CHAIRE DE RECHERCHE DU CANADA
APPROCHES COMMUNAUTAIRES ET INÉGALITÉS DE SANTÉ

La production des effets de l'action intersectorielle locale dans les milieux de vie

Le cas Ma boîte à provisions de la Table Vivre Saint Michel en santé

Rapport de recherche 2022

Catherine Chabot, Angèle Bilodeau, Nadine Martin Louise Potvin

CReSP Centre de recherche en santé publique

Le CReSP est issu d'un partenariat

Secrétariat | Centre de recherche en santé publique
Pavillon 7101 avenue du Parc (Université de Montréal)
CP 6128, Succursale Centre-ville
Montréal QC H3C 3J7
Téléphone : 514 343-6185
cresp.ca

Université de Montréal

Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal
Québec

MISSIONS

La **Chaire de recherche du Canada Approches communautaires et inégalités de santé (CACIS)** a pour mission d'éclairer et d'accompagner les pratiques en faveur de l'équité en santé. Chercheurs et partenaires se sont dotés d'un Cadre de partenariat pour développer et réaliser des recherches avec la population touchée par ces inégalités et les personnes impliquées dans le développement social. Elle contribue à la formation de jeunes chercheurs, soutient l'élaboration de projets de recherche et anime des activités d'échanges de connaissances avec les milieux de pratique.

Le **Centre de recherche en santé publique** (CReSP) est l'un des nouveaux centres financés par le Fonds de recherche du Québec – Santé (FRQS) lors de l'expansion du programme de centre en 2019. Issu d'un partenariat entre le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal (CCSMTL) et l'Université de Montréal, le CReSP est d'ailleurs la première et la seule infrastructure majeure de recherche québécoise entièrement dédiée à la santé publique et opérant dans le cadre de liens structurels privilégiés avec un établissement responsable de la santé d'une population, le CCSMTL.

Le CReSP promeut la collaboration entre les milieux de recherche et de pratique par sa proximité avec la Direction régionale de santé publique (DRSP) et ses partenariats avec l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ), l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS) et l'Agence de la santé publique du Canada (ASPC).

Le CReSP est un milieu de recherche et de formation unique. En effet, ce dernier compte **plus de 50** membres chercheurs réguliers et des experts utilisateurs de connaissances provenant d'organisations partenaires. Les chercheurs du Centre de recherche en santé publique sont issus de six facultés de l'Université de Montréal en plus de Polytechnique de Montréal.

Une réalisation de la Chaire de recherche du Canada Approches communautaires et inégalités de santé.
7101, avenue du Parc,
Montréal, Québec H3N 1X9
http://chairecacis.org/

ÉQUIPE DE RECHERCHE

Louise Potvin, Ph.D., professeure titulaire, École de santé publique de l'Université de Montréal, chercheure principale.

Angèle Bilodeau, Ph.D., professeure-chercheure titulaire, École de santé publique de l'Université de Montréal, co-chercheure principale.

Nadine Martin, Ph.D., coordonnatrice du projet de recherche, Centre de recherche en santé publique, Université de Montréal et CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal.

Catherine Chabot, M.Sc., professionnelle de recherche, Centre de recherche en santé publique, Université de Montréal et CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal.

TABLE DE QUARTIER – Vivre Saint-Michel en santé

La Table de quartier, ses différentes concertations et ses partenaires ont généreusement donné de leur temps à la réalisation de cette recherche. En particulier, **France Émond, Jean Panet-Raymond** et **Vanessa Sykes Tremblay,** directeur/rices ainsi que les chargées des concertations Alimentation.

Comité de pilotage

Le comité de pilotage a agi en soutien à la réalisation de la recherche. Outre les chercheurs et professionnelles de recherche, il réunit les partenaires de *l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local*, soit : **Yves Bellavance,** coordonnateur, Coalition montréalaise des Tables de quartier (CMTQ); **Marie-Martine Fortier**, conseillère en promotion de la santé, **Jean-François Labadie**, chef de service Gouvernance, partenariats, recherche et transfert des connaissances, **Stéphanie Mauro**, agente de planification, de programmation et de recherche et **Véronique Duclos**, chef de service Environnement urbain et saines habitudes de vie, Direction de la santé publique de Montréal, CIUSSS du Centre-Sud-de l'Île-de-Montréal; **Chantal Croze, Audrey Bady** et **Jocelyne Lebrun,** conseillères en développement communautaire, Division de la diversité sociale, Ville de Montréal ainsi que **Stéphanie Mauro**, conseillère en planification, Service de la diversité et de l'inclusion sociale - Division de la lutte contre la pauvreté et l'itinérance, Ville de Montréal; **Denis Sauvé,** conseiller en développement-relation avec les milieux, Centraide du Grand-Montréal, **Vanessa Kanga** et **Lina Demnati**, conseillères en planification et développement, Centraide du Grand-Montréal; **François Bergeron** et **Laurie Pabion,** directeur/trice de la Corporation de développement communautaire Centre-Sud; **France Émond, Jean Panet-Raymond** et **Vanessa Sykes Tremblay**, direction générale de Vivre Saint-Michel en santé; **Karine Triollet**, coordonnatrice de la Table Action-Gardien. **Denis Bourque,** professeur, Département de travail social et des sciences sociales, Université du Québec en Outaouais, a agi comme co-chercheur et a contribué à enrichir les réflexions et analyses par sa vaste expertise des partenariats intersectoriels.

REMERCIEMENTS

Cette recherche a bénéficié du soutien financier de l'Institut de la santé publique et des populations des Instituts de recherche en santé du Canada–Subvention Projet 2017-2020 (PJT-153093). La Chaire CACIS bénéficie du financement des Instituts de recherche en santé du Canada (950-232541).

© Chaire de recherche du Canada Approches communautaires et inégalités de santé (2022).
Tous droits réservés.
ISBN 978-2-9811747-5-8 (version PDF)
Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2022.

TABLE DES MATIERES

MISSIONS ..... **- 1 -**

LISTE DES FIGURES ..... **II**

LISTE DES ENCADRÉS ..... **II**

LISTE DES TABLEAUX ..... **II**

LISTE DES ORGANISMES ..... **III**

INTRODUCTION **1**

RÉSUMÉ DU CAS MA BOÎTE À PROVISIONS **2**

PARTIE I – PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE **5**

1 – CONTEXTE DE LA RECHERCHE 5
2 – BUT DE LA RECHERCHE 7
3 – INSTRUMENTS DE RECHERCHE 7
3.1 – Fondement théorique *7*
3.2 – Méthodologie *9*
4 – RÉSULTATS GÉNÉRAUX DE LA RECHERCHE 10

PARTIE II – LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE DE CAS MA BOÎTE À PROVISIONS **18**

5 – CONTEXTE DU RÉSEAU À L'ÉTUDE 18
5.1 – Contexte local *18*
5.2 – Les visées de travail collectives *19*
6 – LA DÉMARCHE DU PROJET 20
6.1 – 2013 ..... *20*
6.2 – 2014 ..... *22*
6.3 – 2015 ..... *24*
6.4 – 2016 ..... *30*
6.5 – 2017 ..... *39*
6.6 – 2018 ..... *44*
7 – EFFETS DES DÉMARCHES 48
8 – ANALYSE DES RÉSULTATS TRANSITOIRES ..... - 50 -
9 – CONCLUSION ..... - 51 -

BIBLIOGRAPHIE ..... **- 54 -**

ANNEXE 1 – CUEILLETTE DE DONNÉES ..... **- 61 -**

ANNEXE 2 – CARTOGRAPHIE DES ACTEURS ..... **- 62 -**

ANNEXE 3 – LIGNES DU TEMPS DU PROJET ..... **- 63 -**

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 CHAÎNE DES RÉSULTATS TRANSITOIRES MARQUANTS 4
FIGURE 2 L'INITIATIVE MONTRÉALAISE DE SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT SOCIAL LOCAL ET LES TABLES DE QUARTIER À MONTRÉAL 6
FIGURE 3 MODÉLISATION D'UN SYSTÈME D'ACTION COMPLEXE AVEC LES CONCEPTS DE LA THÉORIE DE L'ACTEUR RÉSEAU 9
FIGURE 4 DOUZE RÉSULTATS TRANSITOIRES GÉNÉRIQUES COMPOSANT TROIS FONCTIONS ESSENTIELLES DES RÉSEAUX DANS LA PRODUCTION DU CHANGEMENT 15

LISTE DES ENCADRÉS

ENCADRÉ 1 QU'EST-CE QUE L'ACTION INTERSECTORIELLE? 5
ENCADRÉ 2 – DOUZE RÉSULTATS TRANSITOIRES GÉNÉRIQUES DANS LE PROCESSUS DE PRODUCTION DES EFFETS DE L'ACTION INTERSECTORIELLE LOCALE 15

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 NOMBRE D'ÉVÉNEMENTS, DE RT ET ISSUE DU PROCESSUS POUR CHACUN DES HUIT CAS 13
TABLEAU 2 CHAÎNE DE RÉSULTATS TRANSITOIRES 2013 21
TABLEAU 3 CHAÎNE DE RÉSULTATS TRANSITOIRES 2014 23
TABLEAU 4 CHAÎNE DE RÉSULTATS TRANSITOIRES 2015 28
TABLEAU 5 CHAÎNE DE RÉSULTATS TRANSITOIRES 2016 36
TABLEAU 6 CHAÎNE DE RÉSULTATS TRANSITOIRES 2017 42
TABLEAU 7 CHAÎNE DE RÉSULTATS TRANSITOIRES 2018 47
TABLEAU 8 RÉSULTATS TRANSITOIRES LES PLUS FRÉQUENTS ..... - 50 -
TABLEAU 9 COMPILATION DES RÉSULTATS TRANSITOIRES IDENTIFIÉS ..... - 51 -
TABLEAU 10 TYPES ET DISTRIBUTION DES SOURCES POUR LE CAS MA BOÎTE À PROVISIONS ..... - 61 -

LISTE DES ORGANISMES

Arrondissement de Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension (VSMPE)
L'un des 19 arrondissements de la Ville de Montréal.

Carrefour populaire de St-Michel
Centre communautaire créé en 1975 qui souhaite améliorer la qualité et le milieu de vie des personnes à faible revenu du quartier Saint-Michel. Il œuvre notamment en sécurité alimentaire ainsi qu'en santé mentale. Membre du comité de suivi du projet Ma boîte à provisions.

Communauté stratégique en alimentation
Nouvelle démarche de concertation pilotée par Vivre Saint-Michel en santé qui souhaite faire émerger et mettre en œuvre de nouvelles actions en alimentation. Mobilisation des acteurs de la Concertation alimentation, dont les porteurs du projet Ma boîte à provisions.

Concertation alimentation de Vivre Saint-Michel en santé
Instance de concertation locale regroupant tous les acteurs en alimentation et qui est en charge de définir les grandes orientations d'action en alimentation pour le quartier.

Corporation de développement de l'Est (CDEST)
Organisme qui accompagnait les entreprises locales ou d'économie sociale dans leur développement. Cessera ses activités en 2016 en raison des réorganisations du réseau des Corporations de développement économique et communautaire (CDEC).

Direction régionale de santé publique de Montréal (DRSP)
Instance publique du réseau en santé qui organise les activités de santé publique au niveau régional. Elle offre notamment des programmes de financement pour des projets locaux.

Forum de développement économique de Saint-Michel
Événement organisé par les représentants politiques municipaux, provinciaux et fédéraux locaux et qui souhaite favoriser et soutenir le développement économique de Saint-Michel en offrant une occasion d'échanger avec des experts. A offert un soutien financier au projet Ma boîte à provisions.

Jardins des Patriotes
Projet de quartier initié par l'École secondaire Louis-Joseph-Papineau et le PARI Saint-Michel qui a des visées pédagogiques, éducatives et socio-environnementales. Le. Les Jardins contiennent un jardin pédagogique, un verger ainsi qu'une serre et un jardin de production de denrées alimentaires destinées aux initiatives du quartier.

Les Jumeleurs / Espace communautaire (Les Jumeleurs / ec)
Anciennement appelé Parrainage civique les Marronniers (avant 2017[1]), organisme communautaire dont la mission est de contribuer à l'amélioration du pouvoir d'agir et des conditions de vie des personnes vivant avec une déficience intellectuelle, un trouble d'apprentissage ou un trouble du spectre de l'autisme. L'organisme soutient leur intégration dans la société par le jumelage sous toutes ses formes et par la démystification de ces limitations auprès des collectivités locales et régionales. Membre du comité de suivi du projet Ma boîte à provisions.

[1] Dans une perspective de simplification, l'organisme sera désigné par son nom courant, Les Jumeleurs / espace communautaire, tout au long du récit.

Ma boîte à provisions (MBP)
Groupe d'achats porté par les principaux acteurs de la Concertation alimentation, soit le Carrefour populaire Saint-Michel, Mon Resto Saint-Michel et Les Jumeleurs / espace communautaire.

Marché solidaire Saint-Michel
Marché de quartier tenu par le PARI Saint-Michel qui vise à rendre plus accessibles les fruits et légumes frais. D'autres produits y sont aussi vendus, notamment des produits transformés réalisés à partir des invendus du marché ainsi que des produits frais des Jardins des Patriotes.

Mon Resto St-Michel
Organisme à but non lucratif créé en 1993 qui œuvre en sécurité alimentaire, en soutien aux familles, en insertion sociale et professionnelle et comme un Espace citoyen. Membre du comité de suivi du projet Ma boîte à provisions.

Projet d'Aménagement Résidentiel et Industriel (PARI) Saint-Michel
Organisme à but non lucratif qui souhaite améliorer la qualité de vie des Michelois en œuvrant notamment sur l'aménagement du territoire et l'environnement. Porteur du programme éco-quartier et du Marché solidaire. Partenaire dans le cadre du développement d'un système alimentaire local et durable

Projet Impact Collectif (PIC) de Centraide
Mis en place par Centraide, ce projet cherche à amener les milieux mobilisés à travailler davantage de manière intégrée de sorte à augmenter les impacts de leur action. Il offre un soutien financier provenant de 9 grandes fondations : Fondation de la famille J.W. McConnell, Fondation de la famille Pathy, Fondation Dollar d'argent, Fondation du Grand Montréal, Fondation Familiale Trottier, Fondation Lucie et André Chagnon, Fondation Marcelle et Jean Coutu, Fondation Mirella et Lino Saputo, Fondation Molson. Centraide souhaite aussi par cette initiative créer des liens entre les milieux et les fondations afin que ces dernières accordent un soutien accru à des projets répondant à leurs missions spécifiques

Québec en forme
Organisme à but non lucratif gérant les fonds en saines habitudes de vie de la Fondation Lucie et André Chagnon et du Gouvernement du Québec. Le programme Québec en forme soutient des actions en saines habitudes de vie dans les collectivités. Le financement est géré au niveau local par l'entremise d'un **comité de gestion**.

Vivre Saint-Michel en santé (VSMS)
Mécanisme de concertation locale intersectorielle et multiréseaux du quartier Saint-Michel.

INTRODUCTION

La présente recherche documente la production des effets de l'action intersectorielle locale dans les milieux de vie. Elle répond à deux questions : Quels sont ces effets? Comment les effets observés sont-ils produits et peuvent-ils être attribués à l'action intersectorielle? L'action intersectorielle locale étudiée est celle animée, sur une base continue, par les Tables de quartier à Montréal. Au-delà de quelques études ayant porté, pour certaines Tables, sur les processus et, pour d'autres, sur les effets de la concertation, peu d'écrits mettent en lumière par quels processus l'action intersectorielle locale entraînent des résultats tangibles dans les milieux de vie.

Une première phase de recherche a permis de comprendre ces mécanismes et de documenter la production des effets de l'action collective portée par trois Tables de quartier, soit la Table de quartier Hochelaga-Maisonneuve, la Table de quartier Centre-Sud et la Table de développement social de Pointe-aux-Trembles (Galarneau, Bilodeau, Boucher, Lefebvre et Potvin, 2017; Galarneau, Bilodeau, Chabot, Lefebvre et Potvin, 2017; Lefebvre, Bilodeau, Galarneau et Potvin, 2017). Le but de la présente recherche était de valider la théorie sur l'action intersectorielle locale développée dans la première phase, soit un répertoire de 12 résultats transitoires qui ponctuent la progression de l'action jusqu'à ses effets (présenté dans Bilodeau, Lefebvre, Galarneau et Potvin, 2018), et d'identifier des régularités dans les différents enchaînements de ces résultats. L'étude d'un plus grand nombre et d'une plus grande variété de cas devait permettre d'effectuer la validation des connaissances issues de la première étude.

Cette recherche a porté sur huit cas répartis dans deux Tables de quartier volontaires. Ce rapport porte sur la Table Vivre Saint-Michel en santé**.** La seconde Table de quartier participante est Action-Gardien. La Table de développement social Centre-Sud participa également au comité de pilotage de la recherche. Dans le cas de la Table Vivre Saint-Michel en santé**,** six projets menés de manière concertée ont été étudiés; ce rapport présente le projet *Ma boîte à provisions.* Il est composé de deux parties. La **PARTIE I** présente la recherche, sa méthodologie et les résultats généraux ayant été tirés de l'analyse des cas étudiés. La **PARTIE II** présente sommairement le contexte dans lequel s'insère le projet étudié, ses objectifs et les résultats de l'étude du cas**.** Une **CONCLUSION** porte à l'attention du lecteur les points saillants des résultats et leur portée.

RÉSUMÉ DU CAS MA BOÎTE À PROVISIONS

Cette étude de cas s'intéresse au réseau en alimentation de la Table Vivre Saint-Michel en Santé qui a travaillé dans un premier temps à favoriser l'accès à de la nourriture à bas prix aux habitants du quartier pour ensuite contribuer à créer un système alimentaire local. Bien que six années de démarches concertées sont présentées (2013-2018), le réseau a réussi rapidement à améliorer l'accès physique et économique à des aliments dans le quartier et le projet a pris de l'ampleur avec le temps. Quatre-vingt-dix-sept (97) résultats transitoires furent identifiés, dont les plus marquants sont rapportés ci-dessous (**en gras**).

Le réseau à l'étude se mit en action suite à la volonté de la Table de concertation Alimentation de mettre en place un groupe d'achats à l'échelle du quartier (**RT 4-Production d'intermédiaires** : plan d'action 2013-2014). Un financement fut accordé à cette initiative (**RT 10a-Captation de ressources** : financement MESS-Ville) initialement portée par Mon Resto, auquel s'est joint le Carrefour populaire, qui tentèrent ainsi d'harmoniser leurs groupes d'achat respectifs (déjà existants). Davantage de financement étant toutefois nécessaire, des tractations eurent lieu avec Québec en forme (QEF) (RT 9a-Alignement d'intérêts) qui, après avoir refusé une première version du projet, accepta d'en soutenir une version avec des moyens d'action et des objectifs bonifiés ainsi qu'avec l'ajout d'un troisième joueur, l'organisme Les Jumeleurs / espaces communautaires (**RT 10a** : financement QEF).

Ce financement permit l'embauche d'un chargé de projet expérimenté et la mise en branle du projet par la structuration du travail (RT 2-Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau) et l'alignement des visées (RT 9a). Une grande tournée s'organisa afin de faire connaître le projet (RT 7-Représentation par des porte-paroles) aux citoyens et organismes, ce qui résulta en la création de deux nouveaux points de chute pour les commandes du groupe d'achats (**RT 11a-Solidification/Extension des réseaux et des projets qu'ils portent**).

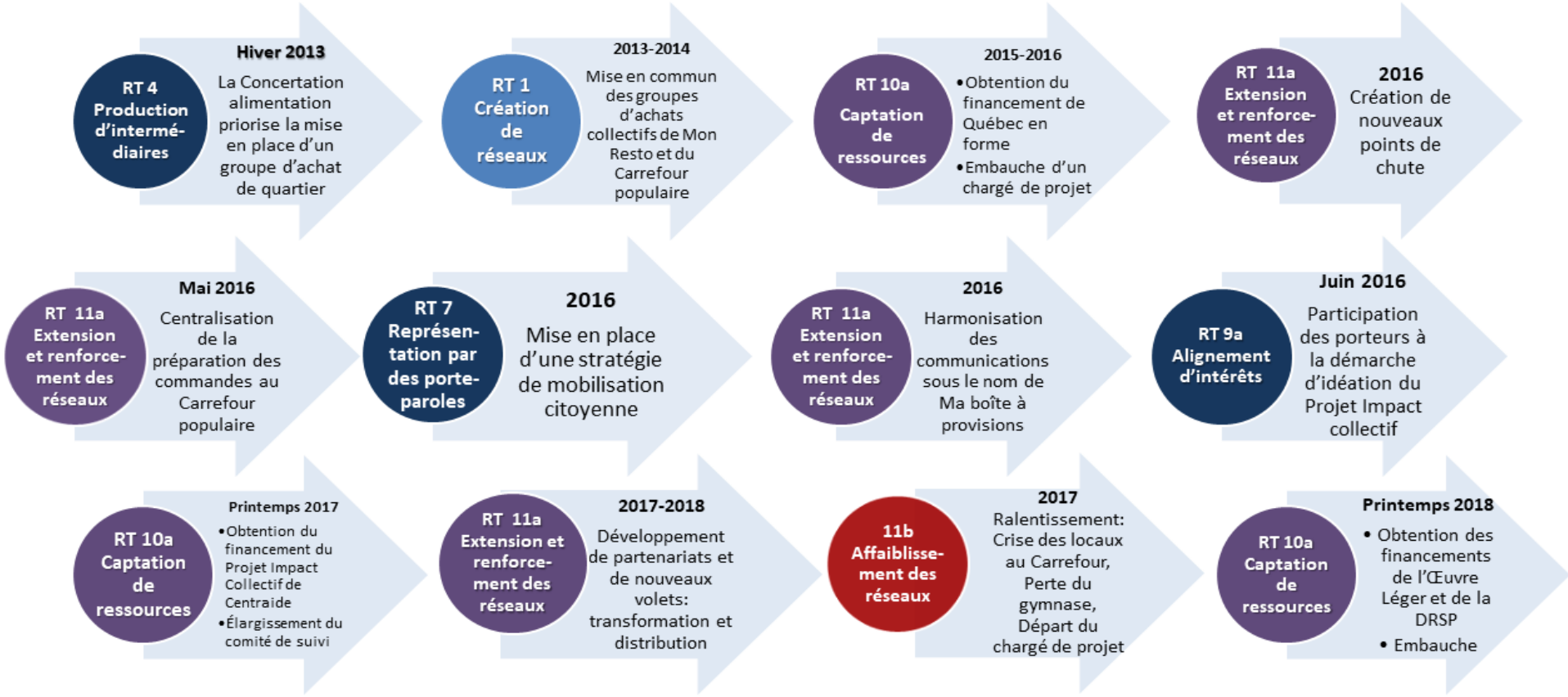
Une seconde phase importante de développement et de déploiement (**RT 11a**) eut lieu lorsque le réseau décida de faciliter sa logistique via la centralisation de la préparation et de la diffusion des commandes dans le gymnase du bâtiment qu'occupe le Carrefour populaire. Ce moment de préparation devint un véritable plateau de travail pour d'autres organismes (ex : en réinsertion) (RT 10a : main d'œuvre) et un événement en soi pour le groupe de bénévoles qui fut mobilisé pour prêter main-forte (RT 11a). La mise en place d'une stratégie de mobilisation citoyenne permit aussi d'autonomiser des individus dans la prise en charge des points de commande et de cueillette (**RT 7** et RT 11a). Les communications s'harmonisèrent aussi sous le nom de Ma boîte à provisions (**RT4**), lequel symbolisait l'unité du quartier autour du projet et créait ainsi une identité commune.

Une troisième phase importante de développement survint lors de l'attachement du projet à la démarche du Projet Impact collectif (PIC) de Centraide. Dès la seconde rencontre d'idéation du projet PIC, l'idée de consolider Ma boîte à provisions fit son chemin (**RT 9a**). L'obtention du financement PIC (**RT 10a**) engendra l'élargissement du comité de suivi du projet de même que des thématiques travaillées. Une vision de système alimentaire michelois s'inscrivit à l'agenda, et des liens importants se créèrent avec d'autres acteurs, comme les Jardins des Patriotes, développant un important volet de transformation et de distribution (**11a**).

Une courte phase de ralentissement fut par la suite observée, plusieurs éléments ayant affecté la vitalité du réseau et ses capacités de développement (**11b**) : risque de perte des locaux du Carrefour Populaire (10b), perte du gymnase (**10b**), retrait temporaire des Jumeleurs / espace communautaire, départ du chargé de projet (**10b**), déstructuration des points de chute (11b). Les nutritionnistes prirent le relai du chargé de projet et travaillèrent ardemment à la mise au point d'une nouvelle logistique de préparation des commandes, ce qui maintint les opérations fonctionnelles.

À la fin de la période étudiée, de nouveaux développements semblaient se dessiner pour le réseau grâce à l'obtention de financements importants (**RT 10a**) de l'Œuvre Léger et de la Direction régionale de Santé publique, lesquels permirent l'embauche de nouvelles ressources humaines. Le projet Ma boîte à provisions était d'ailleurs toujours en fonction au moment d'écrire ces lignes (2021).

Figure 1 Chaîne des résultats transitoires marquants



PARTIE I – PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE

1 – CONTEXTE DE LA RECHERCHE

L'action intersectorielle locale figure parmi les stratégies préconisées pour améliorer les conditions de vie locales afin de réduire les inégalités sociales et de santé. Depuis la *Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé* (OMS 1986), l'action intersectorielle est promue comme une importante stratégie pour la création d'environnements favorables à la santé (voir l'Encadré 1 pour une définition sommaire de l'action intersectorielle). En 2009, dans son rapport phare *Combler le fossé en une génération,* la Commission des déterminants sociaux de la santé de l'OMS (2009) établit deux recommandations pour réduire les inégalités sociales et leurs conséquences, soit 1) lutter contre les inégalités dans la répartition du pouvoir, de l'argent et des ressources et mettre en place des politiques publiques qui favorisent l'équité; 2) améliorer les conditions de vie locales des populations. Cette deuxième recommandation reconnaît ainsi que la santé se construit là où les gens vivent leur quotidien, à même les ressources disponibles et accessibles pour eux (Duff, 2011; Krieger, 2008; Macintyre, 2000; Sooman et Macintyre, 1995). En conséquence, accroître la disponibilité et l'accessibilité locale à des ressources de qualité est une stratégie clé pour réduire les inégalités sociales et de santé (Baum, 2007; Frohlich et Poland, 2007). Cependant, les interventions ciblant ces ressources sont complexes du fait qu'elles impliquent des réseaux d'acteurs intersectoriels et qu'elles sont multiples puisqu'adaptées à leurs contextes (Bourque, 2008; Divay, Belley et Prémont, 2013; Poland et Dooris, 2010; Poland, Frohlich et Cargo, 2008; Potvin et Aumaitre, 2010).

Encadré 1 Qu'est-ce que l'action intersectorielle?

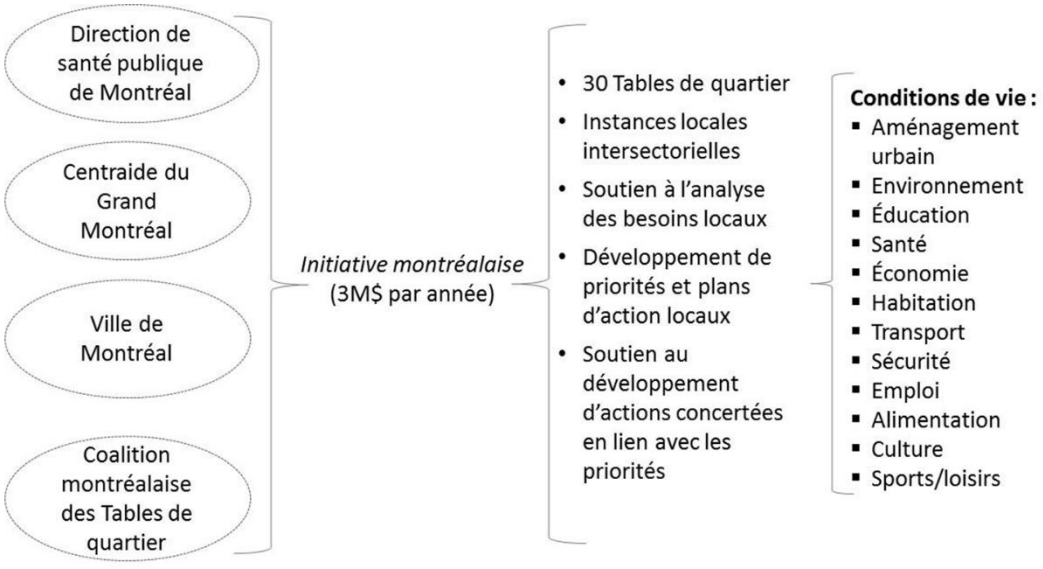
C'est une relation délibérée parmi des acteurs de divers horizons visant à créer des interdépendances entre des interventions sectorielles, ou en faveur de nouvelles interventions plus globales, en vue d'atteindre des buts communs. Au palier local, l'action intersectorielle se déploie le plus souvent selon une approche communautaire ou territoriale et mobilise une large étendue d'acteurs. L'intersectoriel peut être compris comme les relations entre les différents secteurs de l'action publique. Il peut aussi englober les relations entre les trois grands secteurs de la société, soit l'État et les organismes publics, le marché, la société civile, ainsi que des secteurs hybrides telle que la philanthropie qui métisse des caractéristiques du privé, du public ou de la société civile. Enfin, l'intersectorialité concerne l'interdépendance entre les secteurs aux différents paliers (local, régional, central) et tant sur les axes horizontal et vertical.

(Brandsen et Karré, 2011; Divay et al., 2013; Chircop et al., 2015).

À Montréal, l'action intersectorielle locale s'organise autour de 30 Tables de quartier en développement social. Ces Tables, dont certaines ont plus de trente ans, sont des dispositifs de concertation structurés et permanents qui rassemblent les principaux acteurs d'un quartier (institutionnels, associatifs, politiques, privés ainsi que des citoyens). Elles se donnent une vision commune des enjeux à partir d'un portrait du quartier et d'un diagnostic dans divers domaines du développement social (ex. : alimentation, déplacement, etc.). Elles définissent des priorités d'action locale, des plans d'action et elles suscitent ou coordonnent des actions ayant un impact sur la qualité et les conditions de vie des citoyens.

Ces Tables sont les mandataires de *l'Initiative montréalaise* de soutien au développement social local (Comité de pilotage, 2015), un programme en opération depuis 1997[2] qui allie trois bailleurs de fonds régionaux (Centraide du Grand Montréal, Ville de Montréal, Direction de santé publique de Montréal) et la Coalition montréalaise des Tables de quartier qui regroupe les 30 Tables. À la différence d'autres programmes, *l'Initiative montréalaise* soutient l'action locale concertée sur une base territoriale, plutôt que thématique (par ex. : la sécurité alimentaire) ou populationnelle (par ex. : la petite enfance). En outre, elle finance un processus plutôt que des résultats programmés, laissant le soin au milieu de problématiser et de prioriser l'action collective locale à

Figure 2 L'Initiative montréalaise de soutien au développement social local et les Tables de quartier à Montréal



[2] Formalisée une première fois en 1997 sous le titre de *Programme de soutien au développement social local*, elle s'est consolidée en 2006 par l'adoption de son premier cadre de référence sous le titre de l'*Initiative montréalaise de soutien au développement social local.*

entreprendre. La Figure 2 présente à grands traits *l'Initiative montréalaise* et les Tables de quartier à Montréal.

2 – BUT DE LA RECHERCHE

Malgré la pertinence de l'action intersectorielle, peu de recherches en documentent les effets et encore moins font le lien entre ses processus et ses effets. En outre, de plus en plus de décideurs et de praticiens sont intéressés à comprendre les mécanismes par lesquels l'action intersectorielle produit ses effets. Une première phase de recherche a permis de comprendre ces mécanismes et de documenter la production des effets de l'action collective portée par les Tables de quartier, soit ce que font leurs acteurs pour produire des effets en termes de transformations concrètes dans les milieux de vie (Galarneau, Bilodeau, Boucher, et al., 2017; Galarneau, Bilodeau, Chabot, et al., 2017; Lefebvre et al., 2017). Le but de la présente recherche était de valider la théorie sur l'action intersectorielle locale développée dans la première phase, soit un répertoire de 12 résultats transitoires qui ponctuent la progression de l'action jusqu'à ses effets (voir la section Résultats généraux de la recherche), et d'identifier des régularités dans les différents enchaînements de ces résultats.

3 – INSTRUMENTS DE RECHERCHE

3.1 – Fondement théorique

Les Tables de quartier sont des systèmes d'action complexes. Ce sont des réseaux d'acteurs qui opèrent des processus de changement en vertu de l'atteinte de finalités, dans leurs contextes et dans le temps (voir Figure 3). Pour étudier l'action intersectorielle des Tables de quartier, nous avons recours à la théorie de l'Acteur-Réseau, une théorie sociale apte à capturer cette réalité.

La théorie de l'Acteur-Réseau (Latour, 2006) est une théorie sociale sur la manière dont se construisent et opèrent les actions portées par des réseaux d'acteurs. Cette théorie est reconnue comme un puissant outil d'analyse des interventions en ce qu'elle permet d'en tracer la genèse comme un processus d'assemblage d'entités humaines (acteurs sociaux tels que des organisations, des institutions, des citoyens, etc.) et non humaines (savoirs spécialisés, ressources matérielles et financières, lois et politiques publiques, programmes, rapports, etc.) et de comprendre les processus par lesquels de tels **réseaux sociotechniques** parviennent à produire du changement (Bilodeau et Potvin, 2018). Ces entités sont connectées par un travail incessant de **traduction** (médiation) qui fait converger les acteurs vers des problématisations communes, négocier des intérêts partagés (intéressement), s'engager dans de nouveaux rôles (enrôlement) et mobiliser une masse critique d'acteurs (mobilisation) pour mettre en mouvement des projets communs. Ce qui implique des **déplacements** (changements de positions et de rôles) chez les acteurs. C'est par la création, la reconfiguration et l'extension des réseaux sociotechniques (apport de nouveaux acteurs, savoirs et biens) que se construisent des solutions nouvelles devant répondre à des situations jugées problématiques (Akrich, Callon et Latour, 2006; Callon, 1984). Pour opérer et entraîner des résultats, les collectifs

d'action doivent constamment être faits et refaits, et leur cohésion maintenue par des efforts d'intéressement et d'enrôlement et par des instruments et des pratiques capables de soutenir la stabilisation, l'extension et la durée des réseaux. Se doter de structures et de règles permettant d'assurer la participation des parties concernées, la légitimité de leurs porte-parole, et de réguler le processus décisionnel collectif fait partie de ces instruments et pratiques.

Pour que de tels systèmes d'action produisent des réponses adéquates, il importe que de nouveaux rôles soient acceptés par les acteurs engagés. Ces déplacements d'acteurs peuvent soulever des controverses. La **controverse** est la confrontation de visions différentes portées par les acteurs sur une situation, liées à leurs identités et à leurs rôles, à leurs intérêts et aux enjeux auxquels ils sont confrontés, et qui entravent la coopération (Lascoumes, 2002). Le traitement des controverses se fait 1) par les déplacements d'acteurs qui s'opèrent par la négociation et l'apprentissage, c'est-à-dire si les acteurs modifient leurs positions initiales sur leurs visions, leurs rôles ou leurs pratiques; 2) par la reconfiguration du réseau, soit l'ajout d'acteurs pertinents introduisant de nouvelles connaissances et ressources, le renforcement de certains liens et l'abandon d'autres liens (retrait de certains acteurs); et 3) par l'élaboration de nouvelles solutions plus robustes qui permettent de faire progresser l'action (Callon, 1984, 1988).

De tels collectifs d'action ont besoin de **porte-parole** pour témoigner de leur existence et s'exprimer. Les porte-parole représentent et parlent au nom des collectifs d'acteurs. Ils sont partie intégrante de ce qui fait exister, durer ou décliner un collectif (Latour, 2006). La solidité des porte-parole repose sur leur légitimité et leur crédibilité. Leur légitimité est fondée sur la position qu'ils occupent et qui leur confère une reconnaissance par les autres. Leur crédibilité leur est donnée par la valeur que les autres accordent aux informations qu'ils véhiculent. Diverses activités peuvent y contribuer (ex. : consultations publiques, activités de délibération collective, représentations dans divers forums). Diverses marques de reconnaissance peuvent en être le signe (ex. : invitation à communiquer dans un forum important, reconnaissance par un bailleur de fonds, obtention d'un prix).

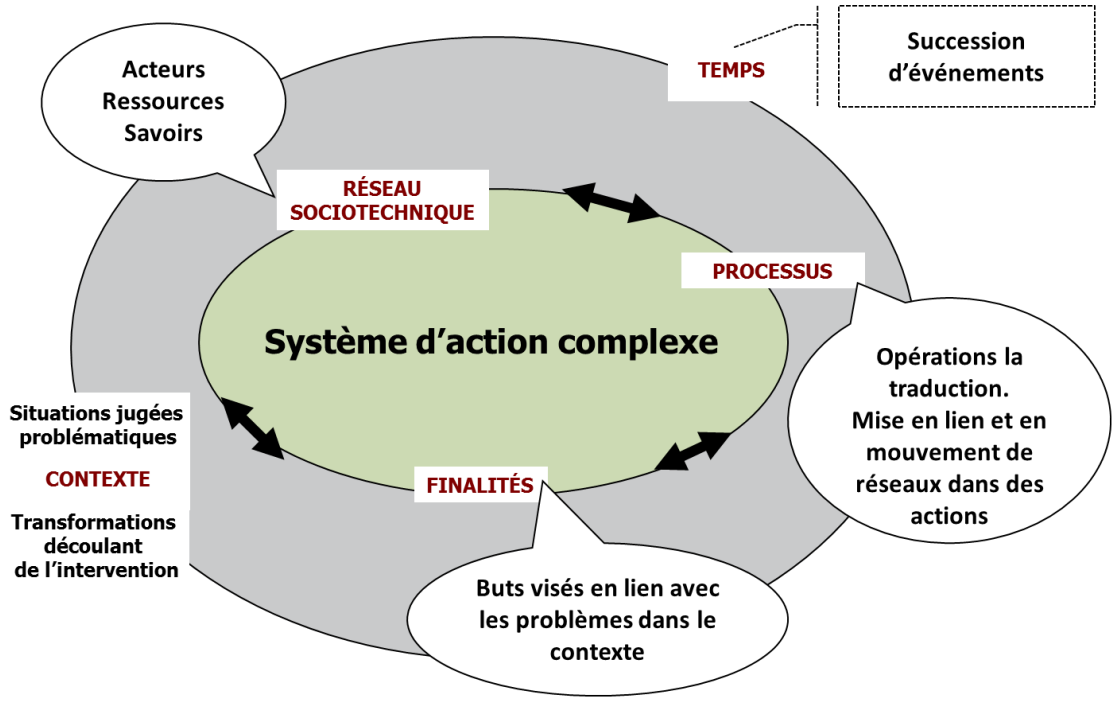
Les porte-parole s'associent une diversité d'entités qui contribuent à leurs représentations. La théorie de l'Acteur-Réseau nomme ces entités par le terme d'**intermédiaires**. Ce sont des formes matérielles écrites (ex. : mémoires, plans, cahier de revendication) qui véhiculent des idées et des positions convergentes du réseau (ex. : priorités, projets, solutions) sans les transformer. Ces intermédiaires stabilisent l'accord au sein d'un réseau et permettent la diffusion de ses idées et positions auprès d'autres acteurs d'intérêt ou de réseaux pour l'atteinte des finalités.

La Figure 3 présente la modélisation d'un système d'action complexe, telles que le sont les Tables de quartier, en recourant aux concepts de la théorie de l'Acteur-Réseau. Elle présente les grandes variables considérées dans la recherche, soit : le **réseau sociotechnique**, le processus de **traduction** et les **finalités visées**, qui évoluent dans le

temps et dans un **contexte** donné. Le contexte comprend le lieu avec ses ressources et contraintes, les populations, les activités en cours, les organisations et les institutions, les acteurs, les connexions et les interactions parmi ces entités. Il comprend aussi les situations jugées problématiques par le réseau d'acteurs et sur lesquelles il cherche à agir, ainsi les transformations qui découlent de son action.

Les effets de l'action des Tables sont définis comme des transformations dans la disponibilité ou l'accessibilité à des ressources favorables à la santé et au bien-être dans les milieux de vie, découlant de l'action intersectorielle territoriale. Ces ressources conjuguent des dimensions **matérielles**, liées à l'environnement bâti (logement, alimentation, transport, aménagement-environnement), et des dimensions **sociales** liées à la formation des citoyens, à l'économie locale et à la construction du lien social (éducation, développement économique communautaire, vie communautaire, loisir-sport-culture). La **disponibilité** réfère à l'ajout ou à la transformation de ces ressources de sorte qu'elles puissent être utilisées. L'**accessibilité** réfère à des transformations dans les règles d'accès à ces ressources, tels que : la proximité physique, le prix (abordabilité), les règles du droit aux services publics et les critères du don pour les ressources communautaires (Bernard et al., 2007).

Figure 3 Modélisation d'un système d'action complexe avec les concepts de la théorie de l'Acteur Réseau



3.2 – Méthodologie

Une étude de cas multiples (huit au total) a été conduite auprès de deux Tables de quartier volontaires, dont celle du présent rapport. Dans chaque Table, l'étude a porté

sur le système d'action d'un projet spécifique – actif durant au moins deux ans – portant sur la poursuite d'une priorité ou d'un objectif de son plan d'action.

L'étude a consisté en une analyse rétrospective (s'échelonnant de 2005 à juin 2018, selon les cas), principalement basée sur la documentation produite par les systèmes d'action afin de repérer les traces de l'action jusqu'aux transformations concrètes qui en découlent dans les milieux de vie. Deux sources de données ont été colligées : 1) les documents (comptes rendus de réunions, rapports annuels, infolettres des Tables de quartier, publications dans les médias sociaux, etc.); et 2) les entretiens d'approfondissement et de validation des analyses en cours, avec les acteurs-clés des différents systèmes d'action. De façon complémentaire, l'équipe a fait appel à d'autres sources de données telles que les journaux locaux, les infolettres et fils Facebook de plusieurs organismes. Le détail des sources de données est présenté à l'Annexe 1.

L'analyse a consisté à produire une ethnographie du système d'action étudié dans chaque Table de quartier, rendant compte de l'évolution dans le temps des réseaux sociotechniques, des processus ainsi que des transformations en découlant dans les milieux de vie. L'utilisation d'une matrice en cinq questions : Qui produit l'action? Quand? Quelle action est produite? Avec quelles conséquences? a permis d'apposer les résultats transitoires pertinents à chaque événement ayant fait progresser l'action dans le réseau. La chaîne des événements marquants jusqu'aux effets dans les quartiers a été tracée puis validée, de même que l'ethnographie, auprès de membres des Tables de quartier.

Ces études locales portent sur des aspects bien délimités des activités des Tables de quartier. Elles s'intéressent au processus de concertation entourant la mise en œuvre d'un projet spécifique découlant de ses priorités. **Il est donc très important de souligner que les résultats ne prétendent pas couvrir la totalité de la complexité des processus vécus et des effets produits par les Tables de quartier.**

4 – Résultats généraux de la recherche

Les réseaux d'action intersectorielle locale assemblent des acteurs sociaux des sphères associative, publique et privée de différents secteurs d'activité, des savoirs multidisciplinaires, des univers de sens, des connaissances et des faits, des biens divers, dans un processus de construction de l'action collective. Ils se mettent en mouvement en vue de modifier des situations problématiques par des transformations concrètes favorables à la santé et au bien-être des citoyens dans les milieux de vie, dans un contexte et en un temps donnés. À cet effet, les réseaux d'action intersectorielle locale mobilisent des informations, des ressources et différents acteurs et développent des connaissances et des compétences qu'ils mobilisent en retour dans l'action. Ces processus sont itératifs au sens de la théorie de l'acteur-réseau (Barbier, 2010) en ce qu'ils évoluent par une suite d'allers-retours entre, d'une part, le collectif où se confrontent divers intérêts, savoirs, faits et informations qui entrent en interdépendance dans la problématisation et, d'autre part, la recherche des possibilités d'action et la construction de solutions. Ces

compositions et recompositions des réseaux et de leur action sont des chaînes de traduction. Elles donnent lieu à l'enchaînement d'événements singuliers qui génèrent des résultats provisoires dans la progression de l'action. Dans les huit cas étudiés, 558 événements singuliers ont été répertoriés, allant d'une trentaine à près de 250 selon les cas, sur une période allant de deux à douze ans (voir le

Tableau **1**).

Tableau 1 Nombre d'événements, de RT et issue du processus pour chacun des huit cas

Cas	Période	Nombre d'événements	Nombre RT RT[+] / RT[-]	Processus abouti et présence d'effets
Jardins des Patriotes Vivre Saint-Michel en santé	2015-2018	72	T: 84 RT[+] 83 / RT[-] 1	Effets Processus toujours en cours
Ma Boîte à Provisions Vivre Saint-Michel en santé	2013-2018	76	T: 97 RT[+] 90 / RT[-] 7	Effets Processus toujours en cours
Réaménagement de la Carrière Francon Vivre Saint-Michel en santé	2014-2018	41	T: 66 RT[+] 66 / RT[-] 0	Sans effets Processus toujours en cours
Tarification sociale du transport en commun Action-Gardien	2011-2019	146	T: 251 RT[+] 247 / RT[-] 4	Sans effets Processus toujours en cours
Amélioration de la desserte en transport en commun – Création de la ligne 71 Action-Gardien	2007-2018	60	T: 91 RT[+] 90 / RT[-] 1	Effets Processus toujours en cours
Développement du site de l'église Saint-Bernardin-de-Sienne Vivre Saint-Michel en santé	2011-2014	24	T: 31 RT[+] 25 / RT[-] 6	Sans effets Processus terminé
Développement du site des Sœurs de la Présentation de Marie Vivre Saint-Michel en santé	2009-2010	34	T: 48 RT[+] 44 / RT[-] 4	Sans effets Processus terminé
La création du Bureau info logement et le projet de lutte à l'insalubrité à Saint-Michel Vivre Saint-Michel en santé	2005-2017	105	T: 126 RT[+] 115 / RT[-] 11	Effets Processus terminé
Total		558	794 RT[+] 761 / RT[-] 33	

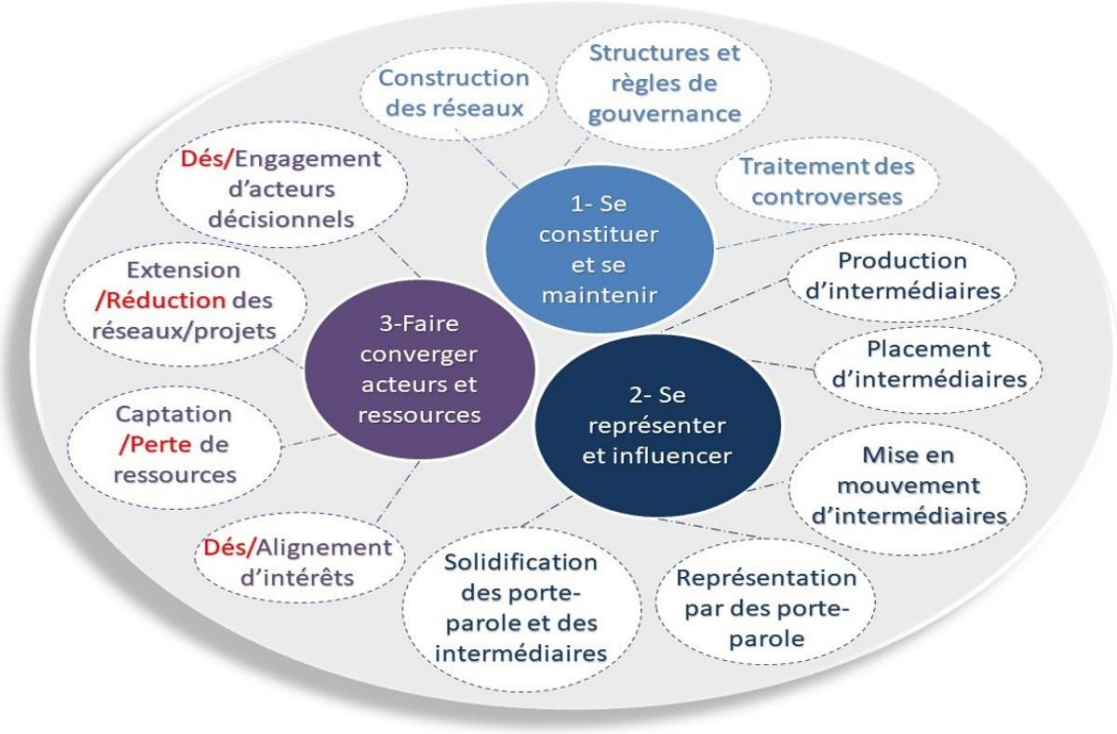
Interprétés en vertu de la théorie de l'acteur-réseau, ces événements donnent lieu à un répertoire stabilisé de 12 résultats transitoires (RT) génériques qui sont la pièce maitresse de la théorie élaborée sur la production des effets de l'action intersectorielle locale (AIL). Ils permettent de modéliser les processus de l'AIL jusqu'à ses effets dans les milieux de vie. Les chaînes de RT capturent la progression de l'action intersectorielle, comme ses reculs ou ses revers, ses alignements comme ses désalignements d'intérêts, la solidification comme l'affaiblissement des réseaux, ses passages obligés tels que l'accès à des ressources, et tous les méandres du processus de traduction. En composant ces chaînes de RT, le processus aboutit ou pas à des transformations effectives dans les milieux de vie.

La notion de bons et de mauvais attachements de Latour (1999) permet de qualifier les liaisons qui accroissent la capacité d'action des réseaux ou qui l'affaiblissent. Les

attachements positifs sont source d'actions convergentes des réseaux qui font progresser l'action vers ses finalités. Les attachements négatifs entraînent des reculs et des pertes dans le cours de l'action. Le concept d'attachement de Latour a fourni le fondement théorique des résultats transitoires (RT) en tant que marqueurs de la progression de l'action intersectorielle.

L'étude a validé les trois fonctions essentielles des réseaux d'action intersectorielle issues des 12 RT initiaux. La première fonction, **se constituer et se maintenir**, compte trois RT internes aux réseaux, soit la construction continue des réseaux, l'adoption de structures et règles de gouvernance, et le traitement des controverses. Les cinq RT de la deuxième fonction, **se représenter et influencer**, sont tournés vers l'externe, soit des productions et représentations servant aux réseaux à communiquer qui ils sont, quels sont leurs projets, à solliciter des appuis et des ressources, à gagner en légitimité et en crédibilité auprès d'interlocuteurs qu'ils cherchent à intéresser et à influencer. Enfin, les quatre RT de la troisième fonction, **faire converger les acteurs et les ressources nécessaires au changement**, dépendent surtout d'acteurs externes que les réseaux cherchent à s'allier de sorte à se renforcer, solidifier leurs projets et atteindre des finalités. Dans cette fonction s'observe l'impact critique du défaut d'intéressement ou d'alliance d'acteurs névralgiques, ou de la dissidence d'acteurs déjà engagés, sur le cours de l'action. La notion d'attachement négatif a ainsi été introduite pour représenter ces impacts par l'ajout de quatre RT de recul comme contrepoints des quatre RT positifs de la troisième fonction. La Figure 4 illustre ces trois fonctions et les RT qui leur sont rattachés, tandis que l'Encadré 2 offre une description détaillée de ceux-ci.

Figure 4 Douze résultats transitoires génériques composant trois fonctions essentielles des réseaux dans la production du changement



En conclusion, le résultat de la recherche est une théorie de moyenne portée validée sur la production des effets de l'action intersectorielle sur les conditions de vie locales, résultant d'un dialogue entre les données empiriques et la théorie de l'acteur-réseau. L'étude de validation a confirmé le répertoire initial des 12 résultats transitoires qui marquent la progression des réseaux d'action intersectorielle. Elle a aussi conduit à introduire, pour quatre résultats transitoires, des RT négatifs qui capturent les antagonismes, les pertes, les reculs et les difficultés qui ont été critiques dans le cours de l'action. En outre, la validation a permis de solidifier les définitions des RT ainsi que la base théorique des RT en connectant les données sur les cas avec différentes notions de la théorie de l'acteur-réseau.

Encadré 2 – Douze résultats transitoires génériques dans le processus de production des effets de l'action intersectorielle locale

① **Création et construction continue des réseaux sociotechniques** : Assemblage et mise en relation d'acteurs sociaux et d'entités non humaines (connaissance, rapport, règle, lois, politique, technologie, financement), leur mise en mouvement et leur engagement dans des rôles (à l'issue de négociation) dans un projet collectif en vue de l'atteinte de finalités. En cours de processus, des acteurs sociaux se retirent et d'autres acteurs ou entités non-humaines s'ajoutent aux réseaux. Ils y introduisent de

nouvelles stratégies ou idées, une vision renouvelée de la situation ou des informations qui ajoutent à la problématique. Cela modifie le cours de l'action.

② **Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau :** Adoption ou modification des modes de fonctionnement collectif au sein des réseaux. Ce sont les instruments et pratiques que les réseaux adoptent pour réguler : 1) la participation des parties concernées; 2) la légitimité de leurs représentants; 3) le processus décisionnel collectif; et 4) la coordination des activités du projet.

③ **Traitement des controverses :** Identification et élaboration de solutions permettant de faire évoluer les controverses qui empêchent les acteurs de coopérer et l'action de progresser. La controverse est la confrontation de visions concurrentes sur une même question parmi les acteurs en vertu de leur position sociale, leur identité, leurs intérêts et des enjeux auxquels ils sont confrontés. Le traitement des controverses se fait : 1) par les déplacements d'acteurs qui s'opèrent par la négociation et l'apprentissage, i.e. que les acteurs modifient leurs positions initiales sur leurs visions, leurs rôles ou leurs pratiques; 2) par la reconfiguration du réseau, soit l'ajout d'acteurs pertinents introduisant de nouvelles connaissances et ressources, le renforcement de certains liens et l'abandon d'autres liens (retrait de certains acteurs); et 3) par l'élaboration de nouvelles solutions plus robustes qui permettent de faire progresser l'action.

④ **Production d'intermédiaires** : Inscription dans des formes matérielles (écrits tels que plan, bilan, mémoire, cahier de revendications) d'idées convergentes dans un réseau (positions, revendications, priorités, projets, solutions). Ces intermédiaires stabilisent l'accord et servent à transporter ces idées auprès d'autres acteurs d'intérêt ou de réseaux pour l'atteinte des finalités.

⑤ **Placement d'intermédiaires** : Introduction d'intermédiaires dans d'autres réseaux, auprès d'acteurs décisionnels, de médias ou dans d'autres intermédiaires (ex. : des mémoires) où ils peuvent être adoptés/adaptés de sorte à marquer une avancée vers l'atteinte des finalités.

⑥ **Mise en mouvement d'intermédiaires** : Valorisation, utilisation des intermédiaires par des acteurs ou des réseaux d'intérêt auprès de qui ils ont été placés.

⑦ **Représentations par des porte-parole** : Actions (rencontre, présentations, discussions, communiqués ou conférences de presse, actions publiques, manifestations citoyennes) visant à communiquer des positions, intéresser, influencer la position et l'engagement d'autres acteurs ou de réseaux d'intérêt en vue de l'atteinte des finalités.

⑧ **Solidification des porte-parole et des intermédiaires** : Renforcement de la légitimité et de la crédibilité des porte-parole et des intermédiaires qu'ils transportent, faisant en sorte qu'ils soient davantage reconnus par les populations et les collectifs au nom de qui ils parlent et davantage considérés par des acteurs stratégiques. Cette solidification vient de la reconnaissance découlant de la réalisation de diverses activités (consultation publique, délibération collective) ou par divers signes (ex. : invitation à communiquer dans un forum, obtention d'un prix).

⑨**+ Alignement d'intérêts/Déplacements d'acteurs :** Convergence de positions (opinions, points de vue, stratégies), engagement des acteurs dans de nouveaux rôles, transformations dans les rapports de pouvoir qui favorisent la coordination des actions, la poursuite de l'action collective et l'atteinte des finalités des réseaux. Ces déplacements résultent de la négociation et des jeux de pouvoir parmi les acteurs.

⑨**- Désalignement d'intérêts :** Émergence d'intérêts divergents au sein des réseaux. Changement de position d'acteurs stratégiques qui portent des intérêts contraires à l'avancée d'un projet et qui entravent la réalisation d'actions.

⑩**+ Captation de ressources** : Accès aux ressources nécessaires au fonctionnement des réseaux et à l'accomplissement de leurs finalités, soit : du financement, de la main d'œuvre, de l'expertise ou du soutien technique.

⑩**- Perte de ressources** financières, humaines ou matérielles ou **échec subi** dans l'obtention de ces ressources.

⑪**+ Solidification / Extension des réseaux et de leurs projets :** Maintien ou renforcement des réseaux, soutien à la participation des populations, enrôlement de nouveaux acteurs, addition d'entités non-humaines, renforcement des compétences des acteurs et des liens au sein des réseaux,

interconnexions entre des réseaux. De façon symétrique, solidification ou extension des projets portés par ces réseaux.

⑪- **Affaiblissement / Réduction des réseaux et de leurs projets** : Retrait d'acteurs stratégiques, pertes de ressources, dissidence d'une masse critique d'acteurs qui affaiblit les réseaux de sorte qu'ils progressent plus difficilement dans l'action. De façon symétrique, affaiblissement des projets portés par ces réseaux.

⑫+ **Engagement d'acteurs décisionnels dans la réalisation du changement :** Engagement d'acteurs (ex. : institutions, entreprises, OBNL) détenant des leviers de décision et d'action indispensables (ex : autorisation, permis, pouvoir d'exécution) dans la réalisation des transformations effectives dans les milieux de vie.

⑫- **Non engagement/ Désengagement d'acteurs décisionnels qui fait obstacle à la réalisation du changement :** Non-engagement ou désengagement d'acteurs détenant les leviers indispensables à la réalisation des projets. Cela constitue le ''maillon qui a cédé'' dans le processus conduisant au changement.

PARTIE II – LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE DE CAS MA BOÎTE À PROVISIONS

5 – CONTEXTE DU RÉSEAU À L'ÉTUDE

5.1 – Contexte local

La population de Saint-Michel vit divers problèmes d'accès à une alimentation saine. Tout d'abord, l'offre alimentaire est inégalement répartie sur le territoire et 25% de la population du quartier ne bénéficierait donc pas d'un accès à distance de marche à des commerces en alimentation[3]. Ajoutons à cela que certains secteurs sont enclavés par la présence des anciennes carrières Francon et Miron ainsi que de l'autoroute métropolitaine, compliquant ainsi les déplacements au sein du quartier[4]. De plus, une bonne part de la population n'aurait pas les moyens économiques pour avoir accès à une voiture personnelle. 42 % des résidents utilisent d'ailleurs le transport en commun pour leurs déplacements[5]. Malgré cette forte utilisation, l'offre du transporteur public est rapportée comme déficiente, particulièrement les fins de semaine[6]. L'accessibilité économique à une alimentation saine est aussi compromise pour 35% de la population qui vit avec de faibles revenus[7]; l'on estime d'ailleurs qu'en 2015, environ 3300 ménages michelois vivraient de l'insécurité alimentaire, soit 15% des ménages du quartier[8].

Dans ces conditions, plusieurs acteurs du quartier n'hésitent pas à parler de la présence de déserts alimentaires, qui se définissent comme « un secteur qui procure un faible accès à des commerces pouvant favoriser une saine alimentation et qui est défavorisé sur le plan socioéconomique»[9]. Dans son analyse des besoins alimentaires du quartier Saint-Michel, la firme Paquin recherche et Associés révèle l'existence de 6 déserts alimentaires dans le quartier, en se basant sur une accessibilité à pied de 500m autour des supermarchés[10]. L'un de ces déserts se situe dans le secteur nord-ouest du quartier, où se trouvent notamment des Habitations à loyers modiques (HLM) où de nombreux aînés et familles résident[11]. Ce secteur se caractérise aussi par l'offre alimentaire la plus faible du quartier, laquelle est surtout accessible dans des dépanneurs[12].

Dans ce contexte, l'amélioration de l'accès à une saine alimentation pour tous fait partie des objectifs de la Concertation alimentation de Vivre Saint-Michel en santé et a notamment été inscrite au Plan de quartier 2009-2012[13]. Les moyens collectifs pour y

[3] Vivre Saint-Michel en santé (2015a)
[4] Vivre Saint-Michel en santé (2017)
[5] Carré (2017, p. 37)
[6] Paquin Recherche et Associés inc. (2011); Vivre Saint-Michel en santé (2015b, 2016).
[7] Centraide du Grand Montréal (2015)
[8] Vivre Saint-Michel en santé (2015b)
[9] Institut national de santé publique du Québec (2013, p. 9)
[10] Paquin Recherche et Associés inc. (2011, p. 106); Vivre Saint-Michel en santé (2015a)
[11] Lévesque (2018)
[12] Paquin Recherche et Associés inc. (2011, p. 97)
[13] Vivre Saint-Michel en santé (2009, p. 36-37; 2014a, p. 24)

arriver ont varié dans le temps : tentatives de mise en place d'un lieu d'approvisionnement collectif (en 1998 et 2010 notamment), animation d'un réseau de jardins collectifs, déploiement de l'initiative Bonne Boîte Bonne Bouffe, instauration de groupes d'achats collectifs. Ces deux dernières expériences passées montrent que les organismes avaient une connaissance et une habitude du fonctionnement d'un groupe d'achats où les clients passent des commandes et viennent les chercher à des points de chute prédéterminés.

Le programme Bonne boîte bonne bouffe était une initiative portée initialement par Moisson Montréal qui la déployait dans les organismes communautaires afin d'offrir des paniers de fruits et légumes à faible coût à la population. En place dans plusieurs organismes communautaires de Saint-Michel, ce programme éprouvait des problèmes d'affluence et de qualité des produits[14] et il fut complètement fermé à l'été 2016[15]. Les deux grands organismes communautaires en alimentation du quartier, Mon Resto et le Carrefour populaire, ont aussi tenté de mettre sur pied par le passé des groupes d'achats pour leur clientèle[16].

5.2 – Les visées de travail collectives

Le projet Ma boîte à provisions a réuni les anciens groupes d'achats isolés du quartier pour les propulser comme un grand projet collectif ouvert à tous les Michelois. À la base, un groupe d'achats doit permettre à ses participants d'accéder à une baisse des coûts des aliments en raison de l'augmentation du pouvoir d'achat par le regroupement des individus. Les réductions peuvent atteindre 50% du prix des aliments en épicerie[17].

Ma boîte à provisions poursuit divers objectifs :

- « Favoriser l'accessibilité physique et économique pour l'ensemble de la communauté à des aliments de qualité, sains et nutritifs;
- Contribuer à briser l'isolement engendré par la pauvreté et à construire un réseau d'entraide »[18];
- « Conférer des connaissances, des habiletés et la capacité de devenir autonome afin que tous puissent tirer le meilleur parti de l'alimentation et surmonter plus facilement les obstacles quotidiens à une saine alimentation »[19];
- « Créer un lieu d'engagements et d'émergence de projets collectifs. »[20]

[14] Bonne Boîte Bonne Bouffe (2010); Table Aliment'Action (2012, 2013b)
[15] Concertation Alimentation (2016b); Gaior (2016); Pellus (2016)
[16] Centre communautaire Mon Resto Saint-Michel (2018); Carrefour populaire de St-Michel (2018b)
[17] Concertation Alimentation (2015)
[18] Comité d'évaluation (2016)
[19] Carrefour populaire de St-Michel (2016)
[20] Concertation Alimentation (2015, p. 4); Leborgne et Langlois (2016)

6 – LA DÉMARCHE DU PROJET

6.1 – 2013

Le projet Ma boîte à provisions a pris racine progressivement dans le quartier Saint-Michel à partir de 2013. Le plan d'action 2013-2014 de la Concertation alimentation mentionne la volonté de mettre en place un groupe d'achat collectif pour tout le quartier[21] (**#1 RT 4-Production d'intermédiaire : plan d'action**). En début d'année 2013, la Concertation alimentation décida d'attribuer un résiduel du financement de l'enveloppe MESS-Ville à cet objectif[22] (**#2 RT 10a-Captation de ressources : financement MESS-Ville**). Ce projet serait porté par l'organisme communautaire Mon Resto en remplacement de son programme Bonne Boîte Bonne Bouffe (distribution de paniers de fruits et légumes)[23]. C'est ainsi que le projet de groupe d'achat collectif porté par Mon Resto vit le jour, mis en place par une nutritionniste de l'organisme qui y consacrait quelques heures parmi ces autres tâches. Le Carrefour populaire y participa, notamment en y référant des citoyens et en prenant des commandes pour ses participants[24] (**#3 RT 1-Création/construction continue des réseaux sociotechniques : alliance Carrefour Populaire et Mon Resto**). Diverses activités de promotion seront réalisées par les deux organismes sous cette mouture du projet afin de le faire connaître à la population du quartier et aux partenaires communautaires : distribution de feuillets et d'affiches publicitaires (notamment par envoi aux partenaires, par porte-à-porte et aux participants des organismes), parution dans le journal local et sur les réseaux sociaux, envoi de la liste de produits à tous les organismes du quartier (**#4 RT 7-Représentation par des porte-parole)**. Un sondage fut aussi réalisé auprès de familles afin de mieux connaître leurs besoins en termes de produits à offrir (**#5 RT 1-Création/construction continue des réseaux sociotechniques : collecte de nouvelles informations**).

Durant l'année 2013, le Carrefour populaire adopta un nouveau plan d'orientation stratégique dans lequel l'alimentation prenait une plus large place qu'auparavant. L'organisme y mentionnait notamment le souhait de développer son propre groupe d'achat, contrairement au souhait de mise en commun des efforts formulé par la Concertation Alimentation (**#6 RT 9b-Désalignement d'intérêts**).

[21] Table Aliment'Action (2013c)
[22] Le financement MESS-Ville provient d'une entente administrative entre la Ville de Montréal et le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale qui vise la lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale. Le financement est accordé par la Ville aux différents arrondissements en fonction de leur indice de défavorisation et soutient par la suite des projets locaux.
[23] Mon Resto Saint-Michel (2015); Table Aliment'Action (2013a; 2014a, p. 1)
[24] Mon Resto Saint-Michel (2015); Participant #2 (2018)

Tableau 2 Chaîne de résultats transitoires 2013

Quand?	Qui?	Produit quoi?	Avec quelles conséquences ?	Résultats transitoires de l'action produite
2013	Concertation Alimentation	Inscription dans le plan d'action 2013-2014 de la volonté de mettre en place un groupe d'achat collectif pour tout le quartier	Solidification de l'accord entre les acteurs	#1 4-Production d'intermédiaires
2013-01-15	Mon Resto Saint-Michel	Obtention d'un financement de 4000$ (enveloppe MESS-Ville) pour la tenue d'un groupe d'achat dans l'est en remplacement de bonne boîte bonne bouffe	Remise sur pied de leur groupe d'achat et diffusion à travers le quartier (notamment via les partenaires communautaires)	**#2** 10a-Captation de ressources
2013-08	Mon Resto Saint-Michel	Expérience d'un groupe d'achats collectifs porté par Mon resto auquel s'est joint le Carrefour populaire	Premières collaborations et tentatives d'harmonisation de leurs activités concernant les groupes d'achats	**#3** 1-Création/construction continue des réseaux sociotechniques
2013	Carrefour populaire Saint-Michel; Mon resto	Promotion commune du groupe d'achat : distribution de feuillets et d'affiches publicitaires, parution dans le journal local et sur les réseaux sociaux, envoi de la liste de produits à tous les organismes du quartier	début de la réalisation d'activités communes afin de mobiliser les citoyens et les partenaires communautaires	#4 7-Représentation par des porte-parole
2013-08	Mon Resto Saint-Michel?	Réalisation d'un sondage auprès de familles	Enlignement sur les différents produits qui intéressent les familles afin de favoriser leur adhésion; Informe ses participants de la présence du groupe d'achat	**#5** 1-Création/construction continue des réseaux sociotechniques
2013-2014	Carrefour populaire Saint-Michel	Adoption d'un nouveau plan d'orientation stratégique au Carrefour populaire	Inscription de l'objectif de mettre sur pied un groupe d'achats collectif pour l'organisme, ce qui va à l'encore des efforts de la concertation	#6 9b- Désalignement d'intérêts

6.2 – 2014

C'est ainsi qu'en janvier 2014, le Carrefour populaire engagea une nutritionniste dont l'un des mandats était la création d'un groupe d'achats pour l'organisme. Après quelques mois de participation au groupe d'achats de Mon Resto, le Carrefour cessa son association aux alentours des mois d'avril-mai 2014 afin de commencer son propre groupe d'achats s'approvisionnant auprès du grossiste en alimentation Mayrand (**#7 RT 11b : Réduction/affaiblissement des réseaux et des projets qu'ils portent : affaiblissement du projet harmonisé par le désengagement du Carrefour**). Le Carrefour mit alors en place un concept où les individus se regroupaient en soirée afin de passer leur commande collectivement. Ce moment était aussi propice à la tenue d'un atelier de sensibilisation à la saine alimentation par la nutritionniste. Le Carrefour acheta alors du matériel (glacières, frigos, etc.) afin d'être en mesure de gérer ses propres commandes.

L'idée d'un groupe d'achats pour tout le quartier n'en était pas morte pour autant. En février 2014 se tint une rencontre élargie sur la possibilité de mettre en place un tel groupe[25], volonté exprimée dans le plan d'action de la Concertation alimentation[26]. On y fit le point sur les défis et les conditions nécessaires pour la mise en place d'un tel projet communautaire dans le quartier. Les acteurs réunis se montrèrent tous intéressés par une telle démarche (**#8 RT 9a-Alignement d'intérêts-déplacement d'acteurs**). La Concertation alimentation décida alors de réserver à nouveau une partie des fonds MESS-Ville pour cette initiative (3700$) (**#9 RT 10a-Captation de ressources : financement MESS-Ville**). L'on identifia toutefois le besoin d'aller chercher du financement supplémentaire afin d'embaucher une personne-ressource qualifiée qui pourrait déployer le projet. VSMS identifia alors le programme Québec en forme de la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC) comme une potentielle source d'appui. La Table engagea ainsi des démarches informelles et des discussions avec le bailleur de fonds afin de valider le soutien que le projet pourrait avoir de cette organisation[27] (**#10 RT 9a-Alignement d'intérêts-Déplacement d'acteurs : prise de rôle actif de VSMS; #11 RT 7-Représentation par des porte-parole)**. Toutefois, des mouvements au sein des représentants locaux de la FLAC engendrèrent une incertitude sur la recevabilité du projet[28]. Il sera tout de même déposé officiellement au bailleur de fonds au printemps 2014 (**#12 RT 4-Production d'intermédiaires; #13 RT 5-Placement d'intermédiaires : demande de financement-Québec en forme**). Pendant ce temps, Mon Resto et le Carrefour continuaient de tenir séparément leurs groupes d'achats mensuellement.

À la fin du printemps, le projet fut renvoyé à la table à dessin, Québec en forme souhaitant dorénavant appuyer des initiatives concertées et pouvant être pérennisées, considérant la fin prochaine de son programme de financement. Le financeur proposait alors quelques

[25] Table Aliment'Action (2014a, 2014c); Vivre Saint-Michel en santé (2014b, p. 34; 2014c, p. 3) 2014-05-21-AQ-Bilan2013-14 p.3
[26] Table Aliment'Action (2013c)
[27] Table Aliment'Action (2014a, p. 5)
[28] Table Aliment'Action (2014b)

pistes de réflexion pour le milieu afin d'améliorer le projet, notamment la création de liens avec d'autres organismes, l'intégration des citoyens ou encore l'ouverture du projet à l'ensemble de la population du quartier[29] (**#14 RT 1-Création/construction continue des réseaux sociotechniques : paramètres et suggestions d'amélioration**). De nombreuses rencontres, autant avec Québec en forme qu'entre les acteurs de la Concertation alimentation, se tinrent alors afin de développer un nouveau projet et d'y susciter l'adhésion de tous. Rapidement, les acteurs du milieu ont manifesté le désir de continuer les réflexions autour de la thématique des groupes d'achat. VSMS renforcit alors son rôle d'interlocuteur avec le bailleur de fonds et de coordonnateur dans le milieu.

En fin d'année 2014, Mon Resto déménagea une partie de ses activités dans de nouveaux locaux situés sur le boulevard Pie-IX, au rez-de-chaussée d'un immeuble récemment construit par l'organisme Relais Jeunes Familles pour héberger sa clientèle. Plus grands et dotés d'une petite cuisine ainsi que d'une chambre froide, ces nouveaux locaux permettent de réaliser les activités d'autonomie alimentaire de l'organisme dans un meilleur contexte; la chambre froide sera d'ailleurs d'une grande utilité dans le futur du projet.

Au mois de novembre se tint aussi une rencontre-bilan en compagnie de VSMS afin de voir comment mieux harmoniser les 2 groupes d'achat de Mon Resto et du Carrefour populaire. Par la suite, en décembre 2014, un nouveau rapprochement des groupes d'achats s'effectua par la participation de Mon Resto au groupe d'achats du Carrefour, permettant ainsi à l'organisme de profiter des prix avantageux mis en place avec Mayrand et de bonifier l'offre de produits pour ses participants (**#15 RT 9a-Alignement d'intérêts/Déplacement d'acteurs)**.

Tableau 3 Chaîne de résultats transitoires 2014

Quand?	Qui?	Produit quoi?	Avec quelles conséquences ?	Résultats transitoires de l'action produite
2014-Printemps	Carrefour populaire Saint-Michel	Le Carrefour lance son propre groupe d'achats s'approvisionnant auprès de Mayrand et donne des ateliers de sensibilisation lors des soirées de commande	Le Carrefour cesse de travailler avec Mon Resto et son groupe d'achats; division durant plusieurs mois des 2 groupes d'achats du quartier Occasion de développer des connaissances sur la saine alimentation pour les participants	**#7** 11b-Réduction/affaiblissement des réseaux et des projets qu'ils portent

[29] Table Aliment'Action (2014d)

Quand?	Qui?	Produit quoi?	Avec quelles conséquences ?	Résultats transitoires de l'action produite
2014-02-04	Concertation alimentation	Rencontre élargie sur la possibilité de mettre en place un groupe d'achats couvrant tout le quartier	Intérêt démontré par plusieurs acteurs La concertation réserve un financement de 3700$ (enveloppe MESS-Ville) Identification du besoin de financement supplémentaire	**#8** 9a-Alignement d'intérêt-Déplacement d'acteurs **#9** 10a-Captation de ressources
2013-12-2014	VSMS	Approches informelles auprès de Québec en forme pour le projet de groupe d'achats coopératif	Incitation à soumettre un projet au projet appel de financement	#10 9a-Alignement d'intérêt-Déplacement d'acteurs #11 7-Représentation par des porte-parole
2014-Printemps	Québec en forme	Mouvements de personnel chez Québec en forme	Flou concernant la recevabilité du projet de groupe d'achats collectif	
2014-Mars	VSMS	Dépôt du projet de groupe d'achat coopératif à Québec en forme		**#12** 4-Production d'intermédiaires **#13** 5-Placement d'intermédiaires
2014-Printemps	Québec en forme	Refus de financer le projet soumis	Réalignement du milieu et du projet dans les mois subséquents	
2014-2015	VSMS	Rencontres avec Québec en forme afin de réaligner le projet	Recueille des informations qui sont ensuite transmises au milieu Négociation avec le bailleur de fonds	**#14** 1-Création/construction continue des réseaux sociotechniques
2014-11	VSMS, Carrefour populaire et Mon Resto	Rencontre d'harmonisation des groupes d'achats avec VSMS	Mon Resto se joint au groupe d'achat de décembre du Carrefour afin d'avoir accès à ses produits et à ses prix	**#15** 9a-Alignement d'intérêts/Déplacement d'acteurs

6.3 – 2015

L'année 2015 débuta avec l'entrée en poste d'une nouvelle chargée de Concertation alimentation chez VSMS en janvier (**#16 RT 11a-Solidification/extension des réseaux et**

des projets qu'ils portent). Dès son arrivée et afin de répondre aux demandes d'actualiser le concept de groupe d'achats du bailleur de fonds, cette chargée de Concertation effectua diverses recherches d'approches innovantes dans ce domaine ainsi que des rencontres avec d'autres organismes communautaires expérimentés, tels que Mission Sud-Ouest (**#17 RT 1-Création/construction continue des réseaux sociotechniques : nouvelles informations**). Le projet d'approvisionnement collectif qui fut ensuite développé par la Concertation alimentation présentait ainsi de nouveaux aspects : développement d'une plate-forme web afin d'ouvrir le projet à tous les résidents du quartier, mise en place de points de distribution dans des dépanneurs situés dans des déserts alimentaires et mobilisation d'un nouvel acteur, l'organisme Les Jumeleurs / espace communautaire (Les Jumeleurs / ec). Organisme communautaire récemment déménagé dans le quartier, il offre des activités en lien avec les saines habitudes de vie (alimentation, sport adapté et socialisation) afin de contribuer à l'intégration sociale et socioprofessionnelle des personnes qui ont une différence intellectuelle. L'organisme possède, au sein de ses ressources humaines, une expertise en alimentation et mise en marché (**#18 RT 11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent : Jumeleurs / espace communautaire**).

Cette nouvelle mouture de projet représentait un important compromis entre les intérêts manifestés par le bailleur de fonds (création de liens avec d'autres organismes, intégration des citoyens, ouverture du projet à l'ensemble de la population du quartier) et les objectifs des organismes communautaires (offrir un meilleur accès aux aliments à leurs participants défavorisés en poursuivant leurs groupes d'achat). L'intégration de points de chute dans les dépanneurs résulte de l'intérêt de Québec en forme pour le concept des dépanneurs fraîcheur, un programme qu'il soutient en partenariat avec la Direction de Santé publique et qui vise l'intégration de fruits et légumes frais dans les dépanneurs[30]. L'ouverture du projet à des citoyens de la classe moyenne par le biais du site web a suscité un repositionnement des acteurs communautaires face aux objectifs habituels des groupes d'achats, qui s'adressaient principalement à leurs membres défavorisés[31] (**#19 RT 9a-Alignement d'intérêts/Déplacement d'acteurs**). Cette perspective d'offrir la possibilité aux résidents de faire des achats solidaires devenait toutefois intéressante par l'impact à la baisse que cela pouvait avoir sur les prix offerts. Le projet bonifié fut ainsi soumis au printemps 2015 à Québec en forme (**#20 RT 4-Production d'intermédiaires; #21 RT 5-Placement d'intermédiaires**). Comme mentionné précédemment, dans l'année qui s'est écoulée entre les deux soumissions du projet (en attente de la réouverture de l'appel de projets à Québec en forme), autant la direction de VSMS que la chargée de concertation en alimentation tinrent des rencontres avec le bailleur de fonds afin de structurer le projet et d'en assurer l'adhésion. Ces rencontres résultèrent en un alignement des intérêts de chacun puisque le projet fut accepté en début d'été 2015 (**#22 RT 10a-Captation de ressources : financement Québec en forme**).

[30] Dépanneur fraîcheur (2019)
[31] Participant #2 (2018)

Suite à l'acceptation du projet, un comité de suivi fut mis sur pied (**#23 RT 2-Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau : organisation du réseau pour la collaboration**). Ce comité rassemblait le Carrefour populaire, Mon Resto, Les Jumeleurs / ec ainsi que la chargée de concertation alimentation de VSMS, en soutien au développement du projet. Ce comité persistera dans le temps afin d'accompagner le développement du projet et de prendre les décisions nécessaires pour sa gestion jusqu'en 2017. La première tâche du comité fut de procéder à l'embauche d'un chargé de projet, qui entra en fonction en septembre 2015 (**#24 RT 10a : Captation de ressources : expertise**). Celui-ci aura comme mandat de développer le projet tout en travaillant en partenariat avec les deux nutritionnistes du Carrefour populaire et de Mon Resto qui portaient précédemment les groupes d'achat et les tentatives d'harmonisation enclenchées depuis 2013. Nouvel acteur dans le quartier, le chargé de projet possédait une expertise en développement de projets en alimentation qui fut mise à profit. Combiné aux nutritionnistes qui s'occupaient de faire fonctionner le groupe d'achats chaque mois, il a pu se concentrer sur le développement ainsi qu'à la réorganisation du fonctionnement. La chargée de concertation de VSMS a soutenu le chargé de projet dans la mobilisation des organismes communautaires et l'organisation de départ du projet.

Du point de vue stratégique, le comité de suivi adopta en octobre 2015 un plan d'action pour les années 2015-2016 et détermina la mission officielle du projet (**#25 RT 4-Production d'intermédiaires**). Du côté opérationnel, le projet prit forme rapidement. Afin de développer des outils communs, un sous-comité communication fut créé. Des documents de référence furent composés, notamment sur le fonctionnement pour les membres et les points de chute ainsi que pour la création de nouveaux points de chute (**#26 RT 2-Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau : document de référence**). Une grande tournée s'organisa afin de faire connaître le projet, autant pour les citoyens lors d'événements de quartier (**#27 RT 7-Représentation par des porte-parole**) que pour les organismes pressentis comme des points de chute potentiels (**#28 RT 7-Représentation par des porte-parole**).

Ces démarches résultèrent notamment en la création de deux nouveaux points de chute, soit aux Habitations Emmaüs et à la Maison d'Haïti (**#29 RT 11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent; Effet #1: Amélioration de l'accessibilité à des aliments sains**). La création du point de chute des Habitations Emmaüs, situé dans le nord-ouest du quartier, un secteur identifié comme un désert alimentaire par les organismes du quartier, a demandé la collaboration de nombreux partenaires communautaires : Habitations Emmaüs (des Habitations à loyer modique (HLM) où des aînés résident), Voisins en Action, Maison de la famille, Saint-Michel Vie Sans Frontières, Le Temps d'une pause, les agents de mobilisation citoyenne de la Joujouthèque et du Carrefour populaire (financés par le programme de Revitalisation urbaine intégrée de la Ville de Montréal) et les intervenantes de milieu en HLM. Par cet alignement d'intérêts à travailler à l'accès à une saine alimentation, la mise en place de cette collaboration permit de créer de nouveaux liens et de renouveler les collaborations entre ces partenaires.

Ces points de chute nécessitaient un soutien plus grand en raison de leur manque de spécialisation sur la thématique alimentaire. Ainsi, dans le secteur nord-ouest, une équipe de quatre personnes fut mise sur pied pour la prise de commande avec les aînés; elle rassemblait le chargé de projet du groupe d'achat, une bénévole, l'agent de mobilisation citoyenne de la Joujouthèque ainsi qu'une intervenante de Voisins en Action. L'agent de mobilisation citoyenne effectuait des appels de rappel ainsi que la livraison des commandes au HLM. Quant à la Maison d'Haïti, la mobilisation de bénévoles permit de gérer la logistique de la prise de commandes et des livraisons, l'organisme n'étant pas en mesure d'ajouter ces tâches à celles de ses employés (**#30 RT 10a-Captation de ressources : création d'une équipe et mobilisation de bénévoles**).

Des approches auprès d'une quinzaine de nouveaux fournisseurs permirent aussi d'élargir l'offre de produits par la conclusion d'une entente avec quatre d'entre eux (**#31 RT 7-Représentation par des porte-parole; #32 RT 11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent**). L'ouverture d'une fenêtre d'opportunité permit l'obtention de ressources financières (15 000$) de la part de la Corporation de développement de l'Est (CDEST), qui devait allouer rapidement des fonds en raison de la dissolution prochaine de l'organisation; frigos, congélateurs et autres petits équipements purent ainsi être achetés afin de faciliter le projet (**#33 RT 10a-Captation de ressources**).

Toujours dans ce but de faciliter la mise en place du projet, les Jumeleurs / ec se proposa afin d'acheter les surplus des commandes dans le but de les cuisiner dans le cadre de son programme d'intégration socioprofessionnel en cuisine (**#34 RT 9a-Alignement d'intérêts/Déplacement d'acteurs : nouveau rôle**). Ce partenariat permettait d'offrir des prix plus compétitifs aux clients du groupe d'achats en ayant recours à l'achat en gros (en caisse ou en palette) plutôt qu'à l'unité[32]. L'organisme Mon Resto soutint aussi le projet en favorisant l'utilisation du groupe d'achats pour son approvisionnement en denrées pour ses autres volets d'actions (ateliers culinaires, cuisines collectives) (**#35 RT 9a-Alignement d'intérêts/Déplacement d'acteurs : nouveau rôle**).

Quelques événements à l'échelle macro eurent aussi une influence dans l'histoire du projet. Notamment, les porteurs du groupe d'achats participèrent à trois démarches de réflexion tenues par la Concertation alimentation et la Table de quartier qui seront présentées dans les sections ci-après. La première d'entre elles, la Communauté stratégique en alimentation, commença à l'automne 2015. Ce processus de réflexion visait à faire émerger et à mettre en œuvre de nouvelles actions en alimentation dans le quartier tout en créant davantage de liens entre les organisations, les institutions et les citoyens. Sans toucher directement le projet de groupe d'achats, il ressortira de cet exercice différentes pistes à explorer afin de renforcer la complémentarité des initiatives en alimentation du quartier et de répondre à certains besoins des organismes. Les Jardins des Patriotes, projet d'agriculture urbaine à l'École Louis-Joseph-Papineau, apparaîtront comme une manière de produire des denrées fraîches pour alimenter les initiatives du

[32] Participant #2 (2018); Participant #6 (2019); Participants #5 (2019)

quartier, dont le groupe d'achats. La Communauté stratégique mettra aussi la table pour les réflexions qui s'engagèrent par la suite dans le quartier dans le cadre du Projet Impact collectif, qui sera présenté ci-après.

Tableau 4 Chaîne de résultats transitoires 2015

Quand?	Qui?	Produit quoi?	Avec quelles conséquences ?	Résultats transitoires de l'action produite
2015-01	VSMS	Embauche d'une nouvelle chargée de Concertation alimentation	Augmentation du soutien accordé au développement du projet	**#16** 11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent
2015	VSMS	Rencontres avec des organismes communautaires afin d'innover dans la demande de financement	Suggestions de nouvelles avenues pour le projet	**#17** 1-Création/construction continue des réseaux sociotechniques
2015	Jarry 2e/Les Jumeleurs	Intégration de Jarry 2e dans la nouvelle mouture du projet de groupe d'achats collectif	Nouvel acteur ayant une culture plus entrepreneuriale	**#18** 11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent
2014-12-09 et 2015…	Concertation alimentation ou VSMS	Rencontres d'idéation d'un nouveau projet à déposer à Québec en forme	Réalignement du milieu et du projet dans les mois subséquents selon les barèmes du bailleur de fonds	#19 9a-Alignement d'intérêts/Déplacement d'acteurs
2015-04	VSMS	Dépôt du projet d'approvisionnement collectif à Québec en forme		**#20** 4-Production d'intermédiaires **#21** 5-Placement d'intermédiaires
2015-été	VSMS	Obtention du financement de Québec en forme	Mise en place du projet	**#22** 10a-Captation de ressources
2015-été	VSMS, Carrefour populaire, Mon Resto, Les Jumeleurs	Création d'un comité de suivi du projet d'approvisionnement collectif	Structuration du projet et dotation d'un lieu d'échange	**#23** 2- Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau
2015-09	Carrefour populaire	Embauche d'un chargé de projet	Ajout d'expertise dans le réseau Mise en place du projet Travail de coordination et de médiation entre les 2 porteurs	**#24** 10a-Captation de ressources

Quand?	Qui?	Produit quoi?	Avec quelles conséquences ?	Résultats transitoires de l'action produite
2015-10	Comité de suivi	Rédaction d'un plan d'action pour 2015-2016 et adoption de la mission officielle du projet	Structuration du travail, alignement des visées	**#25** 4-Production d'intermédiaires
2015-10-09 et 2015-11-10	Chargé de projet	Création d'un document de référence sur le fonctionnement pour les membres et les points de chute Élaboration d'un guide pour la création de nouveaux points de chute	Élaboration de procédures afin d'organiser le travail collectif	**#26** 2-Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau
2015-10-21 et …	Chargé de projet	Réalisation de kiosques d'information dans les événements de quartier	Diffusion du projet auprès de la population	#27 7-Représentation par des porte-parole
2015-automne	Chargé de projet	Présentation du projet à des organismes pouvant devenir des points de chute	Informe les partenaires sur le projet, validation de leur intérêt à y participer Création de 2 points de commande et de chute Augmentation des clientèles touchées; Amélioration de l'accès à des aliments sains (Effets)	**#28** 7-Représentation par des porte-parole **#29** 11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent
2015-automne	Chargé de projet	Mise en place des nouveaux points de chute : mobilisation de personnel et de bénévoles	Ajout de ressources dans le réseau	#30 10a-Captation de ressources
2015-10-15	Chargé de projet	Approches auprès de 15 fournisseurs	Conclusion d'entente avec 4 fournisseurs	**#31** 7-Représentation par des porte-parole **#32** 11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent
2015-12	Comité de suivi	Obtention d'un financement de 15 000$ de la CDEST	Achat de frigos, congélateurs et autres petits équipements	**#33** 10a-Captation de ressources

Quand?	Qui?	Produit quoi?	Avec quelles conséquences ?	Résultats transitoires de l'action produite
2015-Automne	Jarry 2e	Partenariat avec Jarry 2e afin que l'organisme récupère les surplus des commandes afin de les utiliser dans les cuisines de son restaurant	Permettait d'offrir des prix plus bas aux clients	**#34** 9a-Alignement d'intérêts/Déplacement d'acteurs
2015-Automne	Mon Resto	Mon resto décide de favoriser l'achat à travers MBP pour ses différents besoins en denrées pour ses activités	Permettait d'augmenter le volume d'achat et, à terme, d'offrir de meilleurs prix pour les clients	**#35** 9a-Alignement d'intérêts/Déplacement d'acteurs

6.4 – 2016

Une seconde initiative de concertation de VSMS prit place à l'hiver 2016, simultanément aux travaux de la Communauté stratégique : le Projet impact collectif (PIC), déployé par Centraide. Le PIC cherche à amener les milieux mobilisés à travailler davantage de manière intégrée de sorte à augmenter les impacts de leur action. Il offre un soutien financier provenant de 9 grandes fondations[33] et cherche à créer des liens entre les milieux et les fondations afin que ces dernières accordent un soutien accru à des projets répondant à leurs missions spécifiques. Le quartier était ainsi encouragé à développer des projets d'envergure qui auront un impact significatif sur la vie des citoyens.

Un premier volet de financement fut ainsi offert aux Tables de quartier sélectionnées afin de mobiliser leur milieu autour d'un Projet d'impact collectif défini collectivement et d'en commencer le déploiement. Suite à la consultation du conseil d'administration de VSMS et de l'assemblée de quartier, une lettre d'intention pour le projet est déposée en décembre 2015. VSMS ayant été sélectionné pour le projet, 3 rencontres de travail se tiendront durant l'année 2016 afin de développer collectivement une proposition de projet collectif à soumettre à Centraide. Il faut dire toutefois que les réflexions du côté de l'alimentation étaient alors bien entamées grâce au travail réalisé au sein de la Communauté stratégique. Dans le cadre de la seconde rencontre d'idéation (2 juin 2016), les réflexions autour de l'alimentation, alimentées par la présence des coporteurs du projet, allèrent notamment du côté de l'importance de consolider et de poursuivre le développement de Ma boîte à provisions (**#36 RT 9a-Alignement d'intérêt-Déplacement d'acteurs : alignement des intérêts locaux en faveur du projet**).

Une troisième démarche engagée par VSMS influença le déroulement du projet de groupe d'achats. C'est au printemps 2016 que l'Assemblée de quartier de VSMS sélectionna le

[33] Fondation de la famille J.W. McConnell, Fondation de la famille Pathy, Fondation Dollar d'argent, Fondation du Grand Montréal, Fondation Familiale Trottier, Fondation Lucie et André Chagnon, Fondation Marcelle et Jean Coutu, Fondation Mirella et Lino Saputo, Fondation Molson.

projet afin d'être évalué dans le cadre de l'évaluation du Plan de quartier 2014-2018. Un sous-comité d'évaluation fut ainsi mis sur pied, comprenant notamment une évaluatrice externe à VSMS (**#37 RT 11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent : projet sélectionné par l'Assemblée de quartier et soumis à une évaluation avec évaluatrice externe**). Cet accompagnement permit une certaine structuration du projet via la création d'un cadre logique accepté par tous les partenaires et contenant une description des ressources du projet, de ses activités, des résultats attendus ainsi que des effets souhaités; bref, le processus de création de ce cadre logique a permis d'enligner les stratégies et les visions du projet des partenaires[34] (**#38 RT 11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent : renforcement avec ce cadre logique**). Des outils furent aussi créés afin de faciliter le travail collectif, comme un fichier permettant de comptabiliser les commandes provenant des multiples points de chute. La présence d'une évaluatrice permit aussi de réfléchir en simultané à l'action et d'engager un processus d'autoréflexion, permettant ainsi de prendre conscience de la nécessité de corriger le tir pour s'assurer de l'atteinte de certains objectifs. Ce fut notamment le cas pour le volet sensibilisation, que les organismes souhaitaient maintenant offrir aux bénévoles lors des journées de distribution (**#39 RT 9a-Alignement d'intérêts-Déplacement d'acteurs : changement de stratégie**). Cela devenait plus stratégique considérant le nombre de participants en baisse aux soirées de commande organisées au Carrefour et à Mon Resto (les individus préférant des options plus souples comme le courriel ou le téléphone) et à la difficulté de donner de tels ateliers dans les points de commande des partenaires. Ce changement fut testé sans obtenir un grand succès. Le volet sensibilisation prit alors un autre tournant en 2017 pour aller vers une approche individualisée (plus de détails ci-après). Finalement, un sondage fut mené auprès des clients de MBP afin de connaître leur satisfaction du service et leurs commentaires (**#40 RT 8-Solidification des porte-parole et des intermédiaires : consultation**).

Outre ces grandes démarches, le projet continua son expansion en 2016. Au mois d'avril, un plan de pérennité comprenant une description des phases 2 et 3 du projet est déposé pour révision et approbation au comité local de gestion des fonds de Québec en forme, puis au financeur (**#41 RT 4-Production d'intermédiaires; #42 RT 5-Placement d'intermédiaires**). Le financement sera obtenu pour deux années supplémentaires: 2016-2017 : 53 017$ et 2017-2018 : 21 474$ (**#43 RT 10a-Captation de ressources : financement Québec en forme**).

Au printemps, une nouvelle tournée d'organismes du quartier s'organisa afin de mobiliser de nouveaux acteurs dans le projet (**#44 RT 7-Représentation par des porte-parole**). Dans le secteur nord-ouest, un nouveau point de commande s'ouvrit aux Habitations Buchési, HLM adjacent aux Habitations Emmaüs et qui regroupe plusieurs familles. (**#45 RT 11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent**). Un client fidèle du groupe d'achat se mit aussi à gérer les commandes et livraisons pour les étudiants d'un organisme de réinsertion pour lequel il s'impliquait, Traiteur Bis (**#46 RT 11a-**

[34] Comité d'évaluation de Ma boîte à provisions (2018)

Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent; Effet #2: Amélioration de l'accès à des aliments sains). Durant l'année, le chargé de projet développa de nouvelles ententes avec des fournisseurs : Maxi, qui offrait l'accès illimité à ces denrées en spécial ainsi que le Carrefour du pain (**#47 RT 7-Représentation par des porte-parole**; **#48 RT 11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent**).

En mai 2016, un changement opérationnel important survint : afin de faciliter la logistique des journées de distribution, il est décidé de centraliser la préparation des commandes dans les locaux du Carrefour populaire, où un grand gymnase permettait de réunir toutes denrées et de les diviser selon les désirs des clients (**#49 RT 11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent et des projets qu'ils portent : renforcement du projet par la centralisation**). Ce changement était aussi rendu nécessaire par l'élargissement du projet à de nouveaux points de chute qui ne disposaient pas d'un espace pour la préparation de leurs commandes. Mon Resto était dans la même situation; ayant déménagé dans ses nouveaux locaux de la rue Pie-IX, l'organisme ne disposait plus d'un espace optimal pour la préparation de ses propres commandes.

Afin de planifier ce changement, un sous-comité logistique a été mis sur pied temporairement (**#50 RT 2-Adoption de règles et de structures de gouvernance en réseau : sous-comité et révision de l'organisation du travail**). Les journées de préparation des commandes devenaient alors un événement de grande ampleur à préparer dans ses moindres détails. Afin de réaliser les manipulations, des bénévoles sont appelés en renfort. Les journées commençaient par la livraison des denrées par les différents fournisseurs alimentaires. Notons qu'au fil du temps, face à des retards de fournisseurs, les porteurs du projet se sont adaptés en effectuant certaines livraisons de produits frais la veille des journées de préparation à Mon Resto, dans sa chambre froide (**#51 RT 10a : Captation de ressources : chambre froide de Mon Resto mise au service du collectif**). Un grand dîner communautaire avec les bénévoles suivait la réception des livraisons pour enchaîner par la suite avec la préparation des différents bacs de commande en différentes stations (denrées sèches, fruits et légumes, etc.). En fin de journée, l'on passait à la livraison des commandes dans les différents points de chute. Pour le pôle nord-ouest, les commandes étaient prises en charge par l'agent de mobilisation citoyenne de la Joujouthèque. Mon Resto repartait en camion avec ses propres commandes tandis que le Carrefour populaire effectuait la livraison des bacs de la Maison d'Haïti, où un bénévole accueillait les clients dans l'organisme et effectuait même certaines livraisons à domicile.

La mise sur pied de ces journées de préparation de commande demanda aussi un effort de mobilisation afin de rassembler une équipe de bénévoles. Le chargé de projet de même que l'agent de participation citoyenne du Carrefour déployèrent plusieurs stratégies de mobilisation citoyenne afin d'élargir le bassin habituel des organismes, dont l'utilisation de la plate-forme Accès-Bénévolat (**#52 RT 7-Représentation par des porte-parole**). Celle-ci permit de rejoindre des bénévoles passionnés qui étaient toujours impliqués lors de notre collecte de données. Ce fut d'ailleurs un effet insoupçonné de

cette centralisation, soit la mobilisation citoyenne au sein d'un noyau d'une soixantaine de bénévoles qui s'impliquaient de manière régulière. La préparation des commandes est ainsi devenue un véritable événement social pour ces personnes, et certains prirent même des responsabilités pour le bon fonctionnement des différentes stations de préparation des commandes (**#53 RT 11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent; Effet #3: Augmentation des possibilités de développer des compétences et de briser l'isolement social dans le milieu de vie**). Les journées de commande représentaient aussi un bon plateau de travail pour de nombreuses clientèles, dont les participants au programme de réinsertion PAAS-Action du Carrefour populaire et de Mon Resto qui se joignirent à l'équipe de bénévoles[35] (**#54 RT 10a-Captation de ressources : ressources humaines ; Effet #4: Augmentation des possibilités de développer des compétences et de briser l'isolement social dans le milieu de vie**).

Une stratégie de communication fut aussi développée afin de faire connaître le projet aux citoyens du quartier: utilisation des réseaux sociaux et de l'infolettre de VSMS, promotion par les agents de participation citoyenne, réalisation de démonstrations culinaires et promotion d'aliments vedettes (à bas prix) (**#55 RT 7-Représentation par des porte-parole**). La mise en valeur d'aliments vedettes représentait une réponse aux critiques formulées par certains clients, notamment lors du sondage d'évaluation, sur les prix offerts par le groupe d'achats, jugés trop élevés par certains. Afin de mettre de l'avant les bons prix du groupe, une stratégie de séduction fut développée par la mise en valeur des aubaines du mois à la manière d'une circulaire d'épicerie. Le point fort de cette stratégie de communication fut toutefois l'harmonisation des outils de communication utilisés par les partenaires sous le nom de Ma boîte à provisions (MBP) : création d'affiches, de dépliants, de modèles de publications facebook, etc. (**#56 RT 11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent : outils uniformisés sous une image de marque**). Ce moment est considéré comme charnière puisqu'il a officialisé le travail en partenariat[36]. Ma boîte à provisions est ainsi devenue un symbole fort de l'unité dans le quartier; il n'était plus question de groupes d'achats, mais bien de Ma boîte à provisions, LE groupe d'achats du quartier Saint-Michel. Cette nouvelle entité pouvait être plus facilement publicisée, notamment au sein des événements de quartier (**#57 RT 4-Production d'intermédiaires : image de marque)**.

En août 2016, Moisson Montréal annonça l'ajout de frais de service pour les organismes communautaires qui profitaient de ses dons. Afin de couvrir ces frais pour les organismes porteurs de MBP, il fut décidé d'ajouter un frais de 2$ par panier commandé dans le cadre du projet. Suite à des pressions populaires, Moisson Montréal s'est rétracté après quelques mois et a remboursé les organismes ayant payé les frais exigés. Les porteurs de MBP décidèrent toutefois de conserver ce retour d'argent de même que le frais appliqué sur les paniers afin d'assurer un fonds de roulement au projet (**#58 RT 10a-Captation de ressources**). Ainsi, de grandes quantités de certains produits pouvaient être achetées à

[35] Carrefour populaire de St-Michel (2017, 2018a)
[36] Participant #2 (2018)

bon prix et conservées durant quelques mois, le temps de les vendre aux clients. Aussi, ce fonds de roulement permettait d'acheter quelques produits supplémentaires qui servaient à bonifier les paniers d'aide alimentaire des organismes. Une majoration de 5% du coût des commandes fut aussi imposée afin de couvrir les frais de préparation des commandes (achats de gants, etc.) (**#59 RT 10a-Captation de ressources**).

En novembre 2016, le projet MBP est présenté lors du Forum du développement économique de Saint-Michel auquel l'on demanda un soutien pour le développement d'une plate-forme web d'achats (**#60 RT 7-Représentation par des porte-parole**). Ma boîte à provisions suscita de l'enthousiasme, décrochant une bourse de 1600$ (**#61 RT 10a-Captation de ressources**) et recevant plusieurs propositions de partenariat pour la création de points de chute. Toutefois, les ressources limitées du projet n'ont pas permis de donner suite à ces propositions de développement[37].

6.4.1 – Problèmes de locaux, d'installations et de prix

À partir de la fin de l'année 2015 et du début de l'année 2016, c'est tout le Carrefour populaire qui a vécu dans la crainte de perdre ses locaux, la Commission scolaire de Montréal (CSDM) ayant souhaité reprendre des bâtiments excédentaires loués à des organismes ou en augmenter substantiellement le loyer[38]. Logé dans un de ces bâtiments, le Carrefour a ainsi dû consacrer beaucoup d'énergie afin de clarifier sa situation et de s'opposer à ces pratiques, en plus de son implication dans une démarche régionale de contestation. Finalement, la CSDM ayant jugé le bâtiment non convenable pour une école primaire, le Carrefour resta dans ses locaux; il en subit tout de même les augmentations de loyer, qui restaient une source d'inquiétude pour l'organisme qui a déjà réduit considérablement sa superficie afin de diminuer ses coûts d'exploitation (**#62 RT 10b-Perte de ressources : augmentation de loyer et perte de superficie**). La bataille se jouait alors pour l'obtention d'un bail à long terme ainsi que pour la rénovation de la cuisine de l'organisme.

Un autre défi lié aux installations physiques influença grandement (et influençait toujours au moment de la collecte de données au début de 2019) la capacité de développement du projet : l'absence de capacité d'entreposage. En effet, ni le Carrefour populaire ni Mon Resto ne disposent d'espaces pouvant accueillir les denrées nécessaires au montage des commandes de MBP bien longtemps avant la tenue des journées de commande; les deux organismes effectuant des activités de dépannage alimentaire, leurs réfrigérateurs sont souvent remplis à pleine capacité. Plus encore, en raison de l'instabilité de sa situation et de son statut de locataire, le Carrefour ne pourrait aménager de nouvelles installations, telle une chambre froide. Sans entreposage, les denrées doivent être livrées le jour même

[37] Participant #2 (2018)
[38] Concertation Alimentation (2018a; 2018b, p. 2); Participant #2 (2018)

de la distribution ou la veille à Mon Resto, ce qui crée un défi logistique important de gestion des stocks[39].

Le manque d'entreposage avait aussi un effet sur la possibilité de s'approvisionner en aliments à bas prix. En effet, l'achat de grandes quantités de produits à bon prix permettrait de baisser les prix offerts aux clients, mais l'espace manquerait pour entreposer de telles quantités. De plus, les tournées de livraison des fournisseurs abordables ne concordaient pas toujours avec le jour de la préparation des commandes. Finalement, les petits volumes de commandes de MBP limitaient aussi l'accès à des fournisseurs aux prix plus abordables en limitant le pouvoir d'achat. L'abordabilité des prix offerts dans le cadre du programme constituait d'ailleurs une source de controverse entre les acteurs. L'incapacité d'avoir des prix plus bas créait une tension alors que certains acteurs croyaient que l'abordabilité représentait l'objectif prioritaire du projet afin que les plus démunis puissent commander via le programme. Le sondage effectué dans le cadre de l'évaluation du projet avait d'ailleurs soulevé que certains utilisateurs trouvaient que les prix étaient trop élevés. Cela engendrait des questionnements qui n'ont pas trouvé réponse : quelle clientèle vise-t-on dans le programme? Les objectifs d'accessibilité physique ou de mobilisation deviennent-ils prépondérants dans ces conditions? Les partenaires semblaient avoir convenu de continuer le projet en misant sur plusieurs stratégies pour surmonter les problèmes d'entreposage et augmenter leur pouvoir d'achat.

L'une de ces stratégies fut de rechercher de nouveaux fournisseurs offrant de meilleurs prix (voir ci-après en 2017) (**#63 RT 3-Résolution des controverses : travailler à améliorer l'abordabilité des produits**). L'augmentation du pouvoir d'achat devait quant à elle se faire via la mise en place d'une plate-forme de commande en ligne (voir ci-après en 2017) et de nouveaux points de chute pour les commandes (voir ci-après en 2019). Toutefois, l'augmentation du bassin de clients et du pouvoir d'achat se voyaient limités par le manque d'espaces d'entreposage. Le projet se trouvait ainsi dans un cercle vicieux où cette capacité d'entreposage serait la clé de voûte qui permettrait d'offrir des aliments à plus bas prix à davantage de clients. L'une des solutions envisagées serait l'aménagement d'espaces d'entreposage et d'une chambre froide dans la future Maison communautaire. Aussi développée dans le cadre du projet PIC, la Maison communautaire permettrait en effet de créer une plate-forme alimentaire utile à tous les organismes du quartier : aménagement d'une cuisine commerciale, d'espaces de rencontre, d'entreposage, d'une chambre froide et de congélation. Le projet progressait sans avoir toutefois reçu l'appui des financeurs. D'ici à la concrétisation d'une telle ressource, les organismes continuaient dans la voie actuelle où la mise en commun des ressources de chacun permet la

[39] Cette situation n'est d'ailleurs pas ponctuelle ni unique aux organismes de Saint-Michel. L'instabilité, l'espace restreint, les coûts disproportionnés par rapport aux revenus, les évacuations forcées, les améliorations impossibles caractérisent les conditions de logement de plusieurs organismes communautaires à Montréal.

maximisation des retombées du projet (chambre froide, camionnette, employés, denrées, locaux d'entreposage, etc.).

Tableau 5 Chaîne de résultats transitoires 2016

Quand?	Qui?	Produit quoi?	Avec quelles conséquences ?	Résultats transitoires de l'action produite
2016-06-02	VSMS	Participation des porteurs du projet à la seconde rencontre d'idéation dans le cadre du projet PIC	Alignement des intérêts autour de MBP et inscription de l'idée de consolider le projet dans le cadre de la démarche PIC	**#36** 9a-Alignement d'intérêts/Déplacement d'acteurs
2016-03	Assemblée de VSMS	Choix du projet d'approvisionnement collectif comme étude de cas pour l'évaluation du plan de quartier de VSMS	Création d'un sous-comité évaluation, comprenant une évaluatrice externe Évaluation en continu du projet Réorientation de la portion éducation populaire Conception d'outils (cadre logique) et Accompagnement Réalisation d'un sondage auprès des utilisateurs	#37 11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent #40 8-Solidification des porte-parole et des intermédiaires #39 9a- Alignement d'intérêts-Déplacement d'acteurs
2016	comité de suivi	Production d'outils et d'un cadre logique dans le cadre de l'évaluation du projet	renforcement du projet par la création d'une vision commune et l'alignement des stratégies entre les partenaires	**#38** 11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent
2016-04-15 2016-été	VSMS et comité de suivi	Dépôt d'un plan de pérennité à Québec en forme pour les phases 2 et 3 du projet	Obtention du financement pour 2 années supplémentaires	**#41** 4-Production d'intermédiaires **#42** 5-Placement d'intermédiaires **#43** 10a-Captation de ressources
2016-Printemps	Chargé de projet	Visites d'organismes du quartier quant manifesté un intérêt pour le groupe d'achats	Inconnu	**#44** 7-Représentation par des porte-parole

Quand?	Qui?	Produit quoi?	Avec quelles conséquences ?	Résultats transitoires de l'action produite
2016	Chargé de projet	Création d'un nouveau point de commande et de 2 nouveaux points de chute : Traiteur Bis et HLM Bruchési	Augmentation des clientèles touchées; Amélioration de l'accès à des aliments sains (Effets)	**#45** et **#46** 11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent
2016	Chargé de projet	Développement de nouvelles ententes avec des fournisseurs : Maxi et Carrefour du pain	Accès à de meilleurs prix	**#47** 7-Représentation par des porte-parole **#48** 11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent
2016-05-05	Comité de suivi	Centralisation de la préparation des commandes au Carrefour populaire	Augmentation de l'efficacité Facilitation de la logistique Utilisation de la journée de préparation des commandes comme un plateau de travail Création d'un bassin de bénévoles et d'une mobilisation sans précédent	**#49** 11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent et des projets qu'ils portent **#51** 10a-Captation de ressources
2016	Comité de suivi	Création d'un sous-comité logistique	Création de la logistique nécessaire pour la centralisation des commandes au Carrefour	#50 2-Adoption de règles et de structures de gouvernance en réseau
2016	Chargé de projet	Mise en place d'une stratégie de mobilisation citoyenne Mobilisation et formation de citoyens pour la prise en charge des points de commande et de cueillette	Autonomisation plus grande des points de chute et de commande	**#52** 7-Représentation par des porte-parole

Quand?	Qui?	Produit quoi?	Avec quelles conséquences ?	Résultats transitoires de l'action produite
2016-05-05	Comité de suivi	Avec la centralisation de la préparation des commandes, Création d'un bassin de bénévoles et d'une mobilisation sans précédent	Augmentation des possibilités de développement de compétences pour les bénévoles et de briser l'isolement social (Effets) Utilisation de la chambre froide de Mon Resto	**#53** 11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent et des projets qu'ils portent
2016	Mon Resto et Carrefour populaire	Intégration des participants PAAS-Action aux journées de commande	Occasion de développer des compétences (Effets) Davantage de main d'œuvre pour la préparation des commandes Début de l'utilisation de la préparation comme un plateau de travail pour divers groupes	**#54** 10a-Captation de ressources
2016-03-04	Chargé de projet	Mise en place d'une stratégie de communication	Structuration des efforts pour rejoindre la clientèle	**#55** 7-Représentation par des porte-parole **#56** 11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent
2016	Comité de suivi	Harmonisation des communications du projet sous le nom de Ma boîte à provisions	Création d'une identité commune Symbolisation de l'unité du projet	**#57** 4-Production d'intermédiaires
2016-Hiver 2016-Automne	Comité de suivi	Majoration de 5% au coût des commandes (afin de couvrir les frais de commande) Imposition d'un frais de 2$ par panier (afin de couvrir les	A permis de payer certains matériels pour la préparation des commandes (ex : gants) Dans un premier temps, a permis de payer les frais de service demandés par Moisson Montréal; par la suite, a permis de constituer un fonds de roulement	**#58** et **#59** 10a-Captation de ressources

Quand?	Qui?	Produit quoi?	Avec quelles conséquences ?	Résultats transitoires de l'action produite
2016-11-18	Comité de suivi	Obtention de 1600$ au Forum du développement économique de Saint-Michel	Ressources mises sur le développement de la plate-forme web	**#60** 7-Représentation par des porte-parole **#61** 10a-Captations de ressources
2016	Chargé de projet	Travail au développement d'une plate-forme d'achats en ligne		(elle ne sera lancée qu'en 2019)
2015-…	Carrefour populaire Saint-Michel	Risque pour le Carrefour populaire de perdre ses locaux et de subir une augmentation de son loyer : finalement, le loyer sera augmenté et les superficies de l'organisme diminuées	Le Carrefour déploiera beaucoup d'énergie à ce dossier autant localement que régionalement	#62 10b-perte ou échec subi dans l'obtention de ressources

6.5 – 2017

En début d'année 2017, le PIC prend davantage forme et les réflexions se divisèrent alors au sein de cinq comités de travail, dont le comité Autonomie alimentaire, Réussite éducative et Pré-employabilité. On y détermina les grandes orientations à suivre afin de développer un **système alimentaire local** qui serait aussi un lieu d'apprentissage pour tous. Ce sont d'ailleurs ces orientations qui se retrouvèrent dans la proposition finale du projet PIC tel que déposé à Centraide au printemps 2017 (**#64 RT 4-Production d'intermédiaires; #65 RT 5 Placement d'intermédiaires**). Quatre volets furent identifiés pour orienter le travail collectif : l'approvisionnement, la redistribution, la transformation ainsi que la réussite éducative et la pré-employabilité. Le développement de jardins de production, dont un aux Jardins des Patriotes (JdP), apparut comme une occasion d'enrichir l'accès local à une offre alimentaire saine et d'approvisionner les initiatives alimentaires locales, dont Ma boîte à provisions (MBP). Dans cette planification, les récoltes des jardins de production continueraient à être vendues au Marché solidaire tenu par le PARI Saint-Michel, mais aussi à MBP; les invendus seraient quant à eux transformés par les organismes au sein de cuisines collectives ou d'ateliers culinaires et seraient distribués notamment via MBP. Le volet distribution prévoyait la consolidation de Ma boîte à provisions et à moyen terme, l'acquisition d'un camion collectif pour les livraisons. À plus long-terme, l'on souhaitait doter le milieu d'un espace multifonctionnel, tel que la Maison communautaire, qui contiendrait une cuisine commerciale, un jardin et un marché et qui serait propice à des animations.

Le financement du projet PIC fut obtenu au printemps 2017 (**#66 RT 10a-Captation de ressources**), ce qui coïncida aussi avec la fin du contrat et le départ du chargé de projet de MBP. L'arrivée du financement bouscula aussi les manières habituelles de se concerter; le comité de suivi de MBP fut ainsi transformé au fil du temps, s'élargissant au sein du comité Autonomie alimentaire, réussite éducative et pré-employabilité (**#67 RT 2-Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau : restructuration du réseau**). En cette première année, le financement PIC fut orienté sur l'amélioration du volet production par la création d'un jardin de production aux Jardins des Patriotes, mettant ainsi en œuvre la vision développée dans le cadre de la Communauté stratégique. Il finança tout de même le poste d'une responsable de projet chez Mon Resto chargée de coordonner le volet PIC-Autonomie alimentaire, réussite éducative et pré-employabilité (**#68 RT 11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent : Coordonnatrice PIC**). Sans être affectée à plein temps au projet MBP, cette personne effectua diverses activités en soutien au travail réalisé par les nutritionnistes : démarchage et entente avec de nouveaux fournisseurs (**#69 RT 7-Représentation par des porte-parole; #70 RT 11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent**), accompagnement de la création d'une plate-forme web d'achat (projet commencé en 2016 par le chargé de projet MBP), réalisation d'un sondage auprès des utilisateurs de la banque alimentaire de Mon Resto, assistance lors des journées de préparation des commandes. La recherche de nouveaux fournisseurs s'effectuait notamment dans l'optique de diminution des prix offerts aux clients par le développement d'ententes avec des fournisseurs plus abordables.

L'engagement des acteurs de MBP dans cette vision d'un système alimentaire engendra l'implication des porteurs du projet dans de nouveaux rôles au sein de ce nouveau réseau, ce qui renforça le projet de diverses manières (**#71 RT 9a-Alignement d'intérêts/Déplacement d'acteurs**). Ainsi, un partenariat se créa en 2017 avec les Jardins des Patriotes afin de récupérer leurs récoltes invendues au Marché solidaire et de les transformer dans le cadre d'ateliers de transformation animés par Mon Resto (**#72 RT 11a-Solidification/Extension des réseaux et des projets qu'ils portent**). Des jeunes en pré-employabilité du Carrefour Jeunesse Emploi furent aussi accueillis à deux reprises lors des journées de préparation des commandes (**#73 RT 10a-Captation de ressources : ressources humaines; Effets #5 : Augmentation des possibilités de développer des compétences dans le milieu de vie**). Du point de vue des communications, de nouveaux outils furent créés, notamment Ma boîte à information, des feuillets informatifs en format carte postale sur la saine alimentation qui sont glissées dans les paniers de commandes des clients (**#74 RT 11a-Solidification/Extension des réseaux et des projets qu'ils portent : nouveaux outils de sensibilisation; Effet #6: Augmentation des possibilités de développer des connaissances en saine alimentation**). Il s'agit ici encore d'une modification de stratégies des coporteurs en réaction au processus d'évaluation du projet, lequel avait mis en lumière la difficulté d'atteinte des objectifs en sensibilisation en raison du déclin de la participation aux journées de commande (**#75 RT 9a-Alignement d'intérêts/Déplacement d'acteurs)**.

Au printemps 2017, Les Jumeleurs / ec développa et testa auprès des bénévoles et des clients de MBP une offre de plats congelés (**#76 RT 11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent : nouveau volet**). Distribués gratuitement au départ, les plats ne firent toutefois leur apparition sur les bons de commande qu'à l'automne 2018. Financé par l'enveloppe de Québec en forme (8300$), de la recherche et développement fut en effet nécessaire afin de valider les normes en vigueur (types d'emballage, valeurs nutritives à inscrire, développement de l'image de marque, etc.) (**#77 RT 10a-Captation de ressources : financement et connaissances**).

Les Jumeleurs / ec enclencha une importante réflexion stratégique accompagnée par une conseillère en management qui mena l'organisme vers un repositionnement de son offre de service et l'adoption d'un plan quinquennal (2017-2022). Face à cette situation demandant temps et énergie à ses employés, l'organisme se retira temporairement du comité de suivi de MBP, tout en maintenant sa participation à la conduite des opérations (**#78 RT 11b : Réduction/Affaiblissement des réseaux et des projets qu'ils portent : Retrait temporaire d'un coporteur**).

C'est aussi en juin 2017 que le contrat du chargé de projet, engagé en 2015, prit fin. Les différentes responsabilités qui lui incombaient retombèrent alors sur les épaules des nutritionnistes. Heureusement, ces employées, présentes à Mon Resto et au Carrefour populaire depuis le début du projet en 2013-2014, connaissaient bien la mécanique du groupe d'achats. Bien que cette passation des responsabilités était prévue ainsi, il apparaîtra que le temps nécessaire pour assurer le bon fonctionnement et surtout le développement du projet était supérieur à celui que les nutritionnistes étaient en mesure de donner au travers de leurs autres responsabilités. Ainsi, certains volets du projet fonctionnèrent moins efficacement avec le départ du chargé de projet, notamment la prise en charge des points de commande et des points de chute externes aux organismes porteurs par les citoyens. En effet, malgré la responsabilisation de ceux-ci, la présence d'un intervenant restait nécessaire afin d'assurer un accompagnement auprès des citoyens bénévoles et des organismes partenaires[40]. En l'absence du chargé de projet, les nutritionnistes devaient gérer les commandes dans leurs propres organismes et ne pouvaient se déplacer dans les autres points de chute. Au pôle nord-ouest, le noyau de 4 personnes en soutien à la prise de commande s'est étiolé au fil du temps sans être remplacé: le départ du chargé de projet de MBP a engendré la perte d'une bénévole qui covoiturait avec lui, la responsable de Voisins en Action n'était plus disponible pour le projet tandis que l'agent de participation citoyenne de la Joujouthèque a lui aussi quitté son emploi. Même son de cloche du côté de la Maison d'Haïti qui, face à la perte de son bénévole, ne disposait pas de temps de ses employés à consacrer pour MBP (**#79 RT 11b-Réduction/Affaiblissement des réseaux et des projets qu'ils portent**).

Le projet stagna ainsi dans son développement suite au départ du chargé de projet, outre pour le volet transformation, situation qui fut aussi aggravée par l'avènement d'un

[40] Participant #2 (2018)

important imprévu. En effet, un défi se présenta en 2017 lors de la perte du gymnase du Carrefour populaire où la préparation des commandes était regroupée (**#80 RT 10b-Perte de ressources : gymnase**). Cette préparation continua par la suite de se faire dans les couloirs et locaux du Carrefour, mais les opérations y étaient alors (et sont encore en début 2019) à l'étroit, ce qui nécessita d'importants ajustements dans la logistique de fonctionnement. Ces ajustements nécessitèrent la réduction du nombre de bénévoles présents lors de la préparation des commandes afin de tester les nouvelles logistiques en amélioration continue avec des bénévoles expérimentés. Cette réduction du nombre de personnes présentes eut diverses conséquences : fin des partenariats cherchant à tirer profit des journées de préparation des commandes comme plateau de travail, impact sur l'ambiance générale de convivialité ainsi que sur l'assiduité du groupe de bénévoles, baisse du nombre de commandes[41] (**#81 RT 11b-Réduction/Affaiblissement des réseaux et des projets qu'ils portent**). De mois en mois, une logistique a tout de même pu être développée et améliorée, stabilisant le projet malgré tout et rendant possible la continuité des groupes d'achats mensuels.

Tableau 6 Chaîne de résultats transitoires 2017

Quand?	Qui?	Produit quoi?	Avec quelles conséquences ?	Résultats transitoires de l'action produite
2017-04-28	VSMS	Dépôt du projet PIC à Centraide	Obtention du financement	**#64** 4-Production d'intermédiaires **#65** 5-Placement d'intermédiaires **#66** 10a-Captation de ressources **#71** 9a-Alignement d'intérêts-déplacement d'acteurs
2017-Printemps	Comité de suivi	Élargissement du comité de suivi, qui devient le comité Autonomie alimentaire, Réussite éducative et Pré-employabilité dans le cadre du projet PIC	Élargissement des thématiques travaillées par le comité de suivi Travail au développement plus global d'un système alimentaire michelois tel que défini dans le PIC	**#67** 2-Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau

[41]Comité d'évaluation de Ma boîte à provisions (2017, p. 1); Concertation Alimentation (2018a; 2018b, p. 2); Participant #7 (2019, p. 5); Participants #5 (2019, p. 25)

Quand?	Qui?	Produit quoi?	Avec quelles conséquences ?	Résultats transitoires de l'action produite
2017-été	Mon Resto	Embauche d'une chargée de projet pour le volet Autonomie alimentaire, Réussite éducative et Pré-employabilité	Soutien aux nutritionnistes Développement d'ententes avec de nouveaux fournisseurs	**#69** 7-Représentation par des porte-parole **#68** et **#70** 11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent **#63** 3-Résolution des controverses
2017-Été	Mon Resto; PARI Saint-Michel	Développement d'un partenariat avec les Jardins des Patriotes afin de transformer leurs récoltes	Mise en place progressive de ce volet transformation Augmentation de l'accès à des plats/aliments transformés sains (**Effets**) Diminution du gaspillage par la mise en place de ce maillage	**#72** 11a-Solidification/Extension des réseaux et des projets qu'ils portent
2017	Porteurs du projet	Accueil de jeunes en pré-employabilité du Carrefour Jeunesse Emploi	Augmentation des possibilités de développer des compétences (**Effets**) Accès à davantage de main d'œuvre	**#73** 10a-Captation de ressources
2017	Nutritionnistes et chargé de projet	Production d'outils de communication sur le projet Implantation de Ma boîte à information, cartes postales informatives	Augmentation de la visibilité et des occasions de promouvoir le projet Augmentation des participants rejoints pour l'éducation populaire (**Effets**)	**#74** 11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent **#75** 9a-Alignement d'intérêts/Déplacement d'acteurs
2017-04 … 2018-automne	Les Jumeleurs	Développement d'un volet plats congelés distribués par MBP	Augmentation de l'accès à des aliments transformés sains (**Effets**)	**#76** 11a-Solidification/Extension des réseaux et des projets qu'ils portent
2017	Les Jumeleurs	Obtention d'un 8300$ du financement de Québec en forme pour de la recherche	Mise en place de ce volet selon les normes	**#77** 10a-Captation de ressources

Quand?	Qui?	Produit quoi?	Avec quelles conséquences ?	Résultats transitoires de l'action produite
		et développement dans le cadre du volet plats congelés		
2017	Les Jumeleurs	Enclenchement d'un processus de réflexion stratégique	Désengagement temporaire de l'organisme du comité de suivi	**#78** 11b-Réduction/Affaiblissement des réseaux et des projets qu'ils portent
2017-06	Chargé de projet	Départ du chargé de projet	Impact sur la vitalité des points de commande autres que ceux des coporteurs Continuité des opérations grâce aux nutritionnistes	**#79** 11b-Réduction/Affaiblissement des réseaux et des projets qu'ils portent
2017	Carrefour populaire	Perte du gymnase pour la préparation centralisée des commandes	Ralentissement du développement Baisse des commandes Baisse du nombre de bénévoles Arrêt des partenariats pour l'utilisation comme plateau de travail	**#80** 10b-Perte de ressource **#81** 11b-Réduction/Affaiblissement des réseaux et des projets qu'ils portent

6.6 – 2018

> *Il est à noter que la collecte systématique et l'analyse des données prirent fin au mois de juin 2018, soit au moment où le milieu reçoit les confirmations de nouveaux financements (Œuvre Léger et Direction régionale de santé publique). Les réorganisations du réseau ainsi que les événements subséquents ne sont mentionnés qu'à titre informatif et ne sont ainsi pas pris en compte dans l'analyse systématique et l'attribution de résultats transitoires.*

Au chapitre du projet PIC, le volet distribution du système alimentaire michelois prit davantage d'ampleur en 2018. Tout d'abord, un partenariat se mit en place avec les porteurs des Jardins des Patriotes afin d'ajouter leurs récoltes à la liste de produits offerts aux clients du groupe d'achat (**#82 RT 11a-Solidification/Extension des réseaux et des projets qu'ils portent; Effet #7: Amélioration de l'offre d'aliments sains et locaux dans le quartier)**.

Du côté de la transformation, la collaboration se consolida pour la transformation des produits invendus du Marché solidaire, notamment grâce à la rénovation de la cuisine de Mon Resto et de l'aménagement d'une chambre de congélation avec le financement PIC

(**#83 RT 10a-Captation de ressources**). Des ateliers de transformation ont pu être réalisés chaque semaine depuis juin 2018 dans la cuisine de l'École Louis-Joseph-Papineau ou de Mon Resto en compagnie de bénévoles et d'élèves de l'École (**#84 RT 11a-Solidification/Extension des réseaux et des projets qu'ils portent : nouveau volet transformation**). Dans le cadre de ses ateliers, Mon Resto et les porteurs des Jardins des Patriotes ont créé les produits transformés « Affreusement bons! » (confitures, soupes, pâtisseries) qui comprennent non seulement les invendus du marché, mais aussi des denrées récupérées auprès de Moisson Montréal ou d'entreprises alimentaires (comme Berthier) qui souhaitent diminuer leur gaspillage d'aliments (**#85 RT 11a-Solidification/Extension des réseaux et des projets qu'ils portent**). Les produits transformés sont par la suite vendus à travers MBP et le Marché solidaire, mais aussi lors d'activités tenues dans les organismes porteurs du projet ou dans l'école secondaire Louis-Joseph-Papineau (**Effet #8: Amélioration de l'offre d'aliments transformés sains dans le quartier**). La chargée de projet PIC a d'ailleurs participé à l'essor des activités de transformation, qui nécessitèrent l'embauche d'une deuxième nutritionniste au printemps 2018 pour l'animation des ateliers culinaires (**#86 RT 11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent**). Au final, les 60 ateliers de transformation tenus à l'école ainsi qu'à Mon Resto auront permis de rejoindre les étudiants et 48 citoyens et de produire 1360 conserves, 1615 pâtisseries et 140 kg de légumes congelés[42] (**Effet #9: Augmentation des possibilités de développer des connaissances et compétences et augmentation de l'offre alimentaire**).

Le Carrefour populaire formula aussi la demande dans le cadre du PIC d'un financement afin de mettre à niveau la cuisine de son organisme. Malgré la confirmation du PIC d'une contribution de 41 000$ (**#87 RT 10a-Captation de ressources**), le projet ne put aller de l'avant en 2018. D'une part, l'organisme peinait à obtenir les autorisations et contributions financières de la CSDM (propriétaire du bâtiment où loge l'organisme). D'autre part, une somme importante des travaux devrait toujours être assumée par l'organisme, qui n'a pas pu à ce jour compléter le montage financier du projet.

Afin de pouvoir allouer davantage de ressources au développement et au soutien du projet, une demande de soutien financier fut déposée à l'Œuvre Léger en mars 2018 (**#88 RT 4-Production d'intermédiaires; #89 RT 5-Placement d'intermédiaires**). Son obtention au mois de juin 2018 permit au Carrefour populaire d'engager à nouveau une chargée de projet Ma boîte à provisions en septembre 2018. Pour cette seconde embauche d'un chargé de projet MBP, le poste fut offert à une personne interne à l'organisation qui possédait déjà une expérience de Ma boîte à provisions. Elle sera en mesure de prêter main-forte aux nutritionnistes dans leurs tâches, notamment la stabilisation mensuelle du volet sensibilisation de Ma boîte à information, en plus de relancer les partenariats à la base du réseau de points de chute. (**#90 RT 10a-Captation de ressources : financement**

[42] Vivre Saint-Michel en santé (2019, p. 11)

Œuvre Léger; #91 RT 11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent).

Une seconde opportunité de consolider le volet distribution du système alimentaire local s'ouvrit grâce à un appel de projets du programme d'accès aux aliments santé de la Direction régionale de santé publique (DRSP). Dans le cadre d'une rencontre de réflexion de la Concertation alimentation et toujours dans l'esprit de complémentarité du PIC, les acteurs de la Concertation alimentation voyaient dans ce programme l'occasion de consolider et de lier les deux projets de distribution en cours, soit le Marché solidaire et Ma boîte à provisions. Plusieurs rencontres se tinrent en peu de temps, dû à la disponibilité de certains acteurs, afin d'aligner les intérêts de chacun des porteurs et de faire ressortir les lignes directrices de travail. Le projet de système alimentaire local et durable développé visait ainsi la mise en place de marchés satellites à l'emplacement ou à proximité des points de cueillette de MBP, assurant ainsi une mobilisation continue et un accès à des aliments sains pour les citoyens malgré la fermeture estivale de ce programme, ainsi que la mise en ligne de la plate-forme d'achats de MBP. Ce projet mettait aussi l'emphase sur les citoyens en souhaitant consolider leur mobilisation et leur utilisation des services en plus de leur offrir des ateliers de sensibilisation. Finalement, il était prévu de réaliser une étude de faisabilité pour l'implantation d'un lieu de vente permanent de type marché dans le secteur ouest du quartier. Après l'obtention du soutien de l'arrondissement et du CIUSSS (**#92 RT 7-Représentation par des porte-parole; #93 RT 8-Solidification des porte-parole et des intermédiaires**), la demande conjointe fut déposée le 20 avril 2018 et le financement obtenu à la fin de notre période d'étude, à l'été 2018 (**#94 RT 4-Production d'intermédiaires; #95 RT 5-Placement d'intermédiaires; #96 RT 10a-Captation de ressources : financement DRSP**). La DRSP a par ailleurs souligné que son intérêt dans le projet résidait notamment dans la complémentarité de celui-ci avec les actions entreprises et le plan élaboré dans le cadre du Projet PIC. Le PARI et les porteurs de MBP pourront ainsi forger un partenariat plus étroit encore dans la mise en place des marchés satellites et la consolidation des points de chute associés à ces emplacements.

Finalement, malgré les nouveaux apports financiers et en ressources humaines, l'avenir du développement du projet se voit assombri par l'incertitude entourant la capacité de montage des commandes suite à la perte du gymnase au Carrefour populaire. En effet, bien que la logistique se soit stabilisée au fil des mois et des essais, l'espace disponible pour la préparation des commandes restait limité, créant une incertitude sur la capacité à préparer un nombre supérieur de commandes[43]. Les organismes devaient ainsi réfléchir à de nouvelles solutions pour assurer le développement du projet, car plusieurs voies risquaient d'augmenter le nombre de commandes ou de compliquer leur préparation : ouverture attendue du site web, démarchage de nouveaux fournisseurs de produits frais,

[43] Concertation Alimentation (2018a; 2018b, p. 2); Participant #2 (2018)

ouverture de nouveaux points de chute dans les écoles du quartier (comme à l'École Louis-Joseph-Papineau, réalisée en janvier 2019).

Tableau 7 Chaîne de résultats transitoires 2018

Quand?	Qui?	Produit quoi?	Avec quelles conséquences ?	Résultats transitoires de l'action produite
2018-Été	Comité de suivi	Développement d'un partenariat avec les Jardins des Patriotes afin de distribuer leurs récoltes	Amélioration de la synergie entre les initiatives du quartier Amélioration de l'offre d'aliments sains et locaux (**Effets**)	**#82** 11a-Solidification/Extension des réseaux et des projets qu'ils portent
2018	Carrefour populaire et Mon Resto	Accord de financements de l'enveloppe du projet PIC pour la rénovation des cuisines des organismes	Réaménagement de la cuisine de Mon Resto et aménagement d'une chambre froide Démarches entamées pour le réaménagement de la cuisine du Carrefour	**#83** et **#87** 10a-Captation de ressources
2018-06	Mon Resto; porteurs du projet Jardins des patriotes	réalisation d'ateliers de transformation avec des bénévoles et des élèves	Augmentation des possibilités d'acquérir des connaissances alimentaires (**Effets**)	**#84** 11a-Solidification/Extension des réseaux et des projets qu'ils portent
2018-06	Mon Resto; porteurs du projet Jardins des patriotes	Développement des produits « Affreusement bons », produits lors des ateliers de transformation alimentaire avec les invendus des JDP et des denrées récupérées chez des fournisseurs alimentaires (Berthier) et Moisson Montréal	Augmentation de l'offre de produits transformés sains (**Effets**) Baisse du gaspillage alimentaire	**#85** 11a-Solidification/Extension des réseaux et des projets qu'ils portent
2018-06	Mon Resto	Embauche d'une nutritionniste pour l'animation du volet transformation du système alimentaire michelois	Intensification des ateliers de transformation Tenue hebdomadaire d'ateliers avec des élèves et des bénévoles de Mon Resto	**#86** 11a-Solidification/Extension des réseaux et des projets qu'ils portent
2018-03; 2018-06;	Carrefour populaire	Dépôt d'une demande de subvention à l'Œuvre Léger	Obtention du financement	**#88** 4-Production d'intermédiaires **#89** 5-Placement d'intermédiaires

Quand?	Qui?	Produit quoi?	Avec quelles conséquences ?	Résultats transitoires de l'action produite
				#9010a-Captation de ressources
2018-09	Carrefour populaire	Embauche d'une chargée de projet MBP interne au Carrefour	Relance du développement des opérations Soutien aux points de commande	**#91** 11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent
2018-04-20	Carrefour populaire et PARI Saint-Michel	Dépôt d'une demande de subvention conjointe à la Direction régionale de Santé publique : projet de système alimentaire local et durable – volet distribution	Sollicitation et Obtention de l'appui de l'arrondissement et du CIUSSS dans le dépôt de la demande Obtention du financement	**#92** 7-Représentation par des porte-parole **#93** 8-Solidification des porte-parole et des intermédiaires **#94** 4-Production d'intermédiaires **#95** 5-Placement d'intermédiaires **#96** 10a-Captation de ressources

7 – EFFETS DES DÉMARCHES

Dans un tout premier temps, la création de Ma boîte à provisions, le groupe d'achats collectif du quartier Saint-Michel, a permis de tisser des liens entre les acteurs en alimentation du quartier[44], et même avec de nouveaux partenaires communautaires pour qui l'alimentation n'était pas une thématique centrale de leur action[45]. D'un point de vue géographique, la création de ces nouveaux liens a amélioré l'offre d'aliments sains et à coût abordable par le développement du réseau de point de chute (5 points de commande). L'une des grandes fiertés du projet est la création du point de chute dans le nord-ouest du quartier, qualifié de désert alimentaire par les acteurs[46].

De ses débuts jusqu'en 2018, plus de 500 citoyens ont passé des commandes[47], à raison de 70-80 commandes par mois[48], et 50% des participants vit avec un faible revenu[49]. Dans le cas de Mon Resto, plusieurs clients sont des utilisateurs de leur banque alimentaire et certains l'ont même délaissé au profit du groupe d'achats[50]; c'était d'ailleurs l'une des

[44] Concertation Alimentation (2016a)
[45] Participant #2 (2018)
[46] Comité d'évaluation de Ma boîte à provisions (2018); Concertation Alimentation (2016a)
[47] Comité d'évaluation de Ma boîte à provisions (2018)
[48] Participant #1 (2018); Participant #8 (2019)
[49] Participant #7 (2019)
[50] Comité d'évaluation de Ma boîte à provisions (2018); Participant #8 (2019)

motivations principales de l'organisme dans le projet, soit l'autonomisation des utilisateurs du dépannage alimentaire. Pour tous ses clients, le groupe d'achats donne un meilleur accès économique à des aliments sains et à des produits transformés en plus d'un meilleur accès géographique, augmentant ainsi les opportunités pour que les citoyens prennent en charge leur alimentation. Le programme augmente aussi les possibilités de développer des connaissances et des compétences culinaires par les ateliers de transformation ainsi que par l'éducation populaire à la saine alimentation qui fut effectuée de diverses manières dans l'histoire du projet[51]. La participation à un groupe d'achat offre aussi des occasions de briser l'isolement des clients, que ce soit par la prise de commande en personne ou encore la participation à des ateliers ou à la préparation des commandes.

À ce propos, ce sont plus de 175 bénévoles qui ont donné pour 2115 heures de leur temps afin de faire vivre le projet[52]. La création d'un noyau de bénévoles assidus et impliqués pour la cause alimentaire par leur présence lors de la préparation des commandes est une autre des grandes fiertés du projet. L'évaluation du projet MBP a d'ailleurs mis en lumière des effets positifs plus importants chez ces bénévoles: fidélisation et création d'un sentiment d'appartenance envers le projet et tout le quartier, développement de connaissances sur les produits et les principes de conservation des aliments, augmentation de l'estime de soi, développement de compétences pour le travail en équipe et développement d'un réseau/bris de l'isolement[53]. L'utilisation des journées de commande comme plateau de travail pour divers groupes, comme les participants au programme PAAS-Action, créait aussi une occasion supplémentaire pour ces individus de développer des compétences et des connaissances. Bref, le groupe d'achats augmente certes la disponibilité des aliments sains dans le quartier, mais représente aussi une plate-forme d'apprentissage et de réseautage intéressante pour les résidents de Saint-Michel.

[51] Comité d'évaluation de Ma boîte à provisions (2018); Concertation Alimentation (2017, 2018a)
[52] Comité d'évaluation de Ma boîte à provisions (2018)
[53] Comité d'évaluation de Ma boîte à provisions (2017)

8 – ANALYSE DES RÉSULTATS TRANSITOIRES

L'étude de ce processus a mené à l'identification de 97 résultats transitoires sur une période allant de 2013 à 2018 (6 ans); le tableau 9 les présente. 3 des RT de recul se manifestent dans ce processus d'action, ce qui a contribué à un ralentissement dans le développement du projet. Les RT les plus fréquents sont :

Tableau 8 Résultats transitoires les plus fréquents

Résultat transitoire	Occurrences	Proportion du total des RT identifiés
11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent	22	23%
10a-Captation de ressources	19	20%
7-Représentation par des porte-parole	13	13%

Le développement du projet reposait essentiellement sur la capacité du réseau à mobiliser de nouveaux acteurs : fournisseurs, partenaires pour des points de chute, partenaires aidant à la mobilisation de clients, enrôlement de bénévoles. Ainsi, l'extension des réseaux et des projets prend une place importante dans les RT identifiés, résultat de nombreuses représentations réalisées pour assurer la mobilisation de ces acteurs. Avec la venue du projet PIC, le projet a aussi pris de l'expansion par l'ajout de nouveaux volets (transformation et distribution des récoltes des Jardins) afin de mettre en place un système alimentaire local.

La mise en place du groupe d'achat, et particulièrement son fonctionnement, nécessita la captation de nombreuses ressources. Bien que les financements soient les plus fréquents (13 occurrences sur 19), d'autres ressources essentielles furent mobilisées : de la main d'oeuvre, de l'expertise et du matériel (ex : chambre froide).

En s'attardant à la temporalité des différents RT, il est possible également d'observer une importante concentration de résultats transitoires dans la période de mise en place du groupe d'achat, suite à l'obtention du financement de Québec en forme et à l'embauche d'un chargé de projet (2015 : 20 RT; 2016 : 26 RT). Ces chiffres baissent sensiblement suite au départ du chargé de projet (2017 : 19), signe d'un certain affaiblissement du réseau. On observe d'ailleurs durant cette année 3 des 7 RT de recul, alors que les 4 autres sont répartis sur les autres années. L'année 2018, bien qu'elle ne fut pas l'objet d'une analyse complète, permet toutefois d'entrevoir une reprise plus vigoureuse d'activités, avec 15 RT identifiés.

Tableau 9 Compilation des résultats transitoires identifiés

Résultat transitoire	Fréquence en RT principal	Fréquence en RT secondaire 1	Fréquence en RT secondaire 2 et 3	Total d'apparition des RT	% d'apparition des RT
11a-Solidification/extension des réseaux et des projets qu'ils portent	20	1	1	22	23%
10a-Captation de ressources	18	1		19	20%
7-Représentation par des porte-parole	6	6	1	13	13%
9a-Alignement d'intérêts/Déplacement d'acteurs	8	2		10	10%
4-Production d'intermédiaires	9			9	9%
5-Placement d'intermédiaires		6		6	6%
1-Création/construction continue des réseaux sociotechniques	4			4	4%
2-Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau	4			4	4%
11b-Réduction /Affaiblissement des réseaux et des projets qu'ils portent	3	1		4	4%
8-Solidification des porte-parole et des intermédiaires		1	1	2	2%
10b-Perte ou échec subi dans l'obtention de ressources	2			2	2%
3-Traitement des controverses	1			1	1%
9B-Désalignement d'intérêts	1			1	1%
Total général	**76**	**18**	**3**	**97**	

9 – CONCLUSION

La création du projet Ma boîte à provisions est une source de fierté et une preuve de l'unité des organismes dans le quartier. Alors que Mon Resto et le Carrefour populaire possédaient déjà une expérience de groupe d'achats, les tentatives de mise en commun des organismes s'étaient surtout effectuées dans les opérations concrètes. Tout de même, ce sont ces tentatives de mises en commun ainsi que l'accompagnement réflexif de VSMS qui ont permis l'identification des défis reliés à un tel projet de quartier, dont les difficultés de mobiliser les partenaires et le besoin d'une ressource humaine dédiée au déploiement du projet. VSMS a d'ailleurs joué un rôle d'interface important avec le bailleur de fonds, réussissant à créer un dialogue qui a fait évoluer la proposition initiale de projet vers un consensus pour toutes les parties. Ce rôle a persisté dans le temps avec les autres bailleurs de fonds : Centraide pour le projet PIC ainsi que la Direction

régionale de santé publique. La stabilité de la chargée de concertation en alimentation de VSMS fut aussi positive pour le projet[54] .

L'obtention du financement de Québec en forme sur plusieurs années a permis de créer une base solide au projet dès ses débuts et de déployer l'initiative entamée avant même l'obtention de ces fonds. Présent durant presque deux ans, l'employé à la coordination et au développement a pu créer une réelle structure de gestion et de gouvernance du projet, poussant la collaboration entre les organismes porteurs plus loin que seulement l'opérationnel. Solide, cette structure de cogestion a d'ailleurs permis au projet de continuer à vivre même après le départ du chargé de projet.

Toutefois, la présence d'une ressource humaine responsable du projet semble être le garant d'une unité et d'une coordination des initiatives à plus long-terme. Elle est particulièrement nécessaire afin de maintenir les liens avec la communauté et les partenaires du réseau. La Direction de santé publique a d'ailleurs fait le constat en étudiant plusieurs projets financés par son programme d'accès aux aliments santé que la présence d'un agent de mobilisation est une clé pour l'implication citoyenne et la pérennité des initiatives[55]. L'on observe d'ailleurs une stagnation de l'évolution du projet et un déclin des points de commande depuis le départ de cette personne-ressource affectée au développement, d'où la formulation d'une demande de soutien à l'Œuvre Léger. Tout de même, la stabilité dans le temps des nutritionnistes au Carrefour populaire ainsi qu'à Mon Resto fut un facteur facilitant, les opérations ayant pu continuer malgré le départ du chargé de projet.

Les porteurs de MBP ont aussi créé des liens avec des organismes qui ne travaillaient pas en alimentation, notamment la Maison d'Haïti ou encore les organismes du secteur nord-ouest, mais qui jouissaient d'une intégration dans leur milieu respectif qu'ils pouvaient mettre à profit. Les liens réalisés avec les initiatives plus larges du quartier, comme le PIC et la Communauté stratégique, ont permis de créer de nouveaux volets et de compléter l'assise du projet : distribution des récoltes des JdP, création des produits transformés, etc.. Des liens de collaboration se tissent entre les organismes par ces initiatives, créant ainsi plus de cohésion vers l'atteinte des objectifs communs[56]. Cependant, le projet PIC bouscula les manières de travailler des concertations de la table. Avec son champ d'action large et son exigence de concertation, le PIC apparaît parfois pour les organismes comme un projet complexe, difficile à s'approprier, et pas toujours comme un levier pour déployer leurs propres projets. Ainsi, bien que le concept de système alimentaire local faisait son chemin et que de nouveaux partenariats étaient mis sur pied, il n'était pas toujours clair pour certains acteurs que Ma boîte à provisions s'intégrait dans le projet PIC[57]. Certains considéraient aussi que l'investissement au sein du projet PIC (axé sur la

[54] Participants #5 (2019, p. 44)
[55] Gaudet, Bertrand, Marier et Lacroix (2012, p. 30)
[56] Participant #2 (2018)
[57] Participant #2 (2018)

transformation et la production à ses débuts) a détourné l'attention et l'énergie des acteurs communautaires du projet Ma boîte à provisions et ralenti son développement[58].

D'un autre côté, le manque de ressources humaines et matérielles ou encore certains revers ont fait en sorte que des volets du projet ne furent pas priorisés, ralentissant ou annulant ainsi leur déploiement : intégration de points de chute dans des dépanneurs, déploiement du site web transactionnel, développement d'ateliers en préemployabilité, intégration des participants des Jumeleurs, création de nouveaux points de chute en dehors du réseau communautaire (TOHU, entreprises, etc.). Prenons l'exemple de la plate-forme web, qui est l'un des aspects innovants du projet soumis à Québec en forme, mais qui était en élaboration depuis 2016. Cette plate-forme visait à ouvrir le projet à l'ensemble de la population, permettant ainsi de rejoindre d'autres participants que ceux des organismes communautaires et d'augmenter le volume de commandes. Cette augmentation permettrait d'améliorer le pouvoir d'achat auprès des fournisseurs et ainsi d'offrir de meilleurs prix pour les clients, ce que certains acteurs du projet souhaitent ardemment. Toutefois, en contexte de ressources humaines limitées, cet aspect du projet n'a pas été jugé prioritaire et les ressources nécessaires à son développement ne lui ont donc pas été allouées[59]. Il en va de même pour les partenaires qui ne disposent pas d'un volet alimentaire dans leurs activités; leur participation à MBP est variable, en fonction du soutien que les porteurs sont en mesure de leur offrir, les partenaires ne disposant pas de ressources à allouer au projet. Les points de chute externes aux organismes porteurs sont ainsi difficiles à faire vivre.

Il faut dire que l'énergie des coporteurs fut mise à l'épreuve par plusieurs événements imprévisibles. La perte du gymnase du Carrefour populaire semble avoir eu un effet d'essoufflement des partenaires dans leur investissement dans le projet[60]. Le risque de perdre ses locaux d'activités a aussi eu un effet de détournement pour le Carrefour, qui a dû consacrer temps et énergie à la clarification de sa situation. La restructuration de l'organisme Les Jumeleurs a causé son retrait temporaire du projet (2017-2018), ses énergies devant être consacrées à son organisme. Les Jumeleurs étaient maintenant prêts à se réintégrer en 2019, notamment avec la distribution de leurs plats congelés qui a repris à l'automne 2018. Avec la venue d'une nouvelle chargée de projet au Carrefour Populaire et au PARI Saint-Michel pour le développement des marchés satellites, un nouvel élan se dessine pour Ma boîte à provision et un nouveau souffle semble vouloir être donné, notamment pour relancer la vitalité du secteur nord-ouest. Le milieu scolaire offre de belles opportunités avec la création en janvier 2019 d'un point de chute à l'école Louis-Joseph-Papineau, située dans le secteur nord-ouest. Bref, les récentes obtentions de financement permettront de relancer les activités grâce à l'ajout de ressources humaines qui viendront soutenir le développement de ce projet concerté au plus grand profit de tous les Michelois.

[58] Participants #5 (2019)
[59] Participant #2 (2018)
[60] Participant #2 (2018)

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie générale

Akrich, M., Callon, M. et Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Paris: Presses des Mines.

Barbier, R. (2010). Vers un modèle d'agir autonome. Dans M. Akrich, Y. Barthe, F. Muniesa & P. Mustar (dir.), *Débordements. Mélanges offerts à Michel Callon* (p. 9-12). Paris: Presses de l'École des mines.

Baum, F. (2007). Cracking the nut of health equity: top down and bottom up pressure for action on the social determinants of health. *Promotion & Education,, 14*(2), 90-95.

Bernard, P., Charafeddine, R., Frohlich, K. L., Daniel, M., Kestens, Y. et Potvin, L. (2007). Health inequalities and place: A theoretical conception of neighbourhood. *Social Science and Medicine, 65*(9), 1839-1852. doi: https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2007.05.037

Bilodeau, A., Lefebvre, C., Galarneau, M. et Potvin, L. (2018). Quels sont les effets de l'action intersectorielle locale sur les milieux de vie et comment sont-ils produits? *Le Point sur... l'action intersectorielle* (Vol. 4). Montréal: Centre de recherche Léa-Roback.

Bilodeau, A. et Potvin, L. (2018). Unpacking complexity in public health interventions with the Actor–Network Theory. *Health Promotion International, 33*(1), 173–181. doi: 10.1093/heapro/daw062

Bourque, D. (2008). *Concertation et partenariat : entre levier et piège du développement des communautés*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Brandsen, T. et Karré, P. M. (2011). Hybrid organizations: No cause for concern? *International Journal of Public Administration, 34*(13), 827-836. doi: 10.1080/01900692.2011.605090

Callon, M. (1984). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay (*The Sociological Review* (Vol. 32, p. 196-233).

Callon, M. (1988). Introduction. Dans M. Callon (dir.), *La science et ses réseaux: genèse et circulation des faits scientifiques* (p. 7-32). Paris: La Découverte.

Chircop, A., Bassett, R. et Taylor, E. (2015). Evidence on how to practice intersectoral collaboration for health equity: a scoping review. *Critical Public Health, 25*(2), 178-191. doi: 10.1080/09581596.2014.887831

Commission des déterminants sociaux de la santé (2009). *Combler le fossé en une génération : instaurer l'équité en santé en agissant sur les déterminants sociaux de la santé : rapport final de la Commission des Déterminants sociaux de la Santé*. Genève: Organisation mondiale de la santé. Repéré à https://apps.who.int/iris/handle/10665/44083

Demazière, D. (2007). Quelles temporalités travaillent les entretiens biographiques rétrospectifs ? *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique, 93*(1), 5-27. doi: 10.1177/075910630709300103

Divay, G., Belley, S. et Prémont, M.-C. (2013). La collaboration intersectorielle : spécificités, questionnements et perspectives. Introduction : présentation du thème et des contributions à ce numéro spécial. *La revue de l'innovation : la revue de l'innovation dans le secteur public, 18*(2), 1-22.

Duff, C. (2011). Networks, resources and agencies: On the character and production of enabling places. *Health & Place, 17*(1), 149-156. doi: 10.1016/j.healthplace.2010.09.012

Frohlich, K. L. et Poland, B. (2007). Points of intervention in health promotion practice. Dans M. O'Neil , A. Pederson, S. Dupere & I. Rootman (dir.), *Health promotion in Canada* (2e édition[e] éd., p. 347-360). Toronto, Ontario: Canadian Scholars.

Galarneau, M., Bilodeau, A., Boucher, M., Lefebvre, C. et Potvin, L. (2017). La production des effets de l'action intersectorielle locale sur les milieux de vie : Le cas de la Table de quartier Hochelaga-Maisonneuve à Montréal (p. 69). Montréal: Centre de recherche Léa-Roback sur les inégalités sociales de santé de Montréal.

Galarneau, M., Bilodeau, A., Chabot, C., Lefebvre, C. et Potvin, L. (2017). La production des effets de l'action intersectorielle locale sur les milieux de vie : Le cas de la Table de quartier Centre-Sud à Montréal (p. 79). Montréal: Centre de recherche Léa-Roback sur les inégalités sociales de santé de Montréal.

Krieger, N. (2008). Proximal, Distal, and the Politics of Causation: What's Level Got to Do With It? *American Journal of Public Health, 98*(2), 221-230. doi: 10.2105/AJPH.2007.111278

Lascoumes, P. (2002). De l'utilité des controverses socio-techniques. *Journal International de Bioéthique, 13*(2), 68-79. doi: 10.3917/jib.132.0068

Latour, B. (2006). *Changer de société, refaire de la sociologie*. Paris: La Découverte.

Latour, B. et Stark, M. G. (1999). Factures/Fractures: From the Concept of Network to the Concept of Attachment. *RES: Anthropology and Aesthetics*(36), 20-31.

Lefebvre, C., Bilodeau, A., Galarneau, M. et Potvin, L. (2017). La production des effets de l'action intersectorielle locale sur les milieux de vie : Le cas de la Table de développement social de Pointe-aux-Trembles à Montréal (p. 61). Montréal: Centre de recherche Léa-Roback sur les inégalités sociales de santé de Montréal.

Macintyre, S. (2000). The social patterning of exercise behaviours: the role of personal and local resources. *British Journal of Sports Medicine, 34*(1), 6-6. doi: 10.1136/bjsm.34.1.6

Organisation mondiale de la santé (OMS) (1986). *La Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé*. Ottawa: Santé Canada et Associatino canadienne de santé publique. Repéré à https://www.canada.ca/content/dam/phac-aspc/documents/services/health-promotion/population-health/ottawa-charter-health-promotion-international-conference-on-health-promotion/chartre.pdf

Poland, B. et Dooris, M. (2010). A green and healthy future: the settings approach to building health, equity and sustainability. *Critical Public Health, 20*(3), 281-298. doi: 10.1080/09581596.2010.502931

Poland, B., Frohlich, K. L. et Cargo, M. (2008). Context as a Fundamental Dimension of Health Promotion Program Evaluation. Dans L. Potvin & D. McQueen (dir.), *Health Promotion Evaluation Practices in the Americas. Values and Research* (p. 299-317). New-York: Springer.

Potvin, L. et Aumaitre, F. (2010). Les partenariats : espaces négociés de controverses et d'innovations. Dans L. Potvin, M. Moquet & C. Jones (dir.), *Réduire les inégalités sociales en santé* (p. 318-325). Saint-Denis: Institut national de prévention et d'éducation pour la santé.

Sooman, A. et Macintyre, S. (1995). Health and perceptions of the local environment in socially contrasting neighbourhoods in glasgow. *Health & Place, 1*(1), 15-26. doi: https://doi.org/10.1016/1353-8292(95)00003-5

Références locales

Bonne Boîte Bonne Bouffe. (2010). Résumé Bonne Boîte Bonne Bouffe à St-Michel - Novembre 2010. Montréal.

Carré, M.-N. (2017). La Carrière Francon : Éléments de compréhension en vue du plan de revitalisation urbaine intégrée (RUI) "Ensemble réinventons Francon". Montréal: Vivre Saint-Michel en santé.

Carrefour populaire de St-Michel. (2016). Fiche d'informations Projet/action pour l'évaluation du plan intégré de quartier *Approvisionnement collectif*. Montréal: Vivre Saint-Michel en santé.

Carrefour populaire de St-Michel. (2017). *Bilan d'activités 2016-2017*. Repéré à https://prezi.com/0fqnqknhhyjx/bilan-dactivites-2016-2017/

Carrefour populaire de St-Michel. (2018a). *Bilan d'activités 2017-2018*. Repéré à https://prezi.com/dfni09hsmnbk/bilan-dactivite-2017-2018/

Carrefour populaire de St-Michel. (2018b). Ma boîte à provisions. Repéré le 16-10-2018à http://www.carrefourpopulaire.org/en/activites/club-securite-alimentaire/groupes-dachats-coop%c3%a9ratifs/

Centraide du Grand Montréal (2015). *Analyse territoriale 2015-2016 : Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension*. Montréal: Centraide du Grand Montréal. Repéré à http://www.centraide-mtl.org/documents/36946/upload/documents/PortraitDeTerritoire_VilleraySaintMichel_Parc-Extension-Fr.pdf

Centre communautaire Mon Resto Saint-Michel. (2018). Sécurité alimentaire. Repéré le 16-10-2018à https://www.monrestostmichel.org/services-communautaires/securite-alimentaire

Comité d'évaluation. (2016). Fiche d'informations : Projet / action pour l'évaluation du plan intégré de quartier - Approvisionnement collectif. Dans J. Langlois (dir.). Montréal: Vivre Saint-Michel en santé.

Comité d'évaluation de Ma boîte à provisions. (2017). Rencontre sur l'évaluation du projet Ma Boite à provisions : 21 septembre 2017 (p. 3). Montréal.

Comité d'évaluation de Ma boîte à provisions. (2018). Où en sommes-nous avec l'évaluation continue? Quelques résultats stimulants de l'étude de cas sur Ma Boite à provisions. *Infolettre de Vivre Saint-Michel en santé,* p. 2. Repéré à https://gallery.mailchimp.com/f3df1b599b5dd71507810da35/files/9f8f5b27-33f9-4ae6-9016-13bbeab46e1a/Capsule9.pdf

Concertation Alimentation. (2015). Approvisionnement collectif *Demande de financement au programme Québec en forme* (p. 12). Montréal: Vivre Saint-Michel en santé.

Concertation Alimentation (2016a). *Bilan des activités de la concertation alimentation : 1er avril 2015 au 31 mars 2016 et perspectives 2016-2017*. Montréal: Vivre Saint-Michel en Santé.

Concertation Alimentation (2016b). *Concertation alimentation : Plan d'action 2016-2017*. Montréal: Vivre Saint-Michel en santé.

Concertation Alimentation (2017). *Bilan des activités de la concertation alimentation : 1er avril 2016 au 31 mars 2017 et perspectives 2017-2018*. Montréal: Vivre Saint-Michel en Santé.

Concertation Alimentation (2018a). *Bilan des activités de la concertation alimentation : 1er avril 2017 au 31 mars 2018 et perspectives 2018-2019*. Montréal: Vivre Saint-Michel en Santé.

Concertation Alimentation (2018b). *Compte-rendu de la rencontre du 15 mai 2018*. Montréal: Vivre Saint-Michel en santé.

Dépanneur fraîcheur. (2019). Dépanneur fraîcheur. Repéré le 05/08 2019 à http://depanneurfraicheur.org/

Gaior, C. (2016, 08/31). Fermeture de Bonne Boîte Bonne Bouffe : fini les fruits et légumes bon marché. *Journal de Montréal*. Repéré à https://www.journaldemontreal.com/2016/08/31/fermeture-de-bonne-boite-bonne-bouffe-fini-les-fruits-et-legumes-bon-marche

Gaudet, J., Bertrand, L., Marier, C. et Lacroix, A. (2012). *Bilan d'implantation du programme de soutien au développement de la sécurité alimentaire dans la région de Montréal 2008-2012*. Montréal: Direction de la santé publique de Montréal - Agence de la santé et des services sociaux de Montréal. Repéré à https://santemontreal.qc.ca/fileadmin/user_upload/Uploads/tx_asssmpublications/pdf/publications/978-2-89673-222-7.pdf

Institut national de santé publique du Québec (2013). *Accessibilité géographique aux commerces alimentaires au Québec : analyse de situation et perspectives d'interventions*. Québec: Gouvernement du Québec. Repéré à https://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/1728_AccessGeoCommAlimentQc.pdf

Leborgne, E. et Langlois, J. (2016). *Bilan annuel 2015-2016 - Ma boîte à provisions : la force d'une communauté* Montréal: Vivre Saint-Michel en santé.

Lévesque, K. (2018). *De l'école au jardin : guide de jardinage pédagogique en milieu scolaire*. Montréal: ÉCOSOCIÉTÉ.

Mon Resto Saint-Michel. (2015). Bilan Groupe d'achats collectifs. Montréal.

Paquin Recherche et Associés inc. (2011). Analyse des besoins en sécurité alimentaire : Vivre Saint-Michel en santé, Quartier Saint-Michel, Montréal. Montréal.

Participant #1. (2018). Entretien sur le projet de Ma boîte à provisions tenu le 31-07-2018 *Valeur de l'action intersectorielle locale dans la production des environnements favorables à la santé*. Montréal: Chaire Approches Communautaires et Inégalités de Santé.

Participant #2. (2018). Entretien sur le projet de Ma boîte à provisions tenu le 07-11-2018 *Valeur de l'action intersectorielle locale dans la production des environnements favorables à la santé*. Montréal: Chaire Approches Communautaires et Inégalités de Santé.

Participant #6. (2019). Entretien sur le projet de Ma boîte à provisions tenu le 25-01-2019 *Valeur de l'action intersectorielle locale dans la production des environnements favorables à la santé*. Montréal: Chaire Approches Communautaires et Inégalités de Santé.

Participant #7. (2019). Entretien sur le projet de Ma boîte à provisions tenu le 28-01-2019 *Valeur de l'action intersectorielle locale dans la production des environnements favorables à la santé*. Montréal: Chaire Approches Communautaires et Inégalités de Santé.

Participant #8. (2019). Entretien sur le projet de Ma boîte à provisions tenu le 11-02-2019 *Valeur de l'action intersectorielle locale dans la production des environnements favorables à la santé*. Montréal: Chaire Approches Communautaires et Inégalités de Santé.

Participants #5. (2019). Entretien sur le projet de Ma boîte à provisions tenu le 22-01-2019 *Valeur de l'action intersectorielle locale dans la production des environnements favorables à la santé*. Montréal: Chaire Approches Communautaires et Inégalités de Santé.

Pellus, J. (2016, 08/31). Fin de "Bonne Boîte Bonne Bouffe". *Les Nouvelles de Saint-Laurent*. Repéré à https://journalmetro.com/plus/bouffe/1016119/fin-de-bonne-boite-bonne-bouffe/

Table Aliment'Action (2012). *Procès-verbal Table Aliment'Action (bilan) du 17 avril 2012*. Montréal: Vivre Saint-Michel en santé.

Table Aliment'Action (2013a). *Compte-rendu 15 janvier 2013*. Montréal: Vivre Saint-Michel en santé.

Table Aliment'Action (2013b). *Compte-rendu 24 septembre 2013*. Montréal: Vivre Saint-Michel en santé.

Table Aliment'Action (2013c). *Plan d'action 2013-2014 : Priorité Services - C. L'alimentation*. Montréal: Vivre Saint-Michel en santé.

Table Aliment'Action (2014a). *Compte-rendu rencontre sur groupe d'achat collectif - 4 février 2014*. Montréal: Vivre Saint-Michel en santé.

Table Aliment'Action (2014b). *Compte-rendu Table Aliment'Action 11 mars 2014*. Montréal: Vivre Saint-Michel en santé.

Table Aliment'Action (2014c). *Compte-rendu Table Aliment'Action 14 janvier 2014*. Montréal: Vivre Saint-Michel en santé.

Table Aliment'Action (2014d). *Rencontre Groupe d'achats - 9 décembre 2014*. Montréal: Vivre Saint-Michel en santé.

Vivre Saint-Michel en santé (2009). *Démarche de revitalisation urbaine et sociale du quartier Saint-Michel : Plan d'action 2009 - 2012*. Montréal. Repéré à http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/arrond_vsp_fr/media/documents/plan_d'action_2009-2012.pdf

Vivre Saint-Michel en santé (2014a). *Plan du Quartier de Saint-Michel 2014-2018*. Montréal. Repéré à https://www.vivre-saint-michel.org/saint-michel/plan-de-quartier/

Vivre Saint-Michel en santé. (2014b). Rapport annuel 2013-2014 (p. 72). Montréal.

Vivre Saint-Michel en santé. (2014c). Rapport des instances 2013-2014 - Assemblée de quartier 21 mai 2014. Montréal: Vivre Saint-Michel en santé.

Vivre Saint-Michel en santé. (2015a). Assemblée de quartier 21 octobre 2015 : Ensemble, imaginons de nouvelles actions pour une alimentation saine et abordable à Saint-Michel. Montréal: Vivre Saint-Michel en santé.

Vivre Saint-Michel en santé. (2015b). Consultation publique sous le thème : Opportunité, pour l'agglomération de Montréal, de se doter d'un conseil des politiques alimentaires *Mémoire présenté par Vivre Saint-Michel en santé à la Commission sur le développement social et la diversité montréalaise*. Montréal.

Vivre Saint-Michel en santé. (2016). Assemblée de quartier du 5 octobre 2016 : Croquez dans votre quartier une action à la fois ! Montréal: Vivre Saint-Michel en santé.

Vivre Saint-Michel en santé. (2017). Éclosion : Francon, coeur de notre quartier. Montréal: Vivre Saint-Michel en santé.

Vivre Saint-Michel en santé. (2019). L'Impact Collectif dans Saint-Michel : Reddition de compte et suite des projets 2018-2019 - 2019-2020. Montréal: Vivre Saint-Michel en santé.

ANNEXE 1 – CUEILLETTE DE DONNÉES

Deux types de données ont été collectés.

1) La principale source de données était constituée de documents écrits : documents administratifs, documents gouvernementaux et médias (voir le Tableau 10 pour plus de détails). Figée dans la temporalité de leur création, l'étude de ces documents permet de restituer les détails fins de chaque cas, d'identifier les événements critiques du processus et de produire une première modélisation qui consiste en la chronologie du système d'action.

2) Ces chronologies ont été utilisées pour préparer et mener des entretiens individuels approfondis avec les acteurs clés de ces événements. Les entretiens ont été utilisés comme une source secondaire de données pour valider et compléter l'analyse documentaire, en suivant la logique de reconnaissance et de validation des événements plutôt que leur réminiscence (Demazière, 2007).

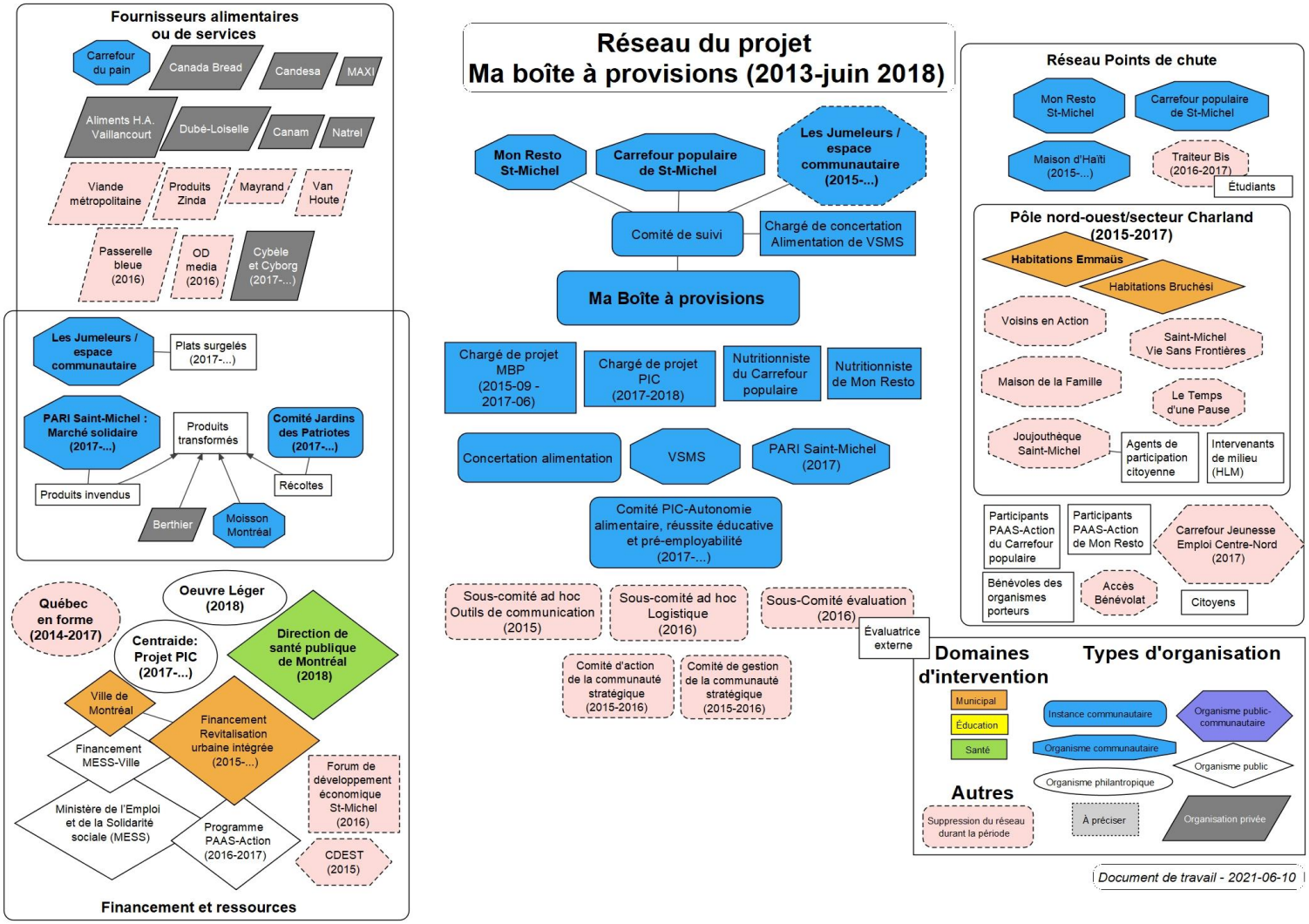
Le Tableau 10 présente l'ensemble des données collectées. En outre, des entretiens individuels ou collectifs, ou des lectures commentées par les mêmes acteurs, ont été utilisés pour valider l'interprétation des événements critiques en termes de résultats transitoires.

Tableau 10 Types et distribution des sources pour le cas Ma boîte à provisions

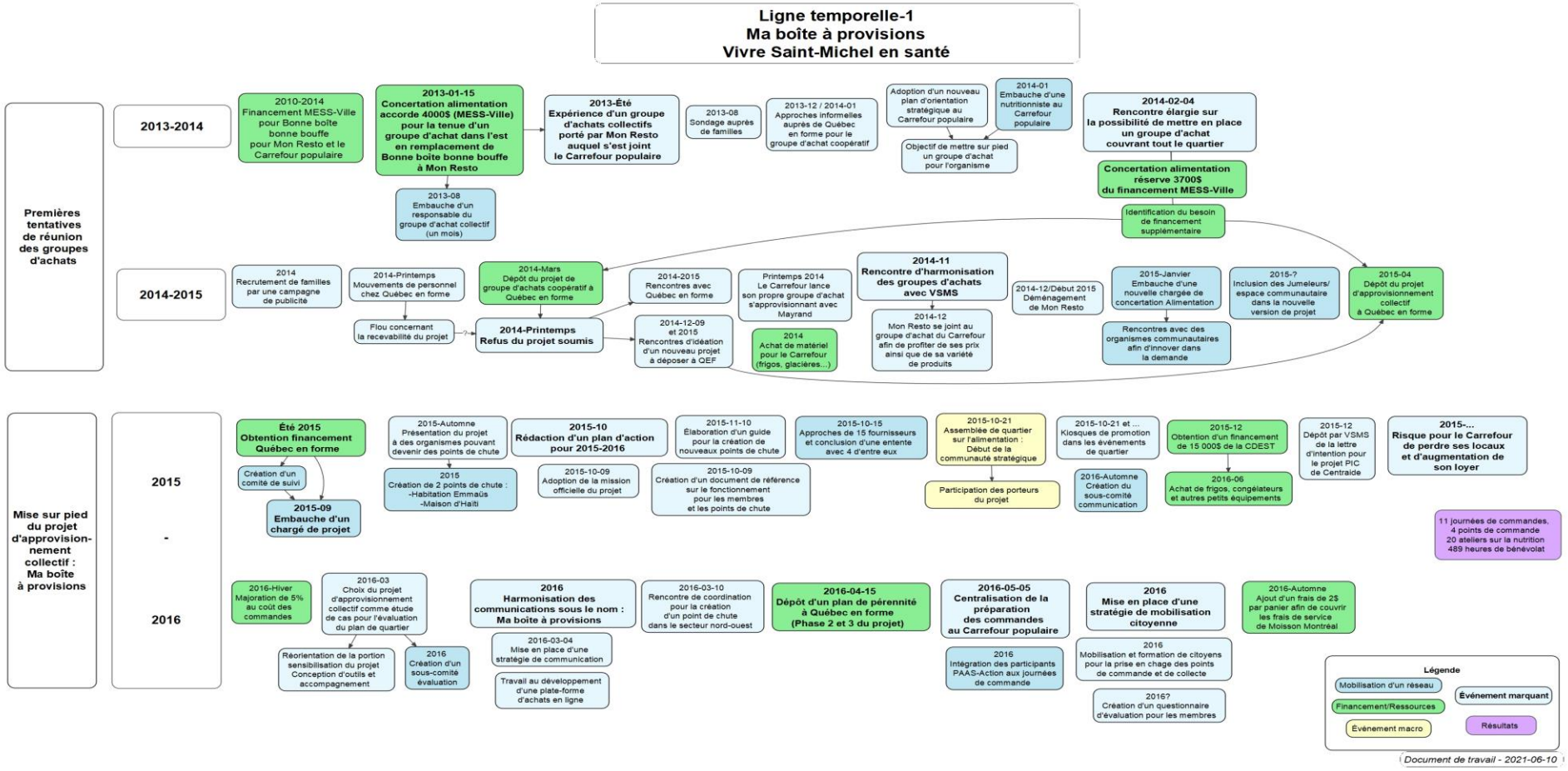
Types et distribution des sources		Quantité consultée
Documents administratifs	Procès-verbaux de rencontres	19
	Plans d'action et bilan d'activités	27
	Correspondence (courriels et lettres)	-
	Documents de travail	11
Médias	Articles de journaux et communiqués de presse	4
	Documents et pages web de présentation des projets	12
	Bulletins, infolettres et publications sur les réseaux sociaux	47
	Politiques gouvernementales et lois	-
	Entretiens individuels (1h30-2h chacun)	8
	Autres sources*	8

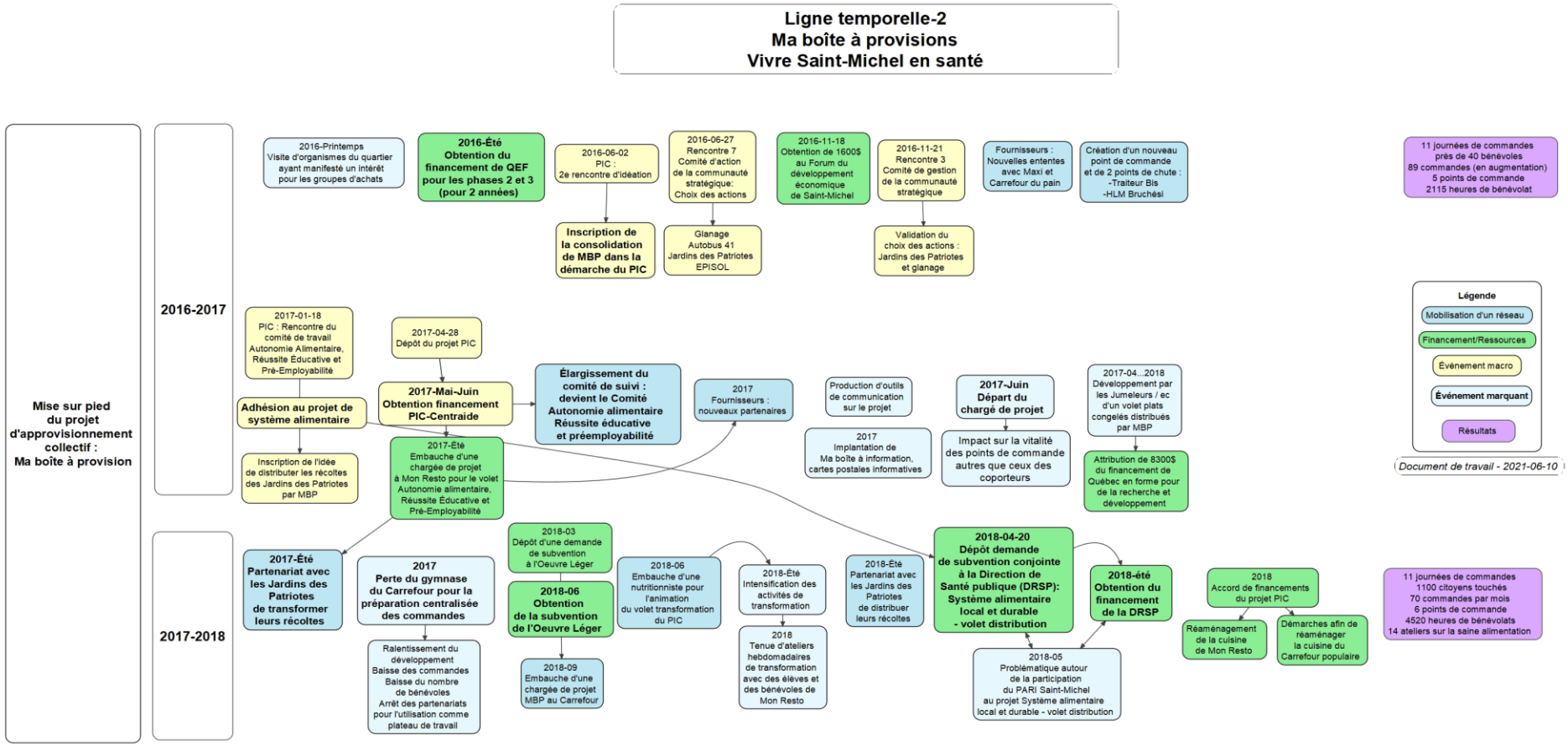
* Par exemple : des notes d'observation, des sites web autres que ceux directement liés aux projets, de la littérature grise telle que des rapports institutionnels, des livres, des vidéos d'événements tels que des conseils d'arrondissement ou des réunions de conseil d'administration.

ANNEXE 2 – CARTOGRAPHIE DES ACTEURS



ANNEXE 3 – LIGNES DU TEMPS DU PROJET




Ligne temporelle-2
Ma boîte à provisions
Vivre Saint-Michel en santé
Mise sur pied du projet d'approvisionnement collectif : Ma boîte à provision
2016-2017
2017-2018
2016-Printemps Visite d'organismes du quartier ayant manifesté un intérêt pour les groupes d'achats
2016-Été Obtention du financement de QEF pour les phases 2 et 3 (pour 2 années)
2016-06-02 PIC : 2e rencontre d'idéation
2016-06-27 Rencontre 7 Comité d'action de la communauté stratégique: Choix des actions
2016-11-18 Obtention de 1600$ au Forum du développement économique de Saint-Michel
2016-11-21 Rencontre 3 Comité de gestion de la communauté stratégique
Fournisseurs : Nouvelles ententes avec Maxi et Carrefour du pain
Création d'un nouveau point de commande et de 2 points de chute : -Traiteur Bis -HLM Bruchési
11 journées de commandes près de 40 bénévoles 89 commandes (en augmentation) 5 points de commande 2115 heures de bénévolat
Inscription de la consolidation de MBP dans la démarche du PIC
Glanage Autobus 41 Jardins des Patriotes EPISOL
Validation du choix des actions : Jardins des Patriotes et glanage
2017-01-18 PIC : Rencontre du comité de travail Autonomie Alimentaire, Réussite Éducative et Pré-Employabilité
2017-04-28 Dépôt du projet PIC
Adhésion au projet de système alimentaire
2017-Mai-Juin Obtention financement PIC-Centraide
Élargissement du comité de suivi : devient le Comité Autonomie alimentaire Réussite éducative et préemployabilité
2017 Fournisseurs : nouveaux partenaires
Production d'outils de communication sur le projet
2017 Implantation de Ma boîte à information, cartes postales informatives
2017-Juin Départ du chargé de projet
Impact sur la vitalité des points de commande autres que ceux des coporteurs
2017-04...2018 Développement par les Jumeleurs / ec d'un volet plats congelés distribués par MBP
Attribution de 8300$ du financement de Québec en forme pour de la recherche et développement
Inscription de l'idée de distributer les récoltes des Jardins des Patriotes par MBP
2017-Été Embauche d'une chargée de projet à Mon Resto pour le volet Autonomie alimentaire, Réussite Éducative et Pré-Employabilité
Légende
Mobilisation d'un réseau
Financement/Ressources
Événement macro
Événement marquant
Résultats
Document de travail - 2021-06-10
2017-Été Partenariat avec les Jardins des Patriotes de transformer leurs récoltes
2017 Perte du gymnase du Carrefour pour la préparation centralisée des commandes
Ralentissement du développement Baisse des commandes Baisse du nombre de bénévoles Arrêt des partenariats pour l'utilisation comme plateau de travail
2018-03 Dépôt d'une demande de subvention à l'Oeuvre Léger
2018-06 Obtention de la subvention de l'Oeuvre Léger
2018-09 Embauche d'une chargée de projet MBP au Carrefour
2018-06 Embauche d'une nutritionniste pour l'animation du volet transformation du PIC
2018-Été Intensification des activités de transformation
2018 Tenue d'ateliers hebdomadaires de transformation avec des élèves et des bénévoles de Mon Resto
2018-Été Partenariat avec les Jardins des Patriotes de distribuer leurs récoltes
2018-04-20 Dépôt demande de subvention conjointe à la Direction de Santé publique (DRSP): Système alimentaire local et durable - volet distribution
2018-05 Problématique autour de la participation du PARI Saint-Michel au projet Système alimentaire local et durable - volet distribution
2018-été Obtention du financement de la DRSP
2018 Accord de financements du projet PIC
Réaménagement de la cuisine de Mon Resto
Démarches afin de réaménager la cuisine du Carrefour populaire
11 journées de commandes 1100 citoyens touchés 70 commandes par mois 6 points de commande 4520 heures de bénévolats 14 ateliers sur la saine alimentation