

*notre monde*

**Direction de santé publique**

Agence de la santé et des services sociaux de Montréal

**BILAN D'IMPLANTATION  
DU PROGRAMME DE SOUTIEN AU  
DÉVELOPPEMENT DE LA SÉCURITÉ  
ALIMENTAIRE DANS LA RÉGION DE  
MONTRÉAL 2008-2012**

**GARDER**  
*notre monde*  
**ENSANTÉ**

Québec 



notre monde

**Direction de santé publique**

Agence de la santé et des services sociaux de Montréal

**BILAN D'IMPLANTATION  
DU PROGRAMME DE SOUTIEN AU  
DÉVELOPPEMENT DE LA SÉCURITÉ  
ALIMENTAIRE DANS LA RÉGION DE  
MONTRÉAL 2008-2012**

*Judith Gaudet, Ph. D., consultante en évaluation*

*En collaboration avec :*

*Lise Bertrand, Dt. P., M. Sc.*

*Caroline Marier, M. Sc.*

*Amélie Lacroix, Dt. P., M. Sc.*

2012

**GARDER**  
*notre monde*  
**ENSANTÉ**

**Agence de la santé  
et des services sociaux  
de Montréal**

**Québec** 

Une réalisation du secteur Environnement urbain et santé  
Direction de santé publique  
Agence de la santé et des services sociaux de Montréal  
1301, rue Sherbrooke Est  
Montréal (Québec) H2L 1M3  
Téléphone : 514 528-2400  
[www.dsp.santemontreal.qc.ca](http://www.dsp.santemontreal.qc.ca)

#### Remerciements

Nous tenons à remercier tous les répondants des initiatives et les partenaires qui ont complété les bilans et qui ont participé aux rencontres d'échange tenues en janvier et en février 2012. Merci à Céline Gosselin, du secteur Environnement urbain et santé, pour ses conseils avisés concernant cette démarche de bilan.

#### Révision linguistique

Maude Beausoleil

© Direction de santé publique  
Agence de la santé et des services sociaux de Montréal (2012)  
Tous droits réservés

ISBN 978-2-89673-221-0 (version imprimée)  
ISBN 978-2-89673-222-7 (version PDF)  
Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2012  
Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2012

Prix : 8 \$

## Mot du directeur

---

L'amélioration de l'accès aux aliments santé dans des secteurs défavorisés et mal approvisionnés se situe au carrefour des deux priorités du *Plan régional de santé publique 2010-2015*, soit la lutte contre les inégalités sociales de santé et la prévention des maladies chroniques. Dans un contexte où seulement 30 % des Montréalais consomme au moins 5 fruits et légumes par jour et où l'accès aux aliments santé fait l'objet de disparités notables sur l'ensemble de notre territoire, d'importants efforts sont à mettre en œuvre pour actualiser cette orientation de santé publique : « *Une ville et des quartiers qui favorisent l'accès aux aliments santé et leur consommation* ».

Le *Programme de soutien au développement de la sécurité alimentaire dans la région de Montréal 2008-2012* a permis de soutenir 17 initiatives au cours des dernières années en vue de mobiliser les citoyens et différents partenaires pour améliorer l'accès aux aliments santé dans une perspective de développement durable. Je tiens à remercier tous les acteurs qui ont participé à ces démarches et qui se sont engagés à contribuer au succès des solutions privilégiées dans ces milieux.

Le présent bilan d'implantation, qui permet d'apprécier l'atteinte des objectifs et l'application des principes de ce programme, s'inscrit dans les travaux en cours sur l'appréciation de la performance dans le réseau de la santé publique à Montréal. L'identification et le suivi d'indicateurs de résultats font partie des activités de programmation et d'évaluation qui relèvent de notre mandat.

À l'aube d'un nouvel appel de propositions d'initiatives, les constats et les recommandations de ce bilan permettront de bonifier le cadre de référence et de mieux orienter la poursuite de ce programme.

Le directeur de santé publique,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Richard Massé', written in a cursive style.

Richard Massé, M.D.



## Résumé

---

Le bilan d'implantation du *Programme de soutien au développement de la sécurité alimentaire dans la région de Montréal 2008-2012* permet d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs et l'application des principes énoncés dans le cadre de référence de ce programme.

Les résultats reposent sur l'analyse transversale des bilans annuels des 17 initiatives soutenues par ce programme entre 2008 et 2011. Cinq questions ont guidé l'analyse. Celles-ci portent sur la mobilisation des citoyens et des acteurs locaux, la complémentarité des différentes dimensions du développement durable, l'intégration de l'initiative aux démarches de développement local, l'évolution des initiatives et la présence de conditions de pérennité des solutions identifiées ou implantées. Une attention particulière a été portée aux défis rencontrés lors de l'implantation du programme. L'analyse des données a été effectuée à l'aide du logiciel NVivo 9.

Deux rencontres d'échange avec les répondants des initiatives et divers partenaires locaux et régionaux (93 personnes) ont permis de valider et de compléter les principaux constats du bilan.

Parmi les résultats observés, on constate que dans la majorité des initiatives, des efforts importants ont été déployés pour encourager la mobilisation des acteurs et des citoyens (consultations, comités de travail, événements, etc.). On note également une participation d'acteurs en provenance de différents secteurs d'activités (communautaire, santé et services sociaux, municipal, etc.). Toutefois, une majorité des bilans analysés fait état des défis liés à la participation des citoyens, tout particulièrement chez ceux qui évoluent en contexte de précarité sociale et économique.

Une majorité d'initiatives développent leurs actions en tenant compte des trois dimensions du développement durable. Les éléments liés à la dimension environnementale sont toutefois mentionnés dans une moindre mesure que ceux relevant des dimensions économique et sociale. La plupart des initiatives s'intègrent à d'autres démarches locales qui traitent de problématiques complémentaires (ex. : revitalisation, aménagement, verdissement) et certaines ont constitué un levier de développement dans les milieux ciblés.

Dans la majorité des initiatives, il y a eu identification de solutions durables (ex. : marchés, agriculture urbaine) dont l'emplacement a été établi à la suite d'une analyse de besoins et des ressources du milieu. Bien que certaines initiatives présentent un stade de développement avancé et un bon potentiel de pérennité, la viabilité de certaines solutions reste fragile.

Enfin, les constats et les recommandations de ce bilan ont permis d'identifier des pistes pour bonifier le prochain cadre de référence du programme de même que pour en améliorer le suivi à l'avenir. Parmi les principales suggestions, il est proposé de revoir l'appellation du programme, expliciter l'apport spécifique du programme dans le contexte montréalais, positionner la mobilisation en tant que stratégie plutôt qu'objectif, présenter des exemples inspirants et prévoir une durée plus longue de financement.



## Table des matières

---

|   |            |
|---|------------|
| <b>Mot du directeur</b> .....   | <b>i</b>   |
| <b>Résumé</b> .....   | <b>iii</b> |
| <b>1. Introduction</b> .....  | <b>1</b>   |
| <b>2. Mise en contexte</b> .....  | <b>3</b>   |
| 2.1 BUT, OBJECTIFS ET PRINCIPES DU PROGRAMME 2008-2012 .....  | 3          |
| 2.2 TRAVAUX PRÉLIMINAIRES D'IDENTIFICATION D'INDICATEURS.....   | 5          |
| <b>3. Objectifs du bilan d'implantation</b> .....   | <b>9</b>   |
| <b>4. Méthodologie</b> .....  | <b>11</b>  |
| 4.1 DESCRIPTION DES DONNÉES .....   | 11         |
| 4.2 MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES .....   | 11         |
| <b>5. Analyses des données</b> .....  | <b>13</b>  |
| 5.1 MOBILISATION ET PARTICIPATION DES CITOYENS .....  | 13         |
| 5.1.1 <i>Quelles formes et intensité prennent les stratégies de mobilisation ciblant les citoyens ?</i> .....                                       | 13         |
| 5.1.2 <i>Les stratégies de mobilisation déployées sont-elles efficaces pour favoriser la participation des citoyens ?</i> .....                     | 14         |
| 5.2 MOBILISATION ET PARTICIPATION DES ACTEURS-CLÉ DE LA COMMUNAUTÉ.....   | 17         |
| 5.2.1 <i>Quelles sont les principales stratégies adoptées pour mobiliser les acteurs-clé de la communauté ?</i> .....                               | 17         |
| 5.2.2 <i>Les stratégies de mobilisation déployées sont-elles efficaces pour favoriser la participation des acteurs-clé de la communauté ?</i> ..... | 18         |
| 5.2.3 <i>Quels sont les principaux obstacles et les facilitateurs à la participation des acteurs-clé?</i> .....                                     | 20         |
| 5.3 COMPLÉMENTARITÉ DES ACTIONS DANS UNE PERSPECTIVE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE....   | 21         |
| 5.3.1 <i>Dans quelle mesure les dimensions du développement durable ont-elles été considérées?</i> .....  | 22         |
| 5.3.2 <i>Comment et jusqu'à quel point les initiatives sont-elles arrimées ou intégrées aux autres démarches de développement local ?</i> .....     | 25         |
| 5.3.3 <i>Quels sont les facteurs qui facilitent ou nuisent à l'arrimage ou à l'intégration aux démarches locales ?</i> .....                        | 26         |
| 5.4 ÉVOLUTION DES INITIATIVES .....   | 28         |
| 5.5 PRÉSENCE DE CONDITIONS DE PÉRENNITÉ DANS LES 16 INITIATIVES .....   | 29         |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>6. Bilan et discussion .....</b>  | <b>31</b> |
| 6.1 ATTEINTE DES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS DU PROGRAMME .....  | 31        |
| 6.1.1 <i>La mobilisation des citoyens et des acteurs locaux</i> .....  | 31        |
| 6.1.2 <i>La complémentarité des activités reliées aux enjeux alimentaires locaux dans une perspective de développement durable</i> ..... | 32        |
| 6.2 ATTEINTE DE L'OBJECTIF SPÉCIFIQUE DU PROGRAMME. ....   | 33        |
| <b>7. Principaux constats et recommandations .....</b>   | <b>35</b> |
| 7.1 CONSTATS ET RECOMMANDATIONS POUR LE CADRE DE RÉFÉRENCE .....   | 35        |
| 7.2 CONSTATS ET RECOMMANDATIONS POUR LE SUIVI DE L'IMPLANTATION.....   | 37        |
| <b>8. Conclusion .....</b>   | <b>39</b> |
| <b>Références.....</b>   | <b>41</b> |
| <b>Annexe 1. Tableau synthèse des questions de recherche, des indicateurs et des méthodes d'analyse.....</b>                             | <b>43</b> |

## Liste des tableaux

---

|   |    |
|---|----|
| Tableau 1 : Indicateurs de suivi des initiatives en sécurité alimentaire .....  | 7  |
| Tableau 2 : Fréquence de mention des différentes stratégies de mobilisation des citoyens dans les bilans annuels et nombre total d'initiatives les ayant adoptées (2008-2011) ..... | 13 |
| Tableau 3 : Principaux défis en lien avec la mobilisation citoyenne .....   | 15 |
| Tableau 4 : Fréquence de mention des stratégies de mobilisation ciblant les acteurs-clé dans les bilans annuels et nombre total d'initiatives les ayant adoptées (2008-2011) .....  | 17 |
| Tableau 5 : Secteurs de provenance des acteurs-clé siégeant sur des comités de la démarche des initiatives .....  | 19 |
| Tableau 6 : Types de participation et provenance des principaux acteurs-clé dans les initiatives .....  | 20 |
| Tableau 7 : Défis rencontrés par rapport à la mobilisation des acteurs-clé .....  | 21 |
| Tableau 8 : Exemples d'actions et de stratégies en lien avec le développement durable les plus souvent mentionnées dans les bilans des 17 initiatives locales .....                 | 23 |
| Tableau 9 : Nombre d'initiatives qui présentent un arrimage ou une intégration à d'autres démarches locales .....   | 25 |
| Tableau 10 : Nombre d'initiatives qui affichent l'une ou l'autre des principales formes d'arrimage ou d'intégration aux démarches locales .....                                     | 26 |
| Tableau 11 Principaux défis entourant l'arrimage et l'intégration aux autres démarches locales .....  | 27 |
| Tableau 12 : Stade développemental des initiatives à l'issue des trois années d'implantation (2008-2011) .....  | 28 |
| Tableau 13 : Potentiel de pérennité des 16 initiatives .....  | 30 |

## Liste des figures

---

|   |   |
|---|---|
| Figure 1 : La sécurité alimentaire dans une perspective de développement durable.....                   | 4 |
| Figure 2 : Résumé schématique du Programme de soutien au développement de la sécurité alimentaire ..... | 6 |

## Graphique

---

|   |    |
|---|----|
| Graphique 1 : Fréquence de mention de la participation des principaux acteurs-clé dans les bilans 2007-2010 ..... | 18 |
|---|----|



# 1. Introduction

---

Le présent document vise à faire un bilan global d'implantation du *Programme de soutien au développement de la sécurité alimentaire dans la région de Montréal 2008-2012*, lequel s'est concrétisé par 17 initiatives locales. Des éléments de réponse ont pu être apportés aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure les objectifs et les principes du programme ont-ils été poursuivis dans l'ensemble des initiatives ?
- Quels sont les principales réalisations, les conditions facilitantes et les défis rencontrés ?
- Quelle est l'évolution des initiatives par rapport aux étapes théoriques prévues ?
- Dans quelle mesure les initiatives présentent-elles des conditions de pérennité au terme du soutien financier de la Direction de santé publique (DSP) de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal ?

Ce rapport vise aussi à identifier des améliorations à apporter au prochain cadre de référence du programme de même qu'à ses outils de suivi.

Comme ce bilan d'implantation repose essentiellement sur l'analyse transversale des bilans annuels rédigés par les porteurs des initiatives, il ne présente pas toutes les caractéristiques d'une évaluation plus classique d'implantation, qui implique habituellement des collectes de données en continu, provenant de sources variées et permettant de décrire en profondeur les contextes d'implantation<sup>1</sup>. C'est pourquoi nous avons privilégié l'appellation « bilan » plutôt que le terme « évaluation ».

L'analyse transversale des bilans permet tout de même d'apporter des éléments de réponse quant à l'atteinte des objectifs poursuivis et représente un exercice pertinent d'autant plus qu'un nouvel appel de projets est prévu à l'automne 2012.



## 2. Mise en contexte

---

Avant de décrire le travail à la base de ce bilan, il convient de présenter dans les grandes lignes le contenu et le contexte du *Programme de soutien au développement de la sécurité alimentaire dans la région de Montréal 2008-2012*<sup>2</sup>, ci-après identifié par Le Programme.

Le Programme a été lancé officiellement en août 2008. Une première version du cadre de référence avait toutefois été soumise à la consultation en août 2007 et, dès l'automne de cette même année, la DSP a accepté six propositions d'initiatives de quartiers déjà prêts à s'engager selon les orientations proposées. Deux autres initiatives ont été acceptées en mars 2008 et neuf autres ont été soutenues à partir de l'automne 2008.

Compte tenu de l'application du cadre de référence jusqu'en mars 2012, et par conséquent, de la fin du soutien financier de la DSP pour la période 2008-2012, la réalisation d'un bilan d'implantation de ce programme était de mise. D'autres éléments contextuels justifient également un regard analytique sur le Programme. Parmi ceux-ci, le *Plan régional de santé publique 2010-2015* (PRSP) est particulièrement important puisqu'il définit les priorités et les modes d'action pour la région de Montréal et qu'il a été élaboré en étroite association avec le réseau local de la santé et des services sociaux<sup>3</sup>. Six orientations sont proposées dans ce Plan pour encadrer les activités locales et régionales de santé publique. Celle qui vise « *Un environnement urbain favorable à la santé* » cible six domaines d'intervention dont l'un s'énonce comme suit : « *Une ville et des quartiers qui favorisent l'accès aux aliments santé et leur consommation* ». Les cadres logiques qui résument la planification indiquent un ensemble d'indicateurs qui serviront à mesurer l'atteinte des objectifs. C'est ainsi que la PRSP propose un système d'appréciation de la performance (monitorage, appréciation de la qualité) sur des indicateurs de types stratégiques, de processus et de résultats. Ce bilan d'implantation constitue donc une première étape pour répondre à cette mesure et au rôle de soutien en évaluation dévolu à la DSP, dans le cadre de référence du Programme.

### 2.1 **But, objectifs et principes du programme 2008-2012**

Le cadre de référence énonce le but et les objectifs visés par la DSP :

Le but : augmenter la consommation d'aliments santé dans la population montréalaise.

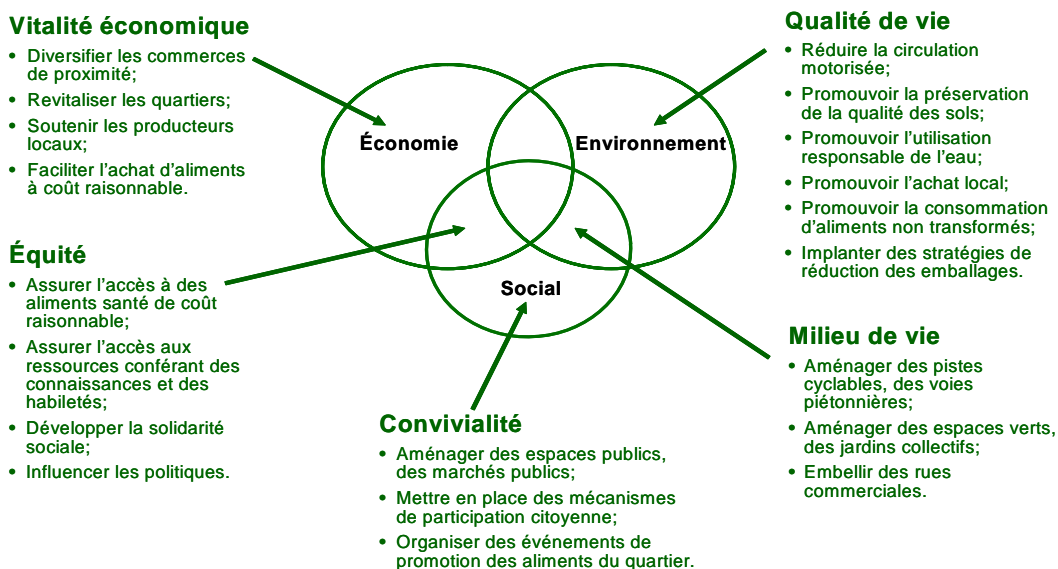
Les objectifs :

- Améliorer l'accès aux aliments santé, plus spécifiquement aux fruits et aux légumes frais, en priorisant les secteurs défavorisés et mal approvisionnés;
- Mobiliser les citoyens et les acteurs locaux pour l'identification et l'implantation de solutions durables afin d'améliorer l'accès aux aliments santé;
- Assurer la complémentarité des activités reliées aux enjeux alimentaires locaux dans une perspective de développement durable.

La figure 1 illustre un modèle de développement durable adapté à la sécurité alimentaire, tel que présenté dans le cadre de référence du programme. Des exemples d'action sont proposés en lien avec chacune des trois dimensions.

Le développement durable réfère à toute action qui répond aux besoins des populations actuelles sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.

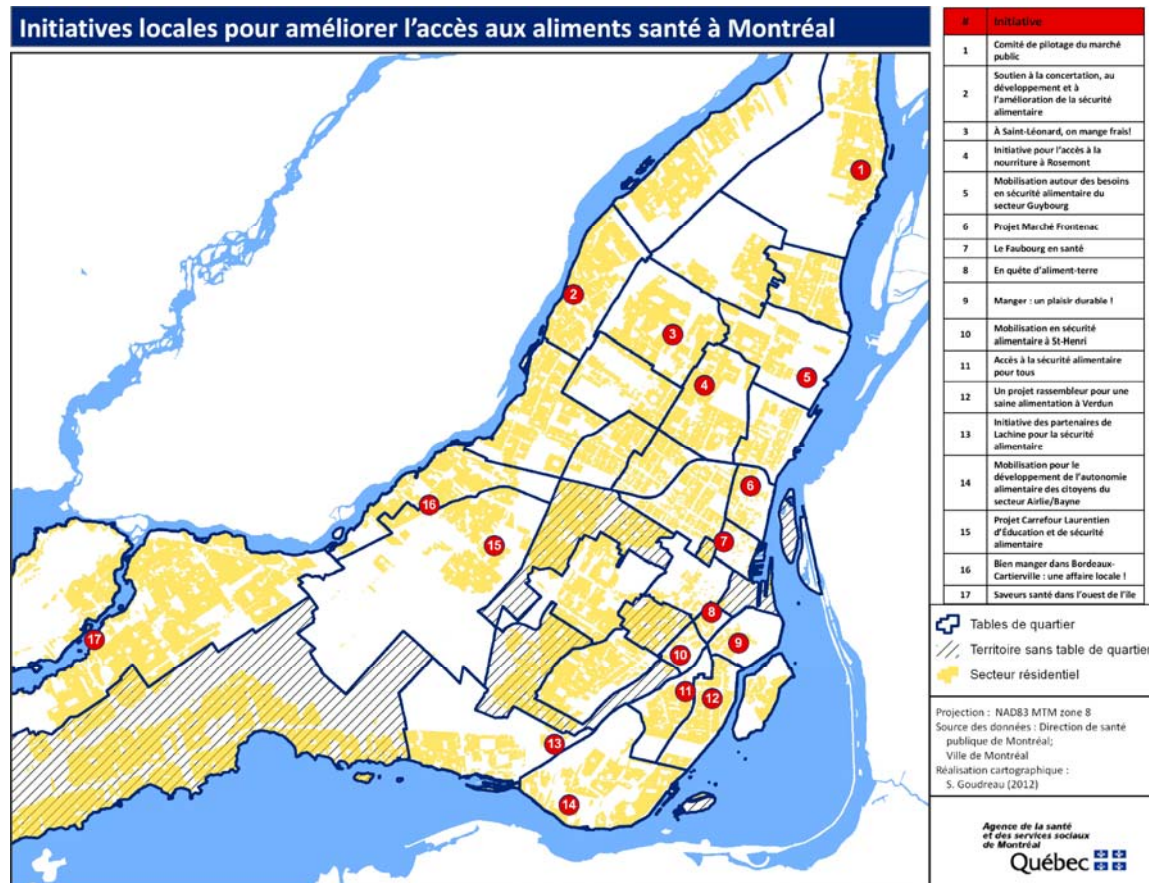
**Figure 1 : La sécurité alimentaire dans une perspective de développement durable**



Direction de santé publique – Agence de la santé et des services sociaux de Montréal – Mars 2008

Divers principes ont été énoncés à l'égard des initiatives qui allaient être retenues pour l'atteinte de ces objectifs tels que l'intégration des trois dimensions du développement durable; l'action intersectorielle appelant le partenariat d'un ensemble d'acteurs (incluant les producteurs alimentaires et les commerçants locaux); la participation citoyenne active aux différentes étapes de l'initiative; l'arrimage ou l'intégration à des actions de développement local en cours et la reconnaissance des tables locales en développement social comme instances privilégiées capables d'assumer ces principes.

La carte suivante indique les territoires où se sont déroulées les 17 initiatives.



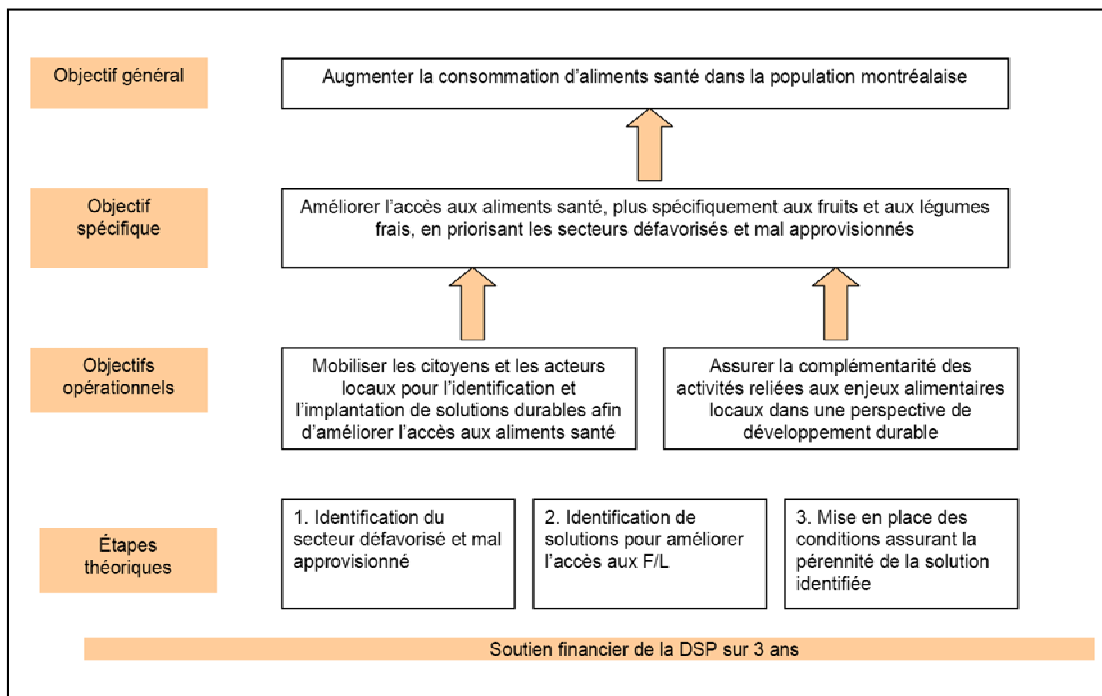
## 2.2 Travaux préliminaires d'identification d'indicateurs

L'intérêt de la DSP pour un système de gestion de la performance et pour le monitoring de ses orientations a amené les responsables du Programme à identifier des indicateurs de suivi des initiatives et de résultats des réalisations annuelles. Ce travail, amorcé dès 2009 par une stagiaire à la maîtrise<sup>4</sup>, a été effectué par étapes et validé en rétroaction par les répondants des initiatives, lors de rencontres spécifiques<sup>a</sup>.

La figure 2 résume les objectifs et les étapes théoriques attendues du Programme de soutien au développement en sécurité alimentaire auxquels se rattachent des indicateurs de résultats et de processus.

<sup>a</sup> 9 juin 2009; 11 février 2010; 9 mars 2011

**Figure 2 : Résumé schématique du Programme de soutien au développement de la sécurité alimentaire**



La définition adoptée du terme indicateur est extraite d'un document de travail relié à la mesure du soutien au développement des communautés<sup>5</sup> : « *Un indicateur est toute mesure, relative ou non, utilisée pour apprécier les résultats obtenus, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux ou le contexte externe. Par une mesure, on établit une grandeur, une quantité, un indice, un état de situation ou un degré de réalisation par rapport à une étape donnée. La mesure a un sens et elle est liée à une préoccupation, à l'objectif à atteindre. Elle permet de scruter un aspect, une dimension d'un phénomène ou d'une activité et d'en comprendre la portée ou la finalité* ».

Le tableau 1 présente l'ensemble des indicateurs identifiés selon les attentes du Programme. Ceux-ci réfèrent donc aux principes sous-jacents aux objectifs, tels que précisés dans la section précédente, et aux actions menées dans les initiatives lors de chacune des étapes théoriques. Certains reflètent un résultat de processus (ex. : une lettre envoyée aux élus à la suite de la mobilisation de citoyens), d'autres inscrivent un résultat sur un enjeu (ex. : modification d'un règlement de zonage par l'arrondissement). Le tableau résume la démarche menée au cours des trois années menant à une solution qui améliore l'accès aux aliments santé et dont les conditions de pérennité devaient être circonscrites.

On doit porter une attention particulière aux termes choisis pour distinguer les indicateurs. Par exemple, les types d'action pour mobiliser les citoyens diffèrent des mécanismes de participation de ces derniers à des étapes de l'initiative. On organisera peut-être un forum (type d'action) en vue de mobiliser les citoyens pour améliorer leur approvisionnement alimentaire et choisir un lieu précis. Cependant, ces citoyens se feront possiblement représenter par un comité composé de leurs concitoyens (mécanisme de participation) pour mener une expérimentation d'un marché public ou un autre mode d'approvisionnement local.

**Tableau 1 : Indicateurs de suivi des initiatives en sécurité alimentaire**

| <b>Résultats (quoi?)</b><br><b>Objectifs opérationnels (comment?)</b>                            | <b>Secteur ciblé</b><br><b>Décision consensuelle</b>  | <b>Solution identifiée</b><br><b>Prise en compte des 3 dimensions du développement durable dans le choix de la solution</b><br><b>Intégration de la solution identifiée à une démarche de développement</b>   | <b>Conditions mises en place pour assurer la pérennité de la solution identifiée</b><br><b>Ententes de partenariat</b><br><b>Engagement de la collectivité</b>  |
|--|---|---|---|
| <b>Assurer la complémentarité des actions dans une perspective de développement durable (DD)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enjeux identifiés dans chacune des trois dimensions du développement durable</li> <li>• Arrimage des démarches de développement en cours dans le choix du secteur</li> </ul> <p style="text-align: right;"><i>Facilitateurs/obstacles</i></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en compte, dans le choix de la solution, des enjeux liés à chacune des trois dimensions du DD</li> <li>• Démarche du choix de la solution intégrée à une démarche de développement en cours</li> <li>• Intersectorialité des partenaires impliqués dans le choix de la solution</li> </ul> <p style="text-align: right;"><i>Facilitateurs/obstacles</i></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de conditions liées aux 3 dimensions du développement durable</li> <li>• Mise en place de conditions liées à une démarche de développement en cours</li> <li>• Intersectorialité des partenaires dans le maintien de la solution</li> </ul> <p style="text-align: right;"><i>Facilitateurs /obstacles</i></p>  |
| <b>Mobiliser les citoyens et les acteurs locaux</b>  | <p><b>Mécanismes de participation :</b></p> <p>1) des citoyens :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions</li> <li>• Nombre / Caractéristiques</li> <li>• Niveau de participation</li> </ul> <p>2) des acteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions</li> <li>• Nombre / secteur</li> <li>• Contribution / engagement</li> </ul> <p><b>Types d'action mis en œuvre pour mobiliser :</b></p> <p>1) les citoyens :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions</li> <li>• Nombre / Caractéristiques</li> <li>• Niveau de participation</li> </ul> <p>2) les acteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions</li> <li>• Nombre / secteur</li> <li>• Contribution/engagement</li> </ul> <p style="text-align: right;"><i>Facilitateurs/obstacles</i></p> | <p><b>Mécanismes de participation :</b></p> <p>1) des citoyens :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions</li> <li>• Nombre / Caractéristiques</li> <li>• Niveau de participation</li> </ul> <p>2) des acteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions</li> <li>• Nombre / secteur</li> <li>• Contribution / engagement</li> </ul> <p><b>Types d'action mis en œuvre pour mobiliser :</b></p> <p>1) les citoyens :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions</li> <li>• Nombre / Caractéristiques</li> <li>• Niveau de participation</li> </ul> <p>2) les acteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions</li> <li>• Nombre / secteur</li> <li>• Contribution/engagement</li> </ul> <p style="text-align: right;"><i>Facilitateurs/obstacles</i></p> | <p><b>Mécanismes de participation :</b></p> <p>1) des citoyens :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions</li> <li>• Nombre / Caractéristiques</li> <li>• Niveau de participation</li> </ul> <p>2) des acteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions</li> <li>• Nombre / secteur</li> <li>• Contribution / engagement</li> </ul> <p><b>Types d'action mis en œuvre pour mobiliser :</b></p> <p>1) les citoyens :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions</li> <li>• Nombre / Caractéristiques</li> <li>• Niveau de participation</li> </ul> <p>2) les acteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions</li> <li>• Nombre / secteur</li> <li>• Contribution/engagement</li> </ul> <p style="text-align: right;"><i>Facilitateurs/obstacles</i></p> |
| <b>Étapes théoriques</b>   | <b>1. Identification du secteur</b>   | <b>2. Identification de solution</b>  | <b>3. Mise en place des conditions assurant la pérennité de la solution identifiée</b>  |

Direction de santé publique le 9 mars 2011



### 3. Objectifs du bilan d'implantation

---

Le présent bilan vise à apporter des éléments de réponse quant au degré d'atteinte et d'implantation des objectifs et des principes du Programme. Le tableau 1 a servi de canevas de base à l'élaboration de ce bilan. Il s'agit bien d'une analyse de l'application du Programme régional par le biais des initiatives locales qui ont été soutenues. La spécificité de chacune de celles-ci n'est donc pas mise en évidence.

Ce rapport vise aussi à identifier des pistes pour bonifier le cadre de référence du Programme et ses outils de suivi (format des bilans annuels).

Voici les questions qui ont orienté la présente démarche.

Question 1 : comment et à quelle intensité s'est manifestée la mobilisation des citoyens et des acteurs locaux ?

a) La mobilisation / participation des citoyens :

- Quelles stratégies de mobilisation actives ainsi que de promotion et de diffusion ont été mises en place ?
- Quels types de participation occasionnelle ou régulière des citoyens en ont découlé ?
- Quels ont été les facteurs facilitants et les obstacles à la mobilisation et à la participation des citoyens ?
- Y a-t-il eu une évolution de la participation au cours des trois années d'implantation ?

b) La mobilisation / participation des acteurs locaux :

- Quelles stratégies ont été mises en place pour mobiliser les acteurs locaux ?
- Quels sont les acteurs qui se sont engagés dans l'initiative et comment l'ont-ils fait ?
- Quels secteurs sont représentés par ces acteurs ?
- Quels ont été les facteurs facilitants et les obstacles à la mobilisation et à la participation des acteurs ?
- Y a-t-il eu une évolution de la participation au cours des trois années d'implantation ?

Question 2 : comment et à quel degré y-a-t-il eu complémentarité des actions dans une perspective de développement durable (dd) ?

a) L'arrimage / l'intégration de l'initiative alimentaire aux démarches de développement local :

- À quelle autre(s) démarche(s) de développement l'initiative a-t-elle été arrimée ?
- Intégrée ?
- Par quels mécanismes ?
- Quels ont été les facteurs facilitants et les obstacles ?

b) La prise en compte des trois dimensions du développement durable :

- Comment les actions menées au cours de l'initiative ciblent-elles les enjeux des trois dimensions environnementale, économique et sociale du développement durable ?
- Perçoit-on une dimension dominante ?
- L'initiative dégage-t-elle une vision du développement durable ?

Question 3 : Quelle est l'évolution des initiatives en 2011 par rapport à ce qui était souhaité ?

- Dans quelle mesure les trois étapes théoriques ont-elles été réalisées dans les initiatives ?
- Quels facteurs facilitants ou obstacles sont associés à des initiatives présentant des stades de développement plus avancés ?

Question 4 : Dans quelle mesure retrouve-t-on des conditions assurant la pérennité aux solutions identifiées ou implantées dans les initiatives ?

- Y a-t-il intégration à une autre démarche locale ?
- Y a-t-il mobilisation des citoyens et des acteurs ?
- Y a-t-il des ententes de partenariat ?
- Y a-t-il eu un examen ou une démonstration de la viabilité de la solution retenue ?
- Y a-t-il présence de structure de gouvernance entourant une solution identifiée ou implantée ?

Question 5 : Dans quelle mesure le Programme a-t-il amélioré l'accès aux aliments santé, plus spécifiquement aux fruits et aux légumes frais, en priorisant les secteurs défavorisés et mal approvisionnés ?

## 4. Méthodologie

---

La prochaine section présente dans les grandes lignes les méthodes utilisées pour réaliser le bilan. Le tableau de l'annexe 1 expose les indicateurs et les méthodes d'analyse adoptés en fonction des cinq questions de recherche précédemment citées.

### 4.1 Description des données

La principale source de données représente les 50 bilans annuels<sup>b</sup> des 17 initiatives. Les bilans ont été complétés par les mandataires de chacune d'entre elles, et ce, pour les années 2008-2009 à 2010-2011. Les bilans comportent une majorité de questions ouvertes et permettent de documenter les objectifs poursuivis, les réalisations de l'année en fonction des objectifs prévus, les réalisations par rapport aux objectifs opérationnels du programme (étapes de travail, intensité et stratégies de mobilisation des citoyens et des acteurs locaux, les trois dimensions du développement durable) et les principaux défis rencontrés.

Des résumés des contextes d'implantation et des principales réalisations des 17 initiatives rédigés par l'agente de soutien au Programme ont également été utilisés. De plus, les plans d'action ont parfois permis de compléter les données manquantes, mais de façon limitée puisque ceux-ci ne présentaient que des éléments prévus, plutôt que réalisés. Des documents annexés à certains bilans ont été utilisés pour plus de précisions (ex. : étude de faisabilité, sondage, rapport de forum, etc.).

Enfin, deux rencontres d'échange en janvier et en février 2012 avec les répondants des initiatives et divers partenaires (total 93 personnes), ont permis de valider et de compléter les principaux constats de l'analyse transversale des bilans. Les informations issues des rencontres ont permis de bonifier le présent rapport.

### 4.2 Méthode d'analyse des données

Comme le volume de données à traiter était assez important et que les bilans annuels comportent essentiellement des données qualitatives (la plupart des questions sont ouvertes), il a été jugé pertinent de recourir à un logiciel d'analyse de données qualitatives. Le logiciel NVivo 9 a été choisi comme il présente un mode de fonctionnement souple, ouvert aux catégories d'analyse émergentes, facilitant les analyses comparatives et les croisements entre variables de nature qualitative et quantitative et permettant un traitement quantitatif des données lorsque nécessaire (des analyses de fréquence). Enfin, ce logiciel permet aisément d'exporter des données vers un logiciel d'analyse quantitative (Excel ou SPSS).

Tous les bilans annuels ont été importés dans le logiciel d'analyse pour fins d'analyse thématique de contenu<sup>6</sup>. Les éléments de contenu répondant aux questions qui orientent la démarche ont été codés et catégorisés selon une grille d'analyse respectant les

---

<sup>b</sup> Le bilan 2010-2011 du territoire du Nord-Ouest de l'île n'a pas été complété par le mandataire puisque le financement de la DSP a pris fin en mars 2010.

grandes lignes du cadre d'indicateurs produit par les membres de l'équipe. Notons toutefois que certaines sous-catégories ont été créées en fonction de ce qui émergeait des bilans analysés (tels que les défis rencontrés dans les différentes initiatives). Cette étape de travail implique une analyse transversale des données. Le tableau présenté à l'annexe 1 résume les catégories centrales d'analyse ayant servi à classer le matériel dans le logiciel et les principales analyses réalisées.

Une fois l'ensemble des bilans codés dans le logiciel, l'agente de recherche a rédigé par la suite des synthèses analytiques et a produit des schémas synthèses permettant de visualiser rapidement les principales étapes de mobilisation des 17 initiatives, leur état de développement en 2011 et la présence de conditions de pérennité. Cette lecture verticale et cette réduction des données a permis de compléter les analyses réalisées à l'aide du logiciel et de donner des éléments de réponse aux autres questions de recherche.

#### Rigueur et validité des analyses

Les schémas et les synthèses analytiques produits par l'agente de recherche ont été discutés et validés par les membres de l'équipe. Des modifications ont été apportées à la suite de ces échanges afin d'arriver à un consensus. De plus, une partie de la codification réalisée dans le logiciel a été validée par l'agente de soutien au Programme compte tenu de sa connaissance des initiatives.

#### Limites de la démarche

Bien que permettant de répondre à plusieurs questions de recherche, cette démarche comporte des limites, notamment parce que l'analyse repose essentiellement sur les données de bilans annuels, lesquelles sont parfois incomplètes et ne permettent pas toujours de comprendre en profondeur les différents contextes d'implantation des initiatives. Il aurait été préférable de pouvoir compléter nos analyses avec d'autres sources de données telles que de l'observation terrain, des entrevues ou des sondages menés auprès de citoyens ou des membres des comités de la démarche.

## 5. Analyses des données

---

Cette section présente les principaux éléments de réponse aux questions de recherche qui ont orienté la démarche relativement à : 1) la participation citoyenne, 2) la participation des acteurs-clé, 3) la complémentarité des activités dans une perspective de développement durable, 4) l'évolution des initiatives en 2011 et leur contexte d'implantation et 5) les conditions de pérennité.

### 5.1 Mobilisation et participation des citoyens

#### 5.1.1 Quelles formes et intensité prennent les stratégies de mobilisation ciblant les citoyens ?

Les formes de stratégies de mobilisation recensées dans les bilans n'impliquent pas le même degré de participation citoyenne. Tel que l'indique le tableau 2, celles qui sont le plus souvent rapportées impliquent une participation directe ou indirecte ponctuelle et de courte durée de la part des citoyens comme la diffusion, la promotion et les consultations publiques. On observe que lors des deux premières années d'implantation, ces deux stratégies sont plus souvent mentionnées que durant la troisième année, ce qui témoigne du processus naturel d'implantation et de maturation des initiatives.

**Tableau 2 : Fréquence de mention des différentes stratégies de mobilisation des citoyens dans les bilans annuels et nombre total d'initiatives les ayant adoptées (2008-2011)**

| Stratégies de mobilisation des citoyens   | Fréquence de mention dans les bilans 2008 à 2011 | Nb. d'initiatives ayant adopté cette stratégie |
|---|--|--|
| Consultation ponctuelle de citoyens (sondage de besoins, forum, etc.).  | 185  | 17   |
| Diffusion et promotion ne nécessitant pas une participation directe ou soutenue des citoyens (publicité dans les médias, concours, kiosque, assemblée d'information, etc.). | 158  | 17   |
| Mise en place de comités de travail ou de suivi (comité citoyen ou intersectoriel)  | 80   | 17   |
| Animation communautaire (fête de voisins, atelier culinaire, etc.).   | 55   | 10   |
| Mise en place de marchés ou jardins communautaires (citoyens participant à la création ou utilisant les ressources implantées).   | 79   | 15   |
| Activités de revendication de la part des citoyens (signature de pétition ou représentation politique).   | 9  | 6  |

Plus de la moitié des initiatives (n = 9) ont adopté au moins cinq des six stratégies présentées dans le tableau 2, ce qui témoigne de l'ampleur des efforts déployés pour rejoindre les citoyens. Les stratégies les moins souvent adoptées se rapportent aux activités de revendication ou d'animation communautaire.

### 5.1.2 Les stratégies de mobilisation déployées sont-elles efficaces pour favoriser la participation des citoyens ?

L'analyse des bilans indique que les stratégies de mobilisation déployées semblent en partie efficaces. En effet, la majorité des initiatives rapportent une participation citoyenne plus souvent occasionnelle ou ponctuelle qui se manifeste dans le cadre d'événements festifs spéciaux (ex. : des ateliers ou kiosques culinaires, marché de Noël), dans le cadre de consultation (étude de besoins, forum ou consultation publique) et lors de la fréquentation des marchés publics. Ce type de participation implique un degré plus faible de mobilisation.

De plus, l'intensité de cette participation varie énormément d'une initiative à l'autre. Dans le cadre de consultations ou de sondages, le nombre de citoyens rejoints varie entre 50 et 1000. En ce qui concerne plus spécifiquement la fréquentation des marchés publics ou saisonniers, cela peut varier entre 40 et 450 visiteurs par jour de marché. En outre, la fréquence des marchés varie entre cinq et une cinquantaine par année. Notons que seuls les bilans de neuf initiatives ont documenté la fréquentation de la clientèle. En outre, le degré d'atteinte de la population ciblée (ex. : personnes à faible revenu) n'est précisé que pour quatre initiatives, dont trois qui font état d'une hausse d'achalandage. Ainsi, les données de fréquentation ne sont pas toujours disponibles et ne sont pas présentées dans un format uniforme, ce qui rend difficile l'appréciation des actions implantées par les initiatives.

Par ailleurs, l'analyse montre que dans la majorité des initiatives (n = 15), il existe une participation plus intense de quelques citoyens (cela varie entre 3 et 38 citoyens) à des comités de pilotage, des conseils d'administration, des sous-comités de travail chargés d'organiser des événements ou des projets spéciaux (ex. : marché de Noël ou jardin communautaire). Cette forme de participation citoyenne, qui implique une mobilisation plus grande, semble toutefois de qualité et d'intensité variables, alors qu'il s'agit d'un objectif opérationnel important du Programme.

En effet, l'analyse des bilans montre que la majorité des initiatives (n = 14) rapportent un ou des défis par rapport à cette forme de mobilisation citoyenne. Le tableau 3 résume les principaux défis rencontrés au chapitre de la mobilisation citoyenne plus soutenue, c'est-à-dire celle qui renvoie à de la participation à un comité de pilotage ou à un sous-comité d'organisation de projets. Il est intéressant de constater que ces défis ressemblent à ceux qui sont mentionnés dans la section relative à la participation et à la mobilisation des partenaires.

**Tableau 3 : Principaux défis en lien avec la mobilisation citoyenne**

| <b>Défis rencontrés</b>                     |   |
|---|---|
| <b>Assiduité et taux de participation :</b> | Difficultés liées au manque de temps et de ressources personnelles et sociales des citoyens.  |
| <b>Objet du programme :</b>                 | Certains citoyens ne voient pas toujours la sécurité alimentaire comme une priorité.  |
| <b>Fonctionnement du programme :</b>        | Travailler avec des citoyens implique un délai dans l'implantation des activités et il n'est pas toujours facile d'arriver à une vision commune. Certains citoyens trouvent le mode de fonctionnement trop énergivore ou ne donnant pas assez de résultats à court terme. |

Le principal défi entourant la mobilisation citoyenne concerne **le manque d'assiduité, intimement lié au manque de temps ou de ressources personnelles et sociales des citoyens**. Les extraits suivants tirés des bilans de différentes initiatives traduisent bien cette réalité :

*« [...] difficulté à déplacer des citoyens, de jour ou de soir, pour des rencontres. Plus de facilité pour les contacts courriels ou téléphoniques. Malgré tout, le comité a l'intention de persévérer dans la demande de participation à des réunions, mais sans multiplier inopinément les occasions ».*

*« Mais en général, c'est surtout l'instabilité et le rythme variable de l'implication citoyenne. Dans un contexte socio-économique moins favorisé, elle peut être davantage sujette aux aléas d'un quotidien qui n'est pas toujours évident (santé fragile, pas de place en garderie, satisfaction des besoins de base problématique (logement, alimentation), situations anxiogènes variées, monoparentalité, retour aux études, habiletés de planification et de gestion moins développées en général, etc.). Il faut savoir s'adapter constamment et travailler avec les forces de chacun. »*

*« La difficulté majeure rencontrée pour la participation des citoyens et le manque de moyens financiers de la population du quartier. En effet très peu de personnes voulaient travailler ou s'impliquer bénévolement dans les démarches de réalisation des activités. »*

Dans certains cas, l'intensité et le maintien de la participation citoyenne sont contraints par l'objet et le fonctionnement du programme : 1) la sécurité alimentaire ne représente pas toujours la problématique prioritaire pour laquelle les citoyens sont prêts à s'engager ou 2) le mode de fonctionnement qui leur est proposé leur semble trop exigeant en termes de temps ou ne donnant pas assez des résultats concrets à court terme.

*« [...] au courant des différents projets et concertations sur le territoire, les citoyens ne s'impliquent pas spontanément et encore moins sur les instances qui traitent de grands enjeux ou portent des projets à long terme ».*

*« Un portrait du quartier a fait constater que la problématique en sécurité alimentaire en est une parmi d'autres (logement, chômage, sentiment d'insécurité, etc.). Ce fut difficile d'amener les citoyens à se pencher uniquement sur cette problématique, car ils veulent travailler sur tous les enjeux à la fois. Un travail est cependant fait en ce sens pour amener les citoyens à se concentrer sur cette problématique et à les faire entreprendre chaque projet une étape à la fois où chaque petite réalisation est applaudie. »*

*« Il faut encore travailler avec eux des projets à court terme, car sans résultat le découragement vient vite. »*

*« Malgré l'engouement d'un nombre accru de citoyens bénévoles impliqués dans le développement du Projet intégré en sécurité alimentaire, des signes d'essoufflement sont parfois ressentis par les citoyens puisque les responsabilités et tâches sont plus complexes. »*

Enfin, même si quelques bilans soulignent que la mobilisation des citoyens est nécessaire pour assurer une pérennité, il demeure parfois **difficile de respecter le rythme de travail plus ralenti des citoyens ou d'avoir une vision commune des activités à implanter.**

*« Travailler au rythme des citoyens, qui investissent de leur temps et leur énergie, soit au niveau de la réflexion sur les enjeux ou dans les projets plus concrets, demande plus de temps. Ce n'est pas comme si une équipe responsable d'un projet était mobilisée à temps plein pour le réaliser (...), l'appropriation des projets par les citoyens est primordiale pour assurer leur pérennité. Il faut donc travailler avec eux, au rythme de leur disponibilité ».*

*« Le maintien du partenariat avec les autres groupes en sécurité alimentaire est difficile dû à la nécessité de respecter le rythme et le pouvoir décisionnel du comité citoyen. »*

*« Bien que le Comité citoyen soit fortement mobilisé et représentatif des citoyens de différents horizons, la construction d'une vision commune de développement du projet intégré est un défi majeur, car en plus des barrières linguistiques et culturelles, les consensus passent des référents culturels et familiaux variés face à l'alimentation. À titre d'exemple, l'élaboration du menu du Café citoyen a suscité de vigoureux débats sur la préparation de repas végétariens versus repas avec viande, nourriture halal, casher et autres. Au travers de ces débats, le comité poursuit son apprentissage de l'exercice démocratique et de prise de décision collective ».*

En bref, si plusieurs bilans font mention de l'importance de mobiliser les citoyens, et cela se traduit par la diversité des stratégies déployées, il semble difficile de les mobiliser sur une base plus régulière, surtout au sein de comités de pilotage, qui demandent un plus grand investissement et dans lesquels les résultats ne sont pas toujours visibles à court terme. Certains auteurs de bilans précisent qu'il est plus réaliste d'envisager la mobilisation citoyenne dans une perspective ponctuelle et moins formelle, que ce soit par l'entremise de consultations téléphoniques ou électroniques ou entourant l'organisation d'événements spéciaux qui sont plus concrets (ex. : atelier culinaire ou journée de l'alimentation). Enfin, l'offre de services de halte-garderie et la tenue de rencontres en soirée représentent aussi des conditions favorables à une plus grande participation citoyenne.

Par ailleurs, dans le cadre des rencontres d'échange entourant le bilan, plusieurs participants ont soulevé les défis importants liés à la participation citoyenne. Bien qu'elle soit conçue comme importante, elle devrait être implantée avec souplesse selon les réalités et les particularités de chaque communauté. Tout comme cela a été mentionné par rapport à la mobilisation des acteurs locaux, celle des citoyens devrait être envisagée comme un moyen parmi d'autres pour implanter des solutions adaptées aux besoins des citoyens. Elle ne devrait donc pas figurer, au cadre de référence comme un

objectif opérationnel, mais plutôt comme une stratégie d'implantation à privilégier lorsque possible.

## **5.2 Mobilisation et participation des acteurs-clé de la communauté**

La prochaine section documente les stratégies de mobilisation déployées, les formes et l'intensité de la participation des acteurs-clé de la communauté.

### 5.2.1 Quelles sont les principales stratégies adoptées pour mobiliser les acteurs-clé de la communauté ?

Tel que l'indique le tableau 4, une majorité de bilans font état d'une diversité de stratégies de mobilisation ciblant les acteurs-clé de la communauté. Certaines d'entre elles impliquent un degré plus grand de participation des acteurs ciblés, c'est le cas notamment des comités aviseurs ou de suivi de la démarche, des sous-comités de travail et des ententes de partenariat. Ces ententes portent sur le partage de ressources humaines ou matérielles (ex. : local, stationnement) et les actions à implanter (ex. : assurer un prix réduit pour une clientèle vulnérable ou la création d'emplois en réinsertion sociale).

**Tableau 4 : Fréquence de mention des stratégies de mobilisation ciblant les acteurs-clé dans les bilans annuels et nombre total d'initiatives les ayant adoptées (2008-2011)**

| <b>Stratégies de mobilisation des acteurs-clé</b>   | <b>Fréquence de mention dans les bilans 2008 à 2011</b> | <b>Nb. d'initiatives ayant adopté cette stratégie</b> |
|---|---|---|
| Consultation et rencontres auprès de partenaires potentiels (présentation des projets, consultation sur les besoins et les orientations à prendre, etc.). | 102   | 17  |
| Diffusion et promotion des projets (par l'entremise de présentations orales, écrites ou électroniques).   | 43  | 14  |
| Mise en place de comités de gestion, aviseur ou de suivi de la démarche.  | 30  | 15  |
| Mise en place de sous-groupes de travail en lien avec la démarche (ex. : financement, communication, etc.).   | 31  | 11  |
| Activités de représentation et de revendication auprès de dirigeants ou d'élus.   | 20  | 6   |
| Établissement d'ententes de partenariat (partage de ressources humaines ou matérielles ou entente sur les actions à implanter).                           | 25  | 8   |
| Organisation d'événements ou d'activités en collaboration avec des partenaires potentiels (ex. : forum, kiosque, journée de l'alimentation).              | 49  | 16  |

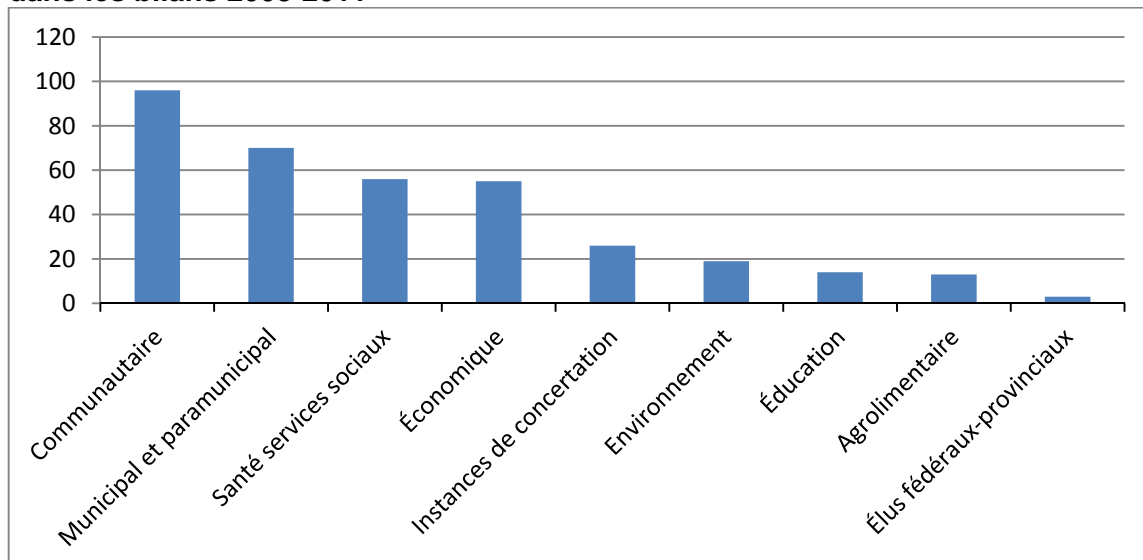
### 5.2.2 Les stratégies de mobilisation déployées sont-elles efficaces pour favoriser la participation des acteurs-clé de la communauté ?

L'analyse des bilans a permis de recenser la forme et la fréquence de participation des principaux partenaires impliqués dans les initiatives. Plusieurs partenaires provenant de différents secteurs ont contribué au déroulement des projets mis en place dans les 17 initiatives :

- Le secteur communautaire (organismes communautaires ou caritatifs, regroupements d'organismes);
- Les instances de concertation (ex. : RUI, OPA, tables de quartier ou de concertation, *Quartiers 21*, comité revitalisation urbaine);
- Le secteur municipal et paramunicipal (ex. : conseillers municipaux ou maires d'arrondissement, Ville de Montréal, division du développement social et urbanisme, OMHM, STM);
- Le secteur santé et services sociaux (ex. : CSSS);
- Le secteur économique (ex. : CDEC, CLD, regroupement de commerçants, institutions financières);
- Le secteur environnement (ex. : éco-quartier, CRE);
- Le secteur éducation (ex. : écoles du quartier, CPE, CSDM);
- Le secteur agroalimentaire (ex. : MAPAQ, producteurs locaux, épiciers);
- Le secteur des élus provinciaux ou fédéraux.

Tel que l'illustre le graphique, le secteur communautaire représente celui qui est le plus souvent mentionné. Des analyses temporelles indiquent que la participation des acteurs-clé, du moins telle que rapportée dans les bilans, a connu une belle progression au fil des trois années d'implantation : elle est deux fois plus souvent mentionnée à l'an 2 qu'à l'an 1, et elle se stabilise à l'an 3.

**Graphique 1 : Fréquence de mention de la participation des principaux acteurs-clé dans les bilans 2008-2011**



Six formes de participation des acteurs-clé ont été recensées :

- La participation au comité de la démarche (comité en charge de développer et de planifier toutes les étapes de travail);
- La participation à des sous-comités de travail en lien avec la démarche (ex. : sous-comité chargé du financement, de la publicité, de réfléchir au développement durable, à la mobilisation citoyenne, etc.);
- Le soutien à la mobilisation citoyenne (promotion ou mise sur pied d'activités auprès de la clientèle déjà rejointe par les partenaires);
- Le soutien à la mobilisation des acteurs (représentation, rencontres ou promotion des activités lors de comités intersectoriels ou auprès d'autres acteurs);
- Le soutien technique (aide à la rédaction, à la recherche de financement, à l'organisation ou à l'animation d'événement, prêt de matériel et de locaux);
- Le soutien financier.

Le tableau 5 présente de manière plus détaillée le secteur de provenance des acteurs-clé siégeant sur des comités aviseurs ou de suivi de la démarche des différentes initiatives.

**Tableau 5 : Secteurs de provenance des acteurs-clé siégeant sur des comités de la démarche des initiatives**

| <b>Secteur</b>             | <b>Nb. d'initiatives ayant ce représentant sur le comité de la démarche</b> |
|----------------------------|---|
| Communautaire              | 8   |
| Municipal et paramunicipal | 5   |
| Santé et services sociaux  | 7   |
| Économique                 | 8   |
| Environnement              | 2   |
| Instance de concertation   | 2   |
| Éducation                  | 0   |
| Agroalimentaire            | 0   |
| Élus fédéraux-provinciaux  | 1   |

Les deux formes de participation de partenaires les plus fréquemment mentionnées sont le soutien à la mobilisation citoyenne et le soutien technique. Tel que l'indique le tableau 6, la forme et l'intensité de la participation des partenaires varient selon le secteur de provenance.

**Tableau 6 : Types de participation et provenance des principaux acteurs-clé dans les initiatives**

| Type de participation                              | Secteurs les plus souvent mentionnés dans les bilans  | Nb. d'initiatives comportant ce type de participation |
|--|---|---|
| <b>Participation au comité de la démarche</b>      | 1 <sup>er</sup> secteur communautaire<br>2 <sup>e</sup> secteur économique                              | 17  |
| <b>Participation à des sous-comités de travail</b> | ND  | 8   |
| <b>Soutien à la mobilisation citoyenne</b>         | 1 <sup>er</sup> secteur communautaire<br>2 <sup>e</sup> secteurs santé et services sociaux et municipal | 16  |
| <b>Soutien à la mobilisation des acteurs</b>       | 1 <sup>er</sup> secteur santé et services sociaux<br>2 <sup>e</sup> secteurs communautaire et municipal | 15  |
| <b>Soutien technique</b>                           | 1 <sup>er</sup> secteur économique<br>2 <sup>e</sup> secteur communautaire                              | 17  |
| <b>Soutien financier</b>                           | 1 <sup>e</sup> secteur municipal<br>2 <sup>e</sup> secteur économique                                   | 13  |

Plusieurs autres contributions d'une diversité d'organisations, également mentionnées dans les bilans (ex. : diffusion d'information, animation, prêt d'équipement, bénévolat, dons), n'ont pas été incluses dans cette analyse, à cause de leur nature ponctuelle.

### 5.2.3 Quels sont les principaux obstacles et les facilitateurs à la participation des acteurs-clé?

Bien qu'une diversité d'acteurs en provenance de secteurs variés s'impliquent dans le développement des initiatives, leur degré et taux de participation sont fort variables. Le tableau 7 résume les principaux défis qui sont rapportés dans les bilans. Certains convergent dans le même sens que ce qui était présenté dans la section portant sur l'arrimage et l'intégration.

**Tableau 7 : Défis rencontrés par rapport à la mobilisation des acteurs-clé**

| <b>Défis rencontrés</b>   |   |
|---|---|
| <b>Roulement et manque de ressources humaines</b>   | Difficulté de trouver des ressources humaines avec un profil de compétences qui cadre avec les orientations du programme (mobilisation citoyenne, travail en concertation, sécurité alimentaire, etc.).<br>Grand roulement de ressources humaines, qui implique des délais dans les travaux et un sentiment de devoir « repartir à zéro » avec les nouvelles personnes en poste (cela est parfois démobilisant).<br>Manque de ressources humaines, lié au roulement, au fonctionnement du programme, mais aussi au manque de financement. |
| <b>Fonctionnement et objectifs du programme dans le contexte actuel</b>                                     | Plusieurs autres programmes ou projets dans les territoires exigent un travail de concertation et d'intégration aux instances locales. Cela sollicite souvent les mêmes personnes, ce qui affecte leur disponibilité et taux de participation. Certains projets entrent en compétition et les acteurs préfèrent alors concentrer leurs énergies sur leur mission de base ou sur des problématiques jugées davantage prioritaires.   |
| <b>Mobilisation d'acteurs en provenance de secteurs variés autour d'un objectif et d'une vision commune</b> | Défi de développer un travail d'équipe avec des acteurs qui sont issus de cultures organisationnelles différentes ou qui ont des statuts sociaux diversifiés et qui ne poursuivent pas les mêmes objectifs. Certains soulignent le grand défi de mobiliser les commerçants ou d'apporter des modifications à de la réglementation municipale.   |

Plusieurs de ces défis ont été rediscutés lors des deux rencontres d'échange entourant le bilan. **Il ressort des échanges l'importance de prévoir des mécanismes de mobilisation adaptés aux acteurs ciblés, tout particulièrement pour ceux du secteur commercial ou privé, et de concevoir la mobilisation comme un moyen parmi d'autres pour favoriser l'implantation des initiatives (et non comme une fin en soi, ou formulé en tant qu'objectif opérationnel).** Les participants soulignent l'importance de bien comprendre les caractéristiques des communautés locales (caractéristiques socio-économiques et culturelles) et de la mobilisation existante.

Enfin, mentionnons que plusieurs répondants ont souligné **le rôle important joué par les agents de mobilisation**. Sans eux, et advenant la fin du financement, la pérennité de plusieurs initiatives serait en danger.

### ***5.3 Complémentarité des actions dans une perspective de développement durable***

Dans la prochaine section seront présentés les résultats concernant les dimensions du développement et la complémentarité des actions, laquelle s'exprime par la présence d'arrimage et d'intégration aux démarches locales.

### 5.3.1 Dans quelle mesure les dimensions du développement durable ont-elles été considérées?

Une des principales orientations du programme consiste à améliorer l'accès aux aliments santé dans une perspective de développement durable donc en se préoccupant à la fois de ses dimensions sociale, économique et environnementale.

L'analyse des bilans indique qu'une majorité d'initiatives développe leurs actions en tenant compte des trois dimensions du développement durable, mais elles ne sont pas toutes présentes avec la même intensité. Les éléments liés à l'économie et au social sont plus souvent mentionnés que ceux qui concernent l'environnement (environ deux fois moins d'items codés dans cette catégorie). De plus, les stratégies et les actions pour les atteindre sont davantage diversifiées pour la dimension sociale et économique qu'environnementale.

**Il est toutefois important de mentionner que les informations disponibles dans les bilans ne permettent pas toujours d'apprécier comment et dans quelle mesure ces actions et ces stratégies ont été implantées et quelles en sont les premières retombées.** En effet, les énoncés concernant l'une ou l'autre des dimensions du développement durable, sont parfois formulés de manière générale (ex. : faciliter le transport en commun, assurer le prix le plus bas aux fruits et aux légumes vendus au marché), mais ils ne sont pas présentés de façon précise.

La dimension économique représente celle qui est la plus souvent mentionnée dans les bilans. Une analyse de fréquence indique que les principaux mots pour y référer sont : **marché(s), fruits et légumes**. Ils sont généralement adoptés dans le sens d'assurer un meilleur accès aux fruits et aux légumes à faible coût (prix compétitif ou inférieur à l'offre du secteur) par l'entremise d'un marché de proximité ou suivant une étude de marché. **Notons que peu de bilans font état d'actions concernant la revitalisation des quartiers ou la diversification des commerces de proximité.**

La dimension sociale s'articule quant à elle principalement autour des concepts de **quartier, de marché et de citoyens**. Ces mots sont souvent utilisés pour désigner le renforcement du sentiment d'appartenance des citoyens face au quartier, par l'entremise d'activités diverses (fêtes communautaires, ateliers culinaires, marchés publics) assurant un lieu de rencontre, de partage, de mobilisation citoyenne et d'insertion en emploi. Notons que peu d'initiatives ont visé un changement politique, outre quelques-unes qui ont porté des revendications citoyennes ou qui ont amené la modification du zonage (pour augmenter les points de vente de fruits et de légumes).

Enfin, les mots les plus souvent utilisés pour référer à la dimension environnementale sont **transport et quartier**. Ces mots sont surtout adoptés pour développer et encourager le transport en commun et le transport actif lors de l'achat de fruits et de légumes en plus de diminuer les transports de longue durée, tant ceux des citoyens que ceux des produits (donc encourager et faciliter l'achat local et les producteurs locaux). Notons que certaines actions présentées dans la figure 1 telles que les pistes cyclables, les voies piétonnières, l'utilisation responsable de l'eau et la préservation de la qualité des sols sont très peu mentionnées ou absentes des bilans des différentes initiatives.

Le tableau 8 expose des exemples d'actions et de stratégies en lien avec le développement durable qui sont **les plus souvent mentionnés** dans les bilans. La classification de ces actions et de ces stratégies est quelque peu différente de celle proposée dans la figure 1, car elle témoigne de ce qui émerge de l'analyse des bilans des 17 initiatives.

**Tableau 8 : Exemples d'actions et de stratégies en lien avec le développement durable les plus souvent mentionnées dans les bilans des 17 initiatives locales**

| Actions   | Dimensions                          | Exemples d'actions/stratégies adoptées dans les initiatives   |
|---|-------------------------------------|---|
| Faciliter un meilleur accès à des aliments sains à coût raisonnable | Économie<br>Social                  | <p><b>Moyens pour diminuer le coût des aliments sains</b></p> <p>Étude de marché ou monitoring des prix des fruits et légumes vendus dans les commerces en vue de proposer des prix compétitifs et abordables.</p> <p>Mise sur pied d'un regroupement collectif d'aliments santé pour augmenter pouvoir d'achats et diminuer les coûts.</p> <p>Certains producteurs ou projets revendent à prix modique ou donnent les fruits et légumes non vendus à organismes de sécurité alimentaire ou organisme de soutien pour gens à faibles revenus.</p>   |
|   | Environnement<br>Social<br>Économie | <p><b>Moyens pour rapprocher les sites de vente, de distribution ou de production d'aliments sains</b></p> <p>Développement de transport en commun facilitant l'accès aux personnes à mobilité réduite ou ne vivant pas près des points de vente.</p> <p>Arrimer les dates de journées de marché au moment de l'envoi de soutien gouvernemental (ex. : aide sociale).</p> <p>Multiplication de points de vente de fruits et légumes dans les secteurs ciblés pour achat local (notamment grâce à un changement de zonage).</p> <p>Mise en place de toits verts ou jardin communautaire, plantation d'arbres fruitiers.</p> <p>Distribution de denrées via organismes communautaires qui rejoignent déjà les familles vulnérables des secteurs ciblés.</p> <p>Entente avec producteurs locaux pour diminuer les transports d'aliments.</p> |
|   | Économie<br>Social<br>Environnement | <p><b>Moyens pour diversifier l'offre d'aliments sains</b></p> <p>Offre de fruits et légumes complémentaire aux commerces en place.</p> <p>Offre de paniers alimentaires de différentes tailles et avec plus de diversité pour mieux répondre aux besoins (notamment des individus vivant seuls).</p> <p>Ententes avec producteurs locaux qui font agriculture responsable.</p> <p>Mise en place de jardins communautaires ou plantation d'arbres fruitiers.</p>  |
| Assurer la viabilité de la solution identifiée                      | Économie<br>Social                  | <p>Mise sur pied d'un plan d'affaires ou de développement.</p> <p>Accès à financement de divers bailleurs de fonds, au micro-crédit, demande de démarrage d'entreprise d'économie sociale.</p> <p>Intégration à un organisme, à une démarche de revitalisation d'artère commerciale ou marché existant avec souci de complémentarité des ressources ou commerces en place.</p> <p>Réinvestissement des profits dans les projets pour assurer leur viabilité (ex. : réinvestir les profits de vente dans le jardin communautaire).</p>   |

| Actions  | Dimensions                          | Exemples d'actions/stratégies adoptées dans les initiatives  |
|--|-------------------------------------|--|
| Faciliter l'accès à des ressources conférant connaissances ou habiletés                        | Économie<br>Social                  | <p><b>Connaissances sur la vente, la production ou la distribution d'aliments sains</b><br/>           Transfert de connaissances de la part des marchands déjà en place sur leur mode de fonctionnement.<br/>           Éducation sur la provenance des aliments et qualité (visite à un agriculteur ou au marché central).<br/>           Création d'emplois ou stages pour étudiants ou personnes vivant en contexte de vulnérabilité dans le cadre des marchés ou des cafés.</p>   |
|  | Économie<br>Social                  | <p><b>Connaissances sur la préparation d'aliments sains</b><br/>           Démonstration par les chefs ou ateliers culinaires avec produits du marché.<br/>           Animations dans le cadre de cuisine collective.</p>  |
|  | Social<br>Économie                  | <p><b>Connaissances sur des processus ou mécanismes liés au dd</b><br/>           Formation sur l'économie sociale ou la mobilisation citoyenne.</p>   |
| Soutien à l'intégration sociale, au sentiment d'appartenance et à la mobilisation des citoyens | Social<br>Environnement<br>Économie | <p><b>Créations de lieux conviviaux et d'occasions de rencontre et d'intégration</b><br/>           Installations d'aménagement urbain ou mise en place de café.<br/>           Tenue d'événements festifs et communautaires parfois organisés par des citoyens.<br/>           Création d'emplois pour étudiants ou personnes vivant en contexte de vulnérabilité.</p>  |
|  | Social                              | <p><b>Mobilisation citoyenne</b><br/>           Consultation citoyenne et instances de participation citoyenne (comités).</p>  |
| Améliorer la qualité de vie et les milieux de vie  | Environnement<br>Économie           | <p><b>Diminuer la circulation automobile</b><br/>           Encourager le transport actif et développer le transport en commun.<br/>           Rapprocher les lieux de vente ou de distribution d'aliments santé des citoyens.</p> <p><b>Encourager la consommation responsable</b><br/>           Encourager l'achat de produits locaux et biologiques.<br/>           Réduire les déchets et les emballages dans lieux de vente d'aliments et lors d'événements festifs.<br/>           Réutiliser des matériaux (lors d'événements festifs ou pour aménager des lieux de rencontre ou un marché).</p> |
|  | Environnement<br>Social             | <p><b>Augmenter les espaces verts et mieux aménager des lieux de rencontre</b><br/>           Planter des arbres, arbustes, faire des jardins communautaires, verdir les artères commerciales, ruelles ou cour d'école, installer des aménagements urbains pour faciliter la rencontre et les échanges.</p>  |

### 5.3.2 Comment et jusqu'à quel point les initiatives sont-elles arrimées ou intégrées aux autres démarches de développement local ?

L'arrimage et l'intégration aux démarches de développement local représentait l'un des principes du programme, en congruence avec les préoccupations de développement durable et de pérennisation des initiatives mises en place. L'arrimage renvoie aux liens qui existent entre les instances et les démarches locales entourant certaines actions (ex. : échanges d'information), alors que l'intégration réfère à des actions menées conjointement ou à la poursuite d'objectifs communs par les partenaires.

Tel que l'indique le tableau 9, plusieurs initiatives sont arrimées ou intégrées aux démarches de développement en cours dans leurs territoires respectifs : plans municipaux (plan d'urbanisme, politique familiale, programme de revitalisation commerciale), projets *Quartiers 21*, les démarches de Revitalisation urbaine intégrée (RUI) ou autres démarches locales (plan stratégique des tables de quartier, Québec en Forme, plan de revitalisation ou d'aménagement, etc.). Parmi les 17 initiatives, 12 d'entre elles rapportent être intégrées au cours des trois ou quatre années d'implantation à au moins une des démarches locales mentionnées dans le tableau et 5 d'entre elles sont intégrées à plus d'une instance ou démarche. Seule une initiative ne rapporte aucun arrimage ou intégration.

**Tableau 9 : Nombre d'initiatives qui présentent un arrimage ou une intégration à d'autres démarches locales**

|                     | une autre<br>démarche locale | plans<br>municipaux | <i>Quartiers 21</i> | RUI |
|---------------------|------------------------------|---------------------|---------------------|-----|
| <b>Arrimée à :</b>  | 8                            | 4                   | 5                   | 4   |
| <b>Intégrée à :</b> | 7                            | 4                   | 2                   | 6   |

Il importe de spécifier que les arrimages et l'intégration évoluent en cours de route. Ainsi, certaines initiatives rapportent une intégration ou un arrimage en début d'implantation et n'en font plus mention par la suite.

Comme on le voit au tableau 10, l'arrimage ou l'intégration aux autres démarches locales prend des formes différentes selon les initiatives et ne s'exprime pas avec la même intensité. Pour ce tableau, le nombre total de mentions de ces différentes formes n'a pas été considéré, mais bien leur absence ou leur présence dans chacune des 17 initiatives.

**Tableau 10 : Nombre d'initiatives qui affichent l'une ou l'autre des principales formes d'arrimage ou d'intégration aux démarches locales**

| <b>Formes d'arrimage ou d'intégration aux démarches locales</b>   | <b>Nombre d'initiatives</b> |
|---|-----------------------------|
| Intégration ou priorisation des objectifs en lien avec la sécurité alimentaire aux plans d'action des autres démarches locales.                             | 6                           |
| Participation ou organisation d'actions ou d'activités en collaboration.  | 8                           |
| Analyse du milieu et/ou discussions avec des acteurs-clé pour identifier des préoccupations et des besoins communs entourant les objectifs des initiatives. | 13                          |
| Participation à un ou plusieurs comités de pilotage et intersectoriels regroupant les acteurs-clé de la communauté.   | 11                          |

Dans la majorité des cas, le maillage avec le milieu se réalise par l'entremise de consultations ou d'échanges avec les acteurs-clé permettant de mieux connaître leurs besoins et préoccupations, leurs activités en cours et d'identifier les objectifs communs et complémentaires qui peuvent être poursuivis. Ce type d'activité est plus souvent mentionné à partir de la deuxième année d'implantation (alors que les autres formes de maillage et d'intégration sont à peu près également mentionnées à l'une ou l'autre des trois années d'implantation).

En outre, pour plusieurs initiatives, l'arrimage ou l'intégration au milieu sont assurées par une participation officielle à des comités de pilotage ou intersectoriels. Ces comités poursuivent des objectifs similaires ou complémentaires à la sécurité alimentaire ou le développement local et durable (ex. : table de concertation, table de développement local ou social, coalition de marchands, comité de revitalisation du quartier, etc.). Cette participation facilite le partage d'information et la création de liens de confiance avec les partenaires et elle contribue au rayonnement et à l'implantation des projets. Enfin, près de la moitié des initiatives rapportent avoir participé à l'organisation d'événements en collaboration avec des acteurs-clé du milieu (ex. : assemblée, consultation publique au marché) ou avoir tenu des kiosques d'information dans le cadre d'activités festives et communautaires.

Il est intéressant de noter qu'on trouve au moins trois de ces formes d'arrimage et d'intégration dans plus de la moitié des initiatives (n = 9) et que la participation à des comités de pilotage ou intersectoriels est celle qui est la plus souvent mentionnée dans tous les bilans analysés.

### 5.3.3 Quels sont les facteurs qui facilitent ou nuisent à l'arrimage ou à l'intégration aux démarches locales ?

Dans la majorité des initiatives (n = 10), des défis sont rencontrés en ce qui a trait aux démarches d'arrimage ou d'intégration et quelques bilans font état d'éléments qui les ont facilités (n = 4). Le tableau 11 résume les principaux défis rencontrés.

L'un des principaux défis se rapporte au temps nécessaire à la concertation, qui implique non seulement des délais dans la réalisation des activités prévues, mais qui exige aussi beaucoup d'efforts et de ressources (alors qu'elles sont rares).

**Tableau 11 Principaux défis entourant l'arrimage et l'intégration aux autres démarches locales**

| <b>Défis rencontrés</b>  |  |
|--|--|
| <b>Ressources et temps requis pour le travail en concertation</b>            | Il n'est pas facile de concilier les échéanciers des différentes instances et cela implique des délais.<br><br>La concertation exige du temps et des ressources humaines et ce type d'activité n'est pas facile à faire financer.  |
| <b>Vision commune entourant la saine alimentation (sécurité alimentaire)</b> | Pas toujours facile de faire circuler l'information en vue d'une vision commune et de prioriser la sécurité alimentaire, car plusieurs autres besoins importants doivent être satisfaits dans les secteurs ciblés (ex. : logement social, transport en communs, etc.).                                       |
| <b>Arrimage des divers modes de fonctionnement</b>                           | Pas évident de collaborer avec des instances qui n'ont pas l'habitude de travailler en concertation avec des acteurs en provenance de milieux variés (finances, communautaire, clergé, etc.) ou qui n'ont pas de structures de gouvernance facilement conciliables ou permettant la participation citoyenne. |

En outre, il n'est pas toujours aisé de s'entendre sur l'importance à accorder à la sécurité alimentaire, tout particulièrement dans les territoires où les ressources sont déjà fortement mobilisées autour d'enjeux jugés davantage prioritaires pour le moment (ex. : logement social ou échangeur Turcot). Le passage suivant traduit cette idée :

*« Le développement des différentes démarches dans le quartier ne vont pas au même rythme les unes des autres. Nous devons adapter notre intervention en fonction des priorités choisies par le milieu (...). Par exemple, le Comité de locataires travaille à l'obtention d'au moins 150 unités de logements sociaux sur le site et sur la lutte contre l'insalubrité ».*

Un autre défi important lié aux activités visant l'arrimage ou l'intégration concerne la conciliation des modes de fonctionnement parfois très différents d'un milieu à l'autre. Ceux-ci s'inscrivent dans des cultures organisationnelles et des modes de gouvernance qui leur sont propres (ex. : secteur financier vs communautaire) et sont portés par des individus qui ne sont pas toujours habitués à travailler ensemble et surtout avec des citoyens.

En dépit des obstacles rencontrés, quelques avantages ou facilitateurs associés au fait d'être intégré ou arrimé à une autre démarche ont été mentionnés dans les bilans (même si aucune question spécifique ne portait sur cette question), tels que l'accès facilité au financement et aux instances décisionnelles ou politiques.

**Enfin, mentionnons que plusieurs des répondants et partenaires rencontrés ont réitéré l'importance de bien s'arrimer et de s'intégrer, si possible, aux autres comités, démarches ou concertations locales en vue d'éviter le développement en « silo », et d'optimiser l'implantation des actions en sécurité alimentaire et leur pérennité.**

## 5.4 Évolution des initiatives

Tel que l'indique le tableau 12, l'évolution des travaux est variable d'une initiative à l'autre. En 2011, il est possible d'observer que certaines initiatives se situent davantage à une étape de réflexion et de planification de solutions possibles, alors que d'autres font une mise à l'essai de différentes solutions, souvent sous la forme de projets pilotes (marchés saisonniers, jardins collectifs, etc.). Enfin, l'implantation d'une solution durable et le développement des conditions favorables à sa pérennité sont visibles dans près de la moitié des 16 initiatives encore actives (une initiative a pris fin en mars 2010, en raison de sa faible conformité avec les orientations du programme).

**Tableau 12 : Stade développemental des initiatives à l'issue des trois années d'implantation (2008-2011)**

| Principaux stades de développement  | Nb. d'initiatives se situant à ce stade développemental |
|---|---|
| Stade 1 : Consolidation de la mobilisation et de la réflexion sur des enjeux liés à la sécurité alimentaire et les de solutions et actions possibles : transport en commun, revitalisation commerciale, agriculture urbaine, épicerie sociale.            | 2   |
| Stade 2 : Mise à l'essai d'une ou de plusieurs actions/solutions liées à l'offre alimentaire, souvent sous la forme de projets pilotes permettant de tester leur viabilité et leur pertinence : marché saisonnier, jardin collectif, agriculture urbaine. | 7   |
| Stade 3 : Implantation d'une solution durable (ex. : marché public ou communautaire ou épicerie d'économie sociale) et de conditions assurant sa pérennité (structure de gouvernance, partenariat, etc.).   | 7   |

Par ailleurs, tel qu'illustré à la figure 2, rappelons que le programme s'articule autour de trois grandes étapes théoriques : 1) identification du secteur défavorisé et mal approvisionné, 2) identification de solutions possibles pour faciliter l'accès aux fruits et aux légumes et 3) implantation de conditions assurant la pérennité de la solution identifiée. Il importe donc d'évaluer la conformité d'implantation de ces étapes théoriques à la lumière des données présentées dans le tableau 12.

Mentionnons d'abord que la première étape théorique de travail a été réalisée dans une majorité d'initiatives (n = 15) souvent au cours des deux premières années d'implantation. Quelques initiatives (celles du stade 1) se situent encore dans la deuxième étape théorique, soit celle concernant l'identification de solutions possibles. On pourrait dire que dans près de la moitié des cas (les initiatives du stade 2), il y a un chevauchement entre les étapes théoriques 2 et 3 : il n'y a pas encore identification d'une solution, mais les mises à l'essai de différentes actions/solutions sous forme de projets pilotes contribuent à l'identification des conditions de pérennité et à faire des choix éclairés quant à la solution à retenir. Enfin, dans moins de la moitié des cas (initiatives du stade 3), la troisième étape théorique est franchie, mais avec un pas de plus que ce qui était visé : non seulement il y a mise en place de conditions de pérennité, mais il y a aussi implantation de la solution retenue.

Il semble intéressant de se demander quelle sont les conditions associées au bon développement des initiatives. L'une d'entre elles se rapporte au contexte d'implantation. Dans certains territoires où il y avait déjà une forte mobilisation des acteurs locaux entourant la sécurité alimentaire ou la revitalisation urbaine intégrée (n = 9 initiatives), une majorité de ces initiatives se situent au stade 3 (n = 5). En outre, on observe que la grande majorité de ces initiatives est intégrée à une autre démarche locale (5 sur 7). L'intégration représente d'ailleurs une condition d'implantation souhaitée dans le programme.

**Bien que dans près de la moitié des initiatives on observe un stade de développement avancé, les trois étapes théoriques du programme n'ont pas été franchies, dans une majorité de cas. Cet état de fait soulève la question du réalisme du programme concernant sa durée de trois ans,** surtout dans les contextes où il n'y a pas déjà une mobilisation entourant la sécurité alimentaire ou la revitalisation urbaine. Plusieurs des initiatives se situant au stade 3 ont d'ailleurs bénéficié d'un financement d'une durée de plus de trois ans.

Enfin, mentionnons que plusieurs participants aux rencontres d'échanges entourant le bilan **se montrent sceptiques quant à la pérennité des initiatives advenant la fin du financement, même pour celles qui se situent à un stade de développement plus avancé.**

### ***5.5 Présence de conditions de pérennité dans les 16 initiatives***

Comme mentionné plus tôt dans le rapport, l'équipe du programme s'est dotée d'une série d'indicateurs, dont certains permettent d'apprécier le potentiel de pérennité des 16 initiatives. Certains d'entre eux sont fondés sur des principes et des objectifs opérationnels du programme régional, tels que l'intégration à une autre démarche ou une instance locale (ex. : RUI, PPU), la mobilisation des citoyens et des acteurs, qui sont également reconnus dans la littérature comme jouant un rôle important en ce domaine<sup>7</sup>. Le tableau 13 expose dans quelle mesure les initiatives présentent des indicateurs de pérennité.

**Tableau 13 : Potentiel de pérennité des 16 initiatives**

| Nombre d'initiatives | Intégration à une démarche locale | Mobilisation des acteurs clé | Mobilisation des citoyens dans comités | Structure de gouvernance | Entente de partenariat | Achalandage prometteur |
|----------------------|-----------------------------------|------------------------------|--|--------------------------|------------------------|------------------------|
| 3                    | ✓                                 | ✓                            | ✓                                      | ✓                        | ✓                      | ✓                      |
| 1                    | ✓                                 | ✓                            | ✓                                      | ✓                        |                        | ✓                      |
| 2                    | ✓                                 | ✓                            | ✓                                      |                          | ✓                      | ✓                      |
| 1                    | ✓                                 | ✓                            | ✓                                      |                          | ✓                      |                        |
| 1                    | ✓                                 | ✓                            |  | ✓                        |                        | ✓                      |
| 2                    |                                   | ✓                            | ✓                                      | ✓                        |                        | ✓                      |
| 3                    | ✓                                 | ✓                            | ✓                                      |                          |                        |                        |
| 2                    |                                   | ✓                            | ✓                                      |                          |                        |                        |
| 1                    |                                   | ✓                            |  |                          | ✓                      |                        |

**Notons que la mobilisation des acteurs-clé et des citoyens a été considérée seulement si elle se manifestait dans le cadre de comités ou d'actions de la démarche (sous-comités de travail, revendications).** Ainsi, la fréquentation d'un marché n'était pas considérée comme de la mobilisation citoyenne. L'achalandage des marchés par les citoyens était plutôt considéré comme un indicateur de viabilité de l'action implantée. La présence d'une structure de gouvernance (ex. : CA ou formation d'une entreprise d'économie sociale) indique un consensus important dans le choix de la solution. Enfin, la présence d'ententes de partenariat (ex. : prêt de local ou de ressources humaines) a également été retenue comme indicateur. Tel que l'indique le tableau 13, plus de la moitié des initiatives (n = 10) présente un bon potentiel de pérennité (au moins quatre des six indicateurs présentés dans le tableau).

Enfin, tel que mentionné plus tôt, même si certaines initiatives présentent un stade de développement avancé et un bon potentiel de pérennité, **les participants aux rencontres d'échange entourant le bilan ont souligné la fragilité de plusieurs initiatives advenant la fin du financement.** La viabilité de certains projets d'économie sociale reste précaire et la mobilisation des acteurs et des citoyens est en grande partie assurée par le travail d'un agent de mobilisation (grâce au financement actuel).

## 6. Bilan et discussion

---

Dans cette section seront présentées les principales observations relativement à l'atteinte des objectifs poursuivis dans le programme.

### **6.1 Atteinte des objectifs opérationnels du programme**

Rappelons que le programme s'articulait autour de deux objectifs opérationnels : 1) mobiliser les citoyens et les acteurs locaux pour l'identification et l'implantation de solutions durables afin d'améliorer l'accès aux aliments santé et 2) assurer la complémentarité des activités reliées aux enjeux alimentaires locaux dans une perspective de développement durable. Bien que les données recueillies dans le cadre des bilans soient parfois incomplètes, il est tout de même possible de donner quelques éléments de réponse quant à l'atteinte des objectifs opérationnels du programme.

#### 6.1.1 La mobilisation des citoyens et des acteurs locaux

L'analyse des bilans indique que l'objectif concernant la mobilisation citoyenne et celle des acteurs locaux est en partie atteint. Dans la majorité des initiatives, il y a eu participation citoyenne et des acteurs au sein de comités de la démarche ou de sous-comités de travail ou lors d'événements, tels les marchés. Une telle participation des citoyens et des acteurs-clé est d'ailleurs reconnue comme étant un facteur qui facilite l'implantation et la pérennité d'initiatives ou de programmes sociaux ou communautaires<sup>7</sup>.

Toutefois, même si dans plusieurs initiatives des efforts importants ont été déployés au chapitre de la mobilisation, une majorité de bilans fait état de défis relativement à l'assiduité et au taux de participation des citoyens, tout particulièrement pour ceux qui évoluent en contexte de précarité sociale et économique. Cela converge d'ailleurs avec les résultats de l'évaluation des projets *Quartiers 21*<sup>8</sup>.

Comme l'indiquent certains bilans, il semble plus facile de mobiliser les citoyens de manière ponctuelle ou entourant l'organisation d'événements spéciaux que de le faire dans le cadre de comités chargés de réfléchir à des enjeux ou des problématiques de manière plus globale et dont les résultats ne seront visibles qu'à plus long terme. Ce résultat converge également avec l'un des constats de l'évaluation de Gosselin et coll., 2009. Ainsi, il semble peu réaliste de s'attendre à ce que les citoyens s'impliquent dans plusieurs démarches locales, car la seule implication entourant les comités de suivi ou sous-comités de travail en sécurité alimentaire pose des défis.

Le manque de temps et d'assiduité sont également observés chez les acteurs-clé pour diverses raisons dont le roulement de personnel et la forte concentration de projets impliquant de la concertation et de l'intégration dans les territoires. Comme ce sont souvent les mêmes acteurs qui sont interpellés sur ces différents projets, cela limite leur capacité de participation et d'engagement.

De plus, le maintien de la participation citoyenne et des acteurs est parfois contraint par la difficulté de s'entendre sur une action ou une solution commune en lien avec la sécurité alimentaire. En effet, les divergences de cultures organisationnelles

(communautaire vs financier), d'objectifs poursuivis ou les différences de statuts sociaux (citoyen vs professionnel) posent parfois des défis à la collaboration et exige plus de temps, ce qui peut s'avérer démobilisant. Dans certains cas, les horaires des uns posent obstacle à ceux des autres (les rencontres en soirée ou la fin de semaine conviennent mieux aux citoyens qu'aux acteurs, par exemple). Bien que la mobilisation des acteurs ou des citoyens soit mentionnée comme étant incontournable, elle pose souvent des limites importantes à l'avancement des travaux dans les initiatives.

En outre, l'analyse des bilans indique la présence d'une participation de citoyens et d'acteurs locaux en provenance de secteurs variés (tout particulièrement les secteurs communautaire, de la santé et des services sociaux et municipaux). Toutefois, certains secteurs sont moins souvent mentionnés dans les bilans, comme les commerçants (secteur économique), les secteurs agroalimentaires, de l'éducation, de l'environnement et les élus provinciaux et fédéraux. La participation de ces différents acteurs est pourtant importante au développement des activités reliées aux enjeux alimentaires dans une perspective de développement durable.

Par ailleurs, comme le soulignent Gosselin et coll. (2009) dans le rapport d'évaluation de projets *Quartiers 21*, nos analyses font ressortir l'importance de considérer le contexte d'implantation avant d'amorcer une mobilisation des citoyens et des acteurs. D'une part, il a été possible d'observer que les initiatives où il y avait au départ une mobilisation entourant la sécurité alimentaire sont en majorité celles qui présentent un stade de développement avancé (stade 3) en 2011. D'autre part, quelques bilans font état de défis d'implantation importants lorsque les citoyens ou des acteurs sont déjà mobilisés dans d'autres comités ou instances concernant des problématiques jugées davantage prioritaires, comme le logement social ou le transport urbain. Dans certains cas, ces différentes mobilisations entrent en « compétition » avec les enjeux en sécurité alimentaire, ce qui retarde l'avancement des travaux.

**Ces résultats mettent également en lumière l'importance de l'arrimage entre les différents programmes, comités, projets ou démarches locales qui portent sur des problématiques connexes et pour lesquelles on poursuit également un objectif de mobilisation des citoyens et des acteurs.** Ce constat va également dans le même sens que certains résultats du rapport d'évaluation quinquennale de l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local<sup>9</sup>, dans lequel on mentionne l'importance d'arrimer les programmes de santé publique aux tables de quartier.

#### 6.1.2 La complémentarité des activités reliées aux enjeux alimentaires locaux dans une perspective de développement durable

Quelques indicateurs nous permettent de conclure que cet objectif a été partiellement atteint à l'issue des années d'implantation. Dans un premier temps, plusieurs des actions ou des stratégies implantées dans les différentes initiatives ne s'inscrivent souvent que dans deux des trois dimensions du développement durable : sociale et économique. La dimension environnementale est celle qui est la moins souvent mentionnée dans les bilans. Mentionnons aussi que dans la sphère sociale, peu d'actions ont réussi à produire un changement sur le plan des politiques ou de la réglementation (tel que suggéré dans le modèle de développement durable adapté à la sécurité alimentaire), alors que cela représente parfois des conditions nécessaires à l'implantation de solutions durables (ex. : zonage pour vente d'aliments). Enfin, dans quelques initiatives, il y a eu implantation de solution en tenant compte des trois

dimensions (ex. : espace vert dans un marché qui favorise l'insertion en emploi et qui propose des aliments de qualité à bon prix avec peu d'emballage) alors que plusieurs planifient et réfléchissent à leurs éventuelles actions/solutions dans cette perspective.

De plus, dans une majorité d'initiatives (n = 12), il y a intégration à plusieurs autres démarches locales qui traitent de problématiques complémentaires ou apparentées et la majorité d'entre elles sont arrimées. Ces collaborations contribuent à une réflexion plus globale et à établir des liens entre les différents projets. Toutefois, même si plusieurs initiatives ont pu s'intégrer aux autres démarches locales comme souhaité, cela ne signifie pas nécessairement que la sécurité alimentaire ait été priorisée. En effet, dans seulement la moitié d'entre elles, il y a eu priorisation ou inscription de la sécurité alimentaire dans le cadre d'un plan d'action d'une autre démarche locale. Le fait que la sécurité alimentaire ne soit pas une problématique priorisée par tous est également observée dans d'autres contextes, tel qu'en témoigne le rapport synthèse d'évaluation des processus de revitalisation urbaine intégrée dans cinq territoires montréalais<sup>10</sup>.

## **6.2 Atteinte de l'objectif spécifique du programme.**

Rappelons que l'objectif spécifique du programme était d'améliorer l'accès aux aliments santé, plus spécifiquement aux fruits et légumes frais, en priorisant les secteurs défavorisés et mal approvisionnés

Dans la majorité des initiatives (n = 13), il y a eu des marchés, saisonniers, hebdomadaires ou bimensuels et des projets de jardins collectifs, dont l'emplacement a été établi dans la majorité des cas suivant une analyse de besoins et des autres ressources du milieu. La plupart des marchés ont proposé des aliments de qualité à faibles coûts et facilement accessibles à pied ou en transport en commun. **Peu de données indiquent toutefois dans quelle mesure ces marchés ont été fréquentés par la population ciblée**, c'est-à-dire celle qui vit en contexte de précarité socio-économique et qui était mal desservie en matière d'aliments frais et de bonne qualité. On pourrait donc dire que cet objectif a été en partie atteint au cours des années de financement, du moins en ce qui concerne une plus grande offre de fruits et de légumes dans des secteurs jugés mal desservis.



## 7. Principaux constats et recommandations

---

Dans cette section seront présentés les principaux constats qui se dégagent de l'analyse des bilans et des données recueillies dans le cadre des rencontres d'échange avec les répondants des initiatives et les partenaires. Nous proposons d'abord des recommandations en vue d'alimenter la réflexion entourant la révision du prochain cadre de référence. Ensuite nous proposerons quelques recommandations quant au suivi de l'implantation.

### **7.1 Constats et recommandations pour le cadre de référence**

**Constat n° 1 :** Selon la définition retenue dans le cadre de référence (p. 8), la sécurité alimentaire revêt plusieurs sens et dimensions. L'orientation privilégiée par le programme, soit un meilleur accès à des aliments sains, tout particulièrement aux fruits et aux légumes, dans les secteurs mal desservis et défavorisés, ne fait pas toujours consensus ou n'est pas bien comprise par les répondants et les partenaires consultés. En effet, certains d'entre eux souhaiteraient un programme qui financerait une plus grande diversité d'actions (ex. : éducation à la saine alimentation, cuisines collectives) et non seulement de la mobilisation. Certains des répondants ont l'impression que les actions actuellement implantées ne rejoignent pas les plus démunis. En outre, plusieurs bilans font état de défis de mobilisation des acteurs locaux et des citoyens entourant la sécurité alimentaire, telle que définie actuellement dans le cadre de référence.

Recommandation n° 1a :

Plusieurs des propos recueillis auprès des répondants et des partenaires invitent l'équipe du programme à revoir certains principes et objectifs du présent cadre de référence. Si l'orientation actuelle est maintenue, il est recommandé de revoir l'appellation du programme (ex. : programme d'accès aux aliments sains à prix abordable au lieu de programme de sécurité alimentaire) et de mieux expliciter le rationnel sous-jacent à ce positionnement (ex. : lien avec la lutte à l'obésité et la promotion des saines habitudes de vie). En outre, il est recommandé de mieux détailler l'apport spécifique de ce programme par rapport aux autres ressources, démarches ou comités qui interviennent sur des questions de sécurité alimentaire et de lutte contre la pauvreté. Le positionnement stratégique du programme représente un enjeu important pour faciliter son implantation ainsi que les arrimages et intégration sur le plan local et régional (lesquels sont jugés fort importants par plusieurs répondants consultés).

Recommandation n° 1b :

En outre, il serait important de prévoir des mécanismes pour évaluer si les solutions implantées sont fréquentées par les citoyens qui demeurent dans les secteurs défavorisés et mal approvisionnés.

**Constat n° 2 :** La majorité des initiatives a déployé une multitude de stratégies de mobilisation des citoyens et des acteurs locaux. Bien que présente, la mobilisation reste fragile et elle n'a pas été aussi intense que souhaitée lors des trois étapes théoriques du programme, (notamment en ce qui concerne les citoyens). Plusieurs des répondants et des partenaires rencontrés ont soulevé les défis relatifs à la participation citoyenne et à

la mobilisation intersectorielle. De plus, ils questionnent le bien-fondé de les concevoir en tant qu'objectifs opérationnels du programme, les positionnant ainsi davantage comme des « fins en soi » et non comme des moyens parmi d'autres pour atteindre les objectifs visés.

Recommandation n° 2a :

Tout en reconnaissant que la participation citoyenne et celle des acteurs locaux représentent des moyens importants pour développer des actions bien arrimées aux besoins des communautés, il apparaît souhaitable de les positionner pour plusieurs intervenants comme des stratégies d'action à privilégier, et non comme des objectifs opérationnels devant être implantés à toutes les étapes du programme.

Recommandation 2b :

De plus, il est recommandé de définir de manière plus opérationnelle le concept de mobilisation citoyenne et de le distinguer plus clairement de la fréquentation ou l'achalandage des citoyens aux solutions implantées.

Recommandation 2c :

Enfin, il serait bien d'illustrer à l'aide d'exemples concrets des stratégies inspirantes adoptées dans le cadre de certaines initiatives pour faciliter la participation des citoyens ou d'acteurs plus difficiles à mobiliser.

**Constat n° 3** : les initiatives se sont développées à des rythmes différents et ont testé ou implanté des solutions de nature et d'ampleur variables (marchés saisonniers ou permanents, jardin communautaire, agriculture urbaine, etc.). Cette diversité est en grande partie attribuable aux caractéristiques des contextes d'implantation et au fait que le programme laissait à chaque initiative la liberté d'implanter les solutions identifiées avec la communauté (dans la mesure où elles cadraient avec les principaux objectifs et les principes du programme). Plusieurs acteurs et répondants rencontrés soulignent l'importance que les responsables du programme reconnaissent davantage la spécificité des contextes d'implantation et les défis associés (ex. : diversité socioculturelle, nature transitoire de certains quartiers, déficits sur le plan du transport en commun), tout en précisant les critères d'admissibilité au financement.

Recommandation n° 3 :

Il est important de se doter d'outils permettant de mieux analyser le contexte d'implantation des initiatives lorsque vient le temps de réfléchir à leur financement et de les accompagner. Le cadre de référence devrait plus clairement détailler comment le contexte peut influencer l'implantation d'initiatives et dans quelle mesure la spécificité de chaque communauté sera reconnue.

**Constat n° 4** : plus de la moitié des initiatives n'avait pas franchi en 2011 la troisième étape théorique du programme. Quelques initiatives avaient atteint un stade de développement plus avancé que ce qui était prévu (n = 7), mais plusieurs des répondants rencontrés soulignent la fragilité de leurs solutions advenant une fin éminente du financement. Identifier des solutions viables liées à l'offre alimentaire dans

des secteurs mal desservis et défavorisés, tout en devant considérer les trois dimensions du développement durable, représente un projet ambitieux.

Recommandation n° 4a:

Si les objectifs du programme sont maintenus, il serait important de prévoir une durée plus longue de financement (minimum 5 ans) permettant aux initiatives de solidifier leurs actions et de tester leur viabilité. Cette prolongation laisserait aussi plus de temps pour s'intégrer aux instances et aux démarches locales, rechercher du financement, implanter une vision de développement durable et ainsi optimiser les chances de pérennité. Le facteur temps est d'ailleurs un facteur reconnu dans la littérature scientifique comme jouant un rôle dans la qualité d'implantation et la pérennité des programmes communautaires ou de santé<sup>7</sup>.

Recommandation no 4b :

Si l'objectif du programme est maintenu, soit de favoriser l'accès à des aliments sains, il serait souhaitable d'outiller davantage les acteurs impliqués en ce qui concerne l'économie sociale, considérant que plusieurs d'entre eux auront à développer de telles habiletés.

Recommandation no 4c :

Enfin, si les trois étapes théoriques sont toujours mises de l'avant dans le prochain cadre de référence, il est recommandé de les présenter de manière plus explicite, avec des exemples inspirants tirés de l'expérience des quatre dernières années. Il serait bien aussi de rendre compte des défis potentiels associés à chacune d'entre elles. Enfin, il serait bien d'ajouter ou d'inclure à la troisième étape, une mise à l'essai, sous forme de projet pilote, des solutions jugées prometteuses.

## ***7.2 Constats et recommandations pour le suivi de l'implantation***

**Constat n° 1 :** Le format actuel des bilans rend difficile l'analyse et le suivi de certains indicateurs jugés importants par l'équipe du programme, comme la nature et la forme de participation des citoyens et des acteurs, les principales étapes de travail franchies et les conditions de pérennité mises en place (ex. : structure de gouvernance, entente de partenariat, intégration du développement local, statistiques d'achalandage).

Recommandation n° 1 : il est recommandé de prévoir un plus grand nombre de questions fermées relatives aux indicateurs jugés les plus importants, tout en conservant des questions ouvertes permettant à chacun d'exposer son point de vue et la spécificité de ses actions. Les indicateurs documentés à l'aide de questions fermées (ex. : nom et type de participation des principaux partenaires, statistiques de fréquentation des solutions implantées, etc.) pourraient être codifiés dans un fichier Excel pour ensuite être croisés avec les données qualitatives qui seraient codifiées avec le logiciel NVivo.

**Constat n° 2 :** le format actuel des bilans rend difficile de porter un regard global sur le degré d'implantation des initiatives par rapport à ce qui était souhaité ou prévu.

#### Recommandation n° 2a :

Il est recommandé de demander aux mandataires d'identifier l'étape d'implantation à laquelle ils sont maintenant rendus (en cochant l'une des étapes théoriques du programme) et de commenter brièvement le degré d'atteinte des objectifs annoncés dans le plan d'action annuel en énonçant les principales réalisations et ce qui a nui et facilité leur mise en œuvre (défis et facilitateurs rencontrés).

#### Recommandation n° 2b :

Il est recommandé de prévoir un format de bilan différent pour les initiatives qui en sont à leur dernière année de financement. Ce bilan viserait à porter un regard rétrospectif sur l'implantation de l'initiative depuis ses débuts et de commenter le degré d'atteinte des principaux objectifs du programme régional (et non ceux de l'initiative). Par exemple, il serait souhaitable de documenter les effets possibles des actions implantées sur la mobilisation citoyenne, sur la mobilisation et la dynamique avec les acteurs locaux, sur le développement d'actions selon une perspective de développement durable et sur l'accès aux aliments sains dans la communauté. Il serait bien aussi que les répondants identifient les principaux obstacles et les facilitateurs qu'ils ont rencontrés au fil du temps quant à la mise en œuvre de leurs actions et qu'ils identifient les prochaines étapes et les ressources nécessaires pour garantir la pérennité de leurs solutions.

Enfin, si l'équipe du programme souhaite porter un regard évaluatif plus complet sur l'implantation et les premiers effets des initiatives, il serait approprié de prévoir une plus grande diversité de collecte de données, dont certaines devraient se faire sur le terrain, auprès des comités de la démarche ou des citoyens qui utilisent les solutions implantées.

## 8. Conclusion

---

La présente démarche ne se prétendait pas une évaluation d'implantation permettant de porter un regard en profondeur sur la qualité d'implantation de chaque initiative. Ceci dit, ce premier exercice d'analyse transversale des bilans annuels et d'échanges avec un grand nombre de répondants et de partenaires a permis d'identifier des pistes de réflexion pour bonifier le prochain cadre de référence et des outils pour assurer un meilleur suivi.

Le bilan d'implantation a mis en lumière le caractère polysémique du concept de sécurité alimentaire. La dimension priorisée dans le cadre de référence, soit un meilleur accès à des aliments sains, tout particulièrement aux fruits et aux légumes, dans les secteurs mal desservis et défavorisés, ne fait pas toujours consensus ou n'est pas bien comprise par les répondants des initiatives et les partenaires consultés. Il est recommandé de revoir l'appellation du programme (ex. : programme d'accès aux aliments sains à prix abordable au lieu de programme de sécurité alimentaire) et de mieux expliciter le rationnel sous-jacent à ce positionnement spécifique (ex. : lien avec la lutte à l'obésité et la promotion des saines habitudes de vie).

Cette démarche a également permis de constater l'importance d'analyser plus en profondeur les différents contextes d'implantation des initiatives (obstacles et facilitateurs rencontrés) et de réviser les attentes quant à la mobilisation citoyenne et celle des acteurs locaux. Tout en reconnaissant l'importance de la mobilisation des communautés locales, il semble plus réaliste de l'envisager en tant que stratégie à privilégier plutôt qu'en termes d'objectifs opérationnels devant être poursuivis à toutes les étapes de développement des initiatives.

En outre, l'analyse transversale des bilans annuels montre que plus de la moitié des initiatives n'avait pas franchi en 2011 la troisième étape théorique du programme. Quelques initiatives avaient atteint un stade de développement plus avancé que ce qui était prévu ( $n = 7$ ), mais plusieurs des répondants rencontrés soulignent leur fragilité advenant une fin éminente de financement. Si les objectifs du programme sont maintenus, il serait important de prévoir une durée plus longue de financement (minimum 5 ans) permettant aux initiatives de consolider leurs actions et de tester leur viabilité. Cela laisserait aussi plus de temps pour s'intégrer aux instances et aux démarches locales, pour rechercher du financement, pour implanter une vision de développement durable et ainsi optimiser les chances de pérennité. Il s'agit d'ailleurs d'un facteur reconnu dans la littérature scientifique comme jouant un rôle dans la qualité d'implantation et la pérennité des programmes communautaires ou de santé<sup>7</sup>.

Enfin, il semble important de revoir les outils de suivi du programme de façon à optimiser l'implantation des initiatives et à documenter plus en profondeur les indicateurs jugés importants par l'équipe du projet et les répondants des initiatives.



## Références

---

1. Alain, M., Dessurault, D. (2009). *Élaborer et évaluer des programmes d'intervention psychosociale*. Presses de l'Université du Québec.
2. Direction de santé publique, Agence de la santé et des services sociaux de Montréal. *Cadre de référence pour le soutien au développement de la sécurité alimentaire dans la région de Montréal 2008-2012*.
3. Direction de santé publique, Agence de santé et services sociaux de Montréal. *Plan régional de santé publique 2010-2015 Garder notre monde en santé*. 2011 [http://www.dsp.santemontreal.qc.ca/espace\\_du\\_directeur/rubriques/le\\_directeur\\_et\\_son\\_mandat/plan\\_regional\\_de\\_sante\\_publicque.html](http://www.dsp.santemontreal.qc.ca/espace_du_directeur/rubriques/le_directeur_et_son_mandat/plan_regional_de_sante_publicque.html)
4. Rolland, Luce. *Vers une mesure de la mobilisation des communautés comme stratégie de promotion de la santé*. Mémoire professionnel de maîtrise. Institut de santé publique, d'épidémiologie et de développement. Université Victor Segalen, Bordeaux. Septembre 2009.
5. Durocher, Pierre et al. *Des indicateurs permettant aux CSSS de mesurer leur soutien au développement des communautés (document de travail)*. Table régionale de santé publique. Avril 2009.
6. Paillé, P., & Mucchielli, A. (2005). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin éditeur.
7. Durlak, J. A., & DuPre, E. P. (2008). Implementation matters: A review of research on the influence of implementation on program outcomes and the factors affecting implementation. *American Journal of Community Psychology*, 41(3), 327–350.
8. Gosselin, C., Bergeron, A., Beausoleil, M. (2009). *Évaluation des projets Quartiers 21 (2005-2008)*. Agence de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre.
9. Convergence (2011). *Rapport d'évaluation quinquennale de l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local*.
10. CREXE (2010). *Rapport synthèse d'évaluation. Évaluation des processus et développement de connaissances sur la revitalisation urbaine intégrée dans cinq territoires de la Ville de Montréal*. Rapport déposé au Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.



## Annexe 1. Tableau synthèse des questions de recherche, des indicateurs et des méthodes d'analyse

| Question de recherche   | Principaux indicateurs   | Méthodes d'analyse  |
|---|--|---|
| <p>1. Comment et à quelle intensité s'est manifestée la mobilisation des citoyens et des acteurs locaux?</p>                  | <p>Stratégies de mobilisation des acteurs et des citoyens</p> <p>Formes de participation des acteurs et des citoyens et Intensité de participation (assiduité et achalandage lorsque disponibles)</p> <p>Défis liés à la participation des citoyens et des acteurs</p> <p>Secteurs de provenance des acteurs</p> | <p>Analyse de Fréquence (Fc) des différentes stratégies de mobilisation</p> <p>Analyse de Fc des formes de participation des acteurs et des citoyens et d'intensité</p> <p>Identification des principaux défis (analyse thématique et de Fc).</p> <p>Distribution des acteurs selon leur secteur de provenance et analyse de la fc de formes de participation selon secteurs et au fil des ans.</p> |
| <p>2. Comment et à quel degré y a-t-il eu complémentarité des actions dans une perspective de développement durable (dd)?</p> | <p>Actions ou stratégies planifiées ou implantées en lien avec les trois dimensions du développement durable</p> <p>Présence d'arrimage et intégration à une autre démarche locale</p> <p>Formes et mécanismes d'arrimage et d'intégration</p> <p>Principaux défis liés à l'arrimage et l'intégration</p>        | <p>Analyse de Fc des principales actions et stratégies dans chacune des dimensions. Catégorisation des principales actions selon une ou plusieurs dimensions du dd.</p> <p>Analyse de Fc d'arrimage et d'intégration</p> <p>Analyse de Fc des formes, des mécanismes d'arrimage.</p> <p>Identification des principaux défis (analyse de contenu thématique et de Fc).</p>                           |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>3. Quelle est l'évolution des initiatives par rapport aux étapes théoriques prévues ?</p> <p>3.1 Quelles sont les conditions associées à leur évolution?</p>                                     | <p>Degré d'avancement des travaux : Présence de réflexion ou planification, de mise à l'essai ou d'implantation d'une solution.</p> <p>Défis rencontrés, intégration à démarche locale et contexte de mobilisation pré-implantation.</p>        | <p>Analyse transversale des schémas synthèses</p> <p>Croisement avec données codées dans N'Vivo pour identifier association entre stade de développement et certaines caractéristiques des initiatives.</p> |
| <p>4. Dans quelle mesure on retrouve des conditions de pérennité dans les initiatives?</p>  | <p>Présence de structure de gouvernance, d'ententes de partenariat, intégration à une autre démarche local, engagement d'acteurs clé et de citoyens dans la démarche et les actions identifiées. Démonstration de la viabilité/achalandage?</p> | <p>Analyse transversale des schémas synthèses par l'équipe selon indicateurs.</p> <p>Croisement avec indicateurs codés dans N'vivo pour produire portrait synthèse</p>                                      |
| <p>5. Dans quelle mesure le programme améliore-t-il l'accès aux aliments santé, plus spécifiquement aux fruits et légumes frais, en priorisant les secteurs défavorisés et mal approvisionnés ?</p> | <p>-Nb d'initiatives où le secteur a été ciblé.</p> <p>-Nb d'initiatives où il y a eu des solutions démontrant un potentiel de pérennité.</p> <p>-Données sur le profil et la forme de participation citoyenne lorsque disponibles.</p>         | <p>Analyse transversale des schémas et des données lorsque codées dans N'Vivo.</p>  |

# BON DE COMMANDE

| QUANTITÉ | TITRE DE LA PUBLICATION (version imprimée)   | PRIX UNITAIRE<br>(tous frais inclus) | TOTAL |
|----------|--|--------------------------------------|-------|
|          | <b>Bilan d'implantation du programme de soutien au développement de la sécurité alimentaire dans la région de Montréal 2008-2012</b> | <b>8 \$</b>                          |       |
|          | NUMÉRO D'ISBN (version imprimée)<br><b>978-2-89673-221-0</b>   |                                      |       |

Nom

---

Adresse

---

No

Rue

App.

Ville

Code postal

Téléphone

Télécopieur

---

Les commandes sont payables à l'avance par chèque ou mandat-poste à l'ordre de la **Direction de santé publique de Montréal**

**Veillez retourner votre bon de commande à :**

Centre de documentation  
Direction de santé publique  
Agence de la santé et des services sociaux de Montréal  
1301, rue Sherbrooke Est  
Montréal (Québec) H2L 1M3

**Pour information : 514 528-2400 poste 3646**

GARDER  
notre monde  
ENSANTÉ





**Agence de la santé  
et des services sociaux  
de Montréal**

**Québec** 