travail et nos membres et partenaires.

Cette planification stratégique reflète la vision que nous avons élaborée ensemble, ainsi que les orientations qui vont guider nos actions pour les cinq prochaines années.

De nombreux défis se sont dressés sur notre chemin, dont la pandémie, des changements à la co-direction et la recherche de financement pour réaliser cette planification stratégique si importante pour le développement de notre jeune organisation. C'est grâce au soutien et à la collaboration de toute l'équipe, des membres du conseil d'administration et de nos membres partenaires que nous avons pu y parvenir. Nous tenons à vous témoigner toute notre reconnaissance pour votre implication exemplaire qui nous a permis de créer, ensemble!

C'est avec toute notre créativité, notre agilité et notre expertise que nous déploierons ce plan stratégique, afin de répondre à vos aspirations et attentes à l'égard du Réseau alimentaire de l'Est de Montréal de demain.

Solidairement vôtres, le comité mandataire .

*Élise Corneau-Gauvin et Sandra Sanchez, co-directrices
Marie-Noëlle Routhier-Beaulé, Véronique Colas et Alain Deslauriers*



« Une planification stratégique est aussi performante que l'ensemble des cerveaux qui ont contribué à la créer. »

MISE EN CONTEXTE

La mise en place du Réseau alimentaire de l'Est de Montréal a démarré début 2017. Le projet est issu du « Laboratoire de promotion de la santé ». Ce Laboratoire, porté par le CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal, était constitué d'un regroupement d'acteurs du milieu de la santé, municipal, communautaire et du développement économique qui a étudié depuis 2012 les déterminants sociaux de la santé.

Dans cette analyse, l'accès à une saine alimentation et la présence de déserts alimentaires ont été repérés comme des enjeux majeurs dans l'Est de Montréal. Des initiatives alimentaires ont émergé ces dernières années sur le territoire pour répondre à l'enjeu de désert alimentaire. Cependant, il a été constaté que ces initiatives travaillaient parfois en silo. Leur mise en relation est dès lors apparue comme un facteur-clé permettant d'une part de les soutenir et, d'autre part, de consolider les efforts pour offrir une réponse commune aux besoins de saine alimentation des communautés du territoire dans une vision de circuits courts et d'économie circulaire. Le Réseau alimentaire de l'Est de Montréal est donc né en réponse à ces besoins.

En 2020, l'organisme est amené à réfléchir, à faire le point, en vue de déterminer ses orientations stratégiques pour les prochaines années afin d'aborder le futur avec une mission et des valeurs fortes et claires, une culture organisationnelle ancrée dans la communauté et des partenaires engagés. Un processus de planification stratégique a donc été lancé.



« La démarche de planification visait pour le RAEM à se repositionner comme organisation, mais aussi à mobiliser les partenaires pour réaliser, ensemble, un projet commun »

NOTRE DÉMARCHE

Une démarche de planification stratégique exige de l'organisation qui l'effectue de faire le point sur ses forces et ses faiblesses, ainsi que de réfléchir sérieusement à son avenir et à ses priorités. Le Réseau alimentaire de l'Est de Montréal étant constitué de membres et partenaires, il était important de les mobiliser autour d'une vision commune.

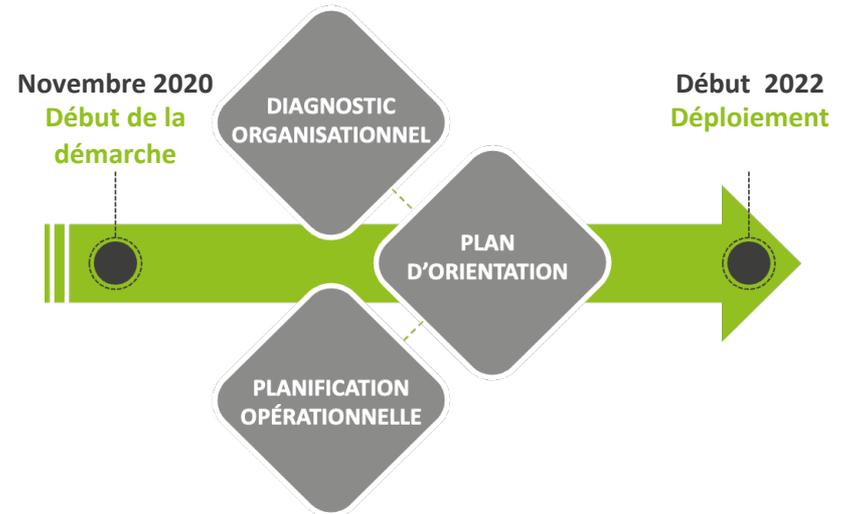
C'est ainsi que **vingt-huit (28) personnes** provenant de **vingt (20) organisations différentes** ont participé activement aux différentes étapes du processus, sous le thème de **Créer ensemble!**

La réalisation du projet a été portée par le comité mandataire de planification stratégique, qui avait pour tâche de valider chacune des étapes, de nourrir les réflexions et de veiller au bon déroulement de la démarche, en collaboration avec Tribu-L, la firme embauchée pour accompagner ce processus. Le comité mandataire était composé de la co-direction, de deux membres du conseil d'administration et d'un représentant de la communauté.

La pandémie COVID-19 a apporté son lot de défis dans la démarche et toutes les activités ont dû être réalisées à distance, par le biais de visioconférences. Des contraintes financières liées à la démarche de planification stratégique ont également influencé les activités initialement prévues, qui ont dû être revues à la baisse.

Des changements à la codirection et des conditions de recrutement difficiles ont également eu un impact sur les échéanciers.

La démarche s'est donc articulée en trois étapes : la première s'est déroulée du 1er novembre 2020 jusqu'au début février 2021 pour la réalisation du diagnostic organisationnel et sa rédaction. L'élaboration des orientations s'est quant à elle réalisée pendant les mois de mai et juin 2021. La dernière étape, celle de la planification opérationnelle, s'est amorcée fin octobre 2021 pour se terminer ultimement en janvier 2022.



UNE DÉMARCHE RIGOUREUSE ET COLLABORATIVE

Étape 1 Diagnostic organisationnel

Dans un premier temps, un diagnostic des forces, faiblesses, opportunités et défis a été élaboré. Ce diagnostic a été peaufiné en concertation avec la codirection, les employés, les administrateurs et des membres et partenaires à travers différentes activités :

- *Trois rencontres individuelles*
- *Deux rencontres de groupe avec les employés du RAEM, la codirection, et les membres du CA.*
- *La réalisation d'un sondage en ligne envoyé aux membres et partenaires*
- *Une rencontre de groupe focus avec huit (8) membres/partenaires ciblés*
- *Une rencontre avec l'équipe et la codirection*

Le diagnostic a permis de constater que le RAEM est en plein essor, reconnu pour son expertise, sa capacité d'innover et de réaliser concrètement des projets. Toutefois, il a également révélé certains enjeux qui nécessitent une attention afin que la mission du RAEM se poursuive et que ses initiatives soient pérennes.

Étape 2 Le plan d'orientation

Une fois les principaux constats tirés du diagnostic, trois grands axes ont été dégagés. Deux demi-journées de réflexion stratégiques réunissant l'équipe de travail, les membres du conseil d'administration et des membres et partenaires ont permis de prioriser les orientations et élaborer, conjointement, les objectifs stratégiques en découlant ainsi que des pistes d'action.

Les orientations ont été remodelées en fonction des consensus qui ont émergé pendant les ateliers. Un exercice de clarification de la mission du RAEM a également été réalisé afin de nourrir la réflexion du RAEM quant à ce qu'il est important d'ajuster pour que sa mission soit comprise et partagée de tous, le tout, en harmonie.

Étape 3 Le plan opérationnel

Le plan opérationnel permet de concrétiser les grandes orientations, de façon qu'elles se déploient avec succès. Cinq rencontres de travail réunissant la codirection et des membres du comité mandataire ont eu lieu, afin de déterminer les résultats attendus, les moyens d'y arriver, les indicateurs de réussite, les responsabilités des parties prenantes ainsi que l'échéancier.

Ce plan opérationnel permettra le suivi du déploiement et de la bonne marche des actions résultant de la planification stratégique.

NOTRE PLAN DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE

Notre Plan de développement stratégique est composé de **3 axes de développement, 9 orientations, 22 objectifs stratégiques et 65 actions tactiques.**

Les 3 axes de développement sont l'identité et les services, le partenariat et la capacité organisationnelle. Sous chacun des 3 axes de développement, on retrouve 3 grandes orientations. Celles-ci viennent définir la direction vers laquelle le Réseau alimentaire de l'Est de Montréal va se diriger pendant les cinq prochaines années.

Afin de les concrétiser, ces orientations s'accompagnent d'objectifs stratégiques et d'actions tactiques pouvant être réalisées à court et moyen terme, formant ainsi un plan d'action sur 5 ans.

Puis, chacune des actions est accompagnée d'indicateurs et d'un échéancier qui permettront d'assurer un suivi et d'effectuer un bilan annuel de l'avancée des actions.

Notre mission

Le **Réseau alimentaire de l'Est de Montréal** a pour mission de faciliter les échanges et le travail en synergie des acteurs en alimentation de son territoire, ainsi que de développer et soutenir des projets communs visant à renforcer les systèmes alimentaires locaux.

Nos valeurs

L'agilité : elle fait référence à la capacité de saisir les opportunités, à la flexibilité et au côté organique tant de l'organisation que de ses actions ;

La collaboration : elle est présente à tous les niveaux (CA, direction, membres et partenaires) et se traduit par une gouvernance collaborative ;

L'expertise : elle fait référence à l'importance d'avoir les bonnes personnes aux bonnes places.

Notre vision

Le RAEM devient un acteur incontournable en ce qui concerne les questions alimentaires dans l'Est de Montréal. Il est un leader capable de rassembler, d'influencer et de créer une communauté apprenante.

AXE 1 de développement

Une identité et des services clairs et rassembleurs

Enjeux

Les données récoltées à travers le diagnostic a permis de révéler que si la mission est bien comprise par l'équipe et les administrateurs ainsi que les bailleurs de fonds, cette dernière est a besoin d'être éclaircie pour plusieurs partenaires. Cela s'exprime par une perception que l'offre de services et le positionnement du RAEM ne sont pas clairs, que certains projets ne sont pas cohérents entre eux ou envers la mission et que cela entraîne un certain éparpillement.

On nomme l'importance de s'assurer que le RAEM agisse comme organisation rassembleuse et non comme une organisation opérante. Le créneau du RAEM reste encore à être défriché, ce qui fait partie du développement normal d'une nouvelle organisation. Par ailleurs, le rôle du RAEM quant à la mobilisation des connaissances et le partage d'apprentissage est clairement reconnu et encouragé par les bailleurs de fonds, mais n'est pas nécessairement mis en lumière auprès des différents partenaires.

Nos grandes orientations

1. Positionner le rôle du RAEM auprès et avec les partenaires
2. Clarifier l'offre de soutien en tenant compte des besoins et projets émergents des différents quartiers du territoire
3. Consolider le rôle du RAEM dans le partage d'apprentissages



AXE 1 Une identité et des services clairs et rassembleurs

Orientation 1 - Positionner le rôle du RAEM auprès et avec les partenaires

Objectifs stratégiques	Actions tactiques	Échéancier visé				
		2022	2023	2024	2025	2026
Ajuster le libellé de la mission pour qu'il soit cohérent avec le plan stratégique	1. Préciser, valider et bonifier le libellé de mission auprès des membres du réseau	●				
Établir les valeurs porteuses du RAEM avec les membres et l'équipe	1. Valider et bonifier les valeurs porteuses auprès des membres du réseau et de l'équipe	●				
Promouvoir la mission et les valeurs du RAEM, le territoire desservi et la population cible auprès des partenaires de façon à ce qu'elles soient comprises et partagées	1. Assurer la transmission de la mission, des valeurs, du territoire desservi et de la population cible du RAEM aux membres de l'équipe, ainsi qu'aux membres et partenaires	●				
	2. Évaluer la stratégie et les outils de communication actuels	●				
	3. Développer une stratégie de communication visant une meilleure compréhension du positionnement du RAEM		●			
	4. Mettre en œuvre la stratégie de communication définie		●	----->		
Assurer une meilleure représentativité du membrariat du RAEM	1. Revoir la structure du membrariat et l'argumentaire d'adhésion	●				
	2. Développer une stratégie de recrutement		●			
	3. Mettre en œuvre la stratégie de recrutement		●	----->		

AXE 1 Une identité et des services clairs et rassembleurs

Orientation 2 - Clarifier l'offre de soutien en tenant compte des besoins et projets émergents des différents quartiers du territoire

Objectifs stratégiques	Actions tactiques	Échéancier visé				
		2022	2023	2024	2025	2026
Proposer une offre de soutien claire en s'appuyant sur une approche collaborative avec les parties prenantes du milieu	1. Évaluer l'offre de soutien actuelle	●	-----	○ Révision		
	2. Préciser et bonifier une offre de soutien alignée sur la planification stratégique, les valeurs porteuses du RAEM et l'entrepreneursip collectif	●	-----	○ Révision		
	3. Mettre en œuvre l'offre de soutien révisée		●	-----		▶
	4. Promouvoir l'offre de soutien auprès des différentes parties prenantes		●	-----		▶
Éclaircir l'étendue du territoire desservi en lien avec les actions du réseau	1. Identifier le degré d'engagement et les interactions souhaitées à l'échelle locale et supralocale, en fonction de l'offre de soutien développée	●				
	2. Calibrer la stratégie de déploiement en tenant compte de la capacité organisationnelle	●				

AXE 1 Une identité et des services clairs et rassembleurs

Orientation 3 - Consolider le rôle du RAEM dans la mobilisation des connaissances et le partage d'apprentissages

Objectifs stratégiques	Actions tactiques	Échéancier visé				
		2022	2023	2024	2025	2026
Maintenir et développer des liens avec le milieu universitaire et les organismes de recherche afin de développer des projets innovants produisant des savoirs nouveaux et utiles aux membres/partenaires	1. Asseoir la posture de recherche du RAEM		●			
	2. Mettre en place une pratique interne de recherche		●			
	3. Définir une stratégie de valorisation de la pratique		●			
	4. Déployer la stratégie de valorisation de la pratique		●	----->		
Développer une pratique de partage de connaissances issues de projets innovants des partenaires/membres	1. Formaliser une méthodologie (processus) de documentation des processus, impacts, connaissances des projets		●			
	2. Se doter d'une politique de partage et de diffusion de ressources documentaires			●		
	3. Définir une stratégie de partage et de valorisation des connaissances			●		
	4. Déployer la stratégie de partage et de valorisation des connaissances			●	----->	

AXE 2 de développement

Des partenariats solides et fructueux pour tous

Enjeux

Les liens avec les partenaires sont centraux pour le RAEM puisque la fédération des partenaires multi réseaux est au cœur de sa mission et que les partenaires sont aussi les premiers bénéficiaires visés par l'organisation.

Toutefois, même si on retrouve une grande variété de partenariats, ces derniers ne sont pas définis. Plusieurs partenaires ont indiqué qu'il sera important de bien affirmer les paramètres de partenariat et de collaboration pour éviter la confusion et éviter que le RAEM soit pris dans des tensions qui existent dans des communautés. En effet, l'un des défis avec un si grand territoire que le RAEM est l'arrimage avec tous les quartiers, afin d'éviter les dédoublements d'initiatives et de réaliser des actions mobilisatrices pour tous.

Le RAEM doit donc s'assurer de garder des liens étroits avec tous les quartiers. La reconnaissance de l'apport des partenaires est également importante pour maintenir des liens sains et harmonieux avec eux.

Nos grandes orientations

1. Structurer les partenariats en cohérence avec le plan stratégique et l'approche du RAEM avec les communautés
2. Cultiver le sentiment d'appartenance des partenaires par la reconnaissance de leur apport individuel et collectif
3. Investir des instances cohérentes avec le plan stratégique



AXE 2 Des partenariats solides et fructueux pour tous

Orientation 1 - Structurer les partenariats en cohérence avec le plan stratégique et l'approche du RAEM avec les communautés

Objectifs stratégiques	Actions tactiques	Échéancier visé				
		2022	2023	2024	2025	2026
Formaliser les partenariats	1. Établir des paramètres de partenariat et de collaboration avec les différents types de partenaires	●				
	2. Mettre en place un processus de cartographie des partenariats au niveau stratégique, tactique et opérationnel	●	○ Révision			→
	3. Concrétiser les ententes dans le cadre des projets du RAEM		●			
Assurer l'arrimage des actions avec les différents partenaires	1. Identifier les besoins d'arrimage, avec les partenaires	●				→
	2. Définir et mettre en œuvre un mécanisme d'échange	●				→
Assurer la représentativité des différents acteurs du système alimentaire au sein des partenaires du réseau	1. Évaluer la représentativité des différents acteurs du système alimentaire, en cohérence avec la planification stratégique et les projets		●			
	2. Déterminer une stratégie de recrutement		●			
	3. Mettre en œuvre la stratégie de recrutement		●			→

AXE 2 Des partenariats solides et fructueux pour tous

Orientation 2 - Cultiver le sentiment d'appartenance des partenaires par la reconnaissance de leur apport individuel et collectif

Objectifs stratégiques	Actions tactiques	Échéancier visé				
		2022	2023	2024	2025	2026
Favoriser l'engagement à long terme des partenaires aux activités du RAEM	1. Recréer des moments rassembleurs	●	----->			
	2. Évaluer annuellement les retombées, les besoins et les capacités	●	----->			
	3. Créer une identité visuelle spécifique aux projets collectifs		●			
Valoriser la contribution des partenaires au système alimentaire local	1. Définir les objets de reconnaissance			●		
	2. Mettre en place une culture de reconnaissance de la contribution des partenaires			●	----->	

AXE 2 Des partenariats solides et fructueux pour tous

Orientation 3 - Investir des instances stratégiques externes cohérentes avec le plan de développement du RAEM

Objectifs stratégiques	Actions tactiques	Échéancier visé				
		2022	2023	2024	2025	2026
Soutenir une réflexion avec les membres pour identifier les instances externes à investir et la posture du RAEM à prendre au sein de ces instances	1. Définir la stratégie de représentation			●		
	2. Prioriser les instances stratégiques sur lesquelles le RAEM pourrait s'investir			●		
	3. Élaborer le message à véhiculer selon le rayonnement souhaité à diverses échelles territoriales, gouvernementales et économiques			●		
	4. Déployer la stratégie de représentation			●	-----▶	▶

AXE 3 de développement

Une capacité organisationnelle renforcée

Enjeux

Le financement est un enjeu majeur pour assurer tant la pérennité du RAEM que de ses actions. On constate que le financement à la mission, qui n'est pas récurrent, représente à peine 8 % du financement total. L'équipe et le CA indiquent d'ailleurs que le RAEM a atteint son niveau de saturation et que du financement supplémentaire à la mission est essentiel pour le développement de nouveaux projets.

Quant à l'expertise développée par l'équipe, elle constitue un atout précieux que tous les partenaires reconnaissent et il est donc essentiel de miser sur elle pour l'accomplissement de la mission du réseau.

Par ailleurs, le RAEM ne dispose pas de locaux pour l'équipe et utilise donc des espaces collaboratifs lorsque nécessaire. Des locaux permettraient un ancrage, un lieu d'appartenance tant pour l'équipe, le CA que les partenaires.

Nos grandes orientations

1. **Consolider et diversifier le financement**
2. **Préserver et enrichir l'expertise des ressources humaines**
3. **Développer un lieu d'ancrage pour l'équipe et les membres**



AXE 3 Une capacité organisationnelle renforcée

Orientation 1 - Consolider le financement du RAEM dans une perspective de diversification et de complémentarité avec le milieu

Objectifs stratégiques	Actions tactiques	Échéancier visé				
		2022	2023	2024	2025	2026
Avoir une structure de financement solide, documentée et pérenne qui permet d'assurer l'accomplissement de la mission et la réalisation des projets	1. Déterminer des objectifs de financement et développer un plan d'actions pour la recherche de financement	●				
	2. Identifier un modèle économique diversifié et complémentaire	●				
	3. Explorer les sources de financement possibles	●				
	4. Développer des outils/argumentaire de sollicitation financière	●				
Développer un créneau d'économie sociale	1. Évaluer la faisabilité de développer un créneau d'économie sociale et explorer des nouvelles façons de faire en matière de financement		●			
	2. Consulter les partenaires sur les résultats de l'étude de faisabilité		●			
	3. Définir la stratégie de déploiement d'un éventuel créneau d'économie sociale			●		
	4. S'investir dans différents projets d'économie sociale			●	----->	

AXE 3 Une capacité organisationnelle renforcée

Orientation 2 - Enrichir l'expertise de l'équipe et la préserver

Objectifs stratégiques	Actions tactiques	Échéancier visé				
		2022	2023	2024	2025	2026
Développer une culture de développement professionnel adaptée au statut d'emploi	1. Intégrer l'évaluation du personnel et le plan de développement professionnel	●				
	2. Actualiser la politique des conditions de travail	●				
	3. Assurer un budget pour la formation	●				
Favoriser la transmission des savoirs et de l'expertise	1. Documenter les processus internes afin de faciliter l'intégration de nouvelles ressources humaines (personnel, bénévoles, stagiaires)	●				
	2. Mettre en place/actualiser et communiquer des chartes d'encadrement pour les stagiaires et bénévoles	●				
	3. Déterminer et créer des espaces d'échanges avec l'équipe pour faciliter la transmission des savoirs et des connaissances	●	----->			
Préserver une approche collaborative avec les instances de gouvernance	1. S'assurer d'une compréhension commune des mandats des différentes instances et des comités		●	----->		
	2. Définir et mettre en place des moyens pour favoriser le sentiment d'appartenance organisationnel		●	----->		

AXE 3 Une capacité organisationnelle renforcée

Orientation 2 - Enrichir l'expertise de l'équipe et la préserver (suite)

Objectifs stratégiques	Actions tactiques	Échéancier visé				
		2022	2023	2024	2025	2026
Reconnaître la contribution des membres de l'équipe (personnel, bénévoles, stagiaires, administrateurs)	1. Se doter d'un guide de reconnaissance		●	-----▶		
	2. Déployer la stratégie de reconnaissance		●	-----▶		
Instaurer une culture de stages en milieu de travail	1. Définir les besoins de l'organisation dans le cadre de sa mission et des projets	●				
	2. Se doter d'un cadre de référence de pratique de gestion des stages	●				
	3. Évaluer l'impact des stages sur l'organisation	●	-----▶			
	4. Évaluer la valeur-ajoutée mutuelle selon le type de stage réalisé et en communiquer les résultats	●	-----▶			

AXE 3 Une capacité organisationnelle renforcée

Orientation 3 - Développer un lieu d'ancrage pour l'équipe et les membres

Objectifs stratégiques	Actions tactiques	Échéancier visé				
		2022	2023	2024	2025	2026
Avoir un lieu physique pour le RAEM qui reflète son caractère innovant et sa mission	1. Définir les besoins de l'équipe et des membres en matière de locaux		●			
	2. Évaluer les ressources financières et matérielles disponibles		●			
	3. Explorer les différentes possibilités		●			



**Réseau
alimentaire
de l'Est de Montréal**
Produire, s'approvisionner, acheter, ici.

<https://www.reseualimentaire-est.org/>
info@reseualimentaire-est.org
438-638-8960

Document produit par:



Josee.Lafreniere@Tribu-l.com
438-882-6200

