



Portrait

des efforts de concertation
dans les systèmes alimentaires
locaux montréalais

[SPACE CUISIN]

UN ESPACE POUR LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

**CONSEIL SYSTÈME
ALIMENTAIRE
MONTRÉLAIS**
MONTRÉAL – MÉTROPOLE EN SANTÉ

Portrait des efforts de concertation dans les systèmes alimentaires locaux montréalais

Production de Montréal – Métropole en santé | Conseil du système alimentaire montréalais dans le cadre du projet Espace Cuisine pour la sécurité alimentaire

5455, av. de Gaspé, bureau 200

Montréal, QC H2T 3B3

<https://www.montrealmetropoleensante.ca>

Recherche et rédaction

Andrée-Ann Rouleau

Mise en page

Catherine David, Atlas & Axis

Page couverture

Shutterstock #1912808992

Révision de texte

Erika Salem

Format recommandé pour citer ce document :

Rouleau, A-A (2023). *Portrait des efforts de concertation dans les systèmes alimentaires locaux montréalais*. Montréal-Métropole en santé | Conseil du système alimentaire montréalais

Table des matières

Introduction.....	4
Les instances locales de gouvernance pour la sécurité alimentaire à Montréal	11
Enjeux de la concertation	22
Valeur ajoutée de la concertation en sécurité alimentaire	33
La gouvernance pour la sécurité alimentaire à l'échelle régionale.....	35
Conclusion	38
Références	39

Liste des figures, graphiques et tableaux

Tableau 1. Fonctions de la chaîne agroalimentaire	5
Tableau 2. Fonctions auxiliaires	6
Figure 1. Carte des Centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux	8
Figure 2. Territoire couvert par la collecte de données.....	9
Tableau 3. Les acteurs clés de la concertation en sécurité alimentaire	12
Graphique 1. Nombre de quartiers ayant un portrait, un bottin ou un plan d'action datant de moins de 5 ans	16
Figure 3. Le territoire couvert par le RAEM.....	17
Figure 4. Quartiers ayant entrepris une démarche PIC.....	19
Figure 5. Arrondissements ayant entrepris un PDCN en 2022.....	20

Acronymes

CIUSSS	Centre(s) intégré(s) universitaire(s) de santé et de services sociaux
CMTQ	Coalition montréalaise des tables de quartier
Conseil SAM	Conseil du Système alimentaire montréalais
DRSP	Direction régionale de santé publique
MMS	Montréal – Métropole en santé
OC	Organisateur.trice.s communautaire.s
PDCN	Plan(s) de développement des communautés nourricières
PIC	Projet(s) impact collectif
RAEM	Réseau alimentaire de l'Est de Montréal
SA	Sécurité alimentaire
SAL	Système(s) alimentaire(s) local(aux)
TdQ	Table(s) de quartier

Introduction

Le Conseil du Système alimentaire montréalais (Conseil SAM) est l'une des deux mobilisations soutenues par Montréal-Métropole en santé (MMS), la table intersectorielle régionale pour les saines habitudes de vie (TIR-SHV) de Montréal. Composé de 24 membres issus de différents milieux (institutionnel, recherche, professionnel, communautaire...) le Conseil SAM bénéficie d'un réseau multisectoriel de partenaires et d'une position privilégiée, à la croisée des enjeux qui structurent le système alimentaire montréalais. Sa mission est d'assurer un leadership régional fort en matière d'alimentation en mobilisant les acteurs, en conseillant les décideurs et en soutenant des initiatives structurantes pour le développement d'un système alimentaire durable à Montréal.

Dans le cadre de son plan d'action régional 2017-2019, un Portrait des acteurs en sécurité alimentaire sur l'Île de Montréal avait été réalisé ([Moisson Montréal, 2019](#)). En parallèle, une cartographie de l'écosystème montréalais de la sécurité alimentaire a été réalisée par la Fondation du Grand Montréal de 2018 à 2020 dans le cadre de la Démarche Faim zéro. Par ailleurs, la crise de la COVID-19 et les différents bilans réalisés nous ont démontré l'importance des instances de concertation actives dans les quartiers pour assurer une coordination pour la sécurité alimentaire. Depuis maintenant près de deux ans, l'équipe de coordination du Conseil SAM porte le projet Espace cuisine pour la sécurité alimentaire. L'Espace cuisine sert à rassembler les intervenantes et intervenants qui travaillent pour la sécurité alimentaire des Montréalaises et Montréalais afin de partager leurs outils, leurs bonnes pratiques et les leçons apprises issues de la recherche et des projets visant à répondre aux besoins alimentaires des Montréalaises et Montréalais, notamment les plus vulnérables. Cet espace inclusif d'échange et de partage vise ainsi à contribuer à la construction de systèmes alimentaires locaux, résilients, inclusifs et durables.

Depuis plusieurs années maintenant, des initiatives s'arriment au niveau de quartiers et arrondissements montréalais afin de mettre en place des systèmes alimentaires durables et des démarches nourricières. Certains

financements offerts par les bailleurs de fonds permettent de renforcer la concertation et la coordination collective des quartiers, ce qui contribue notamment à développer une vision commune des priorités et actions à mener en alimentation. Toutefois, le manque de connaissance des concertations et de leurs projets structurants prenant place au niveau local réduit la capacité des instances régionales à leur apporter un appui optimal. Pour les organisations offrant des activités et des services alimentaires à la population, ce manque de connaissance des autres acteurs et des coordinations agissant pour la sécurité alimentaire au niveau des autres quartiers montréalais réduit leur capacité d'arrimage, leur complémentarité d'action et le partage de leurs ressources et expertise.

Afin de poursuivre les efforts réalisés au courant des dernières années visant à clarifier qui fait quoi dans l'écosystème de la sécurité alimentaire, l'équipe de coordination du Conseil du système alimentaire montréalais désire renforcer la compréhension régionale des différentes démarches collectives de développement de systèmes alimentaires locaux (SAL) en cours et les enjeux alimentaires priorités dans les différents quartiers. C'est donc dans ce contexte qu'a été entrepris le Portrait des efforts de concertation dans les systèmes alimentaires locaux montréalais. Cette étude, qui comprend une recherche documentaire et une série de 19 entretiens avec des acteurs clés du système alimentaire montréalais, a permis de caractériser les efforts de concertation en sécurité alimentaire sur le territoire de Montréal (1), de relever les enjeux et la valeur ajoutée de la concertation (2) et d'exposer la place que peuvent avoir les instances régionales selon la perception des acteurs du terrain (3). Ainsi, ce rapport montre que la concertation comporte des enjeux et demande du temps aux parties prenantes qui s'y engagent, mais elle permet d'obtenir de meilleurs résultats à saveur collective.

Depuis plusieurs années maintenant, des initiatives s'arriment au niveau de quartiers et arrondissements montréalais afin de mettre en place des systèmes alimentaires durables et des démarches nourricières.

Concepts mobilisés

Avant d’aller plus loin, il convient de définir les concepts centraux mobilisés dans cette démarche, soit principalement ceux de *système alimentaire local*, de *concertation* et de *gouvernance alimentaire*.

La notion de **système alimentaire local** (SAL) peut être définie de plusieurs manières, et tenter de la généraliser peut être délicat, car chaque SAL est unique. En fait, leur identité est définie par leur historique et par leur paysage local, c’est-à-dire par les acteurs qui les bâtissent et par les caractéristiques du territoire dans lequel ils s’insèrent.

D’abord, un système alimentaire, au sens large, est « constitué de l’ensemble des éléments (environnement, individus, apports, processus, infrastructures, institutions, etc.) et des activités liées à la production, à la transformation, à la distribution, à la préparation et à la consommation des denrées alimentaires, ainsi que du résultat de ces activités, notamment sur

les plans socioéconomique et environnemental » (HLPE, 2014). Mais encore, dans leur portrait de l’écosystème alimentaire montréalais, Brisebois et Colombo (2019) soulignent l’importance des fonctions dites *auxiliaires*, qui sont toutes aussi essentielles en milieu urbain que les activités de base. Celles-ci sont la recherche et le transfert de connaissances, l’éducation et la sensibilisation, la coordination et la collaboration, et finalement l’investissement et le soutien financier et matériel (voir tableau 2). La démarche présentée dans ce présent rapport s’intéresse d’ailleurs principalement à la fonction auxiliaire de coordination et collaboration, qui est centrale dans toute concertation.

Tableau 1. Fonctions de la chaîne agroalimentaire (tiré de Brisebois et Colombo, 2019)

FONCTIONS	DESCRIPTION
Production	Fonction de production alimentaire visant à fournir des aliments sains à la population: agriculture urbaine et périurbaine des secteurs commercial, non commercial, corporatif, à but non lucratif, etc.
Transformation	Fonction de transformation et de préparation alimentaire (différents modèles, échelles et secteurs).
Distribution aux organisations	Fonction visant à fournir des provisions alimentaires à d’autres organisations qui les distribueront aux consommateurs.
Distribution aux individus	Fonction visant à fournir des provisions alimentaires directement aux consommateurs sous forme d’aliments, de produits ou de repas et par l’entremise de la vente (à faible coût ou non), du don ou d’échange de services (comme dans une coop, par ex.).
Récupération alimentaire et gestion des matières résiduelles	Fonction englobant les activités de récupération alimentaire visant l’utilisation ou la valorisation d’aliments ou de produits détournés des réseaux de distribution conventionnels, ainsi que toute activité de lutte contre le gaspillage alimentaire (ex.: échange et partage) et de gestion des matières résiduelles (ex. compostage communautaire). Cette fonction inclut les activités de distribution des produits qui pourraient découler des activités de valorisation dans une perspective d’économie circulaire.

Tableau 2. Fonctions auxiliaires (tiré de Brisebois et Colombo, 2019)

FONCTIONS	DESCRIPTION
Recherche et transfert de connaissances	Fonction auxiliaire de production de connaissances (recherche universitaire ou non) sur le système alimentaire (enjeux, acteurs, pratiques, voies innovantes, etc.) et de transfert de ces connaissances à travers l'écosystème.
Éducation et sensibilisation	Fonction auxiliaire d'informer, d'éduquer, de former et de sensibiliser sur des sujets liés à l'agriculture et à la saine alimentation. Peut viser l'acquisition de connaissances et de capacités en cuisine, par ex.
Coordination et collaboration	Fonction auxiliaire au système alimentaire d'assurer la coordination et la collaboration entre les différents acteurs impliqués dans l'écosystème alimentaire (liaison et mise en relation) pour l'atteinte d'objectifs stratégiques communs.
Investissement, soutien financier et matériel	Fonction auxiliaire de soutien financier ou matériel pour assurer le bon fonctionnement des projets, initiatives et organisations du système alimentaire.

En ville, étant donnée la proximité des acteurs dans les systèmes alimentaires, la coopération entre ceux-ci s'effectue très concrètement. À Montréal, il y a de plus en plus de systèmes alimentaires durables qui se développent à l'échelle d'un ou de plusieurs quartier(s), ou parfois même à l'échelle d'un arrondissement. Ils comportent chacun un réseau d'acteurs situés sur un territoire géographiquement délimité qui collaborent afin d'améliorer l'accès à une alimentation saine et durable pour tous et toutes dans leur milieu. Dans ce document, c'est ce qui est entendu comme étant un *système alimentaire local*.

Un système alimentaire local est entendu dans la présente recherche comme étant un réseau d'acteurs situés sur un territoire géographiquement délimité qui collaborent afin d'améliorer l'accès à une alimentation saine et durable pour tous et toutes dans leur milieu.

À Montréal, les SAL sont renforcés par la **concertation** d'une variété d'acteurs qui travaillent ensemble sur cet objectif d'accès alimentaire pour tous les citoyens du territoire. Selon Denis Bourque (2008), la concertation consiste en un « processus collectif de coordination basé sur une mise en relation structurée et durable entre des acteurs sociaux autonomes qui acceptent de partager de l'information, de discuter de problèmes ou d'enjeux spécifiques (par problématique ou par territoire) afin de convenir d'objectifs communs et d'actions susceptibles de les engager ou non dans des partenariats ». De plus, la concertation peut être un processus ponctuel, mais elle peut aussi durer dans le temps. Par ailleurs, toujours selon cet auteur, la concertation peut se subdiviser de deux façons différentes. D'abord, les acteurs sociaux peuvent se concerter sur la base d'une thématique, comme la sécurité alimentaire (concertation thématique), ou sur la base d'un territoire,

comme un quartier (concertation territoriale). Ensuite, ce processus collectif peut se dérouler entre des acteurs provenant tous d'un même milieu (concertation sectorielle), ou provenant de différents milieux (concertation intersectorielle). L'alimentation étant une

thématique qui implique une grande variété d'acteurs, la concertation est très souvent effectuée de manière intersectorielle.

Finalement, le terme de **gouvernance alimentaire** sera aussi utilisé dans ce rapport. Pour la définir, il convient de se pencher sur le concept de gouvernance en général, pour ensuite l'appliquer au contexte alimentaire. Selon Lacroix et St-Arnaud (2012), la gouvernance est :

« L'ensemble des règles et des processus collectifs, formalisés ou non, par lequel les acteurs concernés participent à la décision et à la mise en œuvre des actions publiques. Ces règles et ces processus, comme les décisions qui en découlent, sont le résultat d'une négociation constante entre les multiples acteurs impliqués. Cette négociation, en plus d'orienter les décisions et les actions, facilite le partage de la responsabilité entre l'ensemble des acteurs impliqués, possédant chacun une certaine forme de pouvoir ».

Cette définition montre bien l'importance de l'aspect collectif dans les processus de prise de décision et dans la mise en action d'acteurs participant à un système. Elle montre aussi que la gouvernance, qui est « l'ensemble des règles et des processus collectifs [...] », est en fait le résultat structurel de processus de concertation. Par ailleurs, la définition de la gouvernance alimentaire, dans le contexte des SAL, se doit d'être précisée. Ainsi, l'organisme Vivre en Ville et le MAPAQ, dans leur guide d'élaboration d'un PDCN, définissent la **gouvernance alimentaire locale** comme étant « l'ensemble des relations et des dynamiques entre les différents acteurs et les échelles d'intervention territoriales permettant d'orienter, de planifier et de coordonner les composantes du système alimentaire » (MAPAQ, 2022). Cette définition de la gouvernance alimentaire locale souligne donc la présence de différentes échelles (supralocale et régionale, par exemple) avec lesquelles les acteurs d'un SAL interagissent.

Comme il sera détaillé plus loin, la gouvernance locale en sécurité alimentaire à Montréal est souvent assurée par les tables de quartier par l'entremise d'un comité impliquant une multitude d'acteurs. Il s'agit donc dans ce cas de concertation thématique intersectorielle.

Méthodologie

Les objectifs de ce mandat étaient de caractériser les efforts de concertation autour des enjeux alimentaires sur le territoire de Montréal (1), de relever les enjeux et la valeur ajoutée de la concertation (2) et d'étudier la place que peuvent avoir les instances régionales selon la perception des acteurs du terrain (3). Pour le Conseil SAM, cette démarche initie un mouvement exploratoire qui permettra de renforcer la concertation dans les SAL montréalais.

Cette démarche a eu lieu à l'été 2022 et s'est effectuée en deux temps, soit la recherche documentaire et les entrevues avec des acteurs clés sur le terrain.

Recherche documentaire

En premier lieu, une recherche documentaire a été effectuée dans le but d'identifier et de caractériser les principales démarches de collaboration multisectorielles agissant sur les enjeux alimentaires du territoire. Ainsi, plusieurs documents du milieu communautaire montréalais et quelques articles scientifiques ont été consultés à cette fin. Du même coup, cette étape a aussi permis d'identifier les acteurs clés pour la collecte de données sur le terrain.

Collecte de données terrain

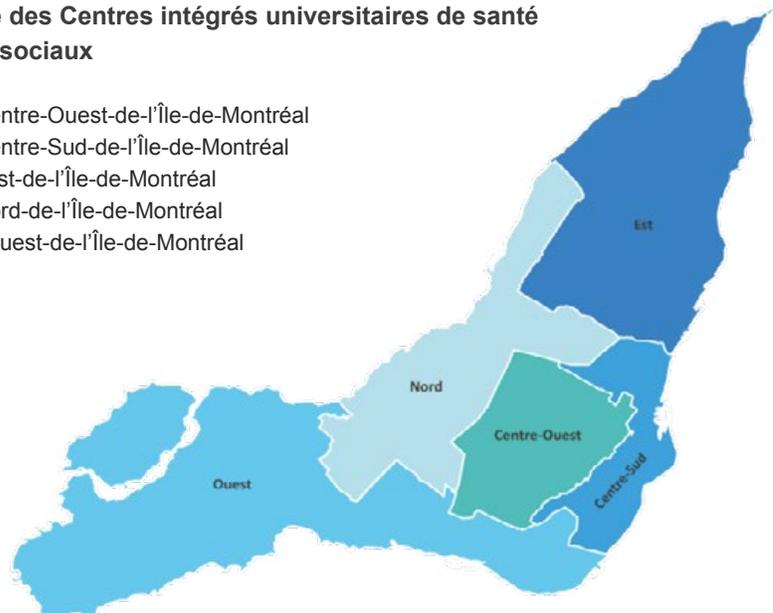
En deuxième lieu, une série de 19 entrevues a été entreprise. L'objectif de cette collecte de données terrain était d'approfondir les enjeux de la concertation dans les SAL du territoire et de connaître les freins et leviers à cette pratique. Tout au long du processus de recrutement, une attention particulière a été portée à la valeur du travail des acteurs du terrain. Ainsi, des efforts ont été faits dans le but de ne pas surcharger le milieu avec cette démarche. Le lieu et le moment de l'entrevue étaient donc au choix des personnes participantes et une durée de 45 minutes était proposée avec la possibilité de la raccourcir si besoin. De plus, un nombre limité d'acteurs a été rencontré, et aucune pression n'a été appliquée pour participer à l'étude.

Échantillon

Concernant l'échantillon de la collecte de données, il a été constitué de manière à représenter la diversité géographique et multisectorielle du réseau d'acteurs dans les SAL montréalais. Pour assurer une représentation géographique du territoire, des tentatives ont été faites pour rencontrer des personnes agissant dans chacun des cinq Centres intégrés universitaires de santé et services sociaux (CIUSSS) du territoire montréalais (voir figure 1).

Figure 1. Carte des Centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux

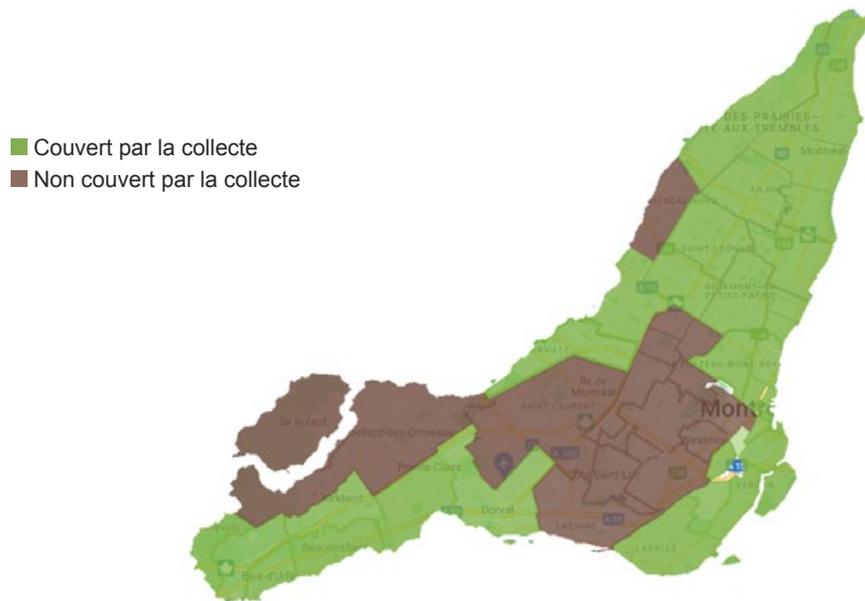
- CIUSSS du Centre-Ouest-de-l'Île-de-Montréal
- CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal
- CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal
- CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal
- CIUSSS de l'Ouest-de-l'Île-de-Montréal



Source : Gouvernement du Québec, 2016

La figure suivante montre en vert l'étendue du secteur couvert par l'échantillon de collecte.

Figure 2. Territoire couvert par la collecte de données



Ensuite, la diversité sectorielle des acteurs rencontrés a permis de bien représenter les diverses personnes qui agissent dans les SAL montréalais. Les personnes ont été sélectionnées pour leur implication dans des démarches de concertation qui semblaient intéressantes ou dans des SAL qui semblaient effervescents.

L'échantillon comporte donc :

Des membres de comités en sécurité alimentaire de 5 tables de quartier

Une personne représentant de la Coalition montréalaise des tables de quartier

Une personne membre de l'équipe de coordination
du Conseil du Système alimentaire montréalais (Conseil SAM)

Une personne représentant de la Table de concertation sur la faim
et le développement social du Montréal métropolitain

Une personne représentant le Réseau alimentaire de l'est de Montréal

Une personne représentant la Ville centre

Des représentant.e.s d'arrondissements

Une personne organisatrice communautaire d'un CIUSSS

Une personne représentant un bailleur de fonds

Des personnes représentant le MAPAQ

Une personne représentant une organisation accompagnatrice de PDCN

Une personne représentant le Collectif Récolte

Des membres d'un comité de concertation citoyenne

Limites de l'échantillon

Malgré les efforts déployés pour rencontrer un maximum d'acteurs clés diversifiés, l'échantillon comporte quelques limites. D'abord, les 19 entrevues effectuées permettent de donner une vision intéressante de la réalité, mais ne permet pas d'affirmer que toutes les informations communiquées dans ce rapport soient généralisables à tout le système alimentaire montréalais. Ensuite, aucune personne du territoire du CIUSSS Centre-Ouest-de-l'Île-de-Montréal et aucun membre du secteur privé n'a été consulté. Il manque donc la perception de certaines parties prenantes importantes de l'écosystème.

Les raisons pour leur absence dans l'échantillon sont nombreuses. D'abord, plusieurs courriels envoyés n'ont pas eu de réponse. Cela consiste en un résultat en soit qui est ressorti dans la collecte de donnée; malgré toute sa bonne volonté, le milieu communautaire est surchargé. Ensuite, plusieurs postes dans les SAL étaient soit vacants ou sinon la personne était nouvellement arrivée en poste. Les milieux dans une telle situation d'instabilité ont donc été évités pour leur permettre de se concentrer sur leur rétablissement. Pour finir, le temps imparti pour ce mandat était limité. Il a donc exigé à sa mandataire d'explorer avec le plus de rigueur et de profondeur possible, mais sans nécessairement s'attarder trop longtemps sur des éléments précis.

Finalement, avant d'entrer dans le vif du sujet, sachez que les informations communiquées dans ce rapport sont le résultat de la réalité perçue des personnes interrogées. Elles peuvent donc possiblement différer de la perception du lecteur ou de la lectrice. La rédactrice de ce rapport se veut la plus neutre possible dans la transmission des résultats de la collecte.

Les instances locales de gouvernance pour la sécurité alimentaire à Montréal

Un des objectifs de la recherche était de caractériser les efforts de concertation en sécurité alimentaire sur le territoire de Montréal. Cette section présente donc les différentes instances de gouvernance qui prennent en charge la concertation en sécurité alimentaire, les différentes parties prenantes qui y participent, leur rôle et les actions qu'elles entreprennent.

La sous-section qui suit expose des caractéristiques communes de comités en sécurité alimentaires. Comme il cela a été détaillé dans la méthodologie, la collecte de données de ce travail de recherche a été limitée à des membres de comités en sécurité alimentaire de seulement cinq quartiers. Afin de compléter la collecte de données et de produire une analyse plus étoffée, les informations des sites internet des comités manquants et d'autres sources locales ont été agrégées. De plus, le point de vue des autres acteurs consultés dans la collecte a fourni des informations précieuses pour cette section.

Une personne ayant participé à l'étude a tenu à souligner qu'historiquement, des réseaux d'acteurs en sécurité alimentaire s'organisaient au niveau des quartiers autour de comités très solides et structurés, qui agissaient indépendamment des tables de quartier. Dans certains cas, le comité existait avant l'arrivée de ces instances de concertation territoriales intersectorielles. Selon la personne participante, ce sont les bailleurs de fonds, puisqu'ils travaillent habituellement de pair avec les TdQ, qui ont influencé le milieu communautaire à s'allier à ces instances pour faciliter les interactions et la descente de financements vers les organismes. En outre, on rapporte que cela a du même coup facilité la mobilisation et la diffusion d'information pour les comités aussi.



Que sont les tables de quartier ?

Les tables de quartier (TdQ) sont des instances incontournables en matière de coordination et de concertation pour les enjeux sociaux à Montréal. Il y en a actuellement 32 sur l'Île de Montréal, qui rassemblent entre autres des acteurs du milieu communautaire, des citoyennes et citoyens, ainsi que des représentants institutionnels, d'arrondissement, de CIUSSS, de CISSS et parfois même d'entreprises d'économie sociale. Ensemble, les acteurs des milieux communautaires, institutionnels, économiques et autres se concertent et se mettent en action pour améliorer les conditions de vie des citoyens du quartier.

À l'échelle régionale, les tables de quartiers sont représentées par la Coalition montréalaise des tables de quartier (CMTQ). La CMTQ porte la voix des quartiers à une échelle plus large afin d'influencer les politiques publiques et offre un espace de soutien et de communication à ses membres, les TdQ.

(CMTQ, s.d.)

Les acteurs clés des gouvernances alimentaires locales en sécurité alimentaire

Les personnes ayant participé à la collecte de données étaient toutes en accord sur le rôle des espaces de concertation en sécurité alimentaire à l'échelle locale. Il s'agit de **rassembler les acteurs clés de leur SAL afin de non seulement développer une vision commune des changements souhaités dans le quartier, mais aussi de coordonner leurs efforts afin de répondre le plus possible aux besoins locaux sans non plus se dédoubler**. Les acteurs typiquement présents autour de la table sont sensiblement les mêmes que ceux décrits dans l'encadré sur les TdQ. Le tableau qui suit trace une liste de ceux qui, selon la collecte de données, s'y retrouvent communément et le rôle qu'ils jouent habituellement dans la concertation.

Tableau 3. Les acteurs clés de la concertation en sécurité alimentaire

Type de membre	Rôle dans le comité
Coordination du comité	<p>La coordination de comités en sécurité alimentaire facilite la concertation des acteurs autour de la table. Selon les entrevues, certains comités ont une ressource dédiée à temps plein ou à temps partiel pour le poste, et dans d'autres cas, une personne organisatrice communautaire est en charge.</p> <p>Rôles dans le comité :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Prise en charge du processus de planification Participation aux rencontres de la TdQ, élaboration du plan d'action du comité SA. Il a été observé que le processus de planification est souvent fait par la mise en place d'un comité ponctuel, avec l'aide d'une personne organisatrice communautaire du CIUSSS et dirigé par la personne coordonnatrice. → Planification et animation des rencontres Élaboration du calendrier annuel de rencontre, sollicitation des membres, rappel des rencontres, préparation de la structure et des thèmes abordés en comité. → Suivis post-rencontres Rédaction ou révision du procès-verbal, envoi aux membres, contact avec les membres ou organisations externes avec qui un suivi est nécessaire. → Agrégation et partage des informations précieuses aux organismes autour de la table Puisqu'elle porte la responsabilité du comité, la personne coordonnatrice peut être contactée par des acteurs de son SAL ou d'autres milieux pour des opportunités de collaboration ou pour des financements par exemple. → Idéation et avancement des projets de la concertation Entre les rencontres, la personne coordonnatrice fait le lien entre les discussions du comité et le plan d'action établi pour s'assurer d'atteindre les objectifs fixés.

Type de membre	Rôle dans le comité
<p>Organismes du quartier offrant des services en sécurité alimentaire</p>	<p>Les organismes communautaires sont au cœur de la communauté de pratique que représentent souvent les comités de concertation en sécurité alimentaire. Les rencontres comprennent habituellement un tour de table durant lequel les organismes peuvent parler de leurs problématiques internes et discuter de solutions.</p> <p>Rôles dans le comité :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Discuter de la situation interne de chacun Durant le tour de table, les organismes peuvent parler de leurs projets en cours, de leurs réussites et de leurs problématiques internes. → Solutionner des problématiques en groupe Par le partage d'informations et de pratiques opérationnelles, les membres peuvent s'entraider pour résoudre des difficultés. → Établir des initiatives de mutualisation entre organismes Le contact régulier entre des organismes ayant une mission semblable ou complémentaire leur permet de discuter de possibilités d'arrimage.
<p>Arrondissement, typiquement une personne conseillère en développement communautaire</p>	<p>Les personnes occupant le poste de conseiller.ère.s en développement communautaire des arrondissements interviennent dans de nombreux dossiers, dont celui de la sécurité alimentaire, avec l'objectif transversal d'assurer une bonne cohésion sociale dans leur arrondissement. Les entrevues ont montré que bien souvent, les personnes engagées pour ce poste ont déjà une bonne expérience dans le milieu communautaire. Elles ont donc souvent une vision externe, historique, géographique et multisectorielle du SAL dans lequel ils ou elles interviennent.</p> <p>Rôle dans le comité :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Contact régulier avec le comité S'effectue soit par la présence aux rencontres, ou par le contact avec la coordination du comité selon le contexte. → Personnes-ressources Le conseiller peut, par exemple, venir en aide pour l'élaboration de demandes de financement, faire prendre connaissance de ressources existantes et donner son avis lors de discussions du comité. → Expertise Par exemple, lorsque les organismes déposent une demande de financement à l'arrondissement ou autres, le conseiller peut la réviser pour optimiser les chances de réussite. → Position neutre Habituellement, le conseiller en développement communautaire ne vote pas lorsqu'il y a des décisions à prendre en comité. <p>Comme nous verrons dans la section sur les enjeux, la position de bailleur de fonds de l'arrondissement fait que ces conseiller.ère.s sont parfois moins bien reçus dans les espaces de concertation.</p>

Type de membre	Rôle dans le comité
<p>Organisateur.trice communautaire du CIUSSS</p>	<p>Les organisateur.trice.s communautaires (OC) des CIUSSS ont aussi une vision externe des enjeux des SAL dans lesquels ils ou elles interviennent. Leur objectif principal est de réduire les inégalités sociales de santé sur leur territoire.</p> <p>Rôle dans le comité :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Contact régulier avec le comité S'effectue soit par la présence aux rencontres, ou par le contact avec la coordination du comité selon le contexte. → Personnes-ressources L'organisateur,trice communautaire peut, par exemple, présenter des opportunités de financement ou fournir des statistiques populationnelles pertinentes. → Expertise Les OC peuvent aider le comité en prenant en charge la coordination, ou dans un processus de désincorporation ou de planification stratégique par exemple. → Position neutre Habituellement, l'OC ne vote pas lorsqu'il y a des décisions à prendre en comité. <p>Les personnes employées des CIUSSS ont été très surchargées durant la pandémie, et beaucoup de roulement a eu lieu au sein du personnel. Il semble que cette instabilité ait affecté les relations avec les espaces de concertation en sécurité alimentaire dans certains secteurs.</p>
<p>Conseiller.ère municipal.e</p>	<p>Étant donné que ce type de membre est moins souvent présent dans les comités SA, il a été peu étudié dans la collecte de données. Par manque de temps, les représentants des membres élus sont rarement présents, mais se tiennent parfois au courant par l'entremise de la coordination du comité.</p> <p>Selon un exemple qui a été mentionné en entrevue, un membre du bureau du ou de la député.e peut aider à la rédaction de documents officiels, de plaidoyers ou de demandes de financement. Ils ont aussi parfois un petit budget discrétionnaire qui peut être alloué à un projet jugé pertinent par le ou la représentant.e.</p>

Les comités de concertation en sécurité alimentaire comptent **en moyenne une dizaine de membres** selon les listes fournies sur leurs sites internet. Cependant, on rapporte que dans les faits, le nombre de membres réellement engagés est souvent moins élevé. Par exemple, deux personnes des quartiers visités pour la collecte mentionnent qu'on retrouve entre 15 et 20 membres sur papier, mais que seulement 6 à 8 membres sont véritablement actifs. Un autre quartier ayant une dizaine de membres sur papier ne comptait que deux organisations communautaires et des représentants institutionnels et municipaux. Les possibles raisons sous-tendant cette réalité seront abordées plus loin.

Selon les personnes consultées dans la collecte de données, la fréquence de rassemblement des comités est très variable d'un quartier à l'autre et aussi selon les besoins. En effet, alors qu'un quartier organisait des rencontres 6 fois par année, un autre quartier a rapporté un total de 16 rencontres par année. Selon une participante, le contenu des rencontres consiste habituellement en un tour des organismes pour qu'ils partagent leur situation et, au besoin, pour que les membres travaillent ensemble à trouver des solutions à une problématique. Il peut aussi y avoir

des rencontres de travail plus spécifiques, qui peuvent être dédiées à un projet collectif ou à l'élaboration d'un plan d'action par exemple. Pour ce qui est de la durée des rencontres, elle varie entre 1h30 et 3h00. Un fait intéressant est que peu importe la fréquence ou la longueur des rencontres, les membres expriment tous qu'il y a un nombre trop important de rencontres.

Concernant la participation des membres du comité, il semble y avoir différentes manières de procéder. Tout d'abord, le mode priorisé est évidemment la participation active aux réunions, car elle permet vraiment le développement d'une appartenance au milieu. Mais le manque de temps des membres fait que d'autres moyens de communication sont parfois utilisés. Par exemple, une conseillère politique dans un milieu rencontré garde un contact régulier avec la personne coordonnatrice de la table en sécurité alimentaire. Suite aux rencontres, elle lit le procès-verbal et un échange de courriels a lieu si besoin. Une personne a aussi mentionné que son comité avait pensé à la possibilité de mettre au point un système d'infolettre. Les organismes pourraient donc de cette manière se tenir au courant des informations pertinentes de leur SAL.

Peu importe la fréquence ou la longueur des rencontres, les membres expriment tous qu'il y a un nombre trop important de rencontres.

Le rôle et la mise en action des comités en sécurité alimentaire

Tel qu'il a été énoncé précédemment, un des principaux rôles des espaces de concertation en sécurité alimentaire est d'établir une vision commune des enjeux alimentaires avec les acteurs concernés et de s'entendre sur des actions concrètes à déployer, sans se dédoubler. Pour se faire, trois outils sont communément développés par les comités : un portrait de la sécurité alimentaire dans le quartier (1), un bottin des ressources disponibles (2) et finalement, un plan d'action en sécurité alimentaire (3).

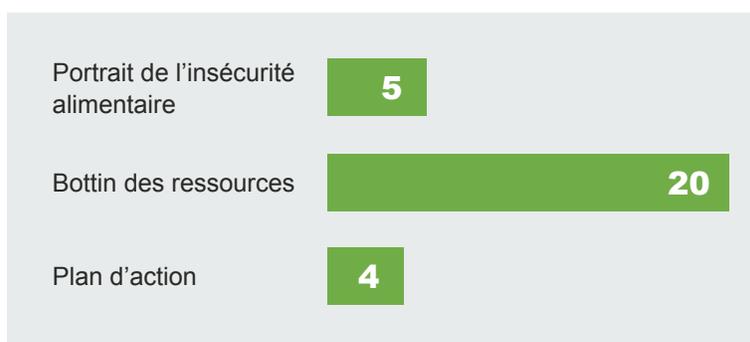
D'abord, l'élaboration d'un **portrait de l'insécurité alimentaire** permet aux acteurs du terrain de voir où et à quel degré se situent les problématiques de sécurité alimentaire pour ainsi mieux cibler leurs actions. Typiquement, les données de ces portraits proviennent de statistiques, de discussions formelles et/ou informelles avec des organismes locaux et parfois d'entrevues effectuées avec des citoyen.ne.s. Ces portraits comportent des informations telles que les taux d'insécurité alimentaire, les déserts alimentaires ou les pratiques d'approvisionnement des citoyen.ne.s. Selon la recherche documentaire effectuée dans le cadre de ce mandat, environ la moitié des quartiers montréalais ont un portrait de l'insécurité alimentaire sur son territoire datant des 10 dernières années, et seulement 5 quartiers en ont un qui date de moins de 5 ans. Une participante de l'étude a souligné que selon elle, les instances locales valorisent l'élaboration de tels portraits, mais que le manque de ressources rend difficile une mise à jour fréquente.

Ensuite, un autre outil qui est souvent produit par les instances de concertation en sécurité alimentaire est un **bottin de ressources en sécurité alimentaire** du

quartier. Peu d'informations sur le mode d'élaboration de ces carnets de références ont été collectées dans le cadre de ce mandat. Toutefois, la recherche documentaire a démontré que cette pratique est très répandue dans les comités montréalais en sécurité alimentaire. En effet, une vingtaine de quartiers ont un bottin à jour (datant de 5 ans et moins) grâce auquel les personnes en situation de vulnérabilité sur leur territoire peuvent trouver une référence appropriée à leur situation.

Enfin, la **planification** pour le SAL est un outil essentiel pour mobiliser les membres du comité autour d'une vision commune des changements souhaités dans le quartier. Le plan d'action est habituellement divisé en axes, ou priorités d'action, qui se subdivisent ensuite en objectifs, puis en actions concrètes. Dans certains cas, un énoncé de vision commune est aussi formulé au début du document. La durée du plan d'action varie d'un comité à l'autre; il peut aller d'un à cinq ans selon les exemples consultés. Par ailleurs, les entretiens effectués ont montré que les acteurs des SAL valorisent la planification. Son processus d'élaboration semble cependant être perçu comme étant parfois lourd, car il demande plusieurs rencontres qui s'ajoutent parfois aux rencontres de routine. Finalement, selon la recherche documentaire, peu de quartiers (4) ont un plan d'action écrit en sécurité alimentaire dans les 5 dernières années. Toutefois, les entretiens effectués sur le terrain ont montré que dans bien des cas, un tel plan d'action a bel et bien été élaboré par le milieu, mais qu'il n'est pas mis à disposition sur le site internet du comité. Il s'agit donc d'une pratique probablement plus répandue qu'il ne le semble.

Graphique 1. Nombre de quartiers ayant un portrait, un bottin ou un plan d'action datant de moins de 5 ans¹



1. Les informations contenues dans ce graphique ne reflètent que les données disponibles sur les sites internet des comités en sécurité alimentaire montréalais. Il est possible que certains quartiers aient produit un de ces outils, mais qu'ils ne l'aient pas mis à disposition sur leur page web.

Le cas particulier de l'est de Montréal

Dans l'est de l'île de Montréal, la concertation autour des enjeux alimentaires prend une couleur différente avec le **Réseau alimentaire de l'Est de Montréal (RAEM)**. Il y a effectivement des comités en sécurité alimentaire affiliés à la plupart des TdQ des quartiers de l'est, mais le RAEM, couvrant les 10 quartiers du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal, agit en tant qu'instance de concertation à l'échelle supralocale. Il favorise ainsi une meilleure synergie et entre les organismes alimentaires sur le territoire de l'est de l'île. Il s'agit du seul exemple d'espace de concertation qui agit à cette échelle sur l'île de Montréal.

Figure 3. Le territoire couvert par le RAEM



Issu d'une initiative de la Direction régionale de santé publique (DRSP), le RAEM a pour objectif de « faciliter les échanges et le travail en synergie des acteurs en alimentation de son territoire, ainsi que de développer et soutenir des projets communs visant à renforcer les systèmes alimentaires locaux » (RAEM, s.d.). Pour se faire, le RAEM est en contact le plus possible avec les tables de quartiers qui ont une ressource en alimentation sur son territoire. Selon la personne rencontrée en entrevue, entretenir de *bons* liens avec tous les milieux peut toutefois être difficile. En effet, l'équipe tente d'assister aux rencontres des comités en sécurité alimentaire, mais avec 10 quartiers différents, elle n'a pas la possibilité d'assister à chacune des concertations. L'organisation assiste cependant à coup sûr aux assemblées générales annuelles de celles-ci, et est en communication avec les coordonnateurs.

trice.s en poste pour rester dans la chaîne d'informations. Ensuite, grâce à la vision globale externe du territoire que les membres du RAEM ont acquise, ils peuvent aider les acteurs des SAL à solutionner des problématiques ponctuelles ou à développer des projets collectifs. En effet, il peut être parfois difficile pour des acteurs locaux, qui sont très occupés dans leurs activités, de voir à l'extérieur de leur quartier. C'est donc là que leur rôle de liaison entre les acteurs à travers tout le territoire de l'est de Montréal prend son importance. Et finalement, une autre manière avec laquelle le RAEM assure la bonne cohésion des organisations de son système alimentaire supralocal est en offrant des espaces de cocréation et de partage pour celles-ci. Au moment où l'entrevue a eu lieu, l'équipe était d'ailleurs en préparation de son 1^{er} Sommet de l'Alimentation durable de l'Est de Montréal. Cet événement de deux jours permettra aux membres et partenaires du RAEM de présenter leur organisation et de discuter de possibilités d'arrimage entre eux. Et étant donné que cet événement se veut inclusif et rassembleur, les citoyens de l'est de l'île pourront aussi se joindre à la partie.

Selon la perception de la personne-ressource interviewée travaillant pour le RAEM, chaque palier joue un rôle bien distinct. Selon cette personne, la concertation à l'échelle locale (quartiers ou arrondissements) peut répondre à des problématiques plus immédiates, car elle est plus agile. Elle souligne d'ailleurs qu'en une semaine, la table de quartier peut aider la situation d'une dizaine de familles dans le besoin, par exemple. Ensuite, l'échelle supralocale, comme celle du RAEM, a la capacité d'appuyer les tables au niveau des problématiques qu'elles vivent, notamment en sondant les autres tables pour voir si elles vivent les mêmes choses et en partageant les solutions qui ont pu être mises de l'avant, si elles ont trouvé une solution. Sinon, l'instance peut pousser la résolution de problématiques plus loin en travaillant avec les quartiers aux prises avec la problématique. C'est aussi à cette échelle que peuvent se développer des initiatives de mutualisation interquartiers, qui pourraient répondre à certaines problématiques vécues par le milieu. Et finalement, l'échelle régionale (Île de Montréal) permet d'avoir une vue plus grande de l'ensemble de la population montréalaise. Cette échelle peut fournir des données pertinentes par la mise en place d'études terrain.

La concertation comme outil d'ancrage de projets à visée supralocale

Cette discussion sur les rôles des différents paliers de concertation ouvre la porte à une autre idée; la concertation peut parfois constituer non pas un but, mais bien un outil nécessaire à l'ancrage d'une initiative supralocale dans un SAL. En effet, une personne ayant participé à la collecte de données a relevé que son organisation mettait sur pied des projets très structurants pour la sécurité alimentaire des montréalais et montréalaises, et que ces projets touchent à plusieurs SAL à la fois. Il s'agit donc de projets essentiels qui sont réfléchis dans le but d'avoir une portée très étendue dans la métropole. Toutefois, il peut être parfois délicat de bien faire arrimer ce type de démarches supralocales avec les démarches locales. C'est donc là que la concertation s'avère être une solution. En effet, pour permettre une bonne synergie entre le projet de son organisation, et pour qu'il réponde aussi aux besoins du territoire dans lequel il s'implante, l'organisation de la personne rencontrée travaille de pair avec les groupes de producteurs et/ou avec les concertations en place. Selon elle, la concertation peut donc servir à convaincre les milieux de l'avantage de s'ouvrir à la collaboration *extra-SAL* et ainsi faciliter une coopération ou une cooccurrence plus harmonieuse.

Les comités de concertation citoyenne

Finalement, en marge de la concertation typique en sécurité alimentaire, des **comités de concertation citoyenne** se sont formés dans certains quartiers montréalais, comme Centre-Sud et Bordeaux-Cartierville par exemple. Pour mieux comprendre la place de ces espaces citoyens de concertation dans les écosystèmes de sécurité alimentaire locaux, un entretien a été effectué avec des membres du Comité d'action et de réflexion pour l'autonomie alimentaire (CARAA) dans Centre-Sud. L'objectif de ce comité, formé d'une vingtaine de citoyens et porté par l'organisme Carrefour Solidaire, est de réfléchir aux problématiques liées à la sécurité alimentaire, de militer et de renforcer le pouvoir d'agir des citoyens. Ils se rencontrent deux fois par mois autour d'un repas et discutent de thématiques prédéfinies. Ces discussions mènent à des actions telles que la rédaction d'un mémoire sur le gaspillage alimentaire ou l'organisation d'activités *Je mange donc je vote*. Pour les membres du CARAA, il n'y a pas d'intention d'intégrer les comités en sécurité alimentaire de leur table de quartier. D'une part, l'organisme qui porte ce comité est déjà membre et assiste aux rencontres de celui-ci. Et d'autre part, ces rencontres bimensuelles représentent pour eux un espace sûr (ou *safe space*, en anglais) dans lequel ils peuvent parler librement des problématiques d'insécurité alimentaire qu'ils et elles vivent.

La concertation peut parfois constituer non pas un but, mais bien un outil nécessaire à l'ancrage d'une initiative supralocale dans un SAL.

Financements structurants axés sur la concertation pour la sécurité alimentaire à Montréal

Un élément qui est ressorti dans la grande majorité des entrevues effectuées est le manque de financement aux organismes communautaires et l'impact qu'il a sur les dynamiques interrelationnelles dans le milieu. D'un autre côté, les entrevues effectuées avec des bailleurs de fonds ont aussi fait ressortir la grande volonté de ceux-ci, mais le manque de ressources pour financer le grand nombre d'initiatives en sécurité alimentaire qui voit le jour dans la métropole. La concertation et le développement de projets collectifs à l'intérieur et entre les quartiers sont donc de plus en plus encouragés par ceux-ci. Des financements sont proposés pour inciter les acteurs des SAL à se rassembler et à développer des solutions collectives aux problématiques de sécurité alimentaire sur leur territoire.

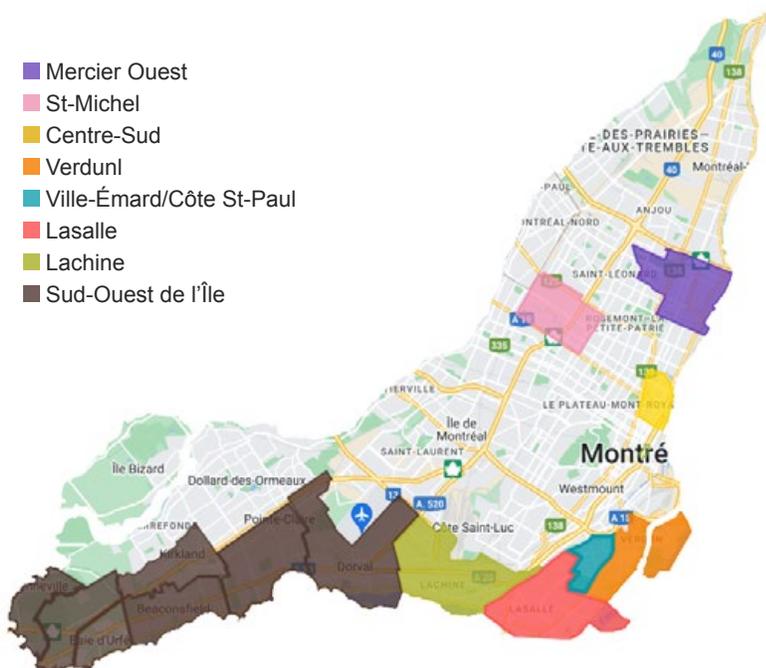
Projets Impact Collectif (PIC)

Tout d'abord, pour bien rendre compte des efforts de concertation dans la métropole, il est essentiel de parler du Projet Impact Collectif (PIC). Cette démarche, initiée et dirigée par Centraide depuis 2015, a donné lieu à de nombreux projets concertés à l'échelle des quartiers montréalais. Elle est rendue possible grâce à la collaboration avec neuf grandes fondations philanthropiques, avec la CMTQ, avec la Ville de Montréal et avec la DRSP. L'objectif du PIC est de renforcer l'action collective à l'échelle locale dans une optique de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale. La façon dont Centraide s'y prend est en finançant et en travaillant de pair avec les milieux communautaires, par l'entremise des TdQ, pour le développement d'une initiative touchant un enjeu identifié par les acteurs locaux. Il s'agit donc de sortir d'un mode de financement morcelé et du travail en silos pour soutenir le développement d'une

démarche cohérente à l'échelle locale et pour amorcer un travail de fond à impact collectif. Certains quartiers ont choisi d'agir sur par exemple la participation citoyenne, l'aide aux nouveaux arrivants, l'inclusion sociale et bien sûr la sécurité alimentaire.

Au cours de la première phase du PIC, 17 quartiers montréalais ont mis en oeuvre une démarche collective. Parmi ceux-ci, 8 territoires ont choisi la sécurité alimentaire ou l'alimentation comme priorité d'action (voir figure ci-bas). Pour la phase II qui s'amorce, tous les quartiers ont eu l'opportunité de proposer un projet au PIC et de choisir à quelle étape du développement ils débiteront, soit la planification, le déploiement, ou l'intensification (Centraide, 2021).

Figure 4. Quartiers ayant entrepris une démarche PIC



Sortir d'un mode de financement morcelé et du travail en silos pour soutenir le développement d'une démarche cohérente à l'échelle locale et pour amorcer un travail de fond à impact collectif.

La collecte de données a inclus des membres de trois quartiers ayant mis en œuvre un projet en sécurité alimentaire pour le PIC, une personne représentante pour Centraide et des personnes représentant des arrondissements et un CIUSSS qui collaborent avec des quartiers PIC en alimentation.

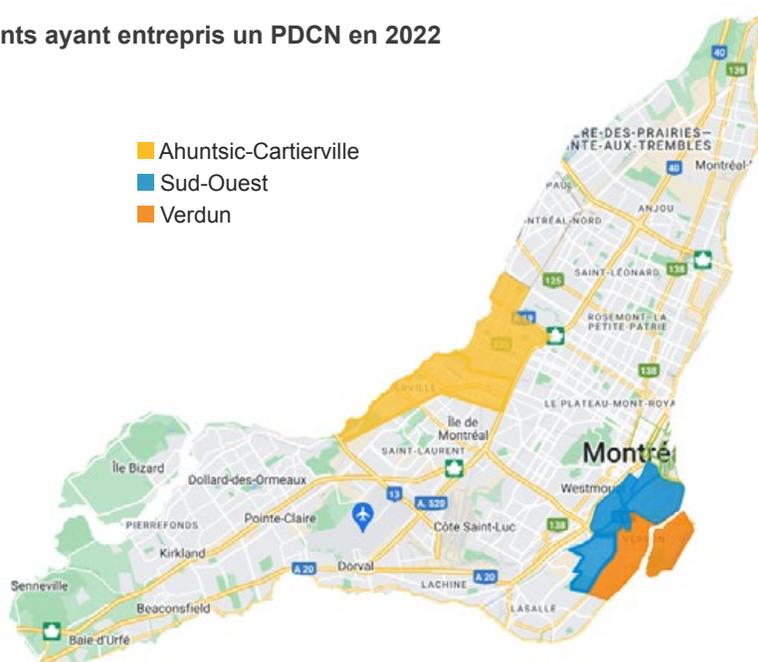
En général, les personnes ayant participé à l'étude avaient une perception très positive du PIC. Les entrevues et la lecture des projets exposés sur le site internet de Centraide ont d'ailleurs montré de nombreux exemples d'initiatives concertées et adaptées à leur contexte local. Des personnes rencontrées ont également mentionné que le PIC a dans leur cas permis d'amener de nouveaux acteurs autour de la table pour le développement de l'initiative, les amenant ainsi à s'impliquer dans les enjeux de leur quartier. En contrepartie, il a aussi été mentionné dans les entretiens effectués que cette idée est à nuancer légèrement. En effet, il est vrai que dans plusieurs milieux, le Projet Impact Collectif a permis d'allumer des étincelles, mais les tables de quartiers étaient déjà présentes avant et dans la plupart des cas il y avait déjà un foisonnement notable. Le PIC aurait donc davantage fourni des ressources financières et donné une certaine structure plutôt que de réellement initier un changement dans les dynamiques locales, selon cette perception. Et d'ailleurs, en complémentarité à cela, des participant.e.s de l'étude ayant participé à un projet PIC ont partagé que dans leur cas, des dynamiques moins fluides, déjà préexistantes dans leur SAL avant ce financement, ont engendré des difficultés à mener à bien leur initiative. Un cas n'a d'ailleurs

pas pu démarrer son projet au cours de la Phase I du PIC qui était d'une durée de cinq ans. Néanmoins, il est à noter que Centraide semble bien au fait des difficultés qui peuvent exister dans les milieux financés. C'est pourquoi l'organisation, en plus de fournir des moyens financiers, effectue un suivi et offre des formations pour les acteurs qui se lancent dans une démarche PIC. Aussi, la deuxième phase qui s'amorce actuellement inclut maintenant un financement pour l'étape de la planification du projet. Cela donnera donc le temps aux acteurs autour de la table de bien se structurer avant d'initier une quelconque démarche.

Plan de développement d'une communauté nourricière (PDCN)

Les plans de développement de la communauté nourricière (PDCN) sont aussi à mentionner, car ils poussent les acteurs des SAL à discuter d'une vision commune. Il s'agit d'exercices de planification financés en partie par le MAPAQ (50% jusqu'à concurrence de 40 000\$) qui sont accessibles aux municipalités, aux arrondissements et aux communautés autochtones (MAPAQ, 2022). Ceux-ci font suite au projet pilote de Plan d'agriculture urbaine (PAU), mais visent une approche plus holistique des systèmes alimentaires dans laquelle les acteurs du système se concertent. Au moment de rédiger cette recherche, à Montréal, trois arrondissements ont entrepris un PDCN; Verdun, Ahuntsic-Cartierville et Sud-Ouest (voir figure ci-bas).

Figure 5. Arrondissements ayant entrepris un PDCN en 2022



Dans le cadre de la collecte de données, différents types d'acteurs clés dans l'élaboration de ces plans d'action ont été rencontrés. Ceux-ci incluent un membre d'une table de quartier dans Ahuntsic-Cartierville, différents membres des arrondissements d'Ahuntsic-Cartierville, de Sud-Ouest et de Verdun, des personnes représentant le MAPAQ et une personne membre de l'organisation AU/LAB qui accompagne les arrondissements du Sud-Ouest et Ahuntsic-Cartierville dans l'élaboration de leur plan. Par ailleurs, au moment de la rédaction de ce rapport, seul l'arrondissement de Verdun avait déposé son plan de développement d'une communauté nourricière. Ahuntsic-Cartierville et Sud-Ouest, pour leur part, sont au tout début de la démarche. C'est-à-dire qu'AU/Lab, en est à prendre contact avec le milieu communautaire afin de bien évaluer les besoins de ces SAL.

Les PDCN constituent des leviers financiers à la planification qui permettent d'asseoir des parties prenantes autour d'une table pour réfléchir à une vision du système alimentaire pour les années à venir. Une personne ayant participé aux entrevues de cette recherche a rapporté que dans certaines municipalités, le PDCN a permis de mettre l'alimentation en priorité et d'optimiser le potentiel nourricier du territoire.

Cependant, ce programme du MAPAQ, lorsqu'il est entrepris en contexte urbain, semble nécessiter une certaine adaptation. Premièrement, les SAL montréalais sont très effervescents et la concertation y est déjà très développée. La problématique de l'insécurité alimentaire y étant historiquement très prévalente, les arrondissements de la métropole regorgent d'organismes très actifs en sécurité alimentaire qui se concertent déjà autour de cet enjeu. De plus, les arrondissements sont des territoires moins vastes et plus denses que ceux des municipalités rurales et périurbaines. Ensuite, un deuxième élément qui ajoute de la complexité à cela est le fait que des initiatives du système alimentaire montréalais prennent parfois racine dans un arrondissement tout en ayant une portée bien plus grande. Ces initiatives ont donc un impact dans l'arrondissement dont le processus de planification est en cours sans que la ou les organisations responsables y soient nécessairement basées. Cela rend plus difficile l'inclusion de toutes les parties prenantes en sécurité alimentaire d'un arrondissement lorsque vient le temps de planifier à cette échelle. Et troisièmement, des planifications pour favoriser l'accès à une saine alimentation ont déjà été élaborées sur certains territoires montréalais, que ce soit au

niveau régional ou local. Par exemple, la Ville de Montréal a une stratégie d'agriculture urbaine 2021-2026 (Ville de Montréal, 2021) et le comité en sécurité alimentaire de Bordeaux-Cartierville (SALSA) a un plan stratégique 2020-2024 (Comité SALSA, 2021). Le PDCN qui sera développé prochainement pour le territoire d'Ahuntsic-Cartierville s'ajoute donc à celles-ci.

À l'heure actuelle, deux arrondissements sont en processus d'élaboration d'un PDCN. De plus, le MAPAQ invite toujours les municipalités, arrondissements et communautés autochtones à déposer des projets pour aller de l'avant avec un PDCN. Des personnes interviewées qui sont impliquées dans ces exercices de planification ont souligné qu'il est essentiel que les SAL se construisent dans une approche d'inclusion et que les besoins alimentaires des citoyennes et citoyens les plus vulnérables soient pris en compte. Conséquemment, ces processus de planification doivent s'effectuer en conjonction avec le milieu communautaire et les espaces de concertation en sécurité alimentaire déjà en place. Cela évitera donc la création de nouveaux silos et engendrera une planification ancrée dans le territoire et qui répond réellement aux besoins des communautés locales.



Enjeux de la concertation

La section qui suit traitera des enjeux de la concertation dans les SAL montréalais. Ceux-ci sont très complexes et proviennent souvent de problématiques qui la transcendent. Ce sujet a été traité dans toutes les entrevues menées avec dans le cadre de cette étude (19 entrevues).

Sans grandes surprises, il est ressorti de cela que, bien que les initiatives en sécurité alimentaires soient nombreuses, les besoins alimentaires des citoyens en situation de vulnérabilité surpassent l'offre. Aussi, les concertations en sécurité alimentaire fonctionnent dans la grande majorité des cas avec des ressources limitées et même insuffisantes. Ainsi, le manque de financement des organismes et des espaces de concertation, le manque de participation et de représentation de certains acteurs importants, le roulement de personnel et la sur sollicitation des parties prenantes du système alimentaire rend plus difficile l'atteinte de résultats en concertation. D'ailleurs, ces résultats sont très cohérents avec ceux de la démarche Faim Zéro,

qui relevait en 2019 des enjeux tels que « la compétition qui s'installe entre les organisations similaires, les valeurs et missions différentes qui entraînent une priorisation différente, la déresponsabilisation de certains joueurs autour de la table et la difficulté de collaborer due au manque de temps et de financement » (Brisebois et Colombo, 2019).

La section qui suit est donc divisée en fonction des enjeux vécus dans les espaces de concertation. Il est arrivé dans les entretiens que des personnes exposent les solutions qu'elles ont trouvées pour répondre à un enjeu. Ces solutions sont explicitées dans les encadrés.

Manque de financement

Le financement est un des enjeux qui a le plus souvent été mentionné par les personnes ayant participé aux entrevues de cette recherche. Principalement, c'est le manque de financement des organisations des SAL montréalais qui sont mentionnés comme étant à l'origine de plusieurs enjeux dans les instances de concertation. En outre, le soutien financier à la concertation elle-même a également été discuté et présente, lui aussi, des enjeux à considérer. Ces enjeux seront aussi exposés plus loin dans cette section.

Concernant le manque de soutien financier des organismes en sécurité alimentaire à Montréal, il s'agit d'une problématique très complexe. Il est donc évident que la collecte de donnée effectuée pour ce rapport, qui visait à explorer les enjeux de la concertation dans les SAL, n'a pas permis d'acquérir une compréhension exhaustive des causes de cet enjeu précisément. Mais il est sorti clairement comme résultat que cette situation affecte le climat dans les espaces de concertation et rend plus compliquée la participation au processus. Ce dernier élément sera abordé dans la prochaine sous-section.

Dans les instances de concertation, le sous-financement peut engendrer un climat compétitif qui affecte la collaboration. En effet, selon la perception de beaucoup de personnes interrogées, il existe dans les SAL des conflits à degrés variables entre les acteurs, car tous « se battent pour les mêmes financements ». Ce sont ensuite ces mêmes acteurs qui se concertent pour développer une vision commune et agir en cohésion. Des personnes ayant participé aux entrevues ont d'ailleurs rapporté avoir été témoins de tensions autour de la table ou d'un manque de communication et de collaboration. Par exemple, des membres d'organismes ont parfois omis de partager des

informations utiles aux autres membres de la concertation. D'autres ont aussi caché avoir fait une demande de financement pour un projet par peur d'inciter les autres à y appliquer aussi. Par ailleurs, il a aussi été rapporté que ce climat peut rendre plus difficile la clarification des rôles de chacun des partenaires dans le développement de projets. Notamment, certains peuvent se voir reprocher de ne pas partager des montants reçus avec tel ou tel organisme. Dans d'autres cas, ce qui mène à un désaccord est simplement de savoir qui devra faire la demande de financement pour une initiative entreprise collectivement, ou qui devra porter le projet tout simplement. Il y a donc un travail à réaliser pour améliorer la confiance entre les organisations d'un même quartier afin de renforcer leur capacité de concertation et de collaboration.

Ces comportements ne semblent pas issus d'une mauvaise volonté; les acteurs du système alimentaire font ce qu'ils croient être le mieux pour la mission de leur organisation. D'ailleurs, afin d'exprimer l'état de nécessité des organismes en sécurité alimentaire face aux financements, une personne a rapporté que lorsqu'un financement est annoncé, c'est comparable à « lancer un *steak* dans la fausse aux lions ». Les ressources financières insuffisantes sont donc la cause de ce climat.

Les solutions trouvées pour un meilleur climat autour de la table

→ La concertation

Les espaces de concertation eux-mêmes font partie de la solution, car ils permettent d'ouvrir le dialogue. Une personne mentionnait d'ailleurs que ce sont souvent les organismes qui ne participent pas aux rencontres de sa concertation qui affirment que d'autres « pilent sur leurs plates-bandes » ou qui démarrent elles-mêmes des initiatives qui dédoublent d'autres projets dans un même secteur. Un financement adéquat et une promotion des structures de concertation locales en sécurité alimentaire permettraient donc d'améliorer la collaboration entre les acteurs des SAL.

→ Les compétences en coordination

Plusieurs participant.e.s ont souligné l'importance des compétences de la personne coordonnatrice du comité. Par exemple, il a été dit que cette dernière devrait savoir entretenir un climat constructif d'entraide, guider les membres vers des projets ou des prises de décision efficaces, et avoir un bon savoir-être pour mobiliser les acteurs autour de la table. Il y a donc nécessité de développer des outils pour aider les coordinations de comités SA à mieux remplir leurs fonctions. Plus de ressources financières doivent aussi être allouées à la concertation pour mieux rémunérer les personnes en place et prévenir le roulement de personnel.

→ La planification

Le fait d'avoir une direction et des objectifs clairs pour le SAL diminue les chances de conflits autour de la table, car cela leur permettrait de sortir de leur mission interne pour travailler ensemble sur une mission collective. En outre, les exercices de PDCN ont montré la valeur ajoutée d'une structure dédiée à la planification. La formation d'un sous-comité ponctuel de planification qui travaille de pair avec le milieu visé semble donc un moyen effectif pour faciliter l'élaboration d'un plan d'action cohérent avec les acteurs en place.

→ La mutualisation et les projets collectifs

À la base du problème de compétitivité entre les organismes des SAL est le manque de financement de ceux-ci. Le développement de projets collectifs permet à plusieurs organismes d'être financés en même temps. Ainsi, des organismes ayant une mission semblable ou complémentaire, plutôt que de se compétitionner, peuvent agir ensemble. De plus, des personnes travaillant ou ayant travaillé pour un bailleur de fonds ont insisté sur le fait que ce qu'ils veulent financer, ce sont des projets collectifs intra- et interquartiers. Ultiment, plus les organismes se serrent les coudes et travaillent ensemble, moins il y a de projets à financer.

Au final, le sous-financement des organisations en sécurité alimentaire affecte la capacité à collaborer et à se concerter, mais les acteurs rencontrés en entrevue ont mentionné quelques pistes de solutions. L'encadré suivant montre donc les leviers au bon fonctionnement de l'espace de concertation.

Concernant le financement de la concertation elle-même, les discussions ont mené principalement vers la pertinence de payer ou non une ressource dédiée à la coordination de la table. Mentionnons d'abord que le financement des comités en sécurité alimentaire dans les SAL provient de la TdQ à laquelle il est lié. En outre, les TdQ sont financées par l'entremise de l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local, une entente entre la CMTQ, la Ville de Montréal, Centraide et la DRSP. Dans certains cas, il peut aussi y avoir d'autres financements. Par exemple, si la table est incorporée, elle a droit à des subventions supplémentaires. Ensuite, chaque table de quartier est responsable, selon sa planification stratégique, de gérer les montants reçus. Ce ne sont donc pas tous les comités en sécurité alimentaire qui bénéficient d'un financement suffisant pour dédier une ressource attitrée à la coordination du comité, car il dépend des priorités de la TdQ.

Trois situations ont ainsi pu être observées dans la collecte de données, soit un comité avec une ressource dédiée à la coordination (1), un comité sans coordonnateur.trice dont la charge de coordination est prise par une organisatrice communautaire du CIUSSS (2) et un comité dont la personne qui coordonne est aussi responsable de la coordination d'autres comités ou de la TdQ elle-même (3). Dans le premier cas, l'entrevue effectuée avec la personne coordonnatrice de la concertation du SAL a montré que le fait de diriger des ressources financières à la coordination du comité peut être très bénéfique. En effet, cela a permis

à cette personne de prendre le temps de réfléchir et d'analyser le SAL afin de bien le structurer. Cette coordinatrice a pris le temps de se documenter non seulement sur les concepts théoriques utiles à sa pratique, mais aussi de bien mener l'idéation des projets en cours et à venir. Le résultat est un comité en sécurité alimentaire qui assure une planification annuelle de ses activités chaque année, qui a réussi à développer une vision commune des enjeux prioritaires et qui se rencontre régulièrement pour faire avancer des projets. Dans le deuxième cas, où une OC du CIUSSS coordonne la table, cela semblait bien fonctionner selon la personne de l'arrondissement en question rencontrée. Par contre, une OC d'un autre CIUSSS a exprimé une opinion divergente en soulignant que l'objectif des OC n'est pas de coordonner les comités, mais bien d'accompagner le milieu communautaire et de favoriser son autonomie. Finalement, peu importe dans lequel de ces trois cas, il n'était pas clair s'il est réellement nécessaire de payer une personne à temps complet pour ce type de poste. En effet, dans un contexte où les ressources financières se font déjà rares, les toutes les personnes participantes semblaient satisfaites du mode de coordination de leur comité.

Participation d'acteurs clés dans les espaces de concertation

Un autre enjeu important dans les comités SA est l'absence d'acteurs clés dans les discussions. En effet, la concertation étant un levier de cohésion des SAL, il est préférable que tous ceux qui agissent dans le système soient représentés. Cependant, tel qu'il sera exposé dans la section qui suit, différentes raisons peuvent mener à l'absence de participation à la concertation par des organismes d'aide alimentaire d'urgence, de l'arrondissement, de bailleurs de fonds, du secteur privé et d'élu.e.s. Mais avant d'aller plus loin, il faut aussi mentionner que certaines personnes ont affirmé que les discussions peuvent devenir chaotiques et les processus décisionnels s'allongent s'il y a trop de membres autour de la table. Il y a donc un équilibre à trouver entre la représentation fiable de tous les acteurs et la population excessive de la table.

En général, il y a trois raisons principales qui ont été rapportées comme diminuant la participation à la concertation, soit **un manque de valorisation de la concertation (1), un manque de *leadership* de la TdQ (2) et le manque de temps des acteurs du SAL (3)**. Concernant la première raison, pour attribuer une valeur à l'instance en place, les membres du SA doivent sentir que leur présence leur apporte quelque chose. Dans certains cas, des personnes ont vécu une ou des expériences de concertation ayant duré trop longtemps et qui, selon leur perception, n'ont « rien donné en retour ». Il s'agit donc pour eux ou pour elles d'une mauvaise expérience qui ne les incite pas à renouveler l'expérience. De plus, tel que mentionné précédemment dans ce rapport, les membres de comités en sécurité alimentaire trouvent généralement que les réunions du comité sont trop longues. Cela, jumelé au manque de temps dû à leurs responsabilités organisationnelles, influence évidemment leur volonté à y participer. Il est à mentionner aussi que ce manque de valorisation

de la concertation peut se trouver autant au niveau individuel qu'organisationnel. Effectivement, la direction d'un organisme peut être plus réticente à libérer des heures à ses employés pour la concertation si elle y voit peu la valeur ajoutée. Il peut aussi arriver qu'une organisation soit dans une période de restructuration ou qu'elle soit tout simplement à un moment de sa vie organisationnelle qui demande un travail à l'interne. Dans ce cas-ci, une personne participante a mentionné que la concertation peut ne pas être la priorité à ce moment précis. Par ailleurs, des personnes incluses dans l'étude ont parfois évoqué un manque de *leadership* de la table de quartier en place. Cela semble parfois être en lien avec le contexte historique. Par exemple, dans un milieu étudié, beaucoup d'organismes sont dirigés par la même personne depuis très longtemps, avant même l'existence de la table de quartier. Ceux-ci ont tendance à faire des partenariats pour des projets en particulier, mais ne tiennent pas à se concerter autour d'une vision commune. Pour ces personnes, la valeur ajoutée du comité en sécurité alimentaire affilié à la TdQ est donc moins apparente. Dans d'autres systèmes alimentaires locaux, il peut y avoir une organisation ayant un sens de l'initiative et un *leadership* plus marqué que le comité en sécurité alimentaire lui-même. Cela change également les dynamiques d'influence de chacun. Finalement, les membres prenant part aux discussions sont tous très occupés. Ce manque de temps disponible à accorder à la concertation a été mentionné dans un grand nombre d'entrevues. Pour certains, chaque réunion du comité est à l'agenda, mais il arrive que leurs obligations les poussent à ne pas s'y présenter.

Les solutions trouvées pour une meilleure participation à la concertation

→ Le savoir-être à la coordination

Il s'agit de la capacité de la personne à convaincre, à mobiliser les acteurs autour d'objectifs collectifs, et à maintenir un climat constructif d'entraide. Des personnes participantes ont relevé qu'un *leadership* positif à la coordination fait que les membres ont une bonne expérience de concertation, ce qui les motive à y retourner. Il y a donc nécessité de développer des outils pour aider les coordinations de comités SA à mieux remplir leurs fonctions. Plus de ressources financières doivent aussi être allouées à la concertation pour mieux rémunérer les personnes en place et prévenir le roulement de personnel.

→ Considération des intérêts organisationnels

Cet élément est revenu très souvent au cours des entrevues; chaque membre du comité doit sentir que la concertation lui apporte quelque chose. Tenir compte de cet élément à chaque rencontre et à chaque prise de décision, dans la mesure du possible, semble être un levier important à la participation.

– Sous-comités thématiques

Dans un des quartiers rencontrés, la coordonnatrice observait un manque d'intérêt des membres de la concertation qui œuvraient en agriculture urbaine. Ceux-ci ne se retrouvaient pas toujours dans les discussions de la table. Ainsi, un sous-comité thématique en agriculture urbaine a été créé. La participante a souligné avoir vu un regain d'intérêt de leur part depuis.

→ Options de participation moins prenantes

Comme mentionné ci-haut, le manque de temps peut faire obstacle à la participation des membres. Le comité peut donc offrir des options de participation moins engageantes telles que celles qui sont présentées à la page 17.

– Échanges de courriels

Dans un des milieux rencontrés, une conseillère municipale est très intéressée à participer, mais son horaire l'en empêche. À la suite de chaque rencontre, la coordonnatrice lui envoie donc le procès-verbal. La conseillère le lit, et renvoie un courriel ou lui téléphone pour faire le suivi. Ainsi, elle peut fournir des ressources ou prodiguer des conseils selon la situation sans nécessairement aller à la rencontre (qui dure 1h30 dans le cas de ce comité).

Par ailleurs, il y a des membres dans les SAL qui sont plus difficiles à inclure dans les rencontres de comité. Il convient donc de traiter de leur situation plus en détail. Tout d'abord, les organismes d'aide alimentaire, tels que les banques alimentaires et les popotes roulantes, ont été mentionnés quelques fois comme étant trop souvent absents des discussions. D'une part, cela a pour conséquence que leur point de vue est moins représenté dans la vision commune développée en comité. D'autre part, cela peut mener à un dédoublement des services d'aide alimentaire dans certains secteurs du quartier. Cependant, il peut être difficile pour ceux-ci de participer. De fait, il faut rappeler qu'ils fonctionnent bien souvent avec peu de personnel et un grand nombre de bénévoles à gérer, et qu'ils répondent souvent à des besoins immédiats qui ne peuvent pas être reportés. De plus, il a été dit que fréquemment, les discussions ne les concernaient pas directement, ce qui peut leur avoir donné l'impression de perdre un temps précieux. En outre, la recherche documentaire et les entrevues terrain ont aussi montré que généralement, il y a quand même un ou deux organismes d'aide alimentaire qui sont présents.

Ensuite, ce sont quelques fois les représentants institutionnels, comme ceux des arrondissements ou des CIUSSS, qui sont absents en concertation. Pourtant, leur participation peut être très bénéfique pour tous étant donnée leur mission de soutenir le milieu communautaire ou d'améliorer les milieux de vie dans le quartier. Dans les entrevues, deux raisons ont été nommées. D'abord, un participant a dit que dans certains arrondissements, la participation aux instances de concertation en sécurité alimentaire ne fait tout simplement pas partie de leur description de tâche. La participation relève donc dans ces cas-ci de leur volonté à intégrer le milieu. Ensuite, il y a aussi deux exemples dans lesquels ce sont tout simplement les membres du comité qui sont réfractaires à ce que ceux-ci participent aux rencontres. Dans le cas de l'arrondissement par exemple, un participant de la collecte a rapporté que, dans un quartier en particulier, le conseiller en développement communautaire de l'arrondissement n'était pas le bienvenu en raison de sa position de bailleur de fonds. En effet, les organisations de ce SAL ne se sentent pas à l'aise de discuter librement en sécurité alimentaire présence. Ensuite, dans un autre arrondissement, ce sont les organisateur.trice.s communautaires qui sont écartés. Dans ce cas particulier, il y a eu dans le CIUSSS un roulement d'employés élevé sur une période de deux ans. Selon la perception de la personne rencontrée, le manque de compétences et d'expérience des OC durant cette période aurait engendré

des frustrations dans le comité, car les nouveaux OC qui se succédaient « cherchaient davantage à apprendre leur poste qu'à aider le milieu ».

Finalement, les derniers acteurs qui ont parfois été rapportés comme manquants dans les comités SA sont ceux du secteur privé. Sans équivoque, une grande partie du système alimentaire montréalais est constitué de la sphère privée (épiceries, restaurants, hôtels, etc.). Il est donc logique de penser à les inclure dans les discussions pour réellement faire la transition vers des SAL durables et inclusifs. Aussi, il y a de plus en plus d'initiatives à couleur environnementale dans ce secteur. Cela renforce donc l'importance de s'arrimer afin que les personnes en situation de vulnérabilités ne soient pas oubliées dans ce virage vert. De plus, ce secteur a plus de ressources (financières, cuisines, ressources humaines), ce qui pourrait bénéficier aux organisations pour la sécurité alimentaire. Toutefois, malgré qu'ils puissent aussi avoir des valeurs sociales, ces commerces ont tout d'abord une raison d'être économique. Il serait donc utopique de penser que des gestionnaires de restaurants ou des épiciers, qui sont aussi des personnes très occupées, aient un intérêt à s'asseoir en comité avec les acteurs du milieu communautaire de façon récurrente. C'est pourquoi ce type d'acteurs est très souvent absent des démarches de concertation en sécurité alimentaire.

Les solutions trouvées pour intégrer la sphère privée

→ Cibler les commerces écoresponsables

Dans le processus d'élaboration du plan de développement d'une communauté nourricière (PDCN) de Verdun, les efforts d'arrimage avec la sphère privée ont mené à l'intégration d'épiceries zéro déchet. Ceux-ci ont donc participé à un atelier de co-création et des groupes de discussion effectués pour le plan. Selon la personne rencontrée, il faut d'abord miser sur les personnes « déjà convaincues » de ce secteur, car elles sont possiblement plus réceptives au discours du communautaire.

→ Partenariats par échange de services

Le Réseau alimentaire de l'est de Montréal (RAEM) a su innover avec son partenariat avec la compagnie Valero. En l'échange de visibilité, la compagnie offre un léger soutien financier, mais surtout fourni des personnes bénévoles pour les aider à accomplir certaines tâches. Par exemple, des employés de la compagnie viennent les aider à aménager les jardins collectifs au début de la saison estivale. Ils ont aussi reçu de l'aide en graphisme pour le logo des jardins.

- La personne rencontrée souligne qu'il faut parfois expliquer le choix de ce type de partenariat financier. Elle avertit qu'à sa création, le RAEM a dû réfléchir au positionnement que cela lui donnerait auprès de certains membres et partenaires.

Roulement de personnel

Un enjeu qui a été mentionné à quelques reprises est le roulement d'employés à la coordination de la table et dans les organisations membres. En effet, les personnes ayant participé à l'étude ont rapporté que cela a tendance à briser le lien de confiance instauré dans l'espace de concertation et à empêcher le développement fluide de projets.

D'abord, dans un des milieux étudiés, une instabilité dans le poste de coordination de la table a été rapportée. Effectivement, selon l'entrevue effectuée, il y a eu depuis quelques années une succession de périodes durant lesquelles le poste était soit vacant ou soit pris en charge par une nouvelle personne. De plus, probablement dû au temps d'adaptation requis dans un nouvel emploi, les compétences des personnes responsables étaient perçues comme étant très variables, car elles dépendaient de l'expérience professionnelle de la personne en place. De fait, les membres de la concertation ont continué à agir

et à se rencontrer, mais le manque de gouvernance cohérente a fait que certains projets sont tombés à l'eau et que la confiance des membres envers le comité s'est effritée.

Ensuite, la succession d'employés dans les organisations membres du comité semble aussi affecter son bon fonctionnement. L'exemple du roulement d'employé dans un CIUSSS a d'ailleurs déjà été abordé. Toutefois, là où la problématique semble la plus fréquente est dans les organismes en sécurité alimentaire qui siègent autour de la table. Selon plusieurs, « les visages changent tout le temps ». Ainsi, chaque personne ayant sa propre couleur, les dynamiques interpersonnelles sont constamment changeantes. Aussi, cela rend plus difficile le développement d'une vision commune des actions à prendre dans le quartier, car les nouvelles personnes ne sont pas toujours au courant des enjeux locaux.

Risque d'hyperconcertation

Enfin, bien que les acteurs des SAL montréalais soient pour la plupart ouverts au processus de concertation, beaucoup semblent trouver que la multiplication de rencontres de comités leur prend trop de temps. En vrai, le comité en sécurité alimentaire de la table de quartier n'est souvent pas la seule concertation à laquelle un organisme doit participer. D'une part, la TdQ a elle aussi un calendrier de rencontres auxquelles tous les acteurs en lien avec le milieu communautaire peuvent participer. Et d'autre part, comme une participante le mentionnait en entrevue, un organisme peut avoir une mission qui le pousse à s'impliquer dans plusieurs comités de la TdQ. Prenons l'exemple d'un organisme en itinérance qui offre aussi de l'aide alimentaire, il peut avoir à siéger sur la table en sécurité alimentaire de son quartier, mais aussi sur celle en itinérance. S'ajoutent ensuite à cela les rencontres plus ponctuelles de planification ou de codéveloppement de projets par exemple, et les rencontres, activités et webinaires des instances de concertation des niveaux supralocal et régional. Bref, cette multiplication de réunions peut sembler excessive pour le milieu.

Cette problématique qui a été décrite par les acteurs rencontrés en entrevue a aussi été exposée par Denis Bourque (2008), professeur au département de travail social de l'Université du Québec en Outaouais, dans son livre « Concertation et partenariat : Entre levier et piège du développement des communautés ». Dans cet ouvrage, il fait référence au terme d'**hyperconcertation**, et montre que celle-ci se décline de plusieurs manières :

Multiplication des instances de concertation par sédimentation

Détournement des priorités d'instances existantes au profit d'un ordre du jour extérieur qui s'impose par son poids politique ou ses ressources financières (malgré les bonnes intentions des promoteurs)

Absence ou carence de coordination et d'intégration sur une base territoriale des initiatives de concertation

Sursollicitation des acteurs qui sont souvent les mêmes dans toutes ces démarches

Manque de prégnance de la participation citoyenne

Manque de ressources financières et de compétences professionnelles pour le soutien à la réalisation et la pérennisation des initiatives concertées

Bourque, 2008

Les propos des personnes rencontrées pour l'étude ainsi que ceux exprimés dans ce livre montrent la complexité de trouver un équilibre entre le maintien d'un SAL vivant et cohérent et la sur sollicitation de ses membres. Un cadre de référence de l'organisation communautaire souligne qu'il est important de maintenir cette intersectorialité « pour l'efficacité des actions sur les déterminants sociaux de la santé, la lutte contre les inégalités sociales de santé et l'adoption de stratégies de développement durable » (CSSS de Laval, 2013). Mais il est vrai que les démarches de concertation font souvent appel aux mêmes acteurs et peuvent mener à l'essoufflement partenarial. L'encadré suivant montre quelques solutions possibles à cet enjeu.

Les solutions trouvées à l'hyperconcertation dans les SAL montréalais

→ **Efficacité des rencontres**

Ce point ramène une fois de plus l'importance des compétences à la coordination. Lorsque la personne responsable réussit à structurer des rencontres efficaces, les membres sentent que leur temps est valorisé. Pour cela, l'organisation et la préparation sont des éléments clés. Il y a donc, une fois de plus, nécessité de rendre disponibles des outils pour aider les coordinations de comités SA à mieux remplir leurs fonctions et des financements adéquats pour mieux les rémunérer.

→ **Concertation des concertations**

Il a été dit que les échelles supralocales et régionales, plutôt que de solliciter les membres du terrain, pourraient faire affaire avec les instances de concertation locales. Cela éviterait la sur sollicitation des membres tout en permettant la remonter des problématiques locales. Il est toutefois à souligner que ce point ne fait pas l'unanimité. Le meilleur exemple pour cela concerne les webinaires de l'Espace Cuisine. Pris en charge par le Conseil SAM au régional, ces webinaires rassemblent plusieurs centaines d'acteurs locaux autour des enjeux liés à la sécurité alimentaire et des systèmes alimentaires locaux qui les concernent.

→ **Cadre de mesure d'impact harmonisé**

Une personne rencontrée expliquait que, pour éviter la sollicitation des acteurs des SAL, le développement d'un cadre de mesure d'impact harmonisé dans la métropole serait avantageux. Il pourrait ainsi y avoir des données amassées qui remontreraient des organismes vers le régional. Cela favoriserait une meilleure compréhension et une meilleure analyse du terrain par les structures régionales, et ce, sans sur sollicitation des acteurs du terrain.



Valeur ajoutée de la concertation en sécurité alimentaire

Bien que la concertation intersectorielle dans les SAL montréalais comporte son lot d'enjeux, l'ensemble des participantes et participants de cette recherche s'entendent pour dire qu'elle est un élément essentiel dans le développement de solutions cohérentes en sécurité alimentaire. En effet, l'étude présentée dans ce rapport a permis de voir la valeur ajoutée de cette pratique, tant pour les membres qui s'impliquent dans le processus que pour les populations desservies. Toutefois, ces éléments ne sont pas acquis dès que les partenaires s'assoient autour d'une même table, c'est pourquoi les leviers présentés dans les encadrés de la section précédente sont des éléments clés. Ainsi, plus la concertation est efficace et fructueuse, plus ses membres sont investis, et finalement, plus sa valeur ajoutée est évidente pour les parties prenantes.

Premièrement, la concertation favorise le développement d'une vision commune des problématiques et des actions à entreprendre dans les systèmes alimentaires. En effet, en y participant, les acteurs des SAL peuvent développer une meilleure compréhension globale des enjeux en alimentation propres à leur territoire. De plus, ce contact régulier avec leurs semblables favorise une meilleure connexion inter organisationnelle et une meilleure compréhension des réalités de chacun. Il en résulte donc, d'une part, un plus grand sentiment d'appartenance à son système alimentaire local, et d'autre part, le développement de projets plus ancrés dans le territoire. Dans un même ordre d'idées, plus les acteurs des SAL participent à la concertation, moins il y a de chance de dédoublement

des services offerts dans le quartier. À cet égard, une personne participante de l'étude a affirmé que ce sont souvent les organismes non-membres du comité en sécurité alimentaire qui ont tendance à développer des initiatives qui « pilent sur les plates-bandes des autres », ce qui crée ensuite des tensions entre les acteurs locaux. Cela montre qu'effectivement, plus il y a d'organismes investis dans le comité, moins il y a de dédoublement et de tensions liées à cet enjeu.

Deuxièmement, les organisations agissant sur le terrain tirent différents avantages de la concertation, car elle leur donne accès à beaucoup de ressources précieuses. En effet, leur présence dans le comité les met en contact

avec d'autres organismes, avec l'arrondissement, avec le CIUSSS et avec les bailleurs de fonds, qui ont chacun des ressources nécessaires à l'atteinte de leur mission organisationnelle. Des acteurs interviewés ont notamment relevé le climat d'entraide qu'il peut y avoir entre les organismes dans les instances de concertation. Ces espaces leur permettent donc de partager des informations ou des pratiques organisationnelles entre eux ou de discuter de problématiques communes dans une optique de recherche de solutions. De plus, les comités en sécurité alimentaire sont un des rares endroits où les acteurs terrain sont en contact direct avec l'arrondissement et le CIUSSS. L'apport de ceux-ci a déjà été exposé dans le tableau 3 (p. 14-15), mais soulignons que ces deux acteurs institutionnels peuvent les aider à poser un regard différent sur leurs enjeux internes et qu'ils peuvent aussi leur faire prendre connaissance de financements existants ou de statistiques pertinentes les aidant à cheminer. Et pour finir, il a été mentionné à plusieurs reprises durant la collecte de données que les instances de concertation sont la porte d'entrée de plusieurs financements. En effet, des participants travaillant ou ayant déjà travaillé dans une organisation bailleur de fonds ont affirmé que bien souvent, ces derniers utilisent les espaces de concertation pour faire descendre l'argent dans le milieu communautaire. Une personne a d'ailleurs fait part que, durant la pandémie, un organisme bailleur de fonds a tenté maintes fois de rejoindre des banques alimentaires pour leur procurer un financement, mais celles-ci étant trop débordées, le bailleur de fonds n'a jamais pu les rejoindre directement. C'est finalement en passant par la table de quartier que les fonds ont pu se rendre à leurs destinataires. Il est donc tout à l'avantage des organismes d'être présents ou en contact avec les comités en sécurité alimentaire pour financer leurs activités.

Troisièmement, la participation au processus de concertation permet le développement de projets collectifs qui mutualisent des ressources (humaines, financières, matérielles, etc.) dans le but s'atteindre un objectif commun. En effet, plusieurs exemples de projets de mutualisation, tels que la Mutuelle d'approvisionnement des marchés solidaires et la Grande boucle solidaire sont issus de processus de concertations en sécurité alimentaire. En outre, dans un contexte où les ressources sont limitées, les projets collectifs de mutualisation ont le potentiel de répondre à une problématique ciblée par plusieurs organismes en demandant moins de ressources au total. De plus, il a été soulevé lors des entrevues que les bailleurs de fonds poussent de plus en plus pour le développement de tels types de projets. La concertation consiste donc en une opportunité de s'allier avec d'autres organismes

afin de répondre à leur mission organisationnelle tout en évitant de surcharger les bailleurs de fonds de demandes de financement.

Finalement, les organismes en sécurité alimentaire dans tout le système alimentaire montréalais ont un objectif en commun, celui d'améliorer l'accès à une alimentation suffisante et saine pour tous. En outre, la concertation facilite l'atteinte de cet objectif de plusieurs manières, en plus de l'impact indirect de ce qui a été mentionné ci-haut. D'abord, un acteur rencontré en entrevue a observé qu'elle permet d'améliorer la répartition de l'offre de services dans son quartier. C'est-à-dire que les portraits et les bottins, qui sont réalisés dans plusieurs quartiers, permettent de voir les secteurs qui sont moins bien desservis (voir graphique 1, p.14). Les discussions qui ont lieu dans les rencontres de comités permettent aussi de rendre compte de cela en plus de placer les membres du comité en recherche de solution. Par ailleurs, par la présence des représentants institutionnels et politiques (idéalement) dans les instances de concertation, il a été relevé que celles-ci peuvent aider à faire remonter le problème plus haut.

En bref, la concertation trouve sa valeur dans le développement d'une vision globale et dans la mise en commun de ressources précieuses qui ont ainsi un plus grand impact collectif pour les membres du comité et pour les populations bénéficiaires. Toutefois, pour qu'elle puisse atteindre son plein potentiel, la concertation demande du temps et de l'investissement de la part de ses participants.



La gouvernance pour la sécurité alimentaire à l'échelle régionale

Qu'en est-il des efforts de concertation en sécurité alimentaire à l'échelle régionale? La section qui suit débutera avec une courte sous-section sur ce qui caractérise actuellement la gouvernance pour la sécurité alimentaire à Montréal. Puis, elle se termine avec la perception des acteurs rencontrés en entrevue sur ce que devrait être la concertation à cette échelle et ce qu'elle peut apporter aux systèmes alimentaires locaux.

Caractérisation de la gouvernance régionale pour la sécurité alimentaire

À Montréal, la gouvernance alimentaire régionale est assurée par plusieurs acteurs importants, qui ont chacun une contribution différente. En effet, selon la recherche présentée dans ce rapport, cette responsabilité peut être attribuée au Conseil du Système alimentaire montréalais (Conseil SAM), à la Coalition montréalaise des tables de quartier (CMTQ) et à la Table de concertation sur la faim et le développement social du Montréal métropolitain (TCFDSMM). Pour la collecte de données, un membre de chacune de ces organisations a été rencontré.

Le Conseil SAM, comme mentionné en introduction de ce rapport, est une des deux mobilisations de Montréal-Métropole en santé (MMS), qui « a le mandat d'agir comme

table intersectorielle régionale des saines habitudes de vie » (Montréal Métropole en santé, s.d.). Plus spécifiquement, le Conseil SAM se charge de l'aspect alimentaire de cette mission. C'est ainsi que depuis 2018, cette instance est une référence en tout ce qui a trait au système alimentaire montréalais. Pour son plus récent plan d'action régional en alimentation 2022-2025 (PARI), 5 orientations sont mises de l'avant : augmenter la consommation des produits locaux (1) réduire l'empreinte écologique (2), réduire l'insécurité alimentaire (3), augmenter l'accès à une saine alimentation (4), et renforcer la collaboration intersectorielle (5). Réduire l'insécurité alimentaire est donc une de leurs cinq priorités en alimentation. Le Conseil SAM a d'ailleurs un groupe de travail en insécurité

alimentaire, qui est constitué d'experts dans le domaine qui se rassemble environ 5 fois par année pour réfléchir sur les enjeux prioritaires du plan d'action liés à l'insécurité alimentaire à Montréal.

Concernant la CMTQ, il s'agit de l'instance montréalaise qui regroupe les 32 tables de quartier du territoire. Elle a pour objectif de « développer un Montréal plus juste et plus inclusif, où les quartiers sont des lieux d'appartenance, de socialisation, de solidarité et de participation citoyenne représentative des milieux » (CMTQ, 2022). Pour ce faire, elle agit sur plusieurs fronts. Selon leur dernier rapport d'activités, la CMTQ a agi, entre autres, sur les enjeux suivants : accès à des locaux communautaires, habitation et aménagement du territoire, sécurité alimentaire, transition socioécologique, violence armée dans les quartiers, etc. Il est donc juste de dire que cette instance est une référence pour le milieu communautaire en général, et qu'elle se penche, entre autres, sur la sécurité alimentaire dans le cadre de son mandat. D'ailleurs, un comité en sécurité alimentaire s'est formé à l'interne afin de réfléchir aux problématiques de financement des organismes en sécurité alimentaire et à la concertation en sécurité alimentaire en général. Toutefois, plusieurs circonstances ont fait qu'ils ont dû reporter le projet.

Enfin, la Table de concertation sur la faim et le développement social du Montréal métropolitain (TCFDSMM) est une table de concertation sectorielle en sécurité alimentaire. Elle rassemble des acteurs en sécurité alimentaire à Montréal et dans les alentours depuis 1990. Sa mission est de « répond[re] aux besoins exprimés par les organismes du milieu communautaire de se doter d'un lieu qui leur soit propre pour s'informer, réfléchir ensemble, échanger, se concerter et se former sur leurs pratiques d'intervention visant la lutte à la pauvreté et la faim dans une perspective de développement social pour la grande région de Montréal ». Selon son coordonnateur, une grande partie des actions de cette table ont le plaidoyer politique et la représentation comme objectif.

Finalement, le rôle de concertation en sécurité alimentaire est partagé entre le Conseil SAM, la CMTQ et la Table sur la faim. Chacun prend en charge cet enjeu de manière différente et complémentaire, mais tous passent par la concertation, qu'elle soit sectorielle ou intersectorielle.

L'apport du régional vu par les SAL

À la suite des entrevues réalisées pour ce rapport, il s'est avéré clair que **selon la perception des acteurs des SAL montréalais, l'apport d'une instance de concertation à l'échelle régionale se trouve principalement dans le partage de ressources et dans la représentation**. La sous-section ci-dessous vise à présenter un résumé du discours sur ce sujet des personnes ayant participé à cette recherche, qui a été abordé dans la plupart des entrevues.

Avant d'aller plus loin dans les détails, il va de soi de mentionner un élément qui est revenu souvent dans les discussions. Selon les personnes rencontrées, les acteurs du système alimentaire montréalais ont en général un sentiment d'insatisfaction à l'égard du travail de concertation qui est fait à l'échelle de Montréal. Dans leurs mots, il est parfois dit que « on nous sollicite beaucoup, on nous demande de faire des entrevues par exemple, mais on ne reçoit pas beaucoup de leur part ». Il y a aussi des personnes interviewées dans le cadre de cette recherche qui ont communiqué de la confusion par rapport à leurs représentants régionaux. En effet, il semble que certains acteurs ne savent pas qui est leur instance de concertation régionale en sécurité alimentaire et quel est son rôle exactement.

Concernant l'apport qu'une instance de concertation régionale peut avoir pour les acteurs du terrain, beaucoup de résultats ont pu être extraits des entrevues. Les personnes interviewées ont d'ailleurs proposé autant d'actions très concrètes que de directions possibles à prendre. Pour faciliter la présentation des résultats, ceux-ci ont été présentés sous forme de points saillants. Les personnes interviewées dans cette recherche ont exprimé plusieurs suggestions constructives sur le possible apport du régional pour le terrain. Certaines de celles-ci sont déjà portées par une ou par plusieurs des organisations travaillant au niveau régional pour la concertation en sécurité alimentaire à Montréal, d'autres restent à réaliser.

Apports potentiels de la concertation régionale pour les SAL

- **Développer une vision commune autour de l'alimentation pour Montréal.**
- **Porter la voix des organismes en sécurité alimentaire.**
- **Développer une plateforme centralisée de ressources et communication.**

Cette suggestion d'outils informatique a été mentionnée à quelques reprises. Les membres des SAL rencontrés ont indiqué qu'ils aimeraient avoir accès à une plateforme en ligne qui serait accessible à tous le SAM. Certains ont d'ailleurs mentionné que leur utilisation des outils disponibles pour communiquer avec leurs membres (Ex. : Google Drive) n'est actuellement pas optimale. En rassemblant toutes les suggestions récoltées, cette plateforme pourrait contenir :

- Une cartographie interactive des initiatives alternatives alimentaire.
- Une section de clavardage ou un bottin des acteurs à jour. Chaque acteur pourrait se créer un profil pour ainsi pouvoir prendre contact avec d'autres acteurs ayant aussi un profil sur la plateforme.
- Une section comportant des ressources informationnelles (rapports, statistiques, études publiées, webinaires, etc.)
- Des offres de formation (ex. : Compétences en coordination, complétion de demandes de financement, etc.)
- Une section permettant aux organismes de partager des feuilles de route ou des outils de travail qu'ils utilisent dans leurs activités régulières.

- **Développer des structures supralocales à l'échelle des CIUSSS**

Il a été dit que le régional est une échelle trop grande pour pouvoir y développer un sentiment d'appartenance. Selon la perception de certains, des entités intermédiaires, comme celle du RAEM, pourraient être envisagées pour les autres CIUSSS montréalais (Nord, Centre-Sud, Centre Ouest et Ouest). Celles-ci pourraient se charger d'agréger des données sur la situation des organismes sur leur territoire pour ensuite les rediffuser aux organismes du territoire, aux autres structures homologues et au palier régional. Cela pourrait permettre d'avoir un meilleur regard sur les quartiers afin de mieux distribuer les ressources. Les structures supralocales pourraient aussi prendre en charge le partage d'informations et de pratiques opérationnelles, ainsi que le développement de projets de mutualisation. Il est à noter toutefois qu'une participante a soulevé que ce genre de structure pourrait ne pas être la solution idéale dans tous les contextes. Effectivement, selon cette personne, cela semble moins compatible avec des territoires plus denses et effervescents.

- **Développer des projets de mutualisation inter-SAL**

Étant donné le manque d'infrastructures (cuisine, entreposage, etc.), de ressources financières et de main-d'œuvre (payée ou bénévole), les parties prenantes du SAM aimeraient voir se voir offrir des possibilités de mutualisation inter-SAL.

- **Créer des opportunités de rencontres entre les quartiers**

Des personnes ont rapporté qu'elles aimeraient que les structures de concertation au régional leur donnent la possibilité de rencontrer les acteurs d'autres milieux pour en apprendre davantage sur leurs pratiques opérationnelles. Étant donné le nombre important d'organisations dans le système alimentaire montréalais ainsi que le risque d'hyperconcertation dont il a été question dans la section précédente, l'option de la concertation des concertations peut être une avenue intéressante. Ainsi, des opportunités de rencontres pourraient être envisagées entre les comités en sécurité alimentaire prenant racine à Montréal.

- **Améliorer l'accès au financement**

Selon la perception des personnes interviewées, les instances régionales pourraient soit financer des projets en sécurité alimentaire, ou soit présenter les financements disponibles.

- **Porter une attention particulière aux quartiers qui sont dans le besoin**

Il a été mentionné que les instances régionales ont tendance à porter davantage leur attention sur les quartiers qui sont déjà mobilisés, car ils obtiennent des résultats. Il a donc été dit que l'attention devrait aller aux quartiers en difficulté, car ce sont eux qui en auraient le plus besoin.

Conclusion

« *Seul on va plus vite, mais ensemble on va plus loin.* »

En conclusion, on peut témoigner depuis plusieurs années de la formation d'initiatives visant le développement de systèmes alimentaires locaux (SAL) durables qui s'arriment à l'échelle des quartiers et des arrondissements montréalais. Cependant, le manque de connaissances concernant ces concertations et les projets structurants qu'elles portent mine la capacité d'action des instances de concertation régionales. Ainsi, ce manque d'informations disponibles diminue la capacité d'arrimage des acteurs du terrain tout en minimisant la possibilité du régional à leur fournir un appui adéquat. C'est donc dans cette optique que ce portrait des efforts de concertation dans les SAL montréalais a été entrepris.

Les principales réalisations de cette recherche ont été de caractériser les efforts de concertation autour des enjeux alimentaires sur le territoire de Montréal (1), de relever les enjeux et la valeur ajoutée qui s'y rattachent (2) et d'exposer la place que peuvent avoir les instances régionales selon la perception des acteurs du terrain (3). Ainsi, une recherche documentaire et une série de 19 entrevues ont été réalisées. Cette méthodologie a permis de prendre connaissance du nombre et du type d'acteurs qui y prennent habituellement place autour de la table. Elle a aussi montré que les principales actions entreprises, outre les tours de table et l'entraide, sont la planification et l'élaboration de bottins des ressources et de portraits de l'insécurité alimentaire sur leur territoire. Aussi, plusieurs enjeux en lien avec la concertation ont été relevés. D'abord, le **manque de financement des organismes en sécurité alimentaire** engendre un climat compétitif dans les SAL, ce qui rend la collaboration parfois plus difficile. Ensuite, l'absence d'acteurs importants engendre un manque de représentation de la perception de ceux-ci dans la vision commune développée pour leur SAL. Leur absence est d'ailleurs causée par soit un **manque de valorisation de la concertation, de leadership de la TdQ et le manque de temps des acteurs du SAL**. Par ailleurs, le **roulement de main-d'œuvre** dans les organismes et dans le poste de coordination de la table elle-même peut aussi impacter le bon fonctionnement de la concertation. De plus, la problématique d'hyperconcertation a aussi été relevée par les personnes participantes, qui perçoivent souvent la **sur sollicitation des acteurs du terrain**. Par ailleurs, la recherche a aussi fait ressortir la **valeur ajoutée de la concertation**. Selon les personnes rencontrées, cette pratique permet aux organisations de développer des projets plus alignés autour d'une vision commune pour leur quartier, d'avoir un accès plus facile à des ressources

(financières, informations, etc.), de développer des projets collectifs à plus grande échelle, et de se rapprocher de leur objectif ultime d'améliorer l'accès à une saine alimentation durable pour tous. Finalement, la recherche a montré les principaux acteurs de la concertation agissant en sécurité alimentaire au régional et l'apport qu'ils ont ou pourraient avoir pour le terrain, toujours selon la perception des personnes rencontrées.

Pour conclure, si ce portrait des efforts de concertation dans les SAL montréalais devait être résumé en une phrase, il faudrait reprendre les mots d'une participante rencontrée en entrevue. C'est-à-dire que « seul on va plus vite, mais ensemble on va plus loin ». Finalement, cette recherche a montré que la concertation en sécurité alimentaire peut demander du temps et des efforts supplémentaires, mais qu'elle permet d'obtenir de meilleurs résultats collectifs.

Références

- Bourque, D. (2008). Concertation et partenariat : entre levier et piège du développement des communautés. Québec : Presses de l'Université du Québec, 152 pages.
- Brisebois, É. et Colombo, J. (2019). Portrait de l'écosystème montréalais de la sécurité alimentaire. Rapport et cartographies. Fondation du Grand Montréal. [Document PDF]. <https://fgmtl.org/wp-content/uploads/2020/10/Faim-Z%C3%A9ro-%C3%A0-Montr%C3%A9al-Phase-2-Portrait-de-l-%C3%A9cosyst%C3%A8me.pdf>
- Centraide. (2021, 28 septembre). Guide de la phase 2 (2021-2026). [Document PDF]. https://pic.centraide.org/wp-content/uploads/2021/09/PIC_Guide-de-ref_phase2.pdf
- Coalition montréalaise des tables de quartier (CMTQ). (S.d.). Les tables de quartier. [Document PDF]. <http://www.tablesdequartiermontreal.org/wp-content/uploads/2021/11/FR-OutilComm-CMTQ.pdf>.
- Coalition montréalaise des tables de quartier (CMTQ). (2022). Rapport d'activités 2021-2022. [Document PDF]. <http://www.tablesdequartiermontreal.org/wp-content/uploads/2022/08/CMTQ-RA21-22.pdf>.
- Comité SALSA. (2021, janvier). Plan stratégique 2020-2024. [Document PDF]. https://clic-bc.ca/wp-content/uploads/ComiteSALSA_PropositionPlanStrategique_2020-2024.pdf.
- CSSS de Laval. (2013). Cadre de référence en organisation communautaire. [Document PDF]. https://www.lavalensante.com/fileadmin/internet/ciuss_laval/CIUSSS_de_Laval/Organisation_communautaire/Cadre_de_reference_OC.pdf.
- Gouvernement du Québec. (2016). Centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS). [Site internet]. <https://santemontreal.qc.ca/population/ressources/ciuss/>.
- HLPE. (2014, juin). Food losses and waste in the context of sustainable food systems. A report by the High-Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security. [Document PDF]. <https://www.fao.org/3/i3901e/i3901e.pdf>
- Lacroix, I. et St-Arnaud, P.-O. (2012). La gouvernance : tenter une définition. Cahiers de recherche en politique appliquée, 4 (3). 19-37.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). (2022). Guide pour l'élaboration d'un plan de développement d'une communauté nourricière. [Document PDF]. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/agriculture/industrie-agricole/territoire/GM_communaute_nourriciere_MAPAQ.pdf?1648066577
- Montréal-Métropole en santé. (S.d.). À propos. [Site internet]. <https://www.montrealmetropoleensante.ca/apropos>.
- Réseau alimentaire de l'est de l'île (RAEM). (S.d.). À propos. [Site internet]. Récupéré de : <https://www.reseaualimentaire-est.org/reseau#1535729851346-8c9f5550-ddbf>.
- Ville de Montréal. (2021). Stratégie d'agriculture urbaine 2021-2026. [Document PDF]. https://portail-m4s.s3.montreal.ca/pdf/vdm_strategie_agriculture_urbaine.pdf.

[SPACE CUISIN]

UN ESPACE POUR LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

 **CONSEIL SYSTÈME
ALIMENTAIRE
MONTREALAIS**
MONTRÉAL – MÉTROPOLE EN SANTÉ