

**Évaluation des actions en sécurité
alimentaire de l'organisme
Équipe mobile en alimentation
dans la Petite-Bourgogne**

Jany Fortin et Juan-Luis Klein

Géographie, UQAM
CRISES

Rapport : Mars 2015
Publication : Avril 2016

Les Cahiers du CRISES
Collection Études de cas
ES1506

Le contenu de ce Cahier de recherche n'engage que son/ses auteur(s).

Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)

Collection Études de cas - no ES1506

« **Évaluation des actions en sécurité alimentaire de l'organisme *Équipe mobile en alimentation dans la Petite-Bourgogne*** »

Jany Fortin

Sous la direction de Juan-Luis Klein, Géographie, UQAM - CRISES

ISBN : 978-2-89605-386-5

Dépôt légal : 2016

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives nationales du Canada

PRÉSENTATION DU CRISES

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire qui étudie et analyse principalement « **les innovations et les transformations sociales** ».

Une innovation sociale (IS) est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du CRISES étudient les innovations sociales à partir de quatre axes complémentaires voués à l'analyse d'autant de dimensions de l'innovation sociale et de son inscription dans des processus de transformation sociale :

Axe 1 : Innovations sociales et transformations dans les politiques et les pratiques sociales

Cet axe regroupe des projets qui se structurent autour de **la construction et l'application des politiques publiques et du rôle qu'y jouent les demandes sociales**. Les travaux des membres de cet axe se déclinent en 5 thèmes :

- L'IS à travers l'évolution historique des régulations sociales
- Les nouvelles pratiques démocratiques et sociales
- Le transfert des pratiques sociales et construction des politiques publiques
- Les IS et la transformation sociale dans la santé et la communauté
- L'IS dans le logement social.

Axe 2 : Innovations sociales et transformations dans le territoire et les collectivités locales

Les projets qui se regroupent dans cet axe analysent les **innovations sociales dans la perspective du rapport des collectivités au territoire**, ce qui les amène à privilégier l'intersectorialité et à examiner l'effet des diverses formes de proximité (physique et relationnelle) sur la structuration et les nouvelles dynamiques des collectivités territoriales. Les travaux des membres de cet axe se déclinent en 5 thèmes :

- Les actions innovatrices de revitalisation des communautés
- L'IS en milieux ruraux et forestier

- L'action communautaire contre la pauvreté et l'exclusion
- Les modalités innovatrices de gouvernance territoriale
- Les nouvelles aspirations et la mouvance identitaire.

Axe 3 : Innovations sociales et transformations dans les entreprises collectives

Regroupés autour de l'objet de **l'entreprise collective et de ses relations avec la sphère de l'économie dominante**, cet axe regroupe des projets qui analysent des innovations sociales qui se déploient autour des entreprises d'économie sociale, des sociétés d'État et des nouvelles formes hybrides d'entreprises. Les travaux de cet axe se déclinent en 5 thèmes :

- Les modèles de gouvernance et de gestion des entreprises sociales et collectives
- Le financement solidaire et l'accompagnement de l'entrepreneuriat collectif
- L'évaluation de l'économie sociale
- L'économie sociale et la transformation sociale
- Les modèles hybrides : partenariats publics-privés-économie sociale.

Axe 4 : Innovations sociales et transformations dans le travail et l'emploi

Les membres de cet axe abordent **l'IS en lien avec l'évolution des politiques d'emploi et les conditions de réalisation du travail**. Ils analysent la qualité de l'emploi et du travail dans une perspective sociétale d'intégration socioprofessionnelle. Six thèmes de recherche seront privilégiés :

- L'IS dans les relations industrielles et la gestion des ressources humaines
- Les stratégies émergentes dans l'action syndicale
- Les nouveaux statuts d'emploi et le précaire
- Les problèmes et aspirations en matière de protections sociales
- Les nouvelles stratégies d'insertion en emploi
- La gestion des âges et des temps sociaux et la conciliation travail-famille.

Retrouvez le descriptif complet des axes de recherche du CRISES sur :

<http://crises.uqam.ca/recherche/axes-de-recherche.html>

LES ACTIVITÉS DU CRISES

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires postdoctoraux et la formation des étudiants, le **CRISES** organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Le Centre dirige également plusieurs collections de Cahiers de recherche qui permettent de rendre compte des plus [récents travaux des membres](#).

Juan-Luis Klein
Directeur

NOTES SUR LES AUTEURS

Jany FORTIN possède un diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) de deuxième cycle en *Planification territoriale et développement local*. Lors de la réalisation de cette étude, elle était étudiante à la maîtrise en géographie à l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et également agente de recherche au Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Ses expériences académiques sont complétées de plusieurs expériences professionnelles en développement territorial urbain et rural, dont la gestion d'un projet d'aménagement urbain participatif dans le quartier Petite-Bourgogne de Montréal.

Juan-Luis KLEIN est professeur au département de géographie de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), membre régulier et directeur du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Ses enseignements portent sur l'innovation sociale, la mondialisation, le développement territorial et l'épistémologie. Ses projets de recherche portent sur les initiatives locales de développement et de lutte à la pauvreté et à l'exclusion, la cohésion socioterritoriale et la gouvernance locale. Il est auteur ou co-auteur d'au-delà d'une centaine de livres, de chapitres de livres et d'articles dans des revues scientifiques. Il est aussi responsable de la collection *Géographie contemporaine* des Presses de l'Université du Québec.

TABLE DES MATIÈRES

FIGURES, TABLEAUX ET ENCADRÉS	IX
SIGLES ET ACRONYMES	XI
REMERCIEMENTS.....	XIII
RÉSUMÉ / <i>ABSTRACT</i>	XV
SOMMAIRE EXÉCUTIF	17
MANDAT	17
DÉMARCHE D'ÉVALUATION	17
RÉSUMÉ DES RÉSULTATS	18
RECOMMANDATIONS.....	23
1. ÉVALUATION DU PROJET <i>ÉQUIPE MOBILE EN ALIMENTATION</i> : MISE EN CONTEXTE DE LA RECHERCHE...	29
1.1 Présentation générale de la recherche	29
1.2 Méthodologie.....	29
1.3 Portrait socioéconomique du territoire de la Petite-Bourgogne	31
1.3.1 Arrondissement Le Sud-Ouest	31
1.3.2 Le quartier Petite-Bourgogne.....	32
2. <i>ÉQUIPE MOBILE EN ALIMENTATION</i> : LA RECHERCHE	37
SECTION 1 : LA PHASE « ATELIERS EN ÉDUCATION ALIMENTAIRE ».....	37
1.1 Émergence de l' <i>Équipe mobile en alimentation</i>	37
1.2 Activités	38
1.3 Ressources humaines et financières.....	41
1.4 Analyse de la phase des ateliers en éducation alimentaire.....	44
SECTION 2 : LA PHASE « MARCHÉ CITOYEN »	47
2.1 Émergence d'un nouveau projet.....	47

2.2 Gouvernance	48
2.3 Activités	49
2.4 Ressources humaines et financières.....	51
2.5 Analyse de la phase « Marché citoyen ».....	52
SECTION 3 : LA PHASE « CAFÉ CITOYEN »	56
3.1 Émergence du Café citoyen.....	56
3.2 Gouvernance	58
3.3 Activités	59
3.4 Ressources humaines et financières.....	62
3.5 Analyse de la phase « Café citoyen ».....	64
SECTION 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSIONS.....	68
4.1 Impact de l'ÉMA dans la communauté	68
4.2 ÉMA en tant qu'organisation.....	71
SECTION 5 : RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION.....	75
5.1 Recommandations.....	75
5.2 Plan d'action.....	79
<i>L'ÉQUIPE MOBILE EN ALIMENTATION</i> AUJOURD'HUI	81
RÉFÉRENCES	83
ENTREVUES	83
FOCUS GROUPS.....	85
BIBLIOGRAPHIE	87

FIGURES, TABLEAUX ET ENCADRÉS

FIGURES

Figure 1 : L'arrondissement du Sud-Ouest dans la zone du Canal de Lachine.....	31
Figure 2 : Quartiers de l'arrondissement du Sud-Ouest.....	32
Figure 3 : Morphologie urbaine du quartier Petite-Bourgogne	33
Figure 4 : <i>Équipe mobile en alimentation</i> (2004-2008)	44
Figure 5 : Développement de la phase « Marché citoyen »	53
Figure 6 : Développement de l' <i>Équipe mobile en alimentation</i> 2010-2014.....	65

TABLEAUX

Tableau 1 : Indicateurs socioéconomiques du quartier Petite-Bourgogne en 2011	35
Tableau 2 : Résumé du montage financier pour la période 2004 à 2008	43
Tableau 3 : Résumé synthèse de la phase des « ateliers en éducation alimentaire ».....	46
Tableau 4 : Résumé du montage financier pour la période 2008-2009	52
Tableau 5 : Résumé synthèse de la phase « Marché citoyen »	54
Tableau 6 : Résumé du montage financier pour la période 2010-2014	64
Tableau 7 : Résumé synthèse de la phase « Café citoyen »	66
Tableau 8 : Proposition d'un plan d'action sur 3 ans	80

ENCADRÉS

Encadré 1 : Parcours de vie d'une bénévole de l'ÉMA.....	41
Encadré 2 : Parcours de vie d'une résidente bénévole de l'ÉMA	50
Encadré 3 : Parenthèse sur une lecture territoriale de l'émergence du café.....	57
Encadré 4 : Parcours de vie d'une employée du café, jeune résidente du quartier	61

SIGLES ET ACRONYMES

CDEC	Corporation de développement économique communautaire
CLE	Centre local d'emploi
CPE	Centre de la petite enfance
CRE	Conférence régionale des élus
CREP	Centre de ressources éducatives et pédagogiques
CSSS-Sud-Ouest-Verdun	Centre de santé et de services sociaux du Sud-Ouest-Verdun
DSP	Direction de santé publique de l'agence de santé et des services sociaux
ÉMA	Équipe mobile en alimentation
FESSO	Fonds d'économie sociale du Sud-Ouest
HLM	Habitation à loyer modique
ITHQ	Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
MCCCF	Ministère de la culture et des communications
MESS	Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine
OBNL	Organisme à but non lucratif
OMHM	Office municipal d'habitation de Montréal
PAICS	Programme d'aide à l'initiative communautaire et sociale en HLM
RESO	Regroupement économique et social du Sud-Ouest
RISQ	Réseau d'investissement social du Québec
SIPPE	Services intégrés en périnatalité et petite enfance
SHQ	Société d'habitation du Québec
SOSA	Sud-Ouest Sécurité Alimentaire

REMERCIEMENTS

Cette étude a été possible grâce à la participation financière prévue à l'Entente d'administrative de développement sociale, lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale entre le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale (MESS) et la Ville de Montréal.

Nous remercions le Comité de suivi de l'étude composé de :

Mesdames :

- *Caroline Marier, Direction de santé publique de Montréal*
- *Émilie Bordat, citoyenne impliquée au Marché citoyen*
- *Joaquina Pires, Conseillère en développement communautaire, Direction de la diversité sociale de la Ville de Montréal*
- *Martine Thériault, Organisatrice communautaire du CSSS Sud-Ouest-Verdun*
- *Monica Ponce, Coordinatrice de l'Équipe mobile en alimentation*
- *Tenisha Vaillant, citoyenne et employée de l'Équipe mobile en alimentation*

Et Messieurs

- *Maurice Casaubon, Conseiller en développement social, Arrondissement Le Sud-Ouest*
- *Mustapha Trari, Conseiller en développement communautaire, Direction de la diversité sociale de la Ville de Montréal*
- *Vicente Pérez, Coordonnateur de la Coalition de la Petite-Bourgogne.*

Nous désirons souligner l'apport incommensurable de Madame Monica Ponce dans la réalisation de ce rapport. Sa générosité à partager sa connaissance du projet et son expertise ont été gages importants de la qualité des informations rendues.

Merci Madame Ponce !

RÉSUMÉ

Ce texte présente les résultats de l'évaluation d'une initiative locale visant à répondre aux problèmes de sécurité alimentaire des résidents du quartier Petite-Bourgogne à Montréal. Née de la concertation des acteurs, l'*Équipe mobile en alimentation* travaille depuis plus de dix ans à améliorer les conditions alimentaires des citoyens du quartier à partir d'une démarche des plus innovantes, exploitant les principes du renforcement des capacités des citoyens, de la mobilisation citoyenne et de la mixité sociale. L'évaluation démontre, entre autres, l'effet structurant de l'initiative dans le milieu et comment elle a permis de revitaliser le quartier.

Mots-clés : Mixité sociale, Mobilisation sociale, Consultation, Revitalisation locale, Sécurité alimentaire

ABSTRACT

This text presents the results of the assessment of a local food security oriented initiative carried out in the Petite-Bourgogne area in Montreal. The Mobile Food Team (Équipe mobile en alimentation) is a collective action launched more than 10 years ago. Since then, it has been working to improve local food security. The analysis shows how such an innovative local initiative has managed to strength capabilities, citizen participation and social mix in the community.

Key words: Social-mix, Social mobilization, Consultation, Local revitalization, Food security

SOMMAIRE EXÉCUTIF

MANDAT

Ce rapport porte sur les actions en sécurité alimentaire réalisées par *l'Équipe mobile en alimentation* (ÉMA) entre 2005 et 2014. Il est élaboré à partir d'une approche d'« évaluation habilitante » (Fontan, Klein et Champagne, 2014). Il pose un regard historique sur chacune des phases de développement de l'ÉMA pour en arriver à mieux contextualiser les forces et les défis d'aujourd'hui. À la demande de l'organisme, en plus de cette partie évaluative, le rapport sera complété par une proposition d'un plan d'action sur trois ans.

Le but de l'évaluation est de donner des pistes pour le positionnement de l'organisme et pour les intervenants de façon à optimiser leurs actions en matière de réponse à l'insécurité alimentaire et d'accompagnement des résidents dans leur mobilisation.

Ainsi, l'objectif général de cette évaluation est de projeter l'organisme dans l'avenir et son objectif spécifique est d'élaborer un plan d'action sur trois ans.

DÉMARCHE D'ÉVALUATION

Dans le cadre de la présente évaluation, plus d'une soixantaine de documents empiriques provenant des acteurs du projet, de différentes organisations appuyant le développement de l'ÉMA et d'un certain nombre de ressources internet ont été récoltés et analysés. De plus, 20 répondants ont participé à des entrevues semi-dirigées individuelles. Ces entrevues ont été faites avec : des employés de l'ÉMA, des représentants d'organismes communautaires, des membres du conseil d'administration, des citoyens du quartier et des représentants d'institutions publiques.

Les informations obtenues nous ont permis de dégager un certain nombre de constats, forces et défis qui constituent la première phase de résultats, ou le rapport de mi-mandat. Par la suite, deux groupes de discussions sur les perspectives d'une nouvelle structure de l'ÉMA ont été organisés avec 14 partenaires et/ou bailleurs de fonds, devant principalement se prononcer sur sa viabilité financière, et 15 acteurs et citoyens du quartier qui se sont penchés sur l'intégration du projet dans le quartier et sur la place du citoyen dans le scénario proposé.

Les résultats de ces étapes de recherche ont permis de reconstituer les dix années d'activités de l'ÉMA selon trois phases de développement :

1. La phase « Ateliers en éducation alimentaire » ;
2. La phase « Marché citoyen » ;
3. La phase « Café citoyen ».

La recherche a également permis d'élaborer 20 appréciations exogènes à l'ÉMA et 16 constats endogènes à celle-ci. De ces constats, 12 recommandations ont été ressorties pour finalement être consolidées dans un plan d'action permettant de prioriser ces recommandations en 8 actions concrètes à réaliser pour les 3 prochaines années.

RÉSUMÉ DES RÉSULTATS

20 appréciations exogènes représentant les impacts que l'ÉMA a sur le quartier et la communauté qui y vit. Ces appréciations contribuent de manière générale à la revitalisation du quartier.

Les impacts de l'ÉMA sur la vie sociale

- L'ÉMA agit comme catalyseur de la mixité sociale.
- Les projets de l'ÉMA contribuent à accroître les capacités des citoyens par l'approche de prise en charge qui est priorisée.
- L'ÉMA favorise la concertation et le passage à l'action.
- L'ÉMA permet la création de lieux de socialisation dans le quartier.
 - Le marché et le café sont des lieux physiques supportant la mixité socioéconomique, des lieux neutres qui sont perçus comme appartenant à tous, qui permettent de briser l'isolement, qui font tomber les barrières économiques, ethniques et linguistiques. Ce sont des lieux interculturels, intergénérationnels et multi classes sociales.
 - Ces lieux modifient la vision « des communautés de la Bourgogne » et contribuent à construire une identité commune et un sentiment d'appartenance chez les résidents.
- L'ÉMA contribue à l'augmentation du sentiment de sécurité dans le quartier.
- La participation à l'ÉMA permet à des citoyens d'acquérir des compétences qui les habilitent à mieux participer à la vie démocratique.
 - Une majorité du CA doit être composé de résidents des HLM selon les conditions du prêt de local de l'OMHM. L'ÉMA doit ainsi travailler avec une approche d'éducation en matière de gouvernance pour favoriser la participation des citoyens en tant qu'administrateurs.
 - À travers leur participation à l'ÉMA, plusieurs citoyens ont découvert d'autres ressources du quartier et s'y sont impliqués. Ils se sont entre autres mobilisés dans la lutte pour le maintien de l'ensemble des services à la bibliothèque Georges-Vanier et sur le comité journal de la Coalition de la Petite-Bourgogne.

- Les activités de l'ÉMA favorisent la modification de la perception du quartier.
 - Le marché enlève les stigmates sociaux permettant ainsi une plus grande égalité entre les individus.
 - Dans le cadre des activités du marché, tous les participants, peu importe leur origine et leur revenu, sont considérés comme égaux.
- Les projets de l'ÉMA soulèvent de plus en plus d'échos dans le grand Montréal. Ils deviennent une carte de visite pour la Petite-Bourgogne.

Les impacts de l'ÉMA sur les conditions de vie

- Les activités de l'ÉMA touchant principalement à l'accessibilité aux fruits et légumes permettent de compléter les efforts des autres organismes du quartier qui travaillent sur l'aspect de l'éducation alimentaire.
- L'ÉMA fait un pont entre le discours sur les saines habitudes de vie, normalement plus accessibles aux populations nanties, et l'insécurité alimentaire que vivent les populations en situation de pauvreté et d'exclusion.
- L'ÉMA contribue à l'amélioration de la situation économique des citoyens en donnant accès à des aliments frais à moindre coût à des familles à faible revenu.
- L'ÉMA favorise la création d'emplois et l'insertion à l'emploi pour les jeunes et les femmes dans le quartier.
- L'ÉMA favorise l'employabilité en formant des employés pouvant travailler par la suite dans d'autres cafés du quartier.

Les impacts de l'ÉMA sur l'environnement

- Le café permet la récupération des invendus du marché. Dans le but de réduire le gaspillage alimentaire, les invendus du marché sont transformés et vendus au café. Le café permet aussi de faire la promotion de la nourriture végétarienne.
- Le marché favorise l'approvisionnement des résidents en fruits et légumes locaux.
- Un projet de pergola verte qui sera construite sur la terrasse du Café citoyen, porté en partenariat avec le Sentier de la Bourgogne, vise à verdir un îlot de chaleur du quartier.
- Le marché vise entre autres à pallier le problème de désert alimentaire dans cette partie du quartier. En amenant des fruits et légumes près des résidents, ces derniers n'ont pas besoin d'utiliser des moyens de transport polluants pour faire une partie de leurs emplettes. Ils peuvent utiliser le transport actif comme la marche et le vélo.

Les impacts culturels de l'ÉMA

- Le marché et le café participent à l'intégration des nouveaux arrivants dans le quartier en leur faisant découvrir les habitudes alimentaires et le mode d'approvisionnement (épicerie)

au Québec et en leur donnant l'occasion de participer à un projet du quartier et ainsi de s'intégrer socialement.

- Le marché fait la promotion de produits québécois auprès des nouveaux arrivants.
- Les impacts sur l'intégration des nouveaux arrivants sont à souligner, car ils sont peu reconnus par les institutions publiques concernées.

16 constats endogènes touchant à sept composantes de l'ÉMA.

La structure et la gouvernance de l'ÉMA

- Avant de penser à une restructuration du modèle de gouvernance, il faut prioriser et consolider les activités marchandes du Café citoyen.
- La gouvernance du projet est fragile. Le rôle du CA et ses tâches doivent être mieux délimités par rapport à la coordination du projet.

La mission de l'ÉMA

- Il y a une tension entre la rentabilité, la performance du café et sa mission sociale d'autonomisation des citoyens et d'éducation des citoyens en situation de pauvreté et d'exclusion sociale.
- Le fait d'agir dans le domaine de l'alimentation est fédérateur. Ce domaine permet une mobilisation large des citoyens de tous les horizons.

L'approche participative privilégiée par l'ÉMA

- L'ÉMA a mis en place une approche participative solide. À chaque phase du développement de l'ÉMA, on a pu voir les citoyens prendre de plus en plus de place dans le modèle de gouvernance de l'initiative.
- Le soutien que l'ÉMA apporte au marché et au café a renforcé la participation citoyenne. Toute cette participation citoyenne n'aurait jamais émergé et surtout ne pourrait continuer sans l'accompagnement et le soutien de l'ÉMA.
- Malgré le degré d'appropriation élevé du projet par les citoyens, la mobilisation s'essouffle. Pour un projet citoyen actif depuis 2009, nous considérons qu'il est normal de sentir un certain essoufflement de l'implication citoyenne. Conséquemment, il est urgent d'attirer d'autres citoyens voulant s'impliquer pour amoindrir la charge de travail du noyau des « super citoyens » qui soutiennent le marché depuis le début.

Le modèle de développement mis en œuvre par l'ÉMA

- Le modèle d'action mis en œuvre par l'ÉMA n'est pas clair pour tous. Pour certains répondants, la vision de développement favorisée par l'ÉMA est portée par un petit noyau de personnes. Selon eux, la concertation qui l'inspirait est moins présente depuis l'incorporation

de l'organisme en 2011. Elle n'est plus partagée avec les autres organismes du quartier comme elle l'était avant, nous dit-on. Cette situation est due principalement à un manque de ressources autant pour l'ÉMA que pour les autres organismes du quartier, ce qui limite le temps et l'argent disponibles pour la concertation. Le contexte d'austérité en place depuis 2014 ne fait qu'aggraver la situation.

- On reconnaît à l'ÉMA une grande force en matière de mobilisation de partenaires extérieurs au quartier. Son expertise et ses réponses innovantes pour répondre à l'insécurité alimentaire sont reconnues par les pairs et des acteurs d'autres quartiers s'inspirent de sa démarche.

Les activités de l'ÉMA

- Selon la majorité des répondants, le nombre d'activités menées par l'ÉMA est trop grand par rapport à ses ressources financières et humaines disponibles actuellement (voir Annexe 4 pour les activités). Cette situation entraîne de nombreux problèmes, dont l'essoufflement du personnel et l'essoufflement du bénévole. Ainsi, une priorisation des activités s'impose.
- Le Marché citoyen est le projet qui semble répondre le mieux aux besoins en alimentation des citoyens, mais également aux besoins de socialisation. Il est perçu comme un projet citoyen, où l'approche ascendante (*bottom-up*) a fonctionné et donne des résultats, comme la mixité socioéconomique, jamais vue auparavant dans le quartier. Un consensus se fait sentir sur le fait que le Marché citoyen doit absolument être consolidé et qu'on doit relever ses défis d'approvisionnement et de mobilisation citoyenne.
- Parallèlement, le Café citoyen est considéré comme un acquis important pour le quartier Petite-Bourgogne ; un acquis qu'il faut consolider.
 - En plus d'être une solution durable pour gérer les surplus du marché, il est réellement devenu un « *community spot* » dans le quartier, nous assure un répondant (Entrevue no. 7) et ses activités répondent de manière intégrée à plusieurs problèmes du quartier, dont la réinsertion socioprofessionnelle, la formation des jeunes, la socialisation des populations marginalisées, etc.
 - Le Café doit se recentrer pour devenir un « vrai café, commerce » (Focus group 2) afin de parvenir à être viable économiquement et de pouvoir ainsi assurer sa mission sociale. Il doit également, mieux cibler sa clientèle et adapter ses services afin de répondre à un plus grand nombre de résidents. Sa gestion et sa structure doivent être revues et discutées avec les citoyens.
 - Les difficultés entourant l'équipe de travail du Café citoyen concernent principalement le double défi posé à ses travailleurs : agir dans un organisme à caractère social et obtenir la rentabilité économique. Ceci complique la rétention des employés qui doivent être performants tout en étant sensible à la mission sociale. Par ailleurs, étant donné le manque de ressources, les employés doivent donner beaucoup en regard des revenus qu'ils reçoivent.

- Dans ces circonstances, le sentiment d'appartenance au quartier et la croyance dans la mission de l'ÉMA sont des atouts importants pour retenir les employés.
- Les activités de formation et de réinsertion socioéconomique donnent de bons résultats et permettent d'aider à la consolidation du café tout en travaillant sur le capital humain des résidents du quartier.
- Dans l'état actuel des ressources de l'ÉMA, le projet d'épicerie communautaire, dans sa version la plus élaborée, est impossible à mettre sur pied. L'orientation que prend actuellement l'ÉMA en intégrant un comptoir alimentaire à l'intérieur du café semble plus efficace pour augmenter l'accessibilité aux aliments sains, sans ajouter une trop grande charge de travail comme le ferait la mise en place d'une épicerie.

Les ressources financières

- L'ÉMA est depuis ses débuts en réaction plutôt qu'en « proaction » par rapport à sa gestion financière. Étant toujours dans un état d'urgence financière, elle n'a jamais pu se doter d'une vision à long terme sur la consolidation de sa base financière. À cet égard, quatre constats sont faits :
 - À défaut **d'un financement récurrent, l'ÉMA a dû se développer à travers du financement de projet.** Cette situation explique entre autres le nombre d'activités trop nombreuses pour les ressources disponibles et le manque de temps pour consolider un plan d'affaires d'ensemble.
 - Il semble clair aujourd'hui que l'ÉMA a déjà fait l'impossible avec les ressources qu'elle avait. Cette situation lui a permis d'être très innovante. Néanmoins, l'organisme arrive aujourd'hui au bout de ses ressources humaines et de ses ressources financières.
 - L'ÉMA a déjà des activités marchandes importantes qui sont des atouts à consolider et à diversifier dans l'élaboration d'un futur plan d'affaires.
 - Dans le contexte québécois actuel de coupures et de désengagement de l'État, devenir une entreprise d'économie sociale lui assurerait une plus grande stabilité. Par ailleurs, soulignons que la rentabilité du Café sera toujours un défi de taille étant donné l'environnement dans lequel il évolue. Effectivement, le fait de développer un projet d'accès aux fruits et légumes et à une alimentation saine dans un milieu défavorisé, et donc pour citoyens ayant un faible pouvoir d'achat, ne peut se faire sans soutien financier. Ce n'est pas un hasard s'il n'y a pas de commerces alimentaires privés dans ces milieux. L'atteinte de la rentabilité y est extrêmement difficile.

La communication et la promotion auprès des résidents

- L'ÉMA n'a jamais eu le temps de consolider un plan de communication. Cet élément est considéré comme l'un de ses défis pour l'avenir. L'organisme doit mieux diffuser ses activités pour améliorer la participation citoyenne, pour informer les citoyens qui connaissent moins ou mal la mission de l'ÉMA et pour faire la promotion de ses activités.

RECOMMANDATIONS

Ces **36 constats** nous ont permis d'élaborer **12 recommandations** qui sont ensuite consolidées dans un plan d'action présentant **8 actions concrètes** à mettre en place dans les 3 prochaines années.

R1. Concernant l'effet des activités de l'ÉMA sur la revitalisation du quartier, il est recommandé de rendre davantage visibles les impacts de l'ÉMA sur sa communauté à travers des moyens de diffusion appropriés et d'en faire la promotion auprès des résidents du quartier, des partenaires et des instances publiques.

- L'ÉMA a participé à la revitalisation de son quartier. Lorsqu'on prend connaissance du nombre d'impacts de l'ÉMA sur la communauté et de l'ingéniosité que l'organisme a su utiliser dans un contexte très précaire, il nous semble primordial de mettre ses éléments en valeur et de les faire reconnaître auprès des instances publiques non suffisamment impliquées pour l'instant comme par exemple le ministère de l'Immigration.

R2. Concernant la gouvernance, nous recommandons la réalisation d'un lac à l'épaule, où seraient invités tous les employés et tous les administrateurs, afin de bien définir les rôles et tâches du Conseil d'administration, de la coordination et des différents postes du Café citoyen ; d'établir une démarcation claire entre la gouvernance du projet (CA) et la gestion du projet (coordination) ; de s'assurer de la participation de tous dans la répartition des tâches, des rôles et du partage de la vision surtout entre la gouvernance et la gestion du projet.

R3. Concernant le suivi des activités, il est recommandé de développer des outils de suivi :

- **d'ordre organisationnel** c'est-à-dire qui permettent d'avoir un suivi efficace et facile à comprendre pour le CA des finances, de l'organisation de l'équipe de travail et des avancements des différents projets ;
- **d'ordre évaluatif**, c'est-à-dire permettant l'évaluation au fur et à mesure de l'avancement des projets afin de pouvoir facilement les réorienter au besoin.

Ces outils pourraient être sur une plateforme de travail sur le web (logiciel). Il serait ainsi possible à plusieurs personnes, dont les citoyens, les administrateurs et les employés, d'avoir accès à la documentation, l'organisation et l'évaluation des activités.

R4. Concernant la mission, il est recommandé de clarifier la mission de l'ÉMA lors d'une consultation publique qui permettrait de proposer aux citoyens et aux partenaires du quartier de recentrer la mission éducative de l'ÉMA vers deux éléments :

- continuer l'accompagnement et le soutien au groupe de citoyens du marché ;
 - viser la viabilité économique du café en diversifiant ses activités pour qu'il puisse continuer à soutenir le marché et poursuivre en tant que pôle de socialisation important dans le quartier. Cette consultation serait également l'occasion d'explorer le potentiel d'une adhésion des citoyens et des partenaires à une coopérative de solidarité comme structure d'entreprise.
- R5. Concernant la concertation, il est recommandé que l'ÉMA participe comme partie prenante dans les concertations structurées dans des domaines qui touchent sa mission, principalement le comité sécurité alimentaire de la Coalition de la Petite-Bourgogne.**
- Depuis l'incorporation, il y a moins d'organismes du quartier impliqués dans les activités de l'ÉMA. À travers ses dix ans d'activités, il y a eu un transfert entre les ateliers mobiles, réel projet né de la concertation, vers les projets nés de la participation citoyenne, le marché et le café. Nous notons ainsi un basculement de l'approche de l'ÉMA de la concertation vers celle de la participation citoyenne. Ce basculement est en concordance avec les approches préconisées en développement des communautés et dans le développement par l'initiative locale. Cependant, la concertation est primordiale dans la Petite-Bourgogne et l'ÉMA a un rôle à y jouer.
- R6. Concernant la consolidation du marché, il est recommandé de prioriser et de consolider un poste d'animateur à la mobilisation et au soutien du marché.**
- Cet animateur pourrait être proactif dans la mobilisation et proposer par exemple aux nouveaux citoyens bénévoles des stages d'apprentissage des rouages de l'organisation du marché. Ces stages d'apprentissage pourraient être reconnus par une mention spéciale « super citoyen ». Il permettrait de partager les responsabilités des actuels « supers citoyens » qui soutiennent le marché depuis le début et qui s'essouffent chacun à leur tour. Cet animateur devrait également continuer à chercher une solution durable au problème d'approvisionnement du marché. Idéalement, le poste d'animateur ne serait pas occupé par la même personne qui assure la coordination de l'ÉMA.
- R7. Concernant la priorisation des activités du Café citoyen, il est recommandé d'établir des priorités dans les activités de l'ÉMA afin de recentrer les activités du Café, un acquis important dans la communauté, autour d'objectifs visant la viabilité économique et afin d'assurer un soutien constant et une autonomie au projet prioritaire, le Marché citoyen.**
- Il est recommandé de retourner au comité sécurité alimentaire de la Coalition le développement d'activités en éducation alimentaire. Même si initialement l'ÉMA a été créée pour faire de l'éducation alimentaire, ces activités ne sont pour l'instant malheureusement plus financées. Par ailleurs, d'autres organismes dans le quartier font de l'éducation alimentaire comme le Garde-Manger pour tous, le CEDA, Amitié

soleil ou l'Atelier 850. Par contre, aucun autre organisme dans le quartier n'assure l'accessibilité aux denrées et n'est un pôle de socialisation informel ouvert à tous et public, ce pourquoi il n'est pas recommandé de laisser cet aspect de côté, mais plutôt de l'aborder dans une perspective organisationnelle plus large. L'éducation alimentaire étant impossible à financer dans un organisme comme l'ÉMA, plusieurs répondants croient que ce volet devrait revenir à ses sources.

- Il est recommandé de faire une consultation publique sur l'avenir du Café citoyen, la structure qu'il devrait prendre et les activités marchandes qu'il devrait prioriser. Cette consultation serait l'occasion de proposer et de voir l'intérêt pour les citoyens d'adhérer à une structure de type coopérative de solidarité, de comprendre leur rôle en tant que membres consommateurs, de faire ressortir l'intérêt pour les membres partenaires et les membres travailleurs. Elle pourrait également être l'occasion de ramener les éléments qui avaient été proposés à la suite de l'étude de marché de 2010 comme piste de diversification des activités du café.
- Il est recommandé que le café réoriente ses activités pour mieux répondre aux besoins et aux demandes des citoyens/clients, qu'il diversifie ses services/activités afin de trouver des nouvelles entrées d'argent ou des manières d'animer le café afin de faire venir de nouveaux clients, sans pour autant abandonner sa mission de revitalisation sociale du quartier.
- Afin de mieux répondre aux demandes des citoyens, il est recommandé d'assouplir la définition de la saine alimentation en fonction de la clientèle desservie. Cet élément touche une corde sensible du comité de citoyen autour du café qui prône une nourriture végétarienne. Notre mandat n'est pas de trancher sur la question, mais nous croyons qu'il serait pertinent d'ouvrir la réflexion sur cette question en impliquant les principaux intéressés, soit les citoyens.
- Il est recommandé que l'ÉMA s'inspire de l'étude de marché réalisé par la firme IFACT en juillet 2010 qui ciblait des services demandés dans la population comme des menus variés de différentes cultures, une bonne ambiance, des événements culinaires et une programmation culturelle. 269 citoyens du quartier ont participé à cette étude.
- Il est recommandé de professionnaliser davantage la gestion du Café, tout en gardant sa mission communautaire.
- Il est recommandé que des démarches soient entamées avec le Centre local d'emploi (CLE) pour tenter de mettre sur pied un programme de type « plateau de travail » afin de poursuivre et intensifier les activités de type réinsertion socioprofessionnelles/formations des jeunes du quartier. Ces activités ont donné des résultats tangibles très enrichissants.

R8. Concernant le projet d'épicerie communautaire, il est recommandé de trouver une forme moins lourde à gérer que la forme prévue dans le projet subventionné par la DSP pour ce projet.

- L'orientation que l'ÉMA a dernièrement prise en ajoutant un comptoir alimentaire à l'intérieur du Café citoyen semble être une solution intéressante. Il s'agit d'offrir un service d'épicerie plutôt que de créer une épicerie.
 - L'ÉMA n'a pas pour l'instant les ressources financières ni humaines pour mettre sur pied un projet de réelle épicerie communautaire. Par ailleurs, le comptoir alimentaire donne un service de plus qui permet à de nouveaux résidents de découvrir les services du Café citoyen.
- R9. Concernant le financement, il est recommandé de produire un plan de financement ayant une vision large et à long terme (3 ans ou plus) des activités de l'ÉMA.**
- Ce plan de financement permettrait de réfléchir aux apports financiers que l'ÉMA s'attend des activités marchandes versus les types de financement public auxquels elle pourrait faire appel dans les prochaines années. Ce plan pourrait être mis sur pied par un comité spécial composé de résidents, de représentants du CA et d'experts en philanthropie.
- R10. Concernant le financement du Café citoyen, il est recommandé de produire un plan d'affaires qui ait pour objectif sa viabilité économique.**
- Ce plan d'affaires devrait prendre assise sur les recommandations du présent document et opérationnaliser les recommandations visant le Café citoyen. Tout en ayant pour objectif la rentabilité économique, il est primordial qu'il fasse la promotion de la mission sociale de l'ÉMA.
- R11. Concernant les nouveaux financements, il est recommandé de rester à l'affût de programmes potentiels tels que des nouveaux projets de la Fondation Chagnon qui pourraient survenir après le programme actuel, en 2017.**
- Partout au Québec des projets comme l'ÉMA sont en partie financés par le programme Québec en forme depuis 2002. C'est un programme majeur qui assure une très grande proportion du financement d'initiatives en sécurité alimentaire. Bien que nous comprenions les raisons qui ont poussé les acteurs de la Petite-Bourgogne à ne pas adhérer au programme à ses débuts, nous croyons que la non-participation à ce dernier a désavantagé la Petite-Bourgogne. Le programme se terminant dans moins de deux ans, il serait important pour l'ÉMA de rester à l'affût des nouvelles orientations que prendra la Fondation Chagnon et de tenter d'être présent aux événements qui auront lieu afin d'évaluer la pertinence des nouvelles modalités du programme dans l'éventualité d'une reconduction. Une veille doit être faite pour tout autre programme touchant à la mission qui pourrait sortir dans les prochaines années.
- R12. Concernant la communication, il est recommandé d'établir un plan de communication ayant 3 objectifs distincts :**
- élaborer une vision et un discours permettant de remobiliser les citoyens ;

- élaborer une vision et un autre discours pour mobiliser de nouveaux partenaires financiers ;
- faire la promotion des activités du marché et du café de manière à augmenter l'achalandage.

Enfin, **8 actions** ont été élaborées pour concrétiser ces recommandations. Ces actions ont été priorisées selon les cinq objectifs suivants :

- Objectif 1 : Structurer l'ÉMA.
- Objectif 2 : Prioriser les activités.
- Objectif 3 : Soutenir la mobilisation des citoyens.
- Objectif 4 : Publiciser/diffuser les activités de l'ÉMA.
- Objectif 5 : Consolider le financement de l'ÉMA.

Proposition d'un plan d'action sur 3 ans

Actions proposées	Références	Objectifs	Échéancier	Qui?
1. Organiser une consultation publique pour : - présenter les résultats de l'étude, - clarifier une mission à l'ÉMA adaptée aux activités actuelles, - prioriser les activités du Café citoyen en se basant sur les recommandations du rapport.	R1 R4 R7 R8	1, 2, 3 et 4	D'ici 6 mois	Coordination CA
2. Transférer la partie éducation alimentaire de la mission de l'ÉMA vers le comité sécurité alimentaire tout en continuant à participer activement à ce comité.	R4 R5 R7	1 et 2	D'ici 6 mois	Coordination
3. Organiser une activité de type lac à l'épaule pour restructurer l'équipe de travail du Café citoyen et clarifier les rôles entre la coordination et le CA.	R2	1	D'ici 6 mois	Coordination CA Équipe de travail
4. Créer un comité de communication composé de partenaires de soutien et de citoyens ayant comme mandat d'élaborer et de mettre en action un plan de communication mettant en valeur les impacts exogènes et les activités de l'ÉMA.	R1 R12	3, 4 et 5	Création du comité d'ici 6 mois Production du plan de communication d'ici 1, 5 ans	Sous-comité communication (partenaires de soutien et de citoyens)
5. Créer un comité financement devant produire et mettre en action un plan de financement ayant une vision large de toutes les activités de l'ÉMA. - Ce plan devrait être travaillé en lien avec le plan de communication. - En début de planification, inviter des spécialistes en philanthropie pour réfléchir aux différentes options.	R9 R11	1 et 5	D'ici 2 ans	Sous-comité de financement (CA+ coordination) Appports ponctuels d'experts en philanthropie
6. À partir du présent rapport, travailler sur un plan d'affaires pour consolider les activités du Café citoyen.	R7 R10	2 et 5	D'ici 2 ans	Coordination CA
7. Consolider et prioriser un poste d'animation du marché citoyen ayant les mandats de mettre sur pied des nouveaux dispositifs de mobilisation citoyenne (ex stage du « super citoyen ») et de continuer la recherche de solutions pour un meilleur approvisionnement du marché.	R6	2 et 3	D'ici 2 ans	CA Sous-comité de financement coordination
8. Mettre sur pied des outils de suivi du développement de projet de type organisationnel, mémoriel et évaluatif.	R3	1 et 4	D'ici 3 ans	Coordination

1. ÉVALUATION DU PROJET *ÉQUIPE MOBILE EN ALIMENTATION* : MISE EN CONTEXTE DE LA RECHERCHE

1.1 Présentation générale de la recherche

Ce rapport porte sur les actions en sécurité alimentaire réalisées par l'*Équipe mobile en alimentation* (ÉMA) entre 2005 et 2013. Il est élaboré à partir d'une approche d'« évaluation habilitante » (Fontan, Klein et Champagne, 2014). Il pose un regard historique sur chacune des phases de développement de l'ÉMA pour en arriver à mieux contextualiser les forces et les défis d'aujourd'hui. À la demande de l'organisme, en plus de cette partie évaluative, le rapport sera complété par une proposition d'un plan d'action sur trois ans.

Le projet *Équipe mobile en alimentation* existant depuis bientôt une décennie, est issu de la concertation des acteurs du quartier autour de la sécurité alimentaire. Bien que ses activités initiales aient été consacrées principalement à l'éducation à l'alimentation santé, les intervenants ont rapidement cerné le problème plus structurel à la base de l'enjeu alimentaire dans le quartier, soit la non-disponibilité des aliments et le manque de ressources économiques de la population pour y accéder. Dans cette optique, les activités du projet ont évolué selon les besoins du milieu. Aujourd'hui, les volets principaux qui le composent sont : un marché citoyen ouvert toutes les deux semaines et rendant disponible des fruits et légumes à faibles coûts ainsi qu'un Café citoyen qui inclut des activités de formation, d'insertion socioprofessionnelle, ainsi qu'un service de restauration et de traiteur.

L'objectif général de cette évaluation est de projeter l'organisme dans l'avenir. Le but de l'évaluation est de donner des recommandations pour le positionnement de l'organisme et pour les intervenants de façon à optimiser leur action d'accompagnement et de mobilisation des résidents de la zone concernée par leur action en sécurité alimentaire en tenant compte de leurs objectifs, des besoins de la communauté et des liens avec les organismes du milieu.

L'objectif spécifique de l'évaluation est d'élaborer un plan d'action sur trois ans, s'appuyant sur les recommandations et identifiant les actions, les objectifs, l'échéancier et le porteur de l'action.

1.2 Méthodologie

L'évaluation habilitante « s'inscrit dans une logique de développement du pouvoir d'agir des personnes, des organisations et des institutions » (Daigneault, 2011, cité dans Fontan, Klein et Champagne, 2014). En accord avec cette approche, une méthodologie adaptée à ce type d'évaluation, basée sur la négociation du mandat entre les partenaires et la coconstruction de

l'analyse par un comité de suivi¹, a été élaborée et appliquée pour réaliser ce mandat (Fontan, Klein et Champagne, 2014).

Le comité de suivi a orienté les différentes étapes de réalisation de l'évaluation en entérinant chacun des avancements de l'équipe de recherche, en participant aux choix des répondants de la phase des entrevues, à l'interprétation des résultats de cette même phase, à l'élaboration de scénarios hypothétiques de restructuration de l'ÉMA et en participant à l'organisation des deux groupes de discussions. L'évaluation habilitante a donc été une occasion pour les acteurs du projet ÉMA de s'approprier en temps réel et continu les résultats d'évaluation assurant ainsi un transfert multilatéral des connaissances entre les acteurs et les chercheurs tout en facilitant pour ces derniers l'accès aux données et aux informations pertinentes.

La recherche réalisée s'appuie sur le modèle de développement par l'initiative locale (Klein, 2008). Ce modèle tient lieu de cadre logique permettant de situer les activités antérieures et les activités futures dans une perspective temporelle, et ce en mettant l'accent sur trois étapes clés de développement de l'initiative locale : 1) le déclenchement de l'initiative en réponse à un problème local ; 2) la mobilisation des ressources endogènes et exogènes du territoire ; et 3) la création d'une conscience territoriale liée au sentiment d'appartenance des acteurs pour un territoire. Les différentes transitions entre ces étapes expliquent le processus et l'effet structurant de l'initiative locale dans le territoire, transitions qui seront expliquées dans ce rapport. Ce modèle de développement s'inscrit dans la perspective de la revitalisation urbaine intégrée (RUI) et de lutte contre la pauvreté et l'exclusion (Klein et Champagne, 2011).

La recherche a été menée en trois étapes. Dans un premier temps, nous avons récolté et analysé plus d'une soixantaine de documents empiriques provenant des acteurs du projet, de différentes organisations appuyant le développement de l'ÉMA et d'un certain nombre de ressources internet². Dans un deuxième temps, nous avons réalisé 20 entrevues semi-dirigées³ (Annexe 1), dont une avec deux intervenants du milieu communautaire pour un total de 21 participants. Ces entrevues ont été faites avec : des employés de l'ÉMA, des représentants d'organismes communautaires, des membres du conseil d'administration, des citoyens du quartier et des représentants d'institutions publiques⁴. Les informations obtenues nous ont permis de dégager un certain nombre de constats, forces et défis qui constituent la première phase de résultats (Annexe 2). Dans un troisième temps, afin de préciser les pistes dégagées de l'analyse des documents et des entrevues, nous avons tenu deux groupes de discussions sur les perspectives d'une nouvelle structure de l'ÉMA, cette nouvelle structure étant précisément ce que l'organisme désirait comme résultat d'évaluation. Trois scénarios de gouvernance (Annexe 3) ont été proposés au comité de suivi qui en a choisi et bonifié un pour le soumettre aux discussions (Annexe 4). Lors du premier groupe de discussion, ce scénario a été discuté avec 14 partenaires/bailleurs de fonds qui devaient principalement se prononcer sur

¹ Le comité de suivi de l'évaluation était composé de l'équipe de chercheurs du CRISES, de représentants d'organismes du quartier, de représentants d'institutions publiques, de bailleurs de fonds, de citoyens impliqués dans l'ÉMA, d'employés de l'ÉMA et de membres du Conseil d'administration de l'ÉMA, le tout visant une représentativité des acteurs concernés par une telle évaluation.

² La liste complète des documents consultés est intégrée aux références de ce présent rapport.

³ La liste des participants a été élaborée par le comité de suivi.

⁴ Cette énumération est précisément la nomenclature à laquelle nous ferons référence dans ce rapport pour protéger la confidentialité des participants aux entrevues.

sa viabilité financière. Lors du deuxième groupe de discussion, 15 acteurs et citoyens du quartier se sont penchés sur l'intégration du projet dans le quartier et sur la place du citoyen dans ce projet selon le scénario proposé. Les résultats de ces groupes de discussions ont été d'abord analysés par l'équipe de recherche et ensuite discutés et analysés avec le comité de suivi de l'étude.

Finalement, comme dernière étape de cette évaluation, l'ÉMA nous a demandé de faire évoluer l'étude et de proposer un plan d'action élaboré sur trois ans respectant les résultats des deux premières phases de l'évaluation. Ce plan d'action est présenté sous forme de recommandations qui seront priorisées dans un plan comportant 8 actions concrètes à réaliser pour les 3 prochaines années.

1.3 Portrait socioéconomique du territoire de la Petite-Bourgogne

1.3.1 Arrondissement *Le Sud-Ouest*

L'arrondissement *Le Sud-Ouest* se situe dans la zone du Canal de Lachine, au sud de l'île de Montréal (Figure 1). Il accueille près de 4,3 % de la population de la Ville de Montréal, et ses quelques 72 000 résidents sont répartis dans cinq quartiers (Figure 2).

Figure 1 : L'arrondissement du Sud-Ouest dans la zone du Canal de Lachine

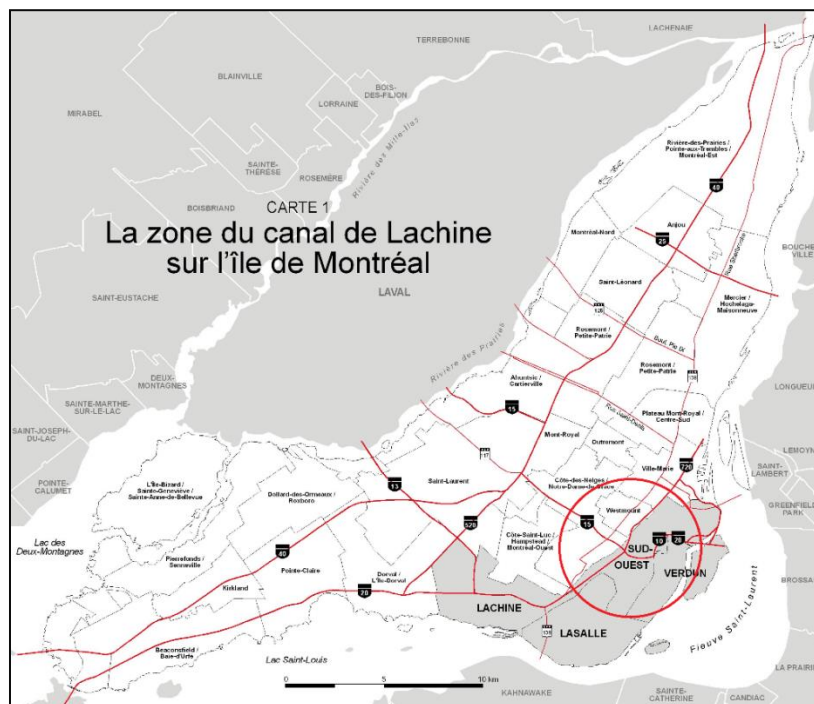
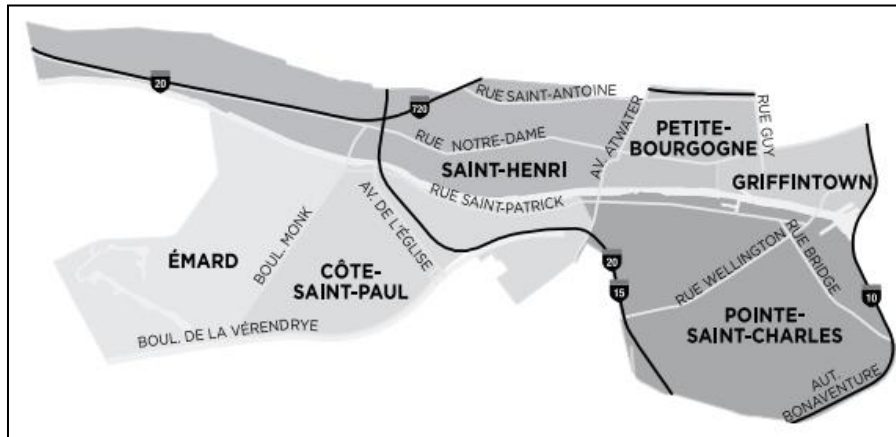


Figure 2 : Quartiers de l'arrondissement du Sud-Ouest

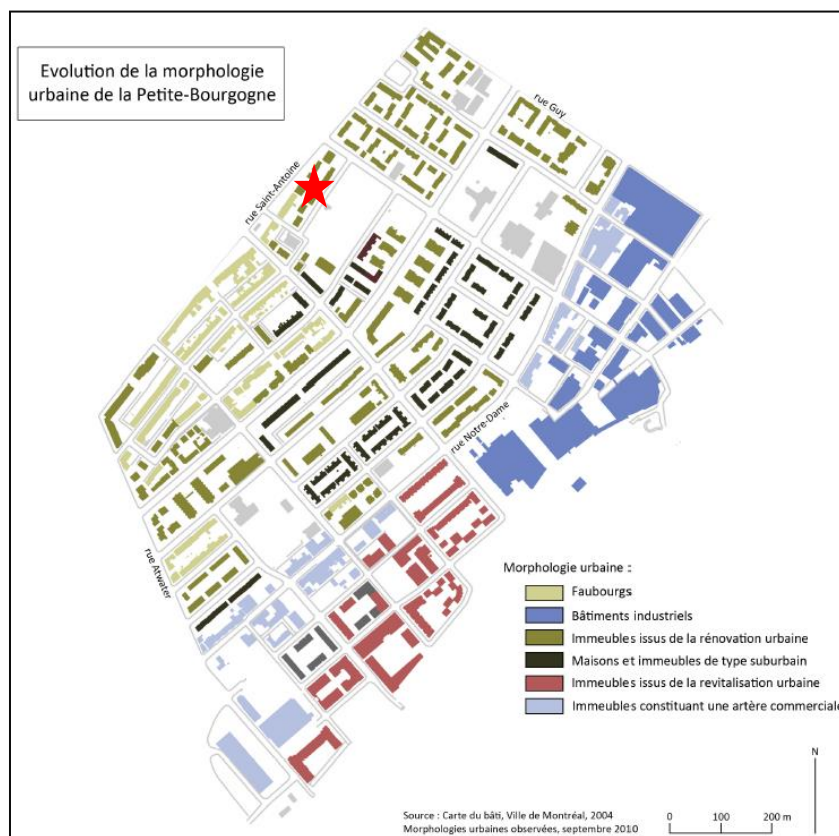
Source : Plan d'action local pour l'économie et l'emploi 2011-2014 du RESO.

Berceau de l'histoire industrielle du Canada l'arrondissement, après une longue période de prospérité, a connu un déclin notable avec la fin de la période industrielle au début des années 1980. Aujourd'hui, ce territoire est le théâtre de multiples projets de revitalisation urbaine et commerciale. D'ailleurs, presque la moitié de la superficie du Sud-Ouest est composée d'espaces ou de secteurs en transformation, d'anciennes usines réaffectées ou à réaffecter et de zones à redéfinir (Ville de Montréal, 2014). Ainsi, à l'heure actuelle le Sud-Ouest est caractérisé par l'arrivée d'une nouvelle population, de nouveaux commerces, de nouvelles institutions et, inévitablement, par la gentrification.

1.3.2 Le quartier Petite-Bourgogne

Le quartier Petite-Bourgogne se situe à la limite nord-est de l'arrondissement *Le Sud-Ouest*. Le quartier est borné approximativement par le canal Lachine au sud, la rue Atwater à l'ouest, la rue Guy à l'est et la rue Saint-Antoine au nord (Figure 3).

Figure 3 : Morphologie urbaine du quartier Petite-Bourgogne⁵



Source : Dossier urbain, étudiants de l'Université de Montréal, 2010.

Dans les années 1990, le quartier a connu une période difficile, marquée par la criminalité. Les tensions raciales, les problèmes de gang de rue, de drogue, les « piqueries », la violence et même les meurtres étaient le lot de réalités avec lesquelles la population devait vivre quotidiennement. Conséquemment, de nombreux efforts de la part de la société civile, des gouvernements et des institutions ont été conjugués afin de revitaliser ce que, dans les années 2000, on appelait un quartier sensible. C'est dans cette vague de revitalisation qu'est apparu le projet de l'ÉMA.

Bien que le périmètre de la Petite-Bourgogne soit réduit, la densité démographique y est relativement élevée. Selon le recensement 2011 de Statistique Canada, la population du quartier est de 10 046 personnes. C'est une population jeune, (17,5 % de la population est âgée de 14 ans et moins comparativement à 15 % pour l'île de Montréal) et où les deux tiers des familles ont des enfants (Centraide, 2014). Dans ce nombre, les familles monoparentales sont surreprésentées avec une proportion de 45 % comparativement à 33 % sur l'île de Montréal (Statistique Canada, 2011).

⁵ La figure 3 présente la morphologie urbaine du quartier. Les immeubles dits « issus de la rénovation urbaine » sont les logements sociaux datant de 1960 et ceux dits « issus de la revitalisation urbaine » sont des condos récemment construits. Cette carte permet de mieux comprendre la diversité économique des populations et la répartition géographique. L'étoile rouge sur la carte représente l'ÉMA.

La Petite-Bourgogne est reconnue comme étant très diversifiée culturellement avec plus de 83 communautés ethniques différentes. D'ailleurs, un résident sur deux appartient à une minorité visible (51 % dans la Petite-Bourgogne comparativement à 31,7 % sur l'île de Montréal). Ce quartier a été peuplé par la première communauté noire anglophone de Montréal pendant la période d'industrialisation. Bien que cette communauté soit toujours très présente, la population du quartier s'est grandement diversifiée et aujourd'hui une grande représentation de la communauté sud-asiatique y est remarquée avec, entre autres, une forte présence de la communauté bangladaise (7,9 %). Ainsi, un peu plus de 42,5 % de la population est de langue maternelle autre que le français et l'anglais, une proportion qui ne cesse d'augmenter.

L'histoire de la Petite-Bourgogne est profondément marquée par la transformation urbaine. En 1966, sous le mandat du maire Drapeau, la Petite-Bourgogne fait les frais d'une grande opération de rénovation urbaine réalisée dans le but de construire l'autoroute Ville-Marie. Près de 3 000 logements ouvriers sont démolis. Par la suite, le quartier est reconstruit en trois étapes. D'abord, au tournant des années 1970, on y construit les premiers logements sociaux (HLM). Aujourd'hui, le quartier possède l'un des plus grands parcs de logements sociaux au Québec, ce qui représente 40 % de tous les logements disponibles du quartier. Ensuite, dans les années 1980, ce sont des maisons de ville qui prennent la place des anciens terrains industriels. Finalement, des années 1990 jusqu'à aujourd'hui, ce sont principalement des condos de luxe (surtout au bord du canal Lachine) qui y sont construits. Cette catégorie de logement compose 35 % du parc locatif actuel (Portrait de quartier, 2014).

Sa proximité du centre-ville en fait un quartier très prisé (Figure 1). Ainsi, bien qu'il y ait de nombreux ménages aisés et que le revenu moyen dans le quartier soit relativement élevé (61 207 \$ versus 57 717 \$ à Montréal selon les chiffres de 2010), 43 % de la population vit avec un revenu faible (comparativement à 25 % pour l'île de Montréal) notamment les jeunes (62 %) et les aînés (35 %) (Centraide, 2014). La morphologie urbaine (Figure 3) précédemment décrite, explique la très forte disparité économique entre une classe fortement aisée et une autre en situation de pauvreté.

Toujours dans une perspective d'aménagement urbain, notons de plus que la Petite-Bourgogne, aux frontières du quartier Griffintown, est en période de gentrification très intense. Les nouveaux résidents permettent de redynamiser la rue Notre-Dame, amenant ainsi de nouvelles entreprises, restaurants et cafés. Bien que certains résidents y voient des opportunités d'emploi et un élément jouant dans la sécurisation du quartier, pour plusieurs cette transformation est toutefois vue comme une menace (Entrevue no. 7). Autre conséquence de la gentrification, le quartier manque de services de proximité adaptés aux besoins des résidents à faible revenu. De plus, le transport en commun, notamment les autobus, dessert mal cette partie de Montréal.

Les problèmes de pauvreté d'une grande partie de la population ainsi que le manque de services de proximité expliquent grandement l'importance de l'enjeu alimentaire dans le quartier. En 2010, la mise à jour de *l'étude sur l'accès aux aliments santé à Montréal*⁶ réalisée par la Direction de santé publique de Montréal illustre la faible accessibilité des lieux d'approvisionnement en fruits et légumes frais pour une proportion importante de la population du quartier Petite-Bourgogne. En

⁶ Mise à jour de l'enquête *Les disparités dans l'accès à des aliments santé à Montréal* de 2006.

fait, 77,7 % des habitants vivant sous le seuil de faible revenu de la Petite-Bourgogne avaient un accès nul ou faible à des fruits et légumes frais à distance de marche⁷ en 2010 (DSP, 2014). Dans ces conditions, le quartier est reconnu comme un désert alimentaire, c'est-à-dire que pour une majorité de résidents, il n'y a pas d'épicerie dans un rayon de 500 mètres de marche (Enriquez Santibanez, 2013). Cette situation est principalement vraie pour les résidents des îlots Saint-Martin (coin Des Seigneurs et St-Jacques), composés uniquement de logements sociaux et où l'ÉMA se situe.

Les îlots Saint-Martin

Les îlots Saint-Martin sont l'un des complexes de logements sociaux les plus importants à Montréal. Situés entre les rues Guy à l'est, Des Seigneurs à l'ouest, Saint-Antoine au nord et Saint-Jacques au sud, ils résultent de la rénovation urbaine de 1966 qui a déconstruit une grande partie du quartier afin de faire de la place pour l'autoroute Ville-Marie. Les îlots constituent concrètement 313 logements⁸ à prix modiques pour des familles et où 924 résidents habitent, dont 569 ont moins de 18 ans (OMHM, 2013). Les personnes provenant des minorités visibles forment une partie importante des résidents.

Étant donné la proportion élevée de pauvreté dans un milieu de logements sociaux, l'OMHM réserve dans les îlots St-Martin plusieurs locaux qui permettent d'accueillir des organismes communautaires pouvant travailler avec la communauté afin d'améliorer leur situation.

Le centre communautaire Yolande-Breton, situé sur la rue Des Seigneurs en dessous d'un des complexes des îlots St-Martin, est l'un des pôles communautaires les plus importants du quartier Petite-Bourgogne. Il regroupe cinq organismes communautaires dont la Coalition de la Petite-Bourgogne, le Garde-manger pour tous, le Centre d'emploi Tyndale, Bump et finalement l'*Équipe mobile en alimentation*.

Tableau 1 : Indicateurs socioéconomiques du quartier Petite-Bourgogne en 2011

Variables/Territoires	Petite-Bourgogne	Arrondissement Sud-Ouest	Ville de Montréal
Population	10 065	72 000	1 649 519
Population immigrante (%)	36,5	23,9	33,4
Minorités visibles (%)	51,0	26,1	31,7
Déménagement dans les 5 dernières années (%)	45,1	49,0	45,9
Familles monoparentales (%)	45,0	26,0	33,0
Population active (%)	59,3	62,2	63,2
Taux de chômage (%)	13,0	9,9	10,0
Ménages ayant un faible revenu (%)	43,0	32,0	25,0

Source : Montréal en statistique, juin 2014.

⁷ La proximité, définie sur une distance de marche, a été établie par divers auteurs à 500 m (totalisant 1 km aller-retour) (DSP, 2014).

⁸ Si on inclut les HLM de la terrasse Coursol, voisine des îlots, et ceux des tours d'HLM à proximité des îlots St-Martin, c'est plus de 500 logements à prix modiques qui se situent dans cette partie du quartier (CSSS, 2014).

2. *ÉQUIPE MOBILE EN ALIMENTATION* : LA RECHERCHE

Dans cette partie, nous présenterons l'évolution du projet ÉMA. Dans un premier temps, ce rapport retrace les principaux jalons du développement de l'ÉMA. Ainsi, pour chaque grande période de développement de l'initiative soit la période des ateliers (Section 1), la période du marché (Section 2) et la période du café (Section 3), il fait état de la trajectoire du projet dans chaque phase, de l'évolution de sa gouvernance, de ses activités ainsi que des ressources humaines et financières mobilisées. Chacune des trois phases termine avec une analyse inspirée du modèle de développement de l'effet structurant des initiatives locales (Klein, 2008). Ces trois sections s'appuient sur des données documentaires et sur des informations provenant des entrevues.

SECTION 1 : LA PHASE « ATELIERS EN ÉDUCATION ALIMENTAIRE »

1.1 Émergence de l'*Équipe mobile en alimentation*

En 2004, la Coalition de la Petite-Bourgogne met sur pied le Comité sécurité alimentaire. Cette initiative vient suite au cadre de référence de la Direction santé publique de 2002 (DSP), qui demande alors, via son programme de financement, des projets réfléchis sur la base de la concertation. Ce comité est initialement coordonné par le Garde-Manger pour tous et est composé de 13 organismes du quartier.

Comme première action sur la sécurité alimentaire, les participants du comité distribuent un sondage dans le quartier afin de mieux connaître l'état de la situation et les besoins sur la question alimentaire. Ce sondage est suivi d'une journée de réflexion où 91 participants, autant résidents qu'intervenants d'organismes, discutent du sujet.

Dans un souci de concordance avec les résultats du sondage et ceux de la journée de réflexion, le comité opte pour une réponse à la problématique alimentaire décentralisée visant à aller chercher les gens là où ils sont. On décide de mettre sur pied un projet pilote prenant la forme d'une *Équipe mobile en alimentation* (ÉMA) qui se déplacera et animera les milieux à l'aide d'activités et d'ateliers éducatifs en alimentation. Ainsi, en plus d'une grande diversité d'activités d'informations et de sensibilisation, l'équipe mobile a comme principal mandat de donner des cours de cuisine dans différents organismes et milieux de vie du quartier. Le comité sécurité alimentaire mise sur la mobilité de l'équipe pour atteindre la population vivant en situation de pauvreté, celle-ci souvent éloignée des ressources et des activités du quartier. L'ÉMA doit donc travailler sur la sécurité alimentaire dans un contexte concret de pauvreté et d'exclusion.

À ses débuts, en février 2005, l'ÉMA est composée d'une coordonnatrice/animatrice de milieu qui, en plus de l'animation d'ateliers de cuisine, a des mandats de développement du projet, de recherche de financement et d'animation de la concertation sur l'alimentation dans le quartier donc

l'animation du comité sécurité alimentaire. La gouvernance de l'ÉMA est faite par ce comité agissant de manière semblable à un conseil d'administration. À cette période, 13 organismes y siègent⁹. Ceux-ci proviennent autant des milieux communautaires qu'institutionnels.

Dès l'entrée en poste de la coordonnatrice/animatrice de l'ÉMA, c'est le Garde-manger pour tous qui accueille officiellement l'équipe mobile dans ses bureaux et qui est responsable du soutien technique et de la direction du personnel¹⁰.

1.2 Activités

À ces débuts, l'ÉMA travaille sur des stratégies d'actions afin d'améliorer les conditions alimentaires de la population dans une perspective de lutte à la pauvreté et de développement durable.

Ses activités se répartissent selon quatre objectifs :

- Promouvoir la notion de sécurité alimentaire auprès de la population et des organismes ;
- Développer les habiletés et les connaissances sur l'alimentation de la population visée ;
- Améliorer l'accessibilité et la capacité des individus à faire des choix pour un meilleur approvisionnement alimentaire ;
- Supporter les actions des individus et des organismes intéressés à la sécurité alimentaire.

Dans cette visée, le plan d'action se définit en quatre volets : la concertation, l'éducation, l'approvisionnement alimentaire et la participation citoyenne. Considérant que l'alimentation est une problématique transversale touchant à une grande majorité de la population, l'ÉMA désire élargir le leadership afin d'en faire l'affaire de tous. En entrevue, un employé de l'ÉMA résumait ainsi cette idée : « La sécurité alimentaire ne peut pas être portée seulement par un organisme. Il faut que ça soit transversal et que ça devienne une préoccupation pour tout le monde » (Entrevue no. 3).

Par ailleurs, l'équipe mobile adopte une vision relativement nouvelle pour l'époque de la sécurité alimentaire. Elle ne désire pas travailler dans une optique de dépannage alimentaire – bien qu'elle reconnaisse l'importance de celui-ci – mais plutôt dans une optique d'autonomisation des citoyens sur leur capacité à se nourrir et à faire les bons choix alimentaires. Cette approche du problème nécessite une transformation dans le type d'initiatives qui répondent à la faim, un type qui privilégie l'implication citoyenne.

⁹ Garde-manger pour tous, CSSS Sud-Ouest-Verdun, Réseau Providence, Mission Bon Accueil, Amitié Soleil, Ateliers 5 épices, Centre communautaire Bon Pasteur, Atelier 850, CEDA, Coalition de la Petite-Bourgogne, Centre communautaire Tyndale St-Georges.

¹⁰ L'ÉMA, étant un projet de concertation, géré par la Table de concertation du quartier, a longtemps été perçu dans la communauté comme une équipe du Garde-manger plutôt que comme une équipe de la Coalition. Cette situation n'aidait pas les gens du quartier à comprendre qu'est-ce qu'était l'ÉMA. Dans les entrevues menées, nous avons compris également que cette situation a été la prémisse à la désinformation que l'on voit actuellement dans le quartier sur l'ÉMA.

Concertation

Une grande énergie au sein de l'ÉMA est déployée afin de créer des partenariats, des relations avec d'autres organismes du quartier, mais également des relations plus larges dans le Sud-Ouest. Ainsi, l'approche d'appropriation collective de l'alimentation est d'autant plus conséquente du fait que l'ÉMA est un projet né lui-même de la concertation d'acteurs du milieu. L'ÉMA a donc toujours travaillé sur trois échelles de concertation : le quartier, le quartier élargi Saint-Henri/Petite-Bourgogne et l'arrondissement *Le Sud-Ouest*.

Dans cette veine, sur le territoire de la Petite-Bourgogne, l'ÉMA a déployé ses efforts principalement pour créer des liens avec des organismes ayant une mission et une clientèle cible différentes. Par exemple, une association avec la Table de concertation des services à la petite enfance de Saint-Henri et Petite-Bourgogne a été consolidée dès les débuts de l'ÉMA afin d'assurer un partage d'information, mais également afin d'organiser des activités conjointes. Dans cette veine, plusieurs projets d'ateliers ont été menés avec la clientèle aînée, famille, enfants, à travers des organismes desservant ces clientèles pour d'autres services que l'éducation alimentaire.

À l'échelle du quartier élargi, un travail en partenariat avec Solidarité St-Henri¹¹ a été élaboré depuis le début des activités de l'ÉMA. Dans cette période, l'équipe mobile se déplaçait quelques fois sur ce territoire pour donner des ateliers. Ce début de partenariat a permis, plus tard, de construire des projets communs concrets sur des aspects de l'alimentation difficiles à aborder à l'échelle locale, comme l'approvisionnement par exemple.

La concertation à l'échelle du Sud-Ouest, quant à elle, a été consolidée à travers une entité nommée le Groupe Sud-Ouest. Cette entité, composée de quatre organismes¹² de l'Arrondissement travaillant avec les familles, visait à réaliser un plan de développement à long terme ayant les objectifs suivants :

- Favoriser le développement de compétences fondamentales et sociales des parents ;
- Apporter des mesures pour améliorer les conditions de vie des parents ;
- Valoriser le rôle des parents en tant que soutien à la persévérance scolaire des enfants ;
- Répondre aux besoins des familles de façon concertée en travaillant en étroite collaboration avec les autres acteurs du milieu.

Ce plan de développement, commençant à l'automne 2005 et se terminant en 2007, était financé par une enveloppe annuelle de 200 000 \$ de la Fondation Lucie et André Chagnon. Élaboré à partir d'une approche intégrée, l'objectif était de travailler de manière transversale sur tous les aspects d'une famille afin de l'aider à se sortir de la pauvreté. Dans le cadre de ce projet collectif, l'ÉMA a construit un programme spécifique d'ateliers de cuisine pour les parents.

¹¹ Solidarité St-Henri est la Table de concertation du quartier St-Henri, voisin de la Petite-Bourgogne.

¹² Les quatre organismes sont : ACEF, Y des femmes, FBDM (Formation de base pour le développement de la main-d'œuvre), ÉMA.

Éducation

Comme précédemment cité, l'éducation à travers les ateliers de cuisine, comprend la plus grande partie des efforts de l'équipe mobile. Ainsi, entre 2005 et 2007 des centaines d'ateliers de cuisines ont eu lieu dans les tours d'HLM, dans une dizaine d'organismes communautaires, dans les centres de femmes, etc. Une trousse de documents pouvant être distribuée dans tous les organismes a été préparée à l'aide des connaissances de l'équipe mobile multidisciplinaire de cette période (diététiste, cuisinière, agent de développement). Ces ateliers permettent d'apprendre à cuisiner, à faire l'épicerie, à gérer son budget de nourriture, à comprendre les étiquettes nutritionnelles. Pour les immigrants, ils permettent de découvrir les aliments disponibles au Québec.

Toujours dans une optique d'éducation, l'ÉMA propose aux organismes qui les accueillent de former des « agents multiplicateurs ». L'objectif est de former des personnes dans les organismes (intervenants ou citoyens) afin qu'ils puissent à leur tour promouvoir la saine alimentation. Sachant que le financement des ateliers n'est pas éternel, l'idée est que les agents multiplicateurs deviennent ultimement les porteurs des ateliers.

Par ailleurs, en plus des ateliers, de nombreuses activités d'animation permettent de parler d'alimentation pendant les fêtes de quartier, les rassemblements, le mois de l'alimentation, etc. Ces activités sont d'ailleurs aujourd'hui toujours en action.

Approvisionnement alimentaire

Entre 2005 et 2008, le volet approvisionnement alimentaire se solde principalement par des ateliers sur le budget, des visites au Marché Atwater et dans les épiceries avec les citoyens. Bien qu'il n'y ait pas encore de projet directement relié à cette question, une réflexion s'entame tout de même sur les besoins physiques et économiques en approvisionnement dans le quartier. Tranquillement, on commence à parler de désert alimentaire dans les îlots Saint-Martin. Une solution plus structurante à ce problème sera explorée avec les journées de mini-marchés. Nous y reviendrons dans la section 2.

Participation citoyenne

Le volet participation citoyenne est intrinsèque aux activités de l'ÉMA. Effectivement, la méthodologie de travail utilisée pour mener à terme les activités implique constamment les citoyens. D'ailleurs, selon plusieurs participants interviewés, la formule des ateliers – 1 atelier/semaine, 3 heures/semaine dans de petits groupes – permet de créer un lien de confiance entre les animateurs et les citoyens. Ces ateliers sont donc perçus comme le prélude, le terreau de la forte mobilisation citoyenne qui viendra plus tard.

Encadré 1 : Parcours de vie d'une bénévole de l'ÉMA

Notre répondante habite le quartier depuis environ 10 ans. À son arrivée, seule dans son logement situé dans l'une des tours de l'OMHM du quartier, elle se cherche une activité pour briser l'isolement. Profitant des activités qu'il y a dans la salle communautaire de la tour, elle choisit de participer aux ateliers sur l'alimentation donnée par l'Équipe mobile en alimentation. C'est le début d'une longue implication avec l'Équipe mobile !

Des ateliers à la participation à de nombreuses réunions pour mettre sur pied le Café citoyen en passant par l'organisation des marchés et la réflexion sur l'approvisionnement, elle s'implique aujourd'hui depuis près de 10 ans dans le développement du projet. En accord avec sa santé et son énergie, pendant certaines périodes elle est très présente dans les tâches journalières du café ou du marché, alors qu'à certains moments, elle continue de participer, cependant moins activement.

Comme elle nous le mentionnait en entrevue, la première raison pour laquelle elle s'implique c'est d'abord pour voir du monde « tous les bénévoles disent qu'ils sont là parce qu'ils veulent aider. Dans le fond, c'est parce que c'est du monde qui s'ennuient, qui savent pas quoi faire et qui veulent voir du monde ». Ainsi, bien qu'elle nous avoue ne jamais s'être réellement préoccupée de mieux manger ou d'avoir une alimentation saine, la raison première et unique de son dévouement pour l'ÉMA, dépasse la mission du projet, c'est réellement pour briser l'isolement social, pour participer à une communauté, à un quartier qu'elle s'implique.

Ce parcours témoigne de l'importance des impacts sociaux de l'ÉMA sur le quartier. La démarche d'*empowerment*, d'implication citoyenne, est clairement l'objectif le mieux atteint par l'ÉMA. Bien que l'alimentation soit une approche intéressante pour mobiliser les citoyens, les entrevues nous ont permis de constater que la première raison de l'implication des citoyens n'est pas la cause alimentaire, mais c'est plutôt pour vivre une vie de quartier, une expérience de proximité, pour connaître ses voisins. La thématique de l'alimentation devient donc un moyen et non une finalité pour la majorité des citoyens.

1.3 Ressources humaines et financières

De 2004 à 2008, l'ÉMA reste un projet pilote encadré par le Garde-manger pour tous (GMPT) et géré par le comité sécurité alimentaire. Son fiduciaire pour toutes les demandes de financement est la Coalition de la Petite-Bourgogne.

Malgré un montage financier qui a toujours été complexe et laborieux, l'ÉMA a depuis ses débuts pu compter sur l'appui financier de la Direction santé publique (DSP) de l'Agence de santé et des services sociaux de Montréal. Ainsi, à cette période, le *Programme de subvention de projets en*

*matière de sécurité alimentaire*¹³ finançait principalement des initiatives œuvrant sur la base de la concertation et de la participation citoyenne.

C'est, entre autres, pour s'arrimer à ce cadre de référence que les activités en informations et éducation alimentaires ont été priorisées par le comité de sécurité alimentaire. Ce financement de quelques dizaines de milliers de dollars par année (Tableau 2) n'est cependant pas suffisant. La coordonnatrice travaille donc d'arrache-pied pour trouver des subventions complémentaires.

De 2005 à 2007, la Fondation Chagnon permet de financer les ateliers pour les parents faisant partie du projet du Groupe Sud-Ouest. Un financement complémentaire de l'Agence de santé du Canada permet de donner des formations à d'autres participants en plus des parents visés par la Fondation Chagnon. Ces ateliers sont les activités de base de l'ÉMA jusqu'en 2008 où les deux financements se terminent. Effectivement, la Fondation Chagnon décide de poursuivre sur la thématique de la santé et de l'alimentation à travers son nouveau programme *Québec en forme*, programme qui n'a pas financé des activités dans la Petite-Bourgogne¹⁴. Pour l'Agence de santé du Canada, l'arrivée du gouvernement conservateur en 2006 transforme dans les années suivantes la définition inclusive et multi facettes de la sécurité alimentaire vers une définition réduisant l'enjeu à la salubrité des produits alimentaires (Canada, 2006). Ce changement d'orientation a pour effet d'exclure du financement possible les initiatives comme l'équipe mobile à partir de 2008.

La Fondation Chagnon combinée à la subvention de l'Agence a permis de mettre en place une équipe mobile qui, à son sommet, est composée de huit personnes, dont une diététiste, une chef diplômée de l'ITHQ¹⁵, des agents de développement, des animateurs d'ateliers et la coordonnatrice. Malheureusement, ce sommet ne dure pas, et dès la fin des deux programmes, les mises à pied s'enchaînent et il faut trouver de nouvelles sources de financement.

Notons que la majorité du financement complémentaire à la DSP vise de nouveaux projets qu'il faut ajouter aux activités déjà en place. Cette situation a fréquemment causé des surcharges de travail aux ressources humaines de l'équipe mobile.

Le problème de développer sans argent récurrent, c'est que tu n'arrives jamais à stabiliser les activités. C'est pour ça qu'on est passé par tellement de types d'actions et qu'on n'arrive pas à consolider une équipe. Encore aujourd'hui, c'est la précarité d'emploi. Tout le monde nous demande de faire du développement durable avec des jobs « en attendant ». Des contrats de 10 mois, 1 an... Et pendant ce temps, on essayait d'aller chercher d'autres financements, d'inventer un autre projet qui ne va pas trop substituer ce qu'on est en train de faire [...] (Entrevue no. 3).

Comme cette citation l'illustre, au cours des quatre années de la phase ateliers, l'ÉMA n'est pas stable au niveau des ressources humaines. Relié au financement tout aussi instable, chaque année, la coordonnatrice/animatrice de milieu de l'équipe doit réévaluer l'organisation des activités. Les contrats d'animations d'ateliers sont donc entre 3 mois et 1 an, le temps de trouver du nouveau

¹³ Ce programme est celui en vigueur entre 2002 et 2007.

¹⁴ À l'exception de l'année transitoire dans le changement de programme de la Fondation Chagnon.

¹⁵ Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec.

financement, il faut souvent mettre à pied un animateur et en embaucher un nouveau quelques mois plus tard, lorsque d'autres subventions arrivent (Entrevue no. 3).

2008 est donc une année de recherche de financement et de réorientation des activités. En plus de la fin du financement de la Fondation Chagnon et de l'Agence de Santé du Canada, la DSP change le cadre de référence de son programme. Elle désire maintenant financer l'accès aux fruits et légumes plutôt que l'éducation alimentaire et la concertation.

Finalement, notons qu'en plus de ces trois programmes majeurs, l'ÉMA va chercher ponctuellement des financements à travers d'autres organismes comme le Réseau Providence, OMHM ou le programme SIPPE¹⁶. Par ailleurs, aucun programme public majeur ne disparaît au cours de cette phase. Les détails du financement sont présentés dans le tableau 2.

Tableau 2 : Résumé du montage financier pour la période 2004 à 2008¹⁷

Bailleur de fonds	Année				
	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Direction de Santé publique	27 678 \$	34 900 \$	34 861 \$	21 661 \$	40 000 \$
Agence de Santé publique Canada			4 000 \$	54 000 \$	94 000 \$
Fondation Chagnon		42 500 \$	42 500 \$	46 600 \$	
Québec en forme ¹⁸					19 500 \$
CRE Montréal					5 000 \$
SIPPE		3 926 \$	5 126 \$	5 126 \$	7 398 \$
Réseau Providence		1 500 \$	1 000 \$	2 000 \$	2 000 \$
Coalition de la Petite-Bourgogne				6 840 \$	3 700 \$
OMHM			2 000 \$	8 705 \$	5 000 \$
SHQ (PAICS via OMHM)					2 300 \$
Emploi-Québec		6 916 \$			
Fondation Jean-Jacques Mercier					2 000 \$
Garde-Manger pour tous				3 540 \$	
Solidarité St-Henri			3 250 \$		
CCS projet avec Good Sheppard				7 020 \$	
Ateliers (contribution des organismes et participants)			949 \$	1 840 \$	6 704 \$
Commandites					225 \$
Total	27 678 \$	89 742 \$	93 686 \$	157 332 \$	187 827 \$

Source : *Équipe mobile en alimentation, tableau du financement.*

¹⁶ Services Intégrés en Périnatalité et Petite Enfance.

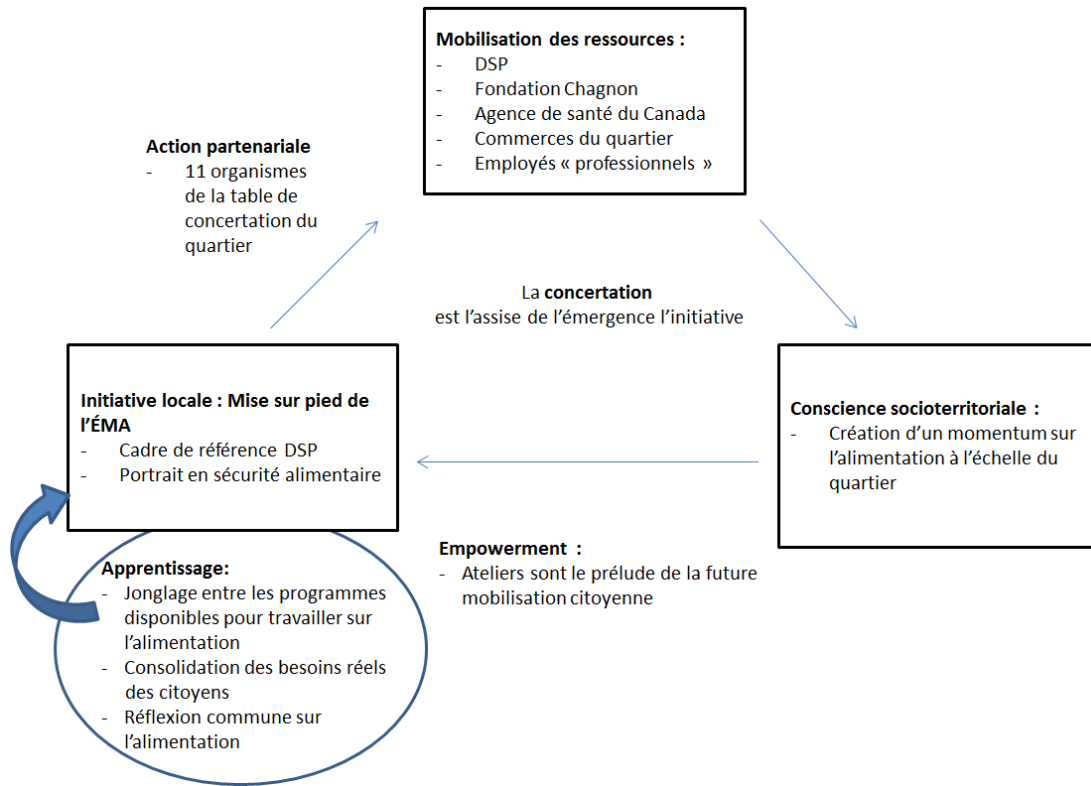
¹⁷ Le tableau est présenté selon l'année financière du 1^{er} avril au 31 mars. Il représente donc plus que la période discutée dans cette partie puisqu'il est difficile de savoir quand chacun des programmes a été dépensé durant l'année. Dans cette optique, il est normal que le tableau ne concorde pas directement avec les explications de cette section, et ce, principalement pour l'année financière 2008-2009.

¹⁸ Montant de transition entre les deux programmes de la Fondation Chagnon. Ce sera la seule année que l'ÉMA aura un montant de *Québec en forme*.

1.4 Analyse de la phase des ateliers en éducation alimentaire

Notre schéma d'analyse permet de replacer les étapes de la mise sur pied de l'ÉMA et le déroulement de sa première phase de développement, la phase des ateliers. Il permet également de voir comment l'initiative s'est ancrée dans le territoire.

Figure 4 : Équipe mobile en alimentation (2004-2008)



Source : Notre élaboration, inspirée de Klein, 2008.

L'ÉMA est mise sur pied par un groupe d'organismes du quartier regroupés dans le comité sécurité alimentaire de la Coalition de la Petite-Bourgogne¹⁹. Le projet naît des résultats d'une première démarche pour sonder la population sur leurs besoins en regard de l'alimentation. À travers la réalisation d'un portrait en sécurité alimentaire, le comité constate qu'il y a une perte du savoir culinaire importante parmi les résidents du quartier, et ce, malgré les services en cuisines collectives. Les résidents ne sont pas outillés pour apprendre la base de la cuisine et de la saine alimentation.

¹⁹ Notons que cette concertation sur la sécurité alimentaire est soutenue par le cadre de référence de la Direction de santé publique qui visait à l'époque à encourager la concertation locale et des projets en sécurité alimentaire qui travaillent dans une optique de développement social des communautés (DSP, 2002).

Grâce à la subvention de la DSP, le comité peut engager une coordonnatrice qui a, entre autres, comme mandat de trouver d'autres ressources financières et de consolider une équipe mobile pour donner des ateliers. Ses employés sont choisis sur la base de leurs compétences professionnelles en saine alimentation ce qui permet de construire des ateliers de grande qualité. L'ÉMA est alors plus qu'une initiative de mesures alternatives en sécurité alimentaire visant l'*empowerment* (plutôt que le dépannage). Elle fait plutôt le relais entre le discours sur les mesures alternatives et le discours sur les saines habitudes alimentaires, plus souvent difficile d'accès pour les populations défavorisées. Cette particularité lui vaut beaucoup d'intérêt et de curiosité de la part des bailleurs de fonds, mais également des acteurs travaillant sur la sécurité alimentaire. Certains y voient même un concept tout à fait innovant du fait que l'ÉMA se déplace pour atteindre les populations vulnérables (groupe de discussion 1).

Par ailleurs, la coordonnatrice, soutenue par le comité, arrive à mobiliser de nouvelles ressources financières pour consolider les activités de l'ÉMA. Étant donné son mandat d'animation de la concertation et de développement de partenariats, elle réussit également à mobiliser des acteurs du secteur privé (commerçants, Marché Atwater, épicerie) et d'autres institutions qui normalement ne touchent pas à la question alimentaire. Cette large mobilisation des ressources, associée à une bonne participation des citoyens aux ateliers crée une certaine dynamique, un « momentum » autour de la question alimentaire dans le quartier.

Normalement, à ce stade du cycle de développement d'une initiative, on commence à voir apparaître des mécanismes de concertation. Étant donné que la concertation est la nature même de l'ÉMA, il nous est plutôt permis de remarquer à ce stade de développement le prélude d'une future mobilisation citoyenne. Effectivement, en entrevue, plusieurs participants nous ont mentionné que selon eux, ce qui avait permis d'acquérir une base citoyenne active et aussi impliquée dans le début de la deuxième phase, était justement cette première phase d'activités très près des résidents et de leur milieu de vie.

Cette phase de développement permet à l'ÉMA de consolider certains apprentissages qui seront très importants dans le développement des phases subséquentes, dont l'art de s'arrimer aux programmes financiers disponibles. Par ailleurs, cette phase permet de faire ressortir les besoins réels des citoyens en ce qui a trait à l'alimentation, dont le problème d'approvisionnement.

Tableau 3 : Résumé synthèse de la phase des « ateliers en éducation alimentaire »

La phase des ateliers	
Élément déclencheur	Réalisation du portrait de la sécurité alimentaire
Type de leadership et processus décisionnel	Partagé, en concertation à travers le comité sécurité alimentaire
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir la notion de la sécurité alimentaire auprès de la population et des organismes - Développer les habiletés et les connaissances sur l'alimentation - Améliorer l'accessibilité et la capacité des individus à faire des choix pour un meilleur approvisionnement alimentaire - Supporter les actions des individus et des organismes intéressés à la sécurité alimentaire
Partenariat	<ul style="list-style-type: none"> - Avec des organismes du quartier (toutes les clientèles visées) - Avec d'autres tables de concertation - Avec d'autres quartiers (St-Henri et Groupe Sud-Ouest)
Financement et ressources mobilisées	<ul style="list-style-type: none"> - DSP - Fondation Chagnon - Agence de santé du Canada - Réseaux providence - Garde-manger pour tous - SIPPE - Emploi-Québec - OMHM - Coalition de la Petite-Bourgogne - Appui de certains commerçants du quartier dans les activités
3 forces	<ul style="list-style-type: none"> - Activités décentralisées permettent de mobiliser largement les citoyens - Activités permettent de briser l'isolement - Approche concertée
3 défis et difficultés rencontrés	<ul style="list-style-type: none"> - Financement - Difficulté de consolider l'équipe de travail en raison du financement - Garder la participation aux ateliers constante
Principales réalisations	<ul style="list-style-type: none"> - Portrait de la sécurité alimentaire - Embauche d'une coordonnatrice permanente - De nombreux ateliers sur l'alimentation saine - Animation d'une réflexion collective sur l'alimentation <ul style="list-style-type: none"> o Partenariats o Participation à la concertation - Trousse de 10 ateliers encore utilisée aujourd'hui - Activités de diffusion dans le quartier

SECTION 2 : LA PHASE « MARCHÉ CITOYEN »

2.1 Émergence d'un nouveau projet

Bien que la réflexion sur l'approvisionnement eût été dans le discours de l'ÉMA depuis quelques temps, c'est l'année 2008 qui marque réellement un changement d'orientation de l'approche pour répondre à la sécurité alimentaire. Le nouveau cadre de référence de la DSP réorienté vers l'approvisionnement permet de déposer le projet *En quête d'alimentaire*. Suite au bilan du plan d'action 2006-2007, le comité sécurité alimentaire de la Coalition conclut que l'approvisionnement devrait prendre une plus grande importance au sein du plan d'action de l'ÉMA. Dans cette perspective, le projet déposé à la DSP a pour but de mettre en œuvre un projet d'approvisionnement en fruits et légumes frais dans le quartier Petite-Bourgogne à partir d'une démarche participative et intégrée. Ce projet, prévu sur trois ans, a trois phases. La première année, on consulte, on mobilise et on identifie des futures actions en concertation avec la population et les organismes du milieu. La deuxième année, on intègre et on expérimente les actions en approvisionnement identifiées dans les consultations. La troisième année, on continue de développer le projet d'approvisionnement priorisé.

Ce projet permet de répondre concrètement à un besoin dans la Petite-Bourgogne, et ce, avec la double qualité d'être construit de manière à impliquer les citoyens du quartier dans la solution à leur problème d'approvisionnement. Ils seront donc sollicités pour réfléchir à un projet, pour le mettre en œuvre et pour le poursuivre par la suite.

Forum sur l'approvisionnement, le début d'une nouvelle période de mobilisation

Afin de faire participer les gens du quartier à la recherche d'une solution d'approvisionnement, on privilégie l'organisation d'un grand forum. Ce dernier est organisé par l'ÉMA et des citoyens qui sont déjà intégrés dans son organisation. Ces citoyens sont pour la plupart des gens ayant participé aux ateliers et aux diverses activités de l'ÉMA dans la phase précédente.

Préalablement à la journée du forum, dix focus groups, pour un total de 73 participants, sont organisés afin de mieux comprendre la dynamique déjà établie de l'approvisionnement dans le quartier (où on achète, combien on dépense, qui sont les clients, etc.) et afin de mettre en évidence les attentes des citoyens et les pistes de solutions pouvant être explorées lors du forum.

Les résultats de ces focus groups sont présentés aux 96 participants du forum. Précisément, la journée se compose autour de petits groupes mélangés (48 citoyens, 13 organisateurs, 35 organismes, institutions, bailleurs de fonds) sans que personne ne connaisse la provenance de chacun des participants. De nombreuses activités de réflexion sont organisées, dont : une marche pour se rendre à l'épicerie la plus proche (afin de constater le désert alimentaire), des ateliers « jeu de rôle » afin de se mettre dans la peau de tous les types de citoyens, etc.

Cette journée permet d'identifier des solutions à l'image des besoins des citoyens, mais également des ressources disponibles dans le quartier. Les éléments principaux qui ressortent sont :

- Les citoyens veulent que le volet éducatif continue ;
- Ils sont prêts à s'impliquer dans la communauté pour travailler la question alimentaire ;
- Ils désirent une réponse communautaire aux problèmes d'accessibilités physique et économique aux aliments santé ;
- Ils aimeraient, à plus long terme, répondre au problème plus structurel du manque d'emploi dans la communauté afin de pouvoir trouver une vraie solution structurante au problème d'accessibilité économique aux denrées alimentaires (ÉMA, 2008).

C'est donc dans la suite logique de ces résultats de réflexion collective que le premier comité citoyen pour l'alimentation se forme et qu'on travaille à un premier projet pour améliorer l'accessibilité physique et économique : des journées de marchés saisonniers.

Pour ce faire, la coordonnatrice de l'ÉMA mobilise les autres quartiers du Sud-Ouest afin de faire une demande de financement à la CRE de Montréal qui gère alors un programme pour encourager ce type d'initiative. Ensemble, ils créent le SOSA (Sud-Ouest Sécurité Alimentaire) et vont chercher 20 000 \$ à l'instance régionale pour que les quatre quartiers organisent chacun leur propre mini-marché. Même si la somme par quartier est anecdotique, elle donne réellement le coup de pouce dont les citoyens de la Petite-Bourgogne ont besoin pour s'organiser et acheter le matériel de base pour les marchés. Ainsi, même si le projet initial comprenait seulement six journées de marché pendant l'été 2009, les citoyens n'ont jamais arrêté depuis. Hiver comme été, ils se rencontrent toutes les deux semaines pour organiser le marché qui en est aujourd'hui à plus d'une centaine de journées.

2.2 Gouvernance

L'été 2009 a permis à un groupe de citoyens de se consolider et de travailler à l'organisation des six mini-marchés pendant cette saison. Pour certains citoyens, cette implication était la continuité de leur participation aux ateliers, alors que pour d'autres, provenant du secteur plus favorisé de la Petite-Bourgogne, l'implication dans les marchés était une initiation à la vie communautaire du quartier. Le groupe s'est donc créé avec un double profil de citoyens, une mixité socio-économique encore jamais vue à l'échelle du quartier, certains participants rencontrés en entrevue disent même à l'échelle de la ville.

Lors de nos entretiens, les répondants utilisaient l'image d'un comité formé de « gens de HLM » et de « gens des maisons de ville et des condos ». Cette stigmatisation par le logement est particulièrement forte dans ce quartier composé de classes économiques très éloignées. Une grande majorité des répondants nous ont d'ailleurs mentionné cette particularité de mixité socio-économique comme étant l'une des plus grandes forces des activités de l'ÉMA : « avant la rue Georges-Vanier était comme une frontière mentale entre les HLMs et les citoyens plus aisés habitant

du côté ouest de cette rue. Aujourd'hui, grâce à l'ÉMA, les gens se sont rencontrés, ils s'impliquent ensemble, ils se voient, ils s'apprécient » (Entrevue no. 4).

Par ailleurs, à cette période, l'ÉMA est toujours un projet pilote du comité sécurité alimentaire. Elle anime la mobilisation et aide les citoyens à se structurer pour faire les marchés. Même si les citoyens s'impliquent grandement, l'accompagnement de l'ÉMA est primordial dans la mise sur pied des journées de marché et dans la poursuite de l'activité jusqu'à aujourd'hui.

2.3 Activités

Le marché citoyen en 2009-2010 est actif tous les deux samedis pendant toute l'année. L'été, les citoyens l'installent devant le local de l'équipe mobile à l'extérieur, l'hiver ils sont à l'intérieur dans la salle communautaire du Centre Yolande-Breton, sous les îlots St-Martin. Dépendamment des semaines et des périodes de l'année, jusqu'à 130 familles viennent s'approvisionner en fruits et légumes (ÉMA, 2010). Appuyés par la coordination de l'ÉMA, ce sont en grande partie des citoyens qui l'organisent.

Plusieurs étapes préalables à la journée de marché sont nécessaires comme la commande, la livraison, l'entreposage des fruits et légumes, la production et la publication des circulaires, la diffusion, etc. Certains citoyens s'impliquent dans ces étapes alors que d'autres préfèrent venir faire des tâches le samedi matin, comme monter les tables ou accompagner les clients dans leurs achats.

L'approvisionnement aujourd'hui

Nous l'avons mentionné plus haut, depuis 2009, le marché n'a jamais cessé ces activités. Le comité de citoyen responsable du marché a d'ailleurs fêté son 100^{ème} marché dernièrement. Plus d'une cinquantaine de produits sont disponibles pour 125 à 150 familles que l'on sait être à 80 % des résidents d'HLM (Télé-Québec, 2014). Même si le projet est actuellement reconnu comme une réussite et un exemple, il demeure que certains défis restent à résoudre. Pour ne nommer que deux des plus importants, notons la mobilisation constante des citoyens et l'approvisionnement du marché.

Effectivement, depuis le début de cette activité, la mobilisation n'est pas constante. Aux suites du forum de 2008, c'était un noyau d'environ 30 personnes qui s'y impliquaient. Aujourd'hui le noyau actif du comité tourne autour d'une dizaine de personnes. Par ailleurs, l'essoufflement chez certains citoyens très actifs depuis le début se fait sentir. Un temps d'arrêt est nécessaire pour certains. Pour cette raison, une agente de mobilisation, engagée quelques heures par semaine, reste active pour garder les troupes motivées et surtout pour trouver de nouveaux citoyens qui ont envie de s'impliquer dans la démarche.

Nous remarquons que malgré l'essoufflement des bénévoles, les citoyens que nous avons rencontrés en entrevue nous ont tous parlé du marché comme étant « leur marché ». Il y a effectivement un sentiment d'appartenance fort pour cette activité et une belle fierté lorsqu'ils parlent de celle-ci (Entrevues no. 1, 8, 18 ; Focus group 2).

Même si la distribution entre le marché et les citoyens est efficace, l'approvisionnement du marché lui-même est plus problématique. À travers ses cinq années d'activité, le comité citoyen et l'ÉMA ont expérimenté plusieurs manières de s'approvisionner soit en allant directement au marché central, en utilisant le programme *Bonne boîte, bonne bouffe* ou encore en faisant affaire avec des grossistes. Malgré cela, toutes les expériences ont comporté des limites assez importantes.

Dans cette optique, à l'heure actuelle, l'ÉMA est à la recherche d'une nouvelle solution d'approvisionnement. Travaillant sur ce dossier avec Solidarité St-Henri, seul quartier du Sud-Ouest avec la Petite-Bourgogne à avoir poursuivi les mini-marchés, ils ont dernièrement fait faire une étude de marché pour un projet de coopérative de distribution. Cette étape est en développement.

Encadré 2 : Parcours de vie d'une résidente bénévole de l'ÉMA

Originnaire de la France, notre répondante est arrivée dans le quartier il y a 10 ans avec sa petite famille. Elle a découvert le marché citoyen, en 2009 alors qu'elle participait à une marche de Jane pour mieux connaître son quartier. Elle décide de s'impliquer lors du premier été d'activité des marchés. « Quand on est à l'extérieur de chez soi, loin de sa famille on a le goût de se recréer un environnement familial. La vie est plus facile dans ces cas-là. J'ai commencé par organiser la fête des voisins dans ma rue. J'ai trouvé ça le fun et j'ai réalisé que ça pouvait s'étendre à plus large que ma rue. Quand j'ai vu le projet des marchés, c'était en continuité avec l'idée de créer une communauté. Le projet concordait avec mon idée d'un village, de vie de quartier. Aussi, j'ai trouvé l'idée de l'accessibilité aux fruits et légumes géniale. »

C'est donc sur la base des valeurs de communauté que notre répondante débute son implication. Rapidement, les quelques heures/semaines deviennent plus d'une journée semaine. En plus de donner du temps dans les activités de base du café pendant la première année, elle gère une grande partie de l'approvisionnement du marché. Après un an d'implication au café alors qu'elle voit qu'ils ont de moins en moins besoin de bénévoles avec les formations CREP et la professionnalisation des postes, elle décide de dédier son temps exclusivement au marché qui continu a opéré principalement sur la base du bénévolat. Elle prend donc en charge l'approvisionnement du marché et une partie de la gestion de son opérationnalisation. Avec l'ÉMA, ils cherchent à développer une méthode plus efficace et moins coûteuse pour avoir accès aux fruits et légumes ce qui amène notre répondante, entre autres, à se retrouver les vendredis matin très tôt au marché central à faire les commandes pour les marchés du samedi.

Après près de 4 ans de dévouement, l'essoufflement se fait nécessairement sentir. Avec son emploi qui demande de plus en plus, notre répondante prend du recul sur l'initiative. Elle démissionne du CA et arrête de s'occuper de l'approvisionnement. Malgré cela, elle reste très proche de l'initiative, elle continue à venir manger au café et à acheter au marché. Elle donne encore du temps sur une base ponctuelle.

Son sentiment d'appartenance pour le projet est très fort et elle mentionne la mixité socioéconomique comme étant une plus-value remarquable du projet : « Ce que j'aime c'est que c'est un projet rassembleur. Tout le monde se côtoie ! Même les gens les plus riches du quartier (parce qu'il y a vraiment deux réalités économiques dans le quartier). Peu importe l'origine ou le revenu, tout le monde peut venir acheter au marché. En fait, plus les gens viennent, plus ça donne du pouvoir d'achat pour organiser le marché. On peut donc avoir des prix plus abordables et ceux qui ont moins de moyens peuvent en profiter. Aussi, c'est un lieu de socialisation incroyable ! »

2.4 Ressources humaines et financières

C'est grâce au deuxième cadre de référence de la DSP²⁰ que l'ÉMA peut soutenir et accompagner le marché.

Le premier été en 2009, le financement combiné de la CRE et de la DSP permet d'embaucher une agente de mobilisation servant de pivot dans toute la logistique des marchés pour les quatre quartiers. La DSP finance surtout la mobilisation des partenaires et des citoyens. La CRE paie le matériel pour les marchés.

Notons que dans cette phase, deux des principaux financements cessent en 2009-2010 soit le programme de l'Agence de Santé publique Canada et le financement privé provenant de la Fondation Chagnon. Comme le financement de la CRE est pour un seul été, à l'automne 2009 il ne reste que le programme de la DSP pour supporter les activités de l'ÉMA. L'agente de mobilisation, engagée avec cette subvention reste en poste, mais l'équipe de base de l'ÉMA, la coordonnatrice, le professeur de cuisine et l'agent de développement, se retrouve sans emploi pour quelques mois.

C'est une période où la mobilisation est à son comble. Même sans fonds de roulement disponibles pour acheter les légumes et fruits, les citoyens veulent continuer à organiser des marchés. La coordonnatrice décide donc de continuer à animer le comité citoyen de manière bénévole. « Le fait qu'il n'y avait plus de financement, les citoyens se sont encore plus mobilisés pour le faire eux-mêmes. Ils se sont dit "*let's go, on est capable*". Donc on a continué les journées de marché » (Entrevue no. 3).

Parallèlement, appuyés par les organisatrices communautaires du CSSS et de l'OMHM, les employés au chômage font du démarchage pour trouver du nouveau financement, ce qu'ils arrivent à faire, mais principalement à travers des programmes ponctuels d'une année (Tableau 4).

En ce qui concerne le financement des marchés, aujourd'hui ils s'autofinancent en vendant les fruits et légumes invendus au Café citoyen (voir Section 3). Sans négliger l'importance de l'implication des citoyens, le marché survit grâce à leur dévouement et à leur solidarité pour la cause. Tous les participants aux entrevues ont d'ailleurs souligné que sans eux, l'initiative n'aurait jamais survécu.

²⁰ Le nouveau cadre de référence est nommé *Cadre de référence pour le soutien au développement de la sécurité alimentaire dans la région de Montréal 2008-2012*. Ce cadre vise principalement l'approvisionnement des résidents en fruits et légumes frais.

Tableau 4 : Résumé du montage financier pour la période 2008-2009²¹

Bailleur	Année		
	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Direction de Santé publique	21 661 \$	40 000 \$	40 000 \$
Agence de Santé publique Canada	54 000 \$	94 000 \$	
Fondation Chagnon	46 600 \$		
Québec en forme		19 500 \$	
CRE Montréal		5 000 \$	
SIPPE	5 126 \$	7 398 \$	6 937 \$
Ville de Montréal (Ville-MESS)			18 000 \$
Réseau Providence	2 000 \$	2 000 \$	2 500 \$
Coalition de la Petite-Bourgogne	6 840 \$	3 700 \$	2 177 \$
OMHM	8 705 \$	5 000 \$	10 000 \$
SHQ (PAICS via OMHM)		2 300 \$	
CCS projet avec Good Sheppard	7 020 \$		
FESSO (RESO)			10 188 \$
RISQ (Prêt pour étude de marché)			5 000 \$
Fondation Jean-Jacques Mercier		2 000 \$	
Revenu du marché citoyen			8 349 \$
Ateliers (contribution organismes et participants)	1 840 \$	6 704 \$	120 \$
Commandites		225 \$	200 \$
Garde-Manger pour tous	3 540 \$		
Total	157 332 \$	187 827 \$	103 471 \$

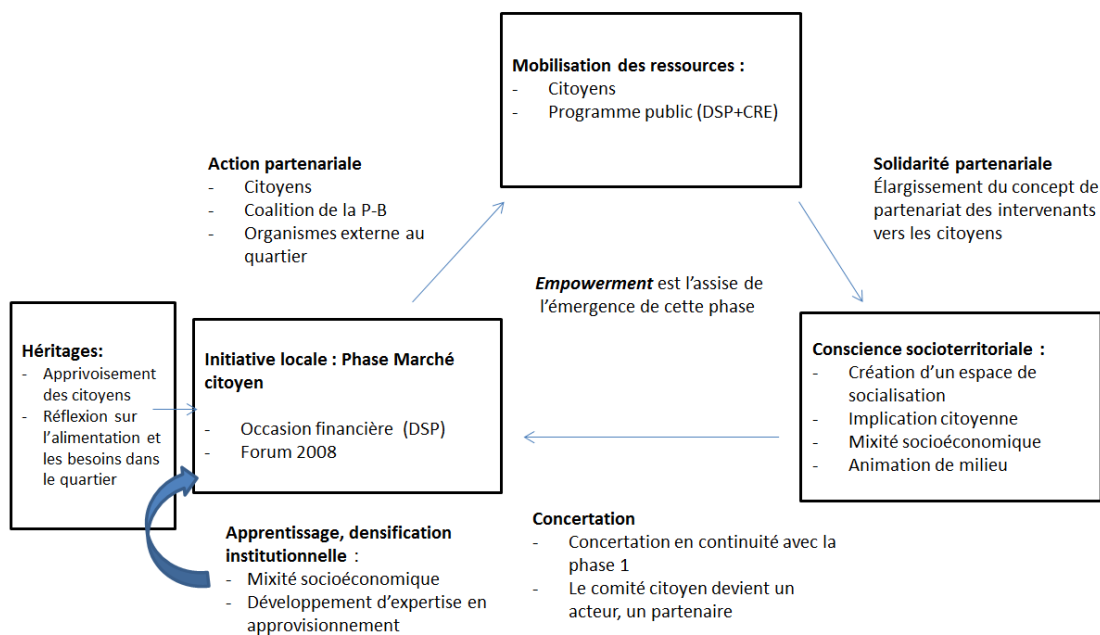
Source : Équipe mobile en alimentation, tableau du financement.

2.5 Analyse de la phase « Marché citoyen »

L'ÉMA entame la phase de l'approvisionnement sur la base de certains héritages ayant été stimulés dans la phase 1.

²¹ Le tableau est présenté selon l'année financière du 1^{er} avril au 31 mars. Il représente donc plus que la période discutée dans cette partie. Il est difficile de savoir quand chacun des programmes a été dépensé durant l'année. Conséquemment, il est normal que le tableau ne concorde pas directement avec les explications de cette section principalement pour l'année financière 2009-2010 qui couvre également les débuts de la période du Café citoyen.

Figure 5 : Développement de la phase « Marché citoyen »



Source : Notre élaboration, inspirée de Klein, 2008.

Premièrement, les citoyens qui ont participé aux ateliers ont développé une confiance dans l'ÉMA. Les ateliers ont donc été une période d'approvisionnement entre l'initiative et les citoyens du quartier. Ils ont également été l'occasion de discuter plus largement de l'alimentation et des besoins dans le quartier. Dans ces conditions, le deuxième cadre de référence de la DSP et l'opportunité qu'il a procuré aux acteurs du quartier de réfléchir aux problèmes d'approvisionnement des résidents est arrivé au bon moment dans le quartier. « On était pas mal rendu là de toute manière » (Entrevue no. 2).

Comme mentionné dans la section précédente ce cadre de référence a permis de concerter et de consulter les citoyens dans la Petite-Bourgogne sur les moyens les plus efficaces de répondre aux problèmes d'approvisionnement. Le forum a donc été une phase primordiale et incontournable dans l'appropriation de l'action collective par les citoyens. En plus des ressources financières mobilisées pour arriver à mettre en place l'activité d'approvisionnement privilégiée par les participants du forum, soit le Marché citoyen, les citoyens deviennent la ressource humaine la plus importante de cette étape du processus de développement de l'initiative. Après avoir préparé le terrain pendant plusieurs années avec les ateliers et après avoir conceptualisé un évènement consultatif des plus innovants, complet et adapté aux réalités du quartier l'ÉMA gagne son pari. Les citoyens deviennent le centre de la démarche. Ils passent de bénéficiaires de services et bénévoles (phase ateliers) à générateurs de solutions, acteurs principaux d'une démarche en sécurité alimentaire faite « pour les citoyens et par les citoyens ». On assiste à une prise en charge des solutions en sécurité alimentaire. Les citoyens deviennent des partenaires du développement au même titre que les partenaires issus de la concertation à la base de l'initiative.

Rapidement, le marché citoyen devient plus qu'un lieu d'approvisionnement. Il devient aussi un lieu de socialisation, un évènement qui est réalisé à toutes les deux semaines où des citoyens de tous les milieux socio-économiques se rassemblent et mettent la main à la pâte pour organiser le marché. Cette activité permet de faire tomber les barrières économiques, ethniques et linguistiques²². Le marché devient un lieu que chacun s'approprie à sa manière, comme usager pour rencontrer ses voisins ou comme organisateur pour s'impliquer dans sa communauté. D'ailleurs, le marché a été nommé par plusieurs participants aux entrevues comme étant un lieu qui modifie la vision « des communautés de la Bourgogne » et qui contribue à construire une identité commune (Entrevues no. 4, 7, 10, 13). Dans ces conditions, nous voyons réellement une conscience petite-bourguignonne, une conscience territoriale, apparaître.

L'ÉMA est reconnue aujourd'hui pour la mixité socioéconomique qu'elle a su encourager et qui, à notre connaissance, a rarement été produite par des projets similaires. Elle est également reconnue par d'autres quartiers et par certains bailleurs de fonds pour son expertise développée sur l'approvisionnement à l'échelle locale.

Mentionnons finalement que, contrairement à la phase 1, cette phase de développement prend ses assises dans la prise en charge citoyenne, ce qui place cet élément au centre du processus de développement plutôt que comme son résultat. C'est d'ailleurs ce qui fait la particularité de l'ÉMA comparativement à d'autres initiatives de ce type.

Tableau 5 : Résumé synthèse de la phase « Marché citoyen »

La phase approvisionnement	
Élément déclencheur	Nouveau cadre de référence DSP
Type de leadership	Organismes + citoyens
Processus décisionnel	Comité sécurité alimentaire Consultation publique
Objectifs	- Approvisionner la Petite-Bourgogne en fruits et légumes frais. - Mobiliser les citoyens dans une optique de renforcement des capacités
Partenariat	- Avec les organismes du quartier qui s'impliquent dans les activités d'information - Avec d'autres quartiers (Solidarité St-Henri pour approvisionner leur marché respectif groupe SOSA)
Concertation	Toujours forte
Financements et ressources mobilisées	- Les citoyens - DSP - CRE - SIPPE - Ville de Montréal - Réseau Providence - OMHM - FESSO - RISQ - Fondation Jean-Jacques Mercier

²² Depuis la fondation du quartier, un fossé important sépare les francophones et anglophones dans le quartier.

Partage des ressources	Au sein du groupe SOSA, partage de \$ de la CRE
3 principales forces	<ul style="list-style-type: none"> - Mixité socioéconomique - Mobilisation citoyenne forte - Distribution d'aliments frais dans un désert alimentaire
3 principaux défis et difficultés rencontrés	<ul style="list-style-type: none"> - Soutenir la mobilisation - L'approvisionnement du marché - Le financement
Réalisations importantes	<ul style="list-style-type: none"> - Création du premier comité citoyen (aux débuts plus de 30 personnes) - 10 groupes de discussion : 73 participants - Forum citoyen : 96 participants - Actions collectives (Mois de la nutrition) <ul style="list-style-type: none"> o Près de 250 participants - 6 marchés saisonniers à l'été 2009 - Des marchés à toutes les deux semaines depuis 2009

SECTION 3 : LA PHASE « CAFÉ CITOYEN »

3.1 Émergence du Café citoyen

Le retour au travail pour l'équipe mobile, après quelques mois sans financement, s'est inscrit dans une nouvelle phase de développement, celle du Café citoyen. Discuté par les participants lors du forum de 2008 le projet du Café citoyen prend forme et un nombre important d'arguments commencent à être entendus en sa faveur.

Premièrement, les organisateurs du marché cherchent une solution pour écouler les fruits et légumes invendus. Le marché, voulant répondre aux demandes des communautés culturelles du quartier, tente d'avoir une grande diversité de produits, mais les surplus sont importants. Afin d'éviter le gaspillage, on met beaucoup d'efforts dans la revente aux commerces, aux CPEs etc. Toutes les deux semaines, il faut refaire la tournée des acheteurs potentiels et essayer de revendre le surplus avant qu'il ne périsse. Ce sont des efforts considérables, réalisés bénévolement, qui prennent beaucoup d'énergie à l'ÉMA, en plus du marché lui-même qui n'est plus financé, et que l'ÉMA continue de soutenir. Les citoyens ont donc soulevé l'idée de transformer les surplus pour les revendre dans un lieu qui servirait autant à se nourrir qu'à socialiser un lieu de rassemblement. De plus, cette revente permettrait de mieux subventionner le marché, ce qui demeure la priorité.

Deuxièmement, des discussions avec l'OMHM entamées quelques années plus tôt concernant un local désaffecté, qui avait déjà hébergé un restaurant, ont porté fruit. L'OMHM veut que son local serve pour un projet communautaire répondant aux besoins du quartier. Dans cette optique, les acteurs de la Petite-Bourgogne (à travers la Coalition) voient la pertinence d'allier employabilité et sécurité alimentaire.

Troisièmement, le projet vise à pallier le manque de services de proximité pour la population défavorisée du quartier. En 2010, l'artère commerciale du quartier de la rue Notre-Dame, est en revitalisation, mais tous les commerces s'y installant visent une population à revenu élevé. Ils sont donc inaccessibles pour la moitié des habitants du quartier qui habitent dans les HLM. La mise en place d'un service en alimentation physiquement et économiquement accessible apparaît donc comme prioritaire.

Finalement, un atout de taille s'offre à l'équipe mobile puisque sa coordonnatrice est l'ancienne propriétaire d'un restaurant dans le quartier. Elle a donc le bagage de connaissances nécessaire dans la restauration et dans la gestion d'un commerce pour mettre sur pied un projet de cette nature.

Cet ensemble d'éléments amène l'OMHM à s'engager en 2010 à rénover l'ancien restaurant pour le transformer en café/salle de formation. Comme un employé de l'ÉMA mentionnait en entrevue :

Tout l'engouement qu'il y a eu pour les marchés, la mobilisation des citoyens, le fait qu'on avait perdu nos jobs, les citoyens qui ne voulaient pas que le marché s'arrête et

qui nous demandaient de continuer à les aider... Je crois que c'est ce qui a permis à l'OMHM de voir l'impact qu'on avait sur le quartier et ça a fini de les convaincre d'investir la somme nécessaire pour rénover le local (Entrevue no. 3).

Afin de s'assurer de la viabilité économique du projet et de choisir les activités à prioriser, l'ÉMA fait faire une étude de marché par la firme IFACT. En juillet 2010, les résultats de l'étude indiquent que le café a un fort potentiel de développement dû à une concurrence faible dans son aire de desserte et à sa position stratégique dans le quartier. Après avoir consulté 269 résidents de la zone des îlots Saint-Martin, les résultats montrent que les citoyens souhaitent un café offrant des prix accessibles, des plats rapides, des menus variés de différentes cultures, des événements culinaires et une programmation culturelle (IFACT, 2010).

L'ÉMA décide d'aller graduellement vers ce genre de café. On identifie cependant des étapes de développement moins urgentes, comme la programmation culturelle et les événements culinaires, qui viendront lorsque les activités de base du café seront consolidées.

Encadré 3 : Parenthèse sur une lecture territoriale de l'émergence du café

À l'été 2011 plusieurs projets d'envergures se déploient sur le territoire de la Petite-Bourgogne. Alors que le Café citoyen est dans son premier été d'activité et que la mobilisation citoyenne est à son zénith, d'autres projets d'aménagement urbain autour du Café citoyen se mettent en branle.

Étant donné la grande mobilisation qu'il y a autour du café, l'OMHM et le Centre d'écologie urbain de Montréal, avec leur projet « la Ville en vert » choisissent de profiter du « momentum », du « buzz » autour des îlots Saint-Martin et débutent leur projet de verdissement dans ce secteur mobilisant ainsi une cinquantaine de citoyens.

Autre projet mobilisateur qui arrive à cette période : « le projet Mosaïque Vibration » où un artiste coordonne l'installation d'une mosaïque par les citoyens sur les murs du Centre Yolande-Breton (dans lequel se situe le Café citoyen). Tout l'été, des tables sont installées dehors et les citoyens qui passent viennent poser quelques morceaux de céramiques. Ce projet permet de mobiliser les jeunes comme les plus vieux. En tout c'est plus de 360 bénévoles qui se sont impliqués durant l'été.

Environ dans la même période, l'Arrondissement et l'organisme MU cherchent un endroit pour faire une murale en hommage au Jazz canadien qui est né dans la Petite-Bourgogne. Dans la foulée des activités autour des îlots St-Martin, on décide d'installer la murale sur l'un des murs aveugles d'un bâtiment des îlots au coin de la rue Des Seigneurs et St-Jacques juste au-dessus des mosaïques.

Les projecteurs étant grandement tournés sur la Petite-Bourgogne et précisément autour des îlots St-Martin, toute cette mobilisation appuie les efforts de consolidation du Café citoyen et permet de faire parler du projet dans la communauté et de le faire rayonner à l'extérieur attirant ainsi les curiosités des bailleurs de fonds.

Tiré de l'analyse du participant de l'entrevue no. 13.

Le café ouvre ses portes en décembre 2010. Le local est composé d'un espace de consommation (table de restaurant), d'une cuisine assez grande pour donner des ateliers aux résidents (mandat non subventionné, mais qui reste dans la mission de l'ÉMA). Il y a également une salle de classe que le Centre d'emploi Tyndale-St-Georges occupe pour donner des formations en employabilité.

3.2 Gouvernance

Étant donnée la mission *d'empowerment* de l'ÉMA, le projet du café comprend la formation d'un groupe de citoyens capables de reprendre un jour la gestion du café. Pendant que l'OMHM rénove le local, on en profite donc pour mettre sur pied des séances de formation en gestion pour les citoyens, des visites de projets similaires à Montréal, des séances avec la CDEC pour comprendre le fonctionnement de différentes structures organisationnelles et d'autres activités visant le renforcement des capacités des citoyens, souvent très éloignés du marché de l'emploi.

Par ailleurs, pour mettre en place le projet, il manque une structure officielle. Effectivement, ni le comité de citoyens ni l'équipe mobile, étant toujours un projet du comité sécurité alimentaire, ne peuvent signer de contrats d'assurances et autres. Sous l'initiative de l'ÉMA, une association entre le Garde-manger pour tous, la Coalition, l'OMHM et l'Association des Popotes roulantes s'organise. Une entente temporaire est signée avec cette dernière qui assure la première année du bail et les assurances du Café citoyen. Il apparaît alors une évidence : un projet d'une telle envergure a besoin d'une structure de gestion. Temporairement, en attendant que les citoyens soient prêts à reprendre le Café citoyen, l'équipe mobile décide de se doter d'une structure plus officielle pour faciliter la pérennité du projet.

Incorporation de l'ÉMA

Gérer un projet d'une aussi grande envergure tout en étant un projet pilote du comité sécurité alimentaire et en étant géré par le Garde-manger pour tous, rend la situation très complexe. En janvier 2011, les membres de l'équipe mobile réfléchissent à s'incorporer. Cette incorporation ne vise pas à évincer la dimension citoyenne du projet, mais à se doter des moyens pour obtenir de nouvelles subventions afin de consolider une équipe plus solide.

Naguère, dans la période des ateliers, on avait déjà réfléchi à se détacher de la Coalition et du Garde-manger. À l'époque où l'équipe mobile était nombreuse, on avait proposé à la Coalition de devenir une coopérative de travailleurs spécialisés sur l'alimentation. Cette idée avait été rejetée par le comité sécurité alimentaire qui craignait une démobilisation des organismes participants. On voulait que l'initiative reste un projet de quartier, un projet appartenant à tout le monde.

Près de trois ans plus tard, la situation est bien différente. D'une part, l'implication des organismes dans les activités de l'équipe mobile est de moins en moins importante. Les orientations gouvernementales transformant peu à peu le monde communautaire, la situation financière des organismes devient de plus en plus corsée. Dans ces conditions, tous se serrent la ceinture et tentent

de sauver leurs organismes²³ ayant ainsi moins de temps et de ressources pour la concertation. D'autres parts, l'équipe mobile gère des activités de plus en plus complexes et il devient presque impossible de rester sous l'égide de la Coalition et du Garde-manger pour tous pour continuer de les assurer.

Dans ces conditions, en janvier 2011, on entame les démarches pour incorporer l'ÉMA en tant qu'OBNL. Gardant la même mission d'appui et d'accompagnement des citoyens, le conseil d'administration (CA) comprend majoritairement des citoyens résidant en HLM. Avec l'appui de membres de soutien provenant d'organismes comme le CSSS Sud-Ouest-Verdun, l'OMHM ou le RESO, les nouveaux administrateurs apprennent leurs rôles et responsabilités. Les tâches reliées à la nouvelle incorporation, comme l'élaboration des règlements généraux, s'avèrent laborieuses, ce qui éloigne les membres du CA des tâches liées à la gestion du café comme tel. On décide donc d'élargir la participation sur le CA à des intervenants d'organismes du quartier afin de bénéficier de leur expérience pour le développement du Café citoyen.

3.3 Activités

Les activités prenant place dans le local du café sont de trois ordres : 1) les activités de restauration; 2) les formations en cuisine et services à la clientèle accréditées par la Commission scolaire; 3) la formation du programme espoir qui se donne dans le local de classe annexé au café et qui est géré par le Centre d'emploi Tyndale-St-Georges en partenariat avec l'ÉMA.

Le volet restauration

Le volet restauration comprend trois plages horaires proposées aux résidents : les jeudis et vendredis midis ainsi que les samedis matins. On y sert des repas végétariens cuisinés avec les fruits et légumes invendus du Marché citoyen. Le samedi, ce sont des brunchs qui plaisent beaucoup aux citoyens. L'achalandage est relativement bon, surtout les samedis où se tient le marché.

L'équipe de travail est composée d'un chef cuisinier, d'un aide-chef, de deux serveuses à temps partiel, d'une gérante de café²⁴. Le café connaît un roulement de personnel important depuis le début. Selon les participants aux entrevues, l'une des causes de ce roulement de personnel viendrait du double-profil qui est demandé pour travailler dans un milieu communautaire qui doit fonctionner comme une entreprise et être rentable. Par ailleurs, il est certain que le manque de ressources financières pour le fond de roulement du café est en cause dans la rétention de personnel, l'ÉMA ne pouvant garantir des contrats de plus de quelques mois.

Bien que le café fût mis en place essentiellement pour récupérer les fruits et légumes invendus du marché, il possède aujourd'hui un impact social beaucoup plus important qui dépasse largement sa mission première. Comme plusieurs intervenants interviewés nous l'ont mentionné, le café est

²³ Une situation toujours actuelle qui a été dénoncée de nombreuses fois par nos interviewés.

²⁴ Au moment de l'écriture, cette structure était en mouvement. Le nombre de postes consolidés officiellement n'est pas encore défini.

devenu un lieu de socialisation qui permet d'entretenir les liens entre les citoyens du quartier, y compris des citoyens de classe sociale différente, ce qui contribue à la cohésion sociale du quartier. Un de nos participants aux entrevues, provenant d'un organisme communautaire nous mentionnait d'ailleurs que :

[L]'impact que le café a sur la mixité sociale des gens, on ne peut pas la comprendre tant qu'on n'a pas trempé de très près au café. C'est un projet incroyable qui a des impacts immesurables sur le quartier. Le café c'est la maison de tout le monde, sans distinction de race, de classe économique, de langue, de couleur. Au café, il y a une énergie intangible, qui ne s'explique pas, mais qui se vit (Entrevue no. 12).

Volet formation : Commission scolaire

Depuis 2012, l'ÉMA est accréditée par la Commission scolaire pour former des individus dans les domaines du service à la clientèle et en cuisine. Une opportunité de partenariat avec la Commission scolaire de Montréal via le Centre de ressources éducatives et pédagogiques (CREP) permet de payer 4 heures par semaines à chacune des deux ressources de l'ÉMA pour assurer cette formation (devenus 10 heures chacune au cours des deux dernières années). Les participants, après un certain nombre d'heures travaillées, reçoivent un diplôme reconnu par la Commission scolaire. Ces formations sont destinées à différentes clientèles, cependant jusqu'à maintenant ce sont principalement des jeunes qui l'utilisent (Entrevue no. 5). Ce volet constitue ce que l'ÉMA appelle son *volet réinsertion socioprofessionnelle*.

Volet formation : partenariat avec le Centre d'emploi Tyndale-St-Georges

Jusqu'en mai 2014, l'ÉMA, associé avec le Centre d'emploi Tyndale-St-Georges, a assuré la formation du programme Espoir²⁵. L'implication de l'ÉMA consistait à donner le volet éducation alimentaire. Deux jours semaines, l'ÉMA accueillait les participants du programme Espoir et leur enseignait un programme semblable à celui de la phase des ateliers en éducation alimentaire. Également, les participants cuisinaient des mets qui étaient par la suite servis lors des repas du jeudi et du vendredi midi. Le programme consistait en une formation complète en employabilité et visait aussi l'intégration pour les nouveaux arrivants. Faute de financement, ce programme a été aboli au printemps 2014.

La clientèle du café

Depuis le début des activités du café, plusieurs personnes du quartier critiquent ou questionnent l'intérêt du café pour les citoyens eux-mêmes. En fait, il devient très important d'expliquer la logique de développement derrière les activités du café afin de mieux comprendre avec quels objectifs l'ÉMA l'a mis en place.

Réitérons d'abord que, depuis ses débuts, le café a été développé avec l'objectif qu'il devienne le pourvoyeur de fonds permettant de consolider le marché citoyen. Pour atteindre cet objectif, l'ÉMA

²⁵ Le programme Espoir était un programme mené par le Centre d'emploi Tyndale-St-George et financé par le programme BIL du Centre local d'emploi.

et les citoyens ont décidé de suivre plusieurs phases dans le développement. La première phase visait d'abord à atteindre une niche de clientèle ayant les moyens de manger dans un restaurant le midi, soit notamment les travailleurs du quartier. Cette clientèle a bien réagi, le volet restauration est donc ouvert deux midis par semaine, le jeudi et le vendredi. Évidemment, le café est pour tous, mais il est évident que les familles du quartier ou les gens en situation de pauvreté n'ont pas l'habitude de dîner dans les restaurants le midi. Ainsi, dans une deuxième phase, en voulant développer un service dédié principalement aux citoyens, l'ÉMA commence à offrir des déjeuners peu coûteux, d'abord le samedi matin, et ensuite, comme ça fonctionne bien, le jeudi et vendredi matin. Le café est alors ouvert 3 jours/semaine jusqu'à 14h00, ce qui permet à plus de résidents du quartier d'en profiter.

Récemment, depuis le mois d'octobre 2014, l'ÉMA est passée à une troisième phase, ouvrant le café du mercredi au samedi de 8h00 à 18h00. Ce nouvel horaire a pour but de permettre une meilleure accessibilité pour les citoyens et d'augmenter la rentabilité du café. Également, un nouveau comptoir de fruits et légumes frais a été installé dans le café lors de cette nouvelle phase. Tout en voulant répondre au problème d'accès aux fruits et légumes frais dans cette partie du quartier, l'ÉMA espère que l'horaire élargi aura un impact sur l'achalandage du café.

Nos entrevues nous confirment que l'augmentation de l'horaire a permis à plus de gens du quartier de fréquenter le café. Malgré cela, il est difficile de renverser certaines perceptions plus critiques. Lors de nos entrevues, nous avons remarqué que c'est la mission « santé » de l'ÉMA qui soulève des critiques. Par exemple, plusieurs résidents du quartier ne se sentent pas attirés par la nourriture végétarienne offerte par le café. Par ailleurs, en situation de pauvreté, l'achat de la nourriture est quelque fois un défi économique important, le critère de la qualité de l'apport calorique est perçu par certains comme un luxe. Dans cette perspective, il existe une dichotomie claire entre ceux qui pensent qu'il faut réorienter les menus offerts au Café citoyen pour mieux répondre aux demandes de la population en situation de pauvreté et ceux qui croient fermement que la promotion et l'accès à l'alimentation santé doit rester une priorité.

Encadré 4 : Parcours de vie d'une employée du café, jeune résidente du quartier

Notre répondante a grandi dans la Petite-Bourgogne. Elle est la plus vieille d'une famille de 7 enfants et habite toujours dans le quartier avec sa mère. En 2012, elle fait une pause d'étude et participe au programme « Jeune en action » du Centre jeunesse-emploi, ce qui lui permet de découvrir le Café citoyen. Dès lors, elle s'implique comme bénévole. « Quand je suis arrivée là, j'ai tout de suite tripé sur le projet. Je n'en revenais pas de ne pas le connaître étant donné que j'habite dans le quartier. Donc, avant de décider de faire la formation de service à la clientèle/barista, j'ai commencé par faire du bénévolat. J'étais à ce moment la plus jeune des bénévoles et la seule de la communauté noire. J'ai adoré rencontrer et découvrir les gens du café. ».

À la suite de la formation qu'elle suit au café, la coordonnatrice lui offre un poste de quelques heures/semaines pour travailler comme serveuse les jeudis et vendredis midi. Cette expérience lui permet de bien s'ancrer dans le café et de se faire connaître par la clientèle et par les flâneurs qui viennent socialiser. De nature très sociable, elle prend le temps de jaser avec les gens et, puisqu'elle fait partie d'une communauté du quartier qui ne fréquente pas beaucoup le café, elle se fait un devoir de réexpliquer à la population réfractaire la mission du café, son

approche et les différents services reliés.

Croyant beaucoup au projet, notre répondante se fait offrir au courant de l'année 2014 un autre poste à temps partiel en plus de celui de serveuse, le poste d'agente de mobilisation. Tout en poursuivant ses études, elle continue de mobiliser les citoyens pour encourager leur participation aux marchés et elle continue de diffuser les informations sur le café.

Enfin, malgré les nombreux chapeaux que porte notre répondante, c'est celui de bénévole qui lui tient le plus à cœur. Pour elle, la mission de l'éducation et d'accès aux aliments santé de l'ÉMA est très importante, mais la raison première qui lui donne le goût de s'impliquer autant c'est l'importance sociale du café dans le quartier, le « community spot ». Selon elle, le café permet de contrer l'exclusion sociale, de rencontrer ses voisins, de socialiser, et ce, peu importe la classe sociale, la couleur de la peau ou la langue parlée.

3.4 Ressources humaines et financières

Ressources humaines

Au début des activités du café, l'équipe est constituée de deux employées et les citoyens s'impliquent beaucoup dans les tâches opérationnelles. Ils aident dans la cuisine, ils servent des repas, ils s'occupent de la caisse, du ménage, etc. Cependant, rapidement le bénévolat se tarit. L'essoufflement atteint autant les citoyens bénévoles qu'une partie de l'ÉMA. Pour les citoyens, la charge de travail que représente la tenue d'un café s'avère trop importante. Pour la chef cuisinière, l'encadrement de citoyens pour arriver à faire fonctionner une cuisine de restaurant ainsi que la charge de travail générale reliée à son poste deviennent trop lourds ce qui l'amène à prendre un congé maladie. La coordonnatrice ne pouvant pas continuer seule, il est décidé d'arrêter pour un temps les activités de restauration du café et d'en modifier la gestion. Appuyé par un comité aviseur composé d'intervenants du quartier, le CA de l'ÉMA nouvellement créé explore des solutions.

Dans l'année 2011-2012, on décide donc de remplacer le bénévolat par des emplois subventionnés à l'aide des programmes comme Emploi-Québec ou Emploi-été Canada. Aujourd'hui, grâce aux activités marchandes du café²⁶, deux postes de serveuses à temps partiel sont soutenus par le surplus généré au café. Cette situation permet donc à l'ÉMA d'atteindre un autre objectif de son plan d'action initial : créer de l'emploi dans le quartier.

Ressources financières

Actif depuis moins de quatre ans, le Café citoyen est toujours dans une phase de consolidation de ses activités. Il n'a pas encore atteint son plein potentiel de développement. Pour y parvenir, des ressources financières renouvelées et stables seront nécessaires. Effectivement, les programmes qui ont contribué à la mise en place et au développement de l'ÉMA n'existent plus aujourd'hui d'où une fragilité accrue et des défis de survie importants. Ainsi, chaque année, le montage financier est à

²⁶ Ce volet d'activités est perçu comme *un volet économie sociale*.

recommencer. L'ÉMA doit user de beaucoup de créativité pour soutenir les activités du café et du marché. La citation suivante explique la situation financière complexe actuelle :

Les budgets du marché et du café c'est tout ensemble. Le marché est déficitaire à tous les coups. On ne vend jamais tout. Mais le café rachète les invendus au marché. On arrive avec les deux projets à autofinancer le marché qui n'est plus « subventionnable » nulle part. Par contre, il s'autofinance, mais sans les salaires. Tout est du bénévolat pour le marché. Pour le café, l'OMHM nous a fait une entente qui dit que tant et aussi longtemps que le café est géré par les locataires de HLM, on ne paie pas de loyer. Mais les assurances, le système d'alarme, les salaires des employés, etc., il faut générer des revenus pour payer tout cela.

Presque tous les salaires sont soutenus par des subventions. En ce moment, on a les programmes PAICS, Ville-MESS, DSP. Il y a certains programmes qui sont pour le développement du café, d'autres, c'est le volet mobilisation, d'autres le volet approvisionnement (avec le quartier Saint-Henri, on développe présentement un système d'approvisionnement pour le quartier), d'autres c'est pour consolider les activités du café. Donc avec tout ça on arrive à atteindre les objectifs qu'on s'est donnés, mais en équipe en partageant son temps à travers toutes les sphères d'activité. On n'a aucun financement récurrent pour l'instant (Entrevue no. 3).

Ainsi, le partage des ressources financières est informel entre les différents volets d'activité de l'ÉMA. Par exemple, pour la période 2010-2012, ce sont principalement les activités du café qui sont subventionnées, même si les montants servent également à soutenir les ressources humaines qui accompagnent le marché citoyen. Cette situation explique en grande partie l'essoufflement du personnel.

Le tableau 6 présente les différents financements qui ont appuyé les étapes de développement du café entre 2010 et 2014. Notons que pour cette période, le soutien de la DSP est encadré par deux cadres de références différents, le deuxième assurant le financement entre 2013 et 2018. Concrètement, pour l'ÉMA cela signifie qu'elle a dû s'engager à développer un nouveau projet, c'est-à-dire celui d'une épicerie communautaire. Le café n'étant pas encore complètement consolidé, le partage de ce revenu sera probablement partagé entre les trois projets de l'ÉMA : le marché, le café et le projet en développement de l'épicerie communautaire. Considérant les autres subventions qui s'annoncent plus difficiles à obtenir dans les prochaines années, il est certain que l'ÉMA aura à faire des choix dans ses perspectives de développement. D'ailleurs, dans les sections subséquentes, nous verrons que l'ÉMA devra choisir d'orienter la gestion du café de manière à générer plus de revenu et à devenir rentable, ce que l'étude IFACT en 2010 avait identifié comme étant possible avec un produit adapté au quartier.

Tableau 6 : Résumé du montage financier pour la période 2010-2014

Bailleur	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015 ²⁷
Direction de Santé publique	40 000 \$	40 000 \$	40 000 \$	40 000 \$	45 000 \$	45 000 \$
SIPPE	6 937 \$					
Ville de Montréal (Ville-MESS)	18 000 \$		55 000 \$	62 000 \$	21 275 \$	
Réseau Providence	2 500 \$		2 000 \$	2 200 \$		11 950 \$
Coalition de la Petite-Bourgogne	2 177 \$	3 022 \$	950 \$	1 028 \$	718 \$	7 600 \$
OMHM	10 000 \$	4 200 \$	12 000 \$	6 000 \$	6 000 \$	6 000 \$
Ville Mtl - OMHM (MCCCF)			10 000 \$			
SHQ (PAICS via l'OMHM)		17 081 \$	18 000 \$		17 081 \$	
FESSO (RESO)	10 188 \$					
RISQ (Prêt pour étude de marché)	5 000 \$					
Emploi-Québec					9 237 \$	
Emploi été Canada				2 541 \$	3 384 \$	4 011 \$
Fonds discrétionnaires (de députés ou ministères)		5 250 \$	1 200 \$	1 250 \$	3 400 \$	
Marché	8 349 \$	18 055 \$	19 896 \$	23 499 \$	33 833 \$	
Café		4 788 \$	15 348 \$	30 622 \$	33 722 \$	
Ateliers (principalement Projet espoir)	120 \$		6 000 \$	6 000 \$	15 800 \$	
Commandites	200 \$			5 000 \$	5 000 \$	
Dons			1 916 \$	2 878 \$	2 645 \$	
Garde-Manger pour tous		25 000 \$				
Total	103 471 \$	117 396 \$	182 310 \$	183 018 \$	200 745 \$	74 561 \$

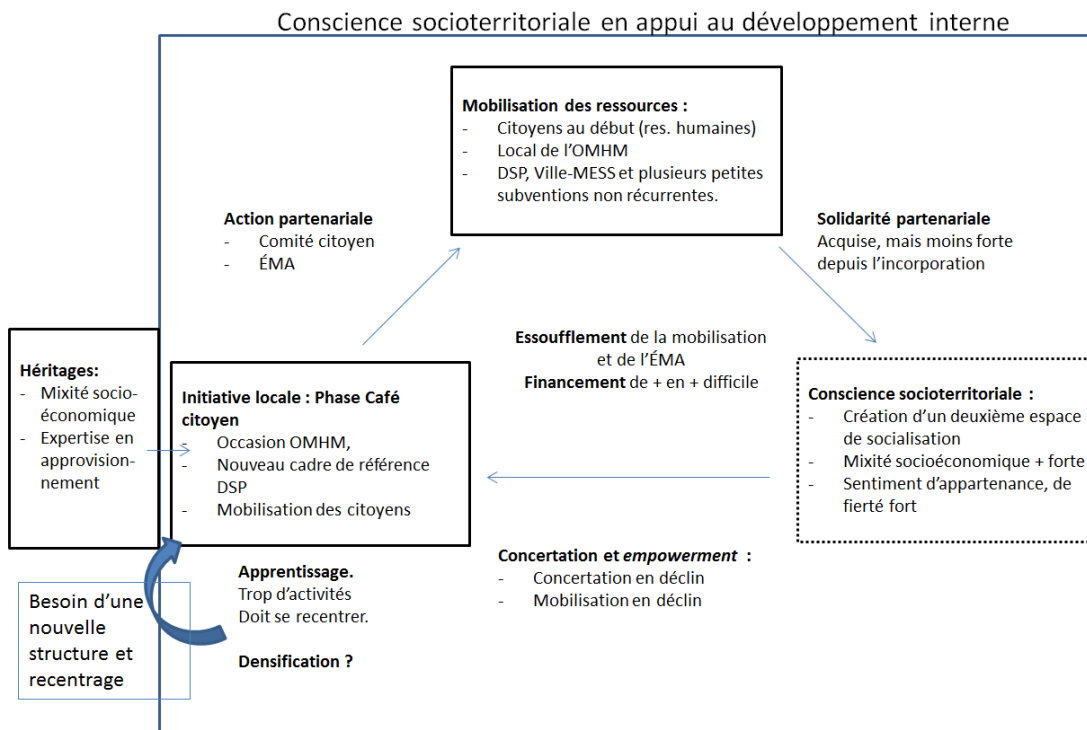
Source : Équipe mobile en alimentation, tableau du financement (2014).

3.5 Analyse de la phase « Café citoyen »

Le schéma suivant résume le développement de la phase du Café citoyen jusqu'à aujourd'hui. Notons que nous avons tenté d'illustrer deux niveaux d'analyse dans ce schéma : celui de la gestion du café et celui de son impact sur le quartier.

²⁷ Le montage financier était toujours en construction lors de l'évaluation.

Figure 6 : Développement de l'Équipe mobile en alimentation 2010-2014



Source : Notre élaboration, inspirée de Klein 2008.

Le projet du café a pu se mettre en place d'abord grâce à l'investissement de l'OMHM qui a rénové le local suite aux demandes de l'ÉMA. Comme certains le mentionnaient en entrevue, l'implication de l'OMHM, est réellement l'élément déclencheur qui a permis de consolider l'idée de café (Entrevues no. 3, 4, 13). Ainsi, la réfection du local, conjointement à un nouveau cadre de référence de la DSP permettant d'obtenir un montant qui a servi de levier pour un financement plus complet, sont les deux éléments qui ont permis au comité de citoyens et à l'ÉMA de mettre en place le café.

Après quelques mois d'une grande mobilisation des ressources humaines, principalement les citoyens bénévoles et la permanence de l'ÉMA, le projet perd son attractivité, l'essoufflement de la mobilisation des citoyens autant que de celle des employés de l'ÉMA se fait de plus en plus sentir. On en vient à la conclusion que le projet est trop ambitieux pour qu'il puisse être géré par les citoyens eux-mêmes. On commence donc à professionnaliser certains postes, principalement dans le volet restauration. Cette nouvelle manière de faire amène plusieurs défis de financement, mais également de gestion du personnel. N'étant plus géré par le comité sécurité alimentaire les liens naturels restent, même si les organismes communautaires délaissent progressivement l'ÉMA. Ceci affecte la perception du Café. La vision d'un projet de quartier est de plus en plus difficile à soutenir.

Cette dernière phase de développement nous amène à croire que l'ÉMA a besoin de se recentrer. De revoir sa structure et aussi de prioriser ses activités²⁸. C'est comme si dans la foulée de la gestion

²⁸ Cette réflexion fait l'objet de la suite de cette évaluation.

journalière d'un restaurant, on avait perdu de vue les objectifs principaux de l'ÉMA. Ses deux assises principales, la concertation et la mobilisation s'étant affaiblis au cours de cette phase, l'ÉMA arrive à un nouveau point tournant.

D'un autre point de vue, en plus de ces constatations au niveau de l'organisme comme tel, il faut faire l'analyse à un deuxième niveau, celui du quartier où le café, ancré dans son milieu, a un impact social et de revitalisation très fort. Conséquemment, même si cette phase de développement a été difficile pour l'ÉMA en termes de gestion, son impact au niveau du quartier a été très positif. Effectivement, la majorité des personnes interviewées, qui n'étaient pas près de la gestion interne du café, avaient une vision très positive de celui-ci. Entre autres, pour les clients du café interviewés, il est indéniable que ce nouvel environnement est devenu un lieu de socialisation important dans le quartier. Également, le café a continué d'entretenir les liens sociaux que le marché favorise :

Tu vas là [au marché], t'as le monsieur qui est sur l'aide social. T'as l'autre qui a un faible revenu et t'en as un autre qui gagne 200 000 \$ par année. Tout ce monde-là se côtoie, se parle. T'es pas capable de différencier de quel milieu ils proviennent. C'est ça que je trouve merveilleux! C'est la même chose quand tu vas au café. T'as des gens de tous horizons qui sont là. Tout le monde se parle. C'est comme si le Café citoyen avait enlevé les barrières de langues, de niveau social, de couleur. Tout ça n'existe plus. On est tous sur le même piédestal ! (Entrevue no. 11).

Le renforcement de ce sentiment d'appartenance pour le café explique pourquoi, malgré toutes les difficultés internes de l'organisme, les citoyens et l'ÉMA se battent encore très fort pour garder l'initiative en vie, et ce, quitte à se recentrer sur les activités principales et à se restructurer. L'analyse nous permet de voir apparaître une conscience socio - territoriale qui résulte de l'action de l'ÉMA et qui en même temps cadre son développement. Comme si cette conscience était à un deuxième niveau et venait légitimer les efforts et la détermination de l'ÉMA et des citoyens dans la mise en place d'un projet ambitieux.

Tableau 7 : Résumé synthèse de la phase « Café citoyen »

La phase du Café citoyen	
Élément déclencheur	OMHM rénove le local 1851
Type de leadership	ÉMA (incorporée) + citoyens
Processus décisionnel	CA de l'ÉMA avec le comité de citoyen
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Générer plus de revenus pour appuyer les activités de l'ÉMA • Gérer les invendus du marché • Offrir un lieu de socialisation aux citoyens du quartier
Partenariats	<ul style="list-style-type: none"> • Association des Popotes roulantes • OMHM • Comité de citoyen • Solidarité St-Henri

Concertation	Affaiblissement de la concertation lorsque l'ÉMA s'incorpore
Financements et ressources mobilisées	<ul style="list-style-type: none"> • Citoyens • DSP • Ville-MESS • PAICS • SIPPE • FESSO • RISQ • Réseau Providence • Emploi-Québec • Emploi été Canada • Député • Garde-manger pour tous
Partage des ressources	Informel entre les différents volets d'activités
3 forces	<ul style="list-style-type: none"> • Activités d'économie sociale • Renforcement de la mixité socioéconomique • Un lieu de socialisation important, renforcement du sentiment d'appartenance
3 défis et difficultés rencontrés	<ul style="list-style-type: none"> • Essoufflement du bénévolat et de l'équipe mobile • Financement • Affaiblissement de la concertation
Réalisations importantes	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporation de l'ÉMA • Formation d'un comité citoyen • Ouverture du café • Développement du café et renforcement de son autonomie • Activités de formation • Formation de jeunes du quartier • Continuité dans l'accompagnement du marché

SECTION 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Dans la section précédente, nous avons présenté une reconstitution de la trajectoire du projet ÉMA. Cette reconstitution a été élaborée à partir de documents mis à notre disposition et d'entrevues avec cinq différents types d'acteurs (institutionnels, communautaires, citoyens, employés et administrateurs de l'ÉMA). Elle a été par la suite validée par les principaux acteurs. Que dégager de ce travail ? Quelles observations, constats en ressortent ?

Dans la section qui suit nous discuterons dans un premier temps des observations apportées par des acteurs de la Petite-Bourgogne concernant les impacts de l'ÉMA sur le quartier. Nous nous y référerons en les désignant comme des appréciations exogènes, parce qu'elles concernent le quartier et non pas l'organisme qui mène le projet comme tel. Ces constats permettront de voir les nombreux impacts de l'initiative. Dans un deuxième temps, nous présenterons les observations qui concernent l'organisme lui-même, afin de faire un résumé des forces et des défis ayant été mentionnés par les répondants.

Rappelons que ces observations ont été recueillies lors de 20 entrevues individuelles et de deux groupes de discussions. En tout, 50 personnes ont participé à l'enquête.

4.1 Impact de l'ÉMA dans la communauté

La présentation de ces appréciations sur l'environnement exogène vise à montrer l'importance d'un projet comme l'ÉMA dans un quartier comme la Petite-Bourgogne et dans la revitalisation de celui-ci. Par la thématique de l'alimentation, l'ÉMA a su construire une réponse intégrée visant à répondre aux problèmes du quartier. Ces appréciations nous permettent de constater que les répondants considèrent que les activités de l'ÉMA ont contribué à l'amélioration des conditions de vie dans le quartier et à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion qui s'y déroule.

Les impacts de l'ÉMA sur la vie sociale

- L'ÉMA agit comme catalyseur de la mixité sociale. C'est l'impact social le plus reconnu, permettant de distinguer l'ÉMA de tous les autres projets dans le quartier. Effectivement, les activités de l'ÉMA visent à construire des liens entre des citoyens de tous les groupes sociaux, économiques, culturels et linguistiques et non pas seulement à favoriser la cohabitation entre des résidents de classes sociales différentes. Cette approche favorise une meilleure cohabitation entre les citoyens ce qui la rend d'autant plus riche. Les répondants y font référence en disant qu'elle a créé un pont entre « les communautés de la Bourgogne ».
- Les projets de l'ÉMA contribuent à accroître les capacités de citoyens par l'approche de prise en charge qui est priorisée. Les citoyens sont les assises du Marché citoyen et sont les instigateurs du Café citoyen.

- L'ÉMA favorise la concertation et le passage à l'action. Ce projet est l'aboutissement de nombreuses années de concertation dans la Petite-Bourgogne, ce qui a conduit à une réponse intégrée dans le quartier.
- L'ÉMA permet la création de lieux de socialisation dans le quartier.
 - Le marché et le café sont des lieux physiques supportant la mixité socioéconomique, des lieux neutres qui sont perçus comme appartenant à tous, qui permettent de briser l'isolement, qui font tomber les barrières économiques, ethniques et linguistiques. Ce sont des lieux interculturels, intergénérationnels et multi classes sociales.
 - Ces lieux modifient la vision « des communautés de la Bourgogne » et contribuent à construire une identité commune et un sentiment d'appartenance chez les résidents.
- L'ÉMA contribue à l'augmentation du sentiment de sécurité dans le quartier. La création du marché et du café est venue animer, habiter un lieu dévitalisé et reconnu pour son taux de criminalité élevé. En créant des liens entre les citoyens et en favorisant l'appropriation des lieux par les citoyens, l'ÉMA contribue à améliorer le sentiment de sécurité dans le quartier.
- La participation à l'ÉMA permet à des citoyens d'acquérir des compétences qui les habilite à mieux participer à la vie démocratique.
 - Une majorité du CA doit être composé de résidents des HLM selon les conditions du prêt de local de l'OMHM. L'ÉMA doit ainsi travailler avec une approche d'éducation en matière de gouvernance pour favoriser la participation des citoyens en tant qu'administrateurs.
 - À travers leur participation à l'ÉMA, plusieurs citoyens ont découvert d'autres ressources du quartier et s'y sont impliqués. Ils se sont entre autres mobilisés dans la lutte pour le maintien de l'ensemble des services à la bibliothèque Georges-Vanier et sur le comité journal de la Coalition de la Petite-Bourgogne.
- Les activités de l'ÉMA favorisent la modification de la perception du quartier.
 - Le marché enlève les stigmates sociaux permettant ainsi une plus grande égalité entre les individus.
 - Dans le cadre des activités du marché, tous les participants, peu importe leur origine et leur revenu, sont considérés comme égaux. Lorsqu'un résident participe aux activités du marché, on oublie le milieu d'où il provient, tout le monde travaille ensemble à assurer les activités liées au marché.
- Les projets de l'ÉMA soulèvent de plus en plus d'échos dans le grand Montréal. Ils deviennent une carte de visite pour la Petite-Bourgogne. Il y a une dizaine d'années, le quartier Petite-Bourgogne était réputé pour ses problèmes de criminalité. Aujourd'hui, des projets comme ceux de l'ÉMA permettent de parler des bons coups du quartier. Par exemple, dernièrement l'émission « Une pilule, une petite granule » à Télé-Québec a fait un reportage sur le marché et son modèle de réponse à l'insécurité alimentaire (2014). Ce reportage a donné une belle visibilité aux efforts déployés par l'ÉMA depuis dix ans.

Les impacts de l'ÉMA sur les conditions de vie

- Les activités de l'ÉMA touchant principalement à l'accessibilité aux fruits et légumes permettent de compléter les efforts des autres organismes du quartier qui travaillent sur l'aspect éducation alimentaire.
- L'ÉMA fait un pont entre le discours sur les saines habitudes de vie, normalement plus accessibles aux populations nanties, et l'insécurité alimentaire que vivent les populations en situation de pauvreté et d'exclusion.
- L'ÉMA contribue à l'amélioration de la situation économique des citoyens en donnant accès à des aliments frais à moindre coût à des familles à faible revenu. Environ 130 familles ont accès à des fruits et légumes de meilleure qualité et à un meilleur prix.
- L'ÉMA favorise la création d'emplois et l'insertion à l'emploi pour les jeunes et les femmes dans le quartier.
- L'ÉMA favorise l'employabilité en formant des employés pouvant travailler par la suite dans d'autres cafés du quartier. L'ouverture de nouveaux commerces, favorisés par la gentrification, amène des opportunités d'emplois dans le quartier. Les formations en services à la clientèle, en barista et en cuisine qui sont données au Café citoyen permettent de former des résidents du quartier (surtout des jeunes) pour qu'ils puissent avoir un meilleur accès à ces emplois.

Les impacts de l'ÉMA sur l'environnement

- Le café permet la récupération des invendus du marché. Dans le but de réduire le gaspillage alimentaire, les invendus du marché sont transformés et vendus au café. Il permet aussi de faire la promotion de la nourriture végétarienne.
- Le marché favorise l'approvisionnement des résidents en fruits et légumes locaux.
 - En été principalement, on tente le plus souvent d'avoir des fruits et légumes locaux, provenant des alentours de Montréal, pour approvisionner le Marché citoyen.
 - Lors des marchés, des produits locaux québécois, comme le sirop d'érable, sont vendus à prix réduits pour donner une meilleure accessibilité aux familles et faire découvrir ces produits aux nouveaux arrivants.
- Un projet de pergola verte qui sera construite sur la terrasse du Café citoyen, porté en partenariat avec le Sentier de la Bourgogne, vise à verdier un îlot de chaleur du quartier. De plus, il donnera un coin d'ombre pendant l'été pour installer les marchés qui en ont besoin pour garder les légumes plus frais.
- Le marché vise entre autres à pallier le problème de désert alimentaire dans cette partie du quartier. En amenant des fruits et légumes près des résidents, ces derniers n'ont pas besoin

d'utiliser des moyens de transport polluants pour faire une partie de leurs emplettes. Ils peuvent utiliser le transport actif comme la marche et le vélo.

Les impacts culturels de l'ÉMA

- Le marché et le café participent à l'intégration des nouveaux arrivants dans le quartier en leur faisant découvrir les habitudes alimentaires et le mode d'approvisionnement (épicerie) au Québec et en leur donnant l'occasion de participer à un projet du quartier et ainsi de s'intégrer socialement.
- Le marché fait la promotion de produits québécois auprès des nouveaux arrivants.
- Les impacts sur l'intégration des nouveaux arrivants sont à souligner car ils sont peu reconnus par les institutions publiques concernées.

4.2 ÉMA en tant qu'organisation

La partie précédente nous montre l'intérêt d'un projet comme l'ÉMA pour les résidents d'un quartier dévitalisé comme la Petite-Bourgogne. Pourtant, comme nous avons vu dans la section 3, il y a une discordance entre les impacts positifs de l'ÉMA sur le quartier et sa difficulté à se structurer et à se consolider comme organisme. L'efficacité de l'organisme à répondre aux besoins du quartier n'est pas en synchronie avec sa solidité économique et organisationnelle, comme le montrent les constatations suivantes. Ces constatations proviennent des répondants qui interviennent au sein même de l'ÉMA. Ils seront les bases des recommandations de la section 5.

La structure et la gouvernance de l'ÉMA

- Avant de penser à une restructuration du modèle de gouvernance, il faut prioriser et consolider les activités marchandes du Café citoyen. Les résultats des deux groupes de discussion coïncident avec le fait que restructurer l'organisme à travers une nouvelle structure organisationnelle n'est pas une priorité.
- La gouvernance du projet est fragile. Le rôle du CA et ses tâches doivent être mieux délimités de celles de la coordination du projet.

La mission de l'ÉMA

- Il y a une tension entre la rentabilité, la performance du café et sa mission sociale d'autonomisation des citoyens et d'éducation des citoyens en situation de pauvreté et d'exclusion sociale. Par exemple, la participation de citoyens en situation de pauvreté au CA a besoin de soutien et de formation pour pouvoir être efficace. La performance et la rentabilité ne peuvent donc pas être vues comme des priorités dans la phase actuelle du projet.

- Le fait d'agir dans le domaine de l'alimentation est fédérateur. Ce domaine permet une mobilisation large des citoyens de tous les horizons. Elle permet également de travailler sur d'autres problèmes de développement social. Dans le cas de l'ÉMA, ce sujet a permis un rapprochement entre des groupes provenant de classes sociales différentes, ce qui aurait été plus difficile si le champ d'action avait été différent.

L'approche participative privilégiée par l'ÉMA

- L'ÉMA a mis en place une approche participative solide. À chaque phase du développement de l'ÉMA, on a pu voir les citoyens prendre de plus en plus de place dans le modèle de gouvernance de l'initiative. La phase des ateliers, plus passive en termes de participation, a été le point d'assise de la prise en charge citoyenne qu'on a vu émerger avec le Marché citoyen. Le café a impliqué les citoyens avec une intensité encore plus élevée, cependant les limites de la participation ont été atteintes avec ce dernier projet : il est trop demandant pour être supporté entièrement par le bénévolat. Alors que le café doit ponctuellement fermer ses portes pour cause de manque de ressources, le marché, animé par la fibre citoyenne, continue ses activités. Notons cependant qu'il nécessite depuis le début un accompagnement constant de la part de l'ÉMA.
- Le soutien que l'ÉMA apporte au marché et au café a renforcé la participation citoyenne.
 - Toute cette participation citoyenne n'aurait jamais émergé et surtout ne pourrait continuer sans l'accompagnement et le soutien de l'ÉMA.
 - C'est par l'organisation d'un événement consultatif des plus innovants réalisé en 2008 (Section 2, page 46) que l'ÉMA a permis aux citoyens de passer d'un rôle passif de bénéficiaire vers une appropriation de l'action, une prise en charge citoyenne de l'approvisionnement en alimentation. Tous les répondants ont confirmé l'importance de l'accompagnement de l'ÉMA dans toutes les réalisations citoyennes.
- Cependant, malgré le degré d'appropriation élevé du projet par les citoyens, la mobilisation s'essouffle. Pour un projet citoyen actif depuis 2009, nous considérons qu'il est normal de sentir un certain essoufflement de l'implication citoyenne. Malgré cela, il est urgent d'attirer d'autres citoyens voulant s'impliquer pour amoindrir la charge de travail du noyau des « supers citoyens » qui soutiennent le marché depuis le début.

Le modèle de développement mis en œuvre par l'ÉMA

- Le modèle d'action mis en œuvre par l'ÉMA n'est pas clair pour tous. Pour certains répondants, la vision de développement favorisée par l'ÉMA est portée par un petit noyau de personnes. Selon eux, la concertation qui l'inspirait est moins présente depuis l'incorporation de l'organisme en 2011. Elle n'est plus partagée avec les autres organismes du quartier comme elle l'était avant, nous dit-on. Cette situation est due principalement à un manque de ressources autant pour l'ÉMA que pour les autres organismes du quartier, ce qui limite le temps et l'argent disponibles pour la concertation. Le contexte d'austérité en place depuis 2014 ne fait qu'aggraver la situation.

- On reconnaît à l'ÉMA une grande force en matière de mobilisation de partenaires extérieurs au quartier. Son expertise et ses réponses innovantes pour répondre à l'insécurité alimentaire sont reconnues par les pairs et des acteurs d'autres quartiers s'inspirent de sa démarche.

Les activités de l'ÉMA

- Selon la majorité des répondants, le nombre d'activités menées par l'ÉMA est trop grand par rapport à ses ressources financières et humaines disponibles actuellement (voir Annexe 4 pour les activités). Cette situation entraîne de nombreux problèmes, dont l'essoufflement du personnel et l'essoufflement du bénévolat. Ainsi, une priorisation des activités s'impose.
- Le Marché citoyen est le projet qui semble répondre le mieux aux besoins en alimentation des citoyens, mais également aux besoins de socialisation. Il est perçu comme un projet citoyen, où l'approche ascendante (*bottom-up*) a fonctionné et donne des résultats, comme la mixité socioéconomique, jamais vus auparavant dans le quartier. Un consensus se fait sentir sur le fait que le Marché citoyen doit absolument être consolidé et qu'on doit relever ses défis d'approvisionnement et de mobilisation citoyenne.
- Parallèlement, le Café citoyen est considéré comme un acquis important pour le quartier Petite-Bourgogne; un acquis qu'il faut consolider.
 - En plus d'être une solution durable pour gérer les surplus du marché, il est réellement devenu un « *community spot* » dans le quartier, nous assure un répondant (Entrevue no. 7). Et ses activités répondent de manière intégrée à plusieurs problèmes du quartier, dont la réinsertion socioprofessionnelle, la formation des jeunes, la socialisation des populations marginalisées, etc.
 - Le Café doit se recentrer pour devenir un « vrai café, commerce » (Focus group 2) afin de parvenir à être viable économiquement et de pouvoir ainsi assurer sa mission sociale. Il doit également, mieux cibler sa clientèle et adapter ses services afin de répondre à un plus grand nombre de résidents. Sa gestion et sa structure doivent être revues et discutées avec les citoyens.
 - Les difficultés entourant l'équipe de travail du Café citoyen concernent principalement le double défi posé à ses travailleurs : agir dans un organisme à caractère social et obtenir une rentabilité économique. Ceci rend difficile la rétention des employés qui doivent être performants tout en étant sensible à la mission sociale. Par ailleurs, étant donné le manque de ressources, les employés doivent donner beaucoup en regard des revenus qu'ils reçoivent.
 - Dans ces circonstances, le sentiment d'appartenance au quartier et la croyance dans la mission de l'ÉMA sont des atouts importants pour retenir les employés.
- Les activités de formation et de réinsertion socioéconomique donnent de bons résultats et permettent d'aider à la consolidation du café tout en travaillant sur le capital humain des résidents du quartier.

- Dans l'état actuel des ressources de l'ÉMA, le projet d'épicerie communautaire, dans sa version la plus élaborée, est impossible à mettre sur pied. L'orientation que prend actuellement l'ÉMA en intégrant un comptoir alimentaire à l'intérieur du café semble plus efficace pour augmenter l'accessibilité aux aliments sains, sans ajouter une trop grande charge de travail comme le ferait la mise en place d'une épicerie.

Les ressources financières

- L'ÉMA est depuis ses débuts en réaction plutôt qu'en « proaction » par rapport à sa gestion financière. Étant toujours dans un état d'urgence financière, elle n'a jamais pu se doter d'une vision à long terme sur la consolidation de sa base financière. À cet égard, quatre constats sont faits :
 - À défaut **de financements récurrents, l'ÉMA a dû se développer à travers du financement de projets**. Cette situation explique entre autres le nombre d'activités trop nombreuses pour les ressources disponibles et le manque de temps pour consolider un plan d'affaires d'ensemble.
 - Il semble clair aujourd'hui que l'ÉMA a déjà fait l'impossible avec les ressources qu'elle avait. Cette situation lui a permis d'être très innovante. Néanmoins, l'organisme arrive aujourd'hui au bout de ses ressources humaines et de ses ressources financières.
 - L'ÉMA a déjà des activités marchandes importantes qui sont des atouts à consolider et diversifier dans l'élaboration d'un futur plan d'affaires.
 - Dans le contexte québécois actuel de coupures et de désengagement de l'État, devenir une entreprise d'économie sociale lui assurerait une plus grande stabilité. Par ailleurs, soulignons que la rentabilité du Café sera toujours un défi de taille étant donné l'environnement dans lequel il évolue. Effectivement, le fait de développer un projet d'accès aux fruits et légumes et à la saine alimentation dans un milieu défavorisé, et donc pour citoyens ayant un faible pouvoir d'achat, ne peut se faire sans un soutien financier. Ce n'est pas un hasard s'il n'y a pas de commerces alimentaires privés dans ces milieux. L'atteinte de la rentabilité y est extrêmement difficile.

La communication et la promotion auprès des résidents

- L'ÉMA n'a jamais eu le temps de consolider un plan de communication. Cet élément est considéré comme l'un de ses défis pour l'avenir. L'organisme doit mieux diffuser ces activités pour améliorer la participation citoyenne, pour informer les citoyens qui connaissent moins ou mal la mission de l'ÉMA et pour faire la promotion de ses activités.

SECTION 5 : RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION

Ces recommandations sont le résultat des observations recueillies par les divers types d'entrevues qui ont été synthétisées dans la section 4. Elles visent principalement à pallier les défis relevés dans la présentation des résultats concernant l'organisme. La présentation des impacts de l'ÉMA sur le quartier ayant démontré la plus-value d'un projet de ce type dans la revitalisation d'un quartier, les recommandations suggérées ici visent principalement à assurer la pérennité du projet.

Dans un premier temps, cette section présente des recommandations générales, permettant de faire le lien entre les défis actuels de l'ÉMA et les perspectives d'avenir. Dans un deuxième temps, ces recommandations seront consolidées à travers un plan d'action sur trois ans qui permettra d'associer une action précise pour chaque recommandation. Le plan d'action présentera l'action, ses objectifs, l'échéancier et les intervenants qui pourraient être impliqués.

5.1 Recommandations

Selon l'analyse de la trajectoire historique de l'ÉMA et les constats relevés dans la partie précédente, nous avons considéré plusieurs scénarios pour la planification des activités de l'ÉMA pour l'avenir. Après la discussion de ces scénarios dans les groupes de discussion, nous avons choisi celui qui est proposé ici. Il se base sur les résultats de l'étude et les constats ressortis. Nous estimons que la démarche de consultation qui soutient l'étude, avec 20 entrevues et deux groupes de discussion pour un total de 50 personnes consultées, est suffisante pour saisir la réalité de l'ÉMA et les besoins des citoyens. Or, étant donné la nature et le lieu de provenance des personnes rencontrées lors de l'étude, nous considérerons que, bien que les observations et constats soient pertinents, il faudrait tout de même consulter les résidents du quartier sur certains éléments concrets de la restructuration du café. Cette consultation devrait prendre la forme d'un forum ouvert à tous les résidents du quartier permettant, à travers des ateliers bien préparés, de prioriser les activités et de cibler la mission de l'ÉMA. Cette activité pourrait être d'une ampleur similaire au grand forum de 2008 qui avait permis de mobiliser les citoyens et de mettre sur pied le Marché citoyen (voir section 2, p. 46). En invitant tous les résidents du quartier à réfléchir à l'avenir du café, ce forum permettrait la remobilisation citoyenne autour du projet du café, mais également autour du Marché citoyen dans le but de réactiver la participation qui est actuellement dans une pente descendante.

- R1. Concernant l'effet des activités de l'ÉMA sur la revitalisation du quartier, il est recommandé de rendre davantage visibles les impacts de l'ÉMA sur sa communauté à travers des moyens de diffusion appropriés et d'en faire la promotion auprès des résidents du quartier, des partenaires et des instances publiques.**
- L'ÉMA a participé à la revitalisation de son quartier. Lorsqu'on prend connaissance du nombre d'impacts de l'ÉMA sur la communauté et de l'ingéniosité que l'organisme a su utiliser dans un contexte très précaire, il nous semble primordial de mettre ses éléments en

valeur et de les faire reconnaître auprès des instances publiques non suffisamment impliquées pour l'instant comme par exemple le ministère de l'Immigration.

R2. Concernant la gouvernance, nous recommandons la réalisation d'un lac à l'épaule, où seraient invités tous les employés et tous les administrateurs, afin de bien définir les rôles et tâches du Conseil d'administration, de la coordination et des différents postes du Café citoyen ; d'établir une démarcation claire entre la gouvernance du projet (CA) et la gestion du projet (coordination) ; de s'assurer de la participation de tous dans répartition des tâches, des rôles et du partage de la vision surtout entre la gouvernance et la gestion du projet.

R3. Concernant le suivi des activités, il est recommandé de développer des outils de suivi :

- **d'ordre organisationnel** c'est-à-dire qui permettent d'avoir un suivi efficace et facile à comprendre pour le CA des finances, de l'organisation de l'équipe de travail et des avancements des différents projets ;
- **d'ordre évaluatif**, c'est-à-dire permettant l'évaluation au fur et à mesure de l'avancement des projets afin de pouvoir facilement les réorienter au besoin.

Ces outils pourraient être sur une plateforme de travail sur le web (logiciel). Il serait ainsi possible à plusieurs personnes, dont les citoyens, les administrateurs et les employés, d'avoir accès à la documentation, l'organisation et l'évaluation des activités.

R4. Concernant la mission, il est recommandé de clarifier la mission de l'ÉMA lors d'une consultation publique qui permettrait de proposer aux citoyens et aux partenaires du quartier de recentrer la mission éducative de l'ÉMA vers deux éléments :

- continuer l'accompagnement et le soutien au groupe de citoyens du marché ;
- viser la viabilité économique du café en diversifiant ses activités pour qu'il puisse continuer à soutenir le marché, continuer à agir comme pôle de socialisation important dans le quartier. Cette consultation serait également l'occasion d'explorer le potentiel d'une adhésion des citoyens et des partenaires à une coopérative de solidarité comme structure d'entreprise.

R5. Concernant la concertation, il est recommandé que l'ÉMA participe comme partie prenante dans les concertations structurées dans des domaines qui touchent sa mission, principalement le comité sécurité alimentaire de la Coalition de la Petite-Bourgogne.

- Depuis l'incorporation, il y a moins d'organismes du quartier impliqués dans les activités de l'ÉMA. À travers ses dix ans d'activité, il y a eu un transfert entre les ateliers mobiles, réel projet né de la concertation, vers les projets nés de la participation citoyenne, le marché et le café. Nous notons ainsi un basculement de l'approche de l'ÉMA de la concertation vers celle de la participation citoyenne. Ce basculement est en concordance avec les approches préconisées en développement des communautés et dans le développement par l'initiative

locale. Cependant, la concertation est primordiale dans la Petite-Bourgogne et l'ÉMA a un rôle à y jouer.

R6. Concernant la consolidation du marché, il est recommandé de prioriser et de consolider un poste d'animateur à la mobilisation et au soutien du marché.

- Cet animateur pourrait être proactif dans la mobilisation et proposer par exemple aux nouveaux citoyens bénévoles des stages d'apprentissage des rouages de l'organisation du marché. Ces stages d'apprentissage pourraient être reconnus par une mention spéciale « super citoyen ». Il permettrait de partager les responsabilités des actuels «supers citoyens» qui soutiennent le marché depuis le début et qui s'essouffent chacun à leur tour. Cet animateur devrait également continuer à chercher une solution durable au problème d'approvisionnement du marché. Idéalement, le poste d'animateur ne serait pas occupé par la même personne qui assure la coordination de l'ÉMA.

R7. Concernant la priorisation des activités du Café citoyen, il est recommandé d'établir des priorités dans les activités de l'ÉMA afin de recentrer les activités du Café, un acquis important dans la communauté, autour d'objectifs visant la viabilité économique et afin d'assurer un soutien constant et une autonomie au projet prioritaire, le Marché citoyen.

- Il est recommandé de retourner au comité sécurité alimentaire de la Coalition, le développement d'activités en éducation alimentaire. Même si initialement l'ÉMA a été créée pour faire de l'éducation alimentaire, ces activités ne sont malheureusement pour l'instant plus financées. Par ailleurs, d'autres organismes dans le quartier font de l'éducation alimentaire comme le Garde-manger-pour-tous, le CEDA, Amitié soleil ou l'Atelier 850. Par contre, aucun autre organisme dans le quartier n'assure l'accessibilité aux denrées et n'est un pôle de socialisation informel ouvert à tous et public, ce pourquoi il n'est pas recommandé de laisser cet aspect de côté, mais plutôt de l'aborder dans une perspective organisationnelle plus large. L'éducation alimentaire étant impossible à financer dans un organisme comme l'ÉMA, plusieurs répondants croient que ce volet devrait revenir à ses sources.
- Il est recommandé de faire une consultation publique sur l'avenir du Café citoyen, la structure qu'il devrait prendre et les activités marchandes qu'il devrait prioriser. Cette consultation serait l'occasion de proposer et de voir l'intérêt pour les citoyens d'adhérer à une structure de type coopérative de solidarité, de comprendre leur rôle en tant que membres consommateurs, de faire ressortir l'intérêt pour les membres partenaires et les membres travailleurs. Elle pourrait également être l'occasion de ramener les éléments qui avaient été proposés à la suite de l'étude de marché de 2010 comme piste de diversification des activités du café.
- Il est recommandé que le café réoriente ses activités pour mieux répondre aux besoins et aux demandes des citoyens/clients, qu'il diversifie ses services/activités afin de trouver de nouvelles entrées d'argent ou des manières d'animer le café et de faire venir des nouveaux clients, sans pour autant abandonner sa mission de revitalisation sociale du quartier.

- Afin de mieux répondre aux demandes des citoyens, il est recommandé d'assouplir la définition de la saine alimentation en fonction de la clientèle desservie. Cet élément touche une corde sensible du comité de citoyen autour du café qui prône une nourriture végétarienne. Notre mandat n'est pas de trancher sur la question, mais nous croyons qu'il serait pertinent d'ouvrir la réflexion sur cette question en impliquant les principaux intéressés, soit les citoyens.
- Il est recommandé que l'ÉMA s'inspire de l'étude de marché réalisé par la firme IFACT en juillet 2010 qui ciblait des services demandés dans la population comme des menus variés de différentes cultures, une bonne ambiance, des événements culinaires et une programmation culturelle. 269 citoyens du quartier ont participé à cette étude.
- Il est recommandé de professionnaliser davantage la gestion du Café, tout en gardant sa mission communautaire.
- Il est recommandé que des démarches soient entamées avec le Centre local d'emploi (CLE) pour tenter de mettre sur pied un programme de type « plateau de travail » afin de poursuivre et intensifier les activités de type réinsertion socioprofessionnelles/formations des jeunes du quartier. Ces activités ont donné des résultats tangibles très enrichissants.

R8. Concernant le projet d'épicerie communautaire, il est recommandé de trouver une forme moins lourde à gérer que la forme prévue dans le projet subventionné par la DSP pour ce projet.

- L'orientation que l'ÉMA a dernièrement prise en ajoutant un comptoir alimentaire à l'intérieur du Café citoyen semble être une solution intéressante. Il s'agit d'offrir un service d'épicerie plutôt que de créer une épicerie.
- L'ÉMA n'a pas pour l'instant les ressources financières ni humaines pour mettre sur pied un projet de réelle épicerie communautaire. Par ailleurs, le comptoir alimentaire donne un service de plus qui permet à de nouveaux résidents de découvrir les services du Café citoyen.

R9. Concernant le financement, il est recommandé de produire un plan de financement ayant une vision large et à long terme (3 ans ou plus) des activités de l'ÉMA.

- Ce plan de financement permettrait de réfléchir aux apports financiers que l'ÉMA s'attend des activités marchandes versus les types de financement public auxquels elle pourrait faire appel dans les prochaines années. Ce plan pourrait être mis sur pied par un comité spécial composé de résidents, de représentants du CA et d'experts en philanthropie.

R10. Concernant le financement du Café citoyen, il est recommandé de produire un plan d'affaires qui ait pour objectif sa viabilité économique.

- Ce plan d'affaires devrait prendre assise sur les recommandations du présent document et opérationnaliser en détails les recommandations visant le Café citoyen. Tout en ayant pour

objectif la rentabilité économique, il est primordial qu'il fasse la promotion de la mission sociale de l'ÉMA.

R11. Concernant les nouveaux financements, il est recommandé de rester à l'affût de programmes potentiels tels que les nouveaux projets de la Fondation Chagnon qui pourraient survenir après le programme actuel, en 2017.

- Partout au Québec des projets comme l'ÉMA sont en partie financés par le programme *Québec en forme* depuis 2002. C'est un programme majeur qui assure une très grande proportion du financement d'initiatives en sécurité alimentaire. Bien que nous comprenions les raisons qui ont poussé les acteurs de la Petite-Bourgogne à ne pas adhérer au programme à ses débuts, nous croyons que la non-participation à ce dernier a coûté cher à la Petite-Bourgogne. Le programme se terminant dans moins de deux ans, il serait important pour l'ÉMA de rester à l'affût des nouvelles orientations que prendra la Fondation Chagnon et tenter d'être présent aux événements qui auront lieu afin d'évaluer la pertinence des nouvelles modalités du programme dans l'éventualité d'une reconduction. Une veille doit être faite pour tout autre programme touchant à la mission qui pourrait sortir dans les prochaines années.

R12. Concernant la communication, il est recommandé d'établir un plan de communication ayant 3 objectifs distincts :

- Élaborer une vision et un discours permettant de remobiliser les citoyens.
- Élaborer une vision et un autre discours pour mobiliser de nouveaux partenaires financiers.
- Faire la promotion des activités du marché et du café de manière à augmenter l'achalandage.

5.2 Plan d'action

Le plan d'action présenté dans cette section est une représentation visuelle qui résume les recommandations mentionnées dans la section précédente. Il a comme objectif d'assurer la faisabilité de ces recommandations sur une période de trois ans. Nous avons tenté de résumer les recommandations selon les cinq objectifs prioritaires suivants :

- Objectif 1 : Structurer l'ÉMA.
- Objectif 2 : Prioriser les activités.
- Objectif 3 : Soutenir la mobilisation des citoyens.
- Objectif 4 : Publiciser/diffuser les activités de l'ÉMA.
- Objectif 5 : Consolider le financement de l'ÉMA.

Tableau 8 : Proposition d'un plan d'action sur 3 ans

Actions proposées	Références	Objectifs	Échéancier	Qui ?
1- Organiser une consultation publique pour : - présenter les résultats de l'étude, - clarifier une mission à l'ÉMA adaptée aux activités actuelles, - prioriser les activités du Café citoyen en se basant sur les recommandations du rapport.	R1 R4 R7 R8	1, 2, 3 et 4	D'ici 6 mois	Coordination CA
2- Transférer la partie éducation alimentaire de la mission de l'ÉMA vers le comité sécurité alimentaire tout en continuant à participer activement à ce comité.	R4 R5 R7	1 et 2	D'ici 6 mois	Coordination
3- Organiser une activité de type lac à l'épaule pour restructurer l'équipe de travail du Café citoyen et clarifier les rôles entre la coordination et le CA.	R2	1	D'ici 6 mois	Coordination CA Équipe de travail
4- Créer un comité de communication composé de partenaires de soutien et de citoyens ayant comme mandat d'élaborer et de mettre en action un plan de communication mettant en valeur les impacts exogènes et les activités de l'ÉMA.	R1 R12	3, 4 et 5	Création du comité d'ici 6 mois Production du plan de communication d'ici 1, 5 ans	Sous-comité communication (partenaires de soutien et de citoyens)
5- Créer un comité financement devant produire et mettre en action un plan de financement ayant une vision large de toutes les activités de l'ÉMA. - Ce plan devrait être travaillé en lien avec le plan de communication. - En début de planification, inviter des spécialistes en philanthropie pour réfléchir aux différentes options.	R9 R11	1 et 5	D'ici 2 ans	Sous-comité de financement (CA+ coordination) Apports ponctuels d'experts en philanthropie
6- À partir du présent rapport, travailler sur un plan d'affaires pour consolider les activités du Café citoyen.	R7 R10	2 et 5	D'ici 2 ans	Coordination CA
7- Consolider et prioriser un poste d'animation du marché citoyen ayant les mandats de mettre sur pied des nouveaux dispositifs de mobilisation citoyenne (ex stage du « super citoyen ») et de continuer la recherche de solutions pour un meilleur approvisionnement du marché.	R6	2 et 3	D'ici 2 ans	CA Sous-comité de financement coordination
8- Mettre sur pied des outils de suivi du développement de projet de type organisationnel, mémoriel et évaluatif.	R3	1 et 4	D'ici 3 ans	Coordination

L'ÉQUIPE MOBILE EN ALIMENTATION AUJOURD'HUI

Point d'information

L'évaluation habilitante a été une occasion pour les acteurs du projet ÉMA de s'approprier en temps réel et continu les résultats d'évaluation assurant ainsi un transfert des connaissances entre les chercheurs et les acteurs du projet. Dans cette logique, l'évolution et la restructuration du projet se sont faites en parallèle avec la réalisation de cette étude.

La période actuelle étant particulièrement difficile financièrement, l'ÉMA n'a pas eu d'autres choix en décembre 2014 que de fermer son volet restauration puisque les ressources humaines coûtaient trop cher en regard de ce que le Café citoyen rapportait.

Présentement, un comité stratégique de réorganisation des activités de l'ÉMA est en place et tente de réfléchir à une solution à court terme pour rouvrir le Café et à un plan à plus long terme pour assurer sa pérennité. Il envisage la réouverture d'un café/épicerie sans le volet restauration de plats chauds. L'idée est d'ouvrir le café durant plus d'heures par semaine avec un minimum de ressources humaines afin de permettre l'accès au comptoir alimentaire (fruits, légumes, aliments non périssables) et l'accès à des plats prêts à manger (sur place ou non) et congelés. Ils cherchent également une manière d'animer le local autour d'autres activités que la restauration.

Le comité stratégique tente également de maintenir les activités du volet insertion socioprofessionnelle, mais ce volet du projet est en réflexion.

Malgré la restructuration des activités du café, le Marché citoyen a été épargné jusqu'à maintenant, ce dernier étant la priorité dans les activités à maintenir pour le comité stratégique.

Notez que cette restructuration est en évolution et n'est pas terminée.

RÉFÉRENCES

ENTREVUES

Numéro de l'entrevue	Type de participant	Durée
Entrevue 1	Citoyen	40 min.
Entrevue 2	Représentant d'une institution publique	1h30
Entrevue 3	Employé de l'ÉMA	2h27
Entrevue 4	Représentant d'un organisme communautaire	1h20
Entrevue 5	Employé de l'ÉMA	32 min.
Entrevue 6	Membre du CA	22 min.
Entrevue 7	Employé de l'ÉMA	1h10
Entrevue 8	Citoyen	1h05
Entrevue 9	Citoyen	46 min.
Entrevue 10	Représentant d'une institution publique	55 min.
Entrevue 11	Représentant d'un organisme communautaire	37 min.
Entrevue 12	Représentant d'une institution publique	51 min.
Entrevue 13	Représentant d'une institution publique	1h27
Entrevue 14	Représentant d'un organisme communautaire	50 min.
Entrevue 15	2 Représentants de l'organisme communautaire	1h20
Entrevue 16	Membre du CA	50 min.
Entrevue 17	Citoyen	47 min.
Entrevue 18	Citoyen	26 min.
Entrevue 19	Représentant d'un organisme communautaire Membre du CA	55 min.
Entrevue 20	Représentant d'une institution publique	1h18

FOCUS GROUPS

Focus group 1 : 14 bailleurs de fonds et intervenants en soutien au milieu à l'échelle du grand Montréal.

Focus group 2 : 15 intervenants et citoyens du quartier Petite-Bourgogne.

BIBLIOGRAPHIE

- Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, Direction de santé publique (2002). *Cadre de référence du Programme de subvention de projets en matière de sécurité alimentaire : Orientations pour la région de Montréal*, Montréal.
- Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, Direction de santé publique (2008). *Cadre de référence pour le soutien au développement de la sécurité alimentaire dans la région de Montréal 2008-2012*, Montréal, Consulté le 7 avril 2014, Récupéré de : http://publications.santemontreal.qc.ca/uploads/tx_asssmpublications/978-2-89494-718-0.pdf
- Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, Direction de santé publique (2012). *Cadre de référence Une ville et des quartiers qui favorisent l'accès aux aliments santé et leur consommation : Programme de soutien aux initiatives locales 2013-2018*, Montréal.
- Angulo Baudin, W. (2012). *Évaluation du Projet Villeray dans l'Est*, Montréal, Les Cahiers du CRISES, Collection Étude de cas d'entreprises d'économie sociale, no ES1201, 124 p.
- Benjamin, P. Office municipale d'habitation de Montréal (s. a.), *Présentation : La revitalisation d'un plan d'ensemble : une histoire de mobilisation*.
- Bertrand, L. et Goudreau S. (2012). Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, Direction de la santé publique (2012), *Étude sur l'accès aux aliments santé à Montréal, Regard sur le territoire du CSSS du Sud-Ouest-Verdun*, Montréal.
- Agence canadienne d'inspection des aliments (2006). *Plan d'action pour assurer la sécurité des produits alimentaires*. Ottawa : l'auteur. Consulté le 10 avril 2014, Récupéré de : <http://www.inspection.gc.ca/aliments/plandaction/fra/1366921334607/1366921368545>
- Centraide (2014). *Analyse territoriale, Arrondissement Le Sud-Ouest*, Montréal.
- Coalition de la Petite-Bourgogne (2005). *Bilan du Comité sécurité alimentaire 2004-2005*, Montréal.
- Coalition de la Petite-Bourgogne (2006). *Bilan du Comité sécurité alimentaire 2005-2006*, Montréal.
- Coalition de la Petite-Bourgogne (2007). *Bilan du Comité sécurité alimentaire 2006-2007*, Montréal.
- Coalition de la Petite-Bourgogne (2008). *Bilan du Comité sécurité alimentaire 2007-2008*, Montréal.
- Coalition de la Petite-Bourgogne (2009). *Bilan du Comité sécurité alimentaire 2008-2009*, Montréal.
- Coalition de la Petite-Bourgogne (2010). *Bilan du Comité sécurité alimentaire 2009-2010*, Montréal.
- Coalition de la Petite-Bourgogne (2011). *Bilan du Comité sécurité alimentaire 2010-2011*, Montréal.

- Coalition de la Petite-Bourgogne (2012). *Bilan du Comité sécurité alimentaire 2011-2012*, Montréal.
- Coalition de la Petite-Bourgogne (2013). *Bilan du Comité sécurité alimentaire 2012-2013*, Montréal.
- Coalition de la Petite-Bourgogne (2014). *Portrait de quartier 2014. Petite-Bourgogne*, Montréal.
- Coalition de la Petite-Bourgogne/Quartier en santé (2013). *Rapport annuel*, Montréal.
- Enriquez Santibanez. D. E. (2013). *Les initiatives communautaires et de l'économie sociale et solidaire à la ville de Montréal pour contrer les effets de la désertification alimentaire: projet de thèse de doctorat* [Document non publié], Université du Québec à Montréal.
- Équipe mobile en alimentation (2005). *Bilan 2004-2005, Programme de financement de projet en matière de sécurité alimentaire de la Direction de la santé publique de Montréal*, Montréal.
- Équipe mobile en alimentation (2006). *Bilan 2005-2006, Programme de financement de projet en matière de sécurité alimentaire de la Direction de la santé publique de Montréal*, Montréal.
- Équipe mobile en alimentation (2007). *Évaluation du Plan de développement du Groupe Sud-Ouest, Rapport à la Fondation Chagnon*, Montréal.
- Équipe mobile en alimentation (2007). *Bilan 2006-2007, Programme de financement de projet en matière de sécurité alimentaire de la Direction de la santé publique de Montréal*. Montréal.
- Équipe mobile en alimentation (2008). *Compte-rendu des groupes de discussion*, Montréal.
- Équipe mobile en alimentation (2008). *En quête d'aliment-terre, formulaire Initiative intégré en sécurité alimentaire, Direction de la santé publique de Montréal*, Montréal.
- Équipe mobile en alimentation (2008). *Présentation au forum 2008*, Montréal.
- Équipe mobile en alimentation (2008). *Proposition de projet dans le cadre du fonds pour la santé de la population de l'Agence de Santé du Canada : Projet J'investis dans l'aliment-terre*, Montréal.
- Équipe mobile en alimentation (2009). *Bilan 2008-2009 En quête d'aliment-terre, Formulaire Initiative intégré en sécurité alimentaire, Direction de la santé publique de Montréal*, Montréal.
- Équipe mobile en alimentation (2009). *Plan d'action 2008-2009 En quête d'aliment-terre, Formulaire Initiative intégré en sécurité alimentaire, Direction de la santé publique de Montréal*, Montréal.
- Équipe mobile en alimentation (2010). *Bilan 2009-2010, En quête d'aliment-terre, Formulaire Initiative intégré en sécurité alimentaire, Direction de la santé publique de Montréal*, Montréal.
- Équipe mobile en alimentation (2010). *Rapport final du programme d'aide à l'initiative communautaire et social en HLM (PAICS)*, Montréal.
- Équipe mobile en alimentation (2011). *Bilan 2010-2011, En quête d'aliment-terre, Formulaire Initiative intégré en sécurité alimentaire, Direction de la santé publique de Montréal*, Montréal.
- Équipe mobile en alimentation (2012). *Bilan 2008-2012, En quête d'aliment-terre, Formulaire Initiative intégré en sécurité alimentaire, Direction de la santé publique de Montréal*, Montréal.

- Équipe mobile en alimentation (2013). *Bilan 2012-2012, En quête d'aliment-terre, Formulaire Initiative intégré en sécurité alimentaire*, Direction de la santé publique de Montréal, Montréal.
- Équipe mobile en alimentation (2013). *Formulaire de demande Programme de soutien aux initiatives locales 2013-2018 de l'orientation « Une ville et des quartiers qui favorisent l'accès aux aliments santé et leur consommation » de la Direction de la santé publique de Montréal*, Montréal.
- Équipe mobile en alimentation (2013). *Plan d'action Consomme-action santé dans la Petite-Bourgogne du Programme de soutien aux initiatives locales 2013-2018 de l'orientation « Une ville et des quartiers qui favorisent l'accès aux aliments santé et leur consommation » de la Direction de la santé publique de Montréal*, Montréal.
- Équipe mobile en alimentation (2013). Plan quinquennal de l'initiative : Formulaire de la DSP [Document non publié].
- Équipe mobile en alimentation (2014). *Tableau résumé du financement*, Montréal.
- Fontan J-M., Klein, J-L. et Champagne C. (2014). Initiatives locales et évaluation habilitante : Proposition d'une méthode proactive appuyée sur la reconstitution historique. Dans Robitaille M. et Proulx M.-U. (Dir.), *Sciences du territoire II : défis méthodologiques*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Fontan J-M., Klein, J-L. et Champagne C. (2011). *Projet sur la Main dans le Vieux Rosemont : une démarche évolutive de lutte contre la pauvreté et l'exclusion*, Montréal, Les Cahiers du CRISES, Collection Étude de cas d'entreprises d'économie sociale, no ES1102, 99 p.
- Gaudet J. (2008). Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, Direction de santé publique (2008), *Bilan d'implantation du programme de soutien au développement de la sécurité alimentaire dans la région de Montréal 2008-2012*, Montréal.
- IFACT (2010). *Étude de marché, Rapport final, Projet L-1845* [Document non publié], Montréal.
- Klein J-L. et Champagne C. (2011). *Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion*, Montréal : Presse de l'Université du Québec, Collection innovation sociale, 325 p.
- Klein J-L. (2008). Territoire et régulation : l'effet instituant de l'initiative locale. *Cahiers de recherche sociologique*, 45, p. 41-57.
- Langlois, G. et Girard J-P. (2005). *La Coopérative de solidarité en alimentation saine de l'Églantier du Kamouraska et son impact sur la cohésion sociale*, Montréal, Les Cahiers du CRISES, Collection Étude de cas d'entreprises d'économie sociale, no ES0505, 54 p.
- Montréal en statistique (2014). *Profil de quartier, Petite-Bourgogne, Arrondissement du Sud-Ouest*, Montréal.
- Montréal en statistique (2014). *Profil sociodémographique, Arrondissement du Sud-Ouest*, Montréal.
- Office municipale d'habitation de Montréal (s. a.). *Sud-Ouest*, Consulté le 12 janvier 2015, Récupéré de : <http://www.omhm.qc.ca/node/391/description/567>.
- Regroupement économique du Sud-Ouest (2010). *Plan d'action local pour l'économie et l'emploi 2011-2014 : un nouvel élan pour le Sud-Ouest*. Montréal. Récupéré de : http://www.resomtl.com/docs/RESO_PALEE_2011-2014leger.pdf.

Statistique Canada (2011). *Petite-Bourgogne*, Consulté le 10 novembre 2013, Récupéré de : <http://www.centraide-mtl.org/fr/communautés-desservies/petite-bourgogne/>.

Un marché citoyen dans un désert alimentaire (septembre 2014). [Émission Webdiffusée], Télé-Québec, Dans la série : *Une pilule, une petite granule*. Consulté le 16 février 2015, Récupéré de : http://zonevideo.telequebec.tv/media/16362/un-marche-citoyen-dans-un-desert-alimentaire/une-pilule-une-petite-granule?utm_source=facebook&utm_medium=socialShare&utm_content=web&utm_campaign=Shar.