

FAIM « ZÉRO » À MONTRÉAL



PHASE 2

PORTRAIT DE
L'ÉCOSYSTÈME
MONTRÉALAIS
DE LA SÉCURITÉ
ALIMENTAIRE

RAPPORT ET CARTOGRAPHIES CONCEPTUELLES

Mai 2019



Fondation du Grand Montréal

récolte



FAIM « ZÉRO » À MONTRÉAL — PHASE 2

MOT DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR
GÉNÉRAL DE LA FONDATION
DU GRAND MONTRÉAL 3

RÉSUMÉ 4

INTRODUCTION 5

1. APPROCHES MOBILISÉES ET
MÉTHODES DE RECHERCHE 7

1.1 Les approches et concepts
mobilisés 7

1.2 Les méthodes de collecte de
données et d'analyse 9

2. RÉSULTATS 13

2.1 Observations sur l'ensemble de
l'écosystème de la sécurité alimentaire 13

2.2 Freins et leviers ayant un effet
systémique 16

2.3 Présentation de la cartographie
conceptuelle de base 18

2.4 Présentation des cartes
conceptuelles thématiques 34

CONCLUSION 44

ANNEXE 45

SOURCES 50

RÉDACTION

Éliane Brisebois
Judith Colombo (Récolte)

CARTOGRAPHIE

Simon Vinh Design

COLLECTE, TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES

Judith Colombo (Récolte)
Simon Vinh Design
Laura Howard (Récolte)
Éliane Brisebois

COORDINATION DU PROJET ET MISE EN PAGE DU RAPPORT

Éliane Brisebois

RÉVISION DE TEXTE

Traductions Hermès

IMPRESSION

Protech LP

Le collectif Récolte est un OBNL dont la mission consiste à renforcer l'impact et la pérennité des projets en innovation sociale alimentaire, c'est-à-dire ceux qui permettent de s'alimenter d'une manière écologique, abordable et saine (www.recolte.ca).

REMERCIEMENTS

L'équipe de Faim « Zéro »
à Montréal remercie :

- Les membres du groupe stratégique Faim « Zéro » à Montréal
- Rotem Ayalon (Centraide)
 - Katia Scherer
- Michaël Godbout-Beauchesne
 - McKinsey pour les entrevues avec les acteurs privés
- Tous les participants à la recherche
- Le projet *Justice et durabilité alimentaire* du Collège Dawson pour la co-organisation du panel sur l'insécurité alimentaire le 16 novembre 2018 et le partage de données

MOT DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA FONDATION DU GRAND MONTRÉAL



C'est avec beaucoup de fierté que la Fondation du Grand Montréal lance aujourd'hui le présent rapport, qui dresse le portrait de l'écosystème montréalais de la sécurité alimentaire et qui constitue la phase 2 de notre démarche Faim « Zéro » à Montréal.

La démarche Faim « Zéro » vise à définir des stratégies concertées et à appuyer la mise en œuvre pour mettre fin à l'insécurité alimentaire, un fléau inacceptable dans une communauté aussi prospère que la nôtre.

Les données colligées à ce sujet par différents partenaires de Faim « Zéro » à Montréal sont accablantes, et je vous invite à en prendre connaissance : l'insécurité alimentaire touche en effet des centaines de milliers de personnes dans le Grand Montréal. Mais au-delà des chiffres, ce sont trop souvent les enfants qui sont victimes de la faim. Ce constat fait dans la foulée de la publication des *Signes vitaux des enfants du Grand Montréal* en 2017, et qui est à l'origine de notre démarche, demeure malheureusement d'une brûlante actualité.

Nous savons qu'une importante proportion d'élèves du Grand Montréal arrivent à l'école, chaque matin, le ventre vide. Certains ne mangeront pas de la journée, et d'autres se nourriront d'aliments peu nutritifs. Nous savons également que ces réalités ont de graves répercussions sur les jeunes, des répercussions qui dépassent leur santé physique et leur bien-être immédiat. Leurs capacités cognitives — et donc la qualité de leurs apprentissages — s'en trouvent affectées, tout comme leur santé mentale et leur estime de soi. Une alimentation déficiente peut aussi mener à divers problèmes de comportement et créer des obstacles au développement des jeunes.

Un enfant qui a faim ne peut pas apprendre et ne peut pas développer son plein potentiel. C'est aussi simple que ça. Il existe peu de moyens aussi efficaces pour réduire les inégalités et améliorer les résultats scolaires et le bien-être des enfants que de s'assurer qu'ils soient bien nourris au quotidien. C'est sans doute le levier le plus puissant dont nous puissions nous doter pour soutenir le développement de la collectivité à court, moyen et long terme.

Avec le projet Faim « Zéro » à Montréal, nous voulons réunir les intervenants, le savoir et les ressources nécessaires pour bâtir une nouvelle réalité où tous et toutes — quelles que soient leurs circonstances de vie — n'auront plus à souffrir de la faim ou à s'inquiéter de leur prochain repas.

La FGM est fière de porter cette initiative qui, nous l'espérons, suscitera l'adhésion de la communauté du Grand Montréal et amplifiera nos efforts contre un adversaire silencieux mais ravageur : la faim. Je remercie chaleureusement Récolte, les membres du groupe stratégique Faim « Zéro » à Montréal et les autres partenaires qui rendent cette démarche possible, et j'invite l'ensemble de la communauté montréalaise à rejoindre le mouvement.

Yvan Gauthier

Président-directeur général
Fondation du Grand Montréal

RÉSUMÉ

Faim « Zéro » à Montréal est une démarche collaborative lancée et portée par la Fondation du Grand Montréal dans le but d'améliorer les connaissances et d'initier des actions collectives pour lutter plus efficacement contre l'insécurité alimentaire. Cet enjeu est en effet très important à Montréal, où 11 % des ménages vivent en situation d'insécurité alimentaire, comparativement à une moyenne canadienne de 8 %. La démarche s'articule donc autour de la volonté de mieux comprendre l'écosystème qui travaille à consolider la sécurité alimentaire de la communauté montréalaise.

Dans ce but, une première phase de Faim « Zéro » à Montréal a eu lieu en 2018. Elle a consisté en une recherche documentaire pour dresser l'état des connaissances sur la sécurité alimentaire à Montréal. La deuxième phase — dont les résultats sont présentés dans le présent rapport — s'est composée d'une étude à méthode mixte (qualitative et quantitative) de l'écosystème et de cartographies conceptuelles pour schématiser des enjeux importants ayant émergé des collectes de données. Nous souhaitons que ces études servent de leviers pour l'élaboration de stratégies concertées de financement et d'investissement collectifs et la mise en œuvre d'actions pour répondre plus efficacement aux problèmes d'insécurité alimentaire.

La recherche présentée ici s'est déployée principalement en trois collectes de données — un sondage, des séances collectives (sorte de *focus group*) et des entretiens — qui ont rejoint en tout des représentants de 96 organisations de tout type (milieu communautaire, économie sociale, entreprise privée, administration publique, philanthropie, etc.). Les données recueillies ont permis de reconstituer l'écosystème de la sécurité alimentaire à Montréal.

Cet écosystème se caractérise d'abord par les fonctions que jouent les acteurs qui y œuvrent. Ces fonctions sont soit liées aux étapes de la chaîne agroalimentaire, comme la production, la transformation, la distribution aux organisations, la distribution aux individus et la récupération alimentaire et gestion des déchets, soit auxiliaires aux activités alimentaires, comme la recherche et le transfert de connaissances, l'éducation et la sensibilisation, la coordination et la collaboration et, enfin, l'investissement et le soutien financier et matériel. Chacune de ces fonctions se décline également en sous-fonctions. La majorité des acteurs de l'écosystème remplissent une diversité de fonctions, qu'elles représentent la part la plus importante de leurs activités (fonction principale) ou des activités de second plan (fonction secondaire). Il ressort d'ailleurs de notre analyse que les fonctions principales auxquelles les organisations de notre échantillon participent le plus sont : 1) l'éducation et la sensibilisation (20,3 %); 2) la distribution aux individus (18,8 %); 3) la coordination et la collaboration (14,8 %).

En outre, la caractérisation de l'écosystème a passé par l'identification des facteurs qui facilitent ou, à l'inverse, qui freinent les efforts des acteurs de l'écosystème dans leur contribution à la sécurité alimentaire de la communauté montréalaise.

Par exemple, les données révèlent que 57 % des répondants ayant des activités d'entreposage de denrées alimentaires vivent présentement un manque en capacité. Autrement dit, leurs besoins d'entreposage dépassent la capacité actuelle de leurs infrastructures. De plus, les ressources financières et humaines ont été qualifiées de « difficilement accessibles » par les organisations dans 68 % et 51 % des cas, respectivement. Ces résultats concordent avec ceux de notre analyse qualitative, car les deux freins le plus souvent nommés par l'ensemble des acteurs sont le manque de financement et le manque de ressources humaines. À l'inverse, des éléments comme le financement triennal ou à plus long terme, la priorisation de la sécurité alimentaire dans un quartier et la mobilisation citoyenne, notamment, ont des effets de levier sur l'ensemble de l'écosystème, selon les répondants.

Pour bien comprendre comment s'articulent les différents freins et leviers associés aux fonctions ou à l'écosystème dans sa globalité, ceux-ci ont été regroupés dans des catégories thématiques desquelles ont émergé des enjeux importants. À partir de ces enjeux, trois cartographies conceptuelles ont été réalisées. Elles portent sur : 1) le réseau d'approvisionnement alimentaire; 2) la santé financière des organisations; 3) l'action concertée. Développées à partir des représentations que se font les répondants de ces enjeux, les trois cartographies conceptuelles se veulent des catalyseurs de réflexion et de discussion entre les parties prenantes de l'écosystème et serviront, espérons-le, de base solide pour la suite de la démarche Faim « Zéro » à Montréal.

INTRODUCTION

LA DÉMARCHE FAIM « ZÉRO » À MONTRÉAL

La démarche Faim « Zéro » à Montréal découle d'un alarmant constat effectué à la suite de la publication du rapport *Signes vitaux des enfants du Grand Montréal* (2017) : à Montréal, le taux d'**insécurité alimentaire** est plus important que celui de la moyenne canadienne. En effet, 11 % des ménages y vivent en situation d'insécurité alimentaire modérée ou sévère (voir encadré), alors que la moyenne canadienne est de 8 %. Comment expliquer ce phénomène tandis que de nombreux acteurs montréalais des milieux communautaire, privé, gouvernemental et philanthropique travaillent pourtant à enrayer ce fléau? C'est dans cette optique que la Fondation du Grand Montréal a mis sur pied un groupe stratégique et a décidé d'entreprendre une démarche collaborative pour mieux connaître ce qui a été appelé l'« écosystème montréalais de la sécurité alimentaire ». Ultiment, le but de la démarche Faim « Zéro » est d'élaborer des stratégies de financement et d'investissement collectif pour mieux répondre à l'enjeu de l'insécurité alimentaire.

La première phase de cette démarche a consisté à publier un *Métaportrait des publications portant sur la sécurité alimentaire à Montréal depuis 2006*. Ce métaportrait recense et analyse 48 documents qui abordent l'enjeu de la **sécurité alimentaire** à Montréal. L'objectif principal était de dresser l'état actuel des connaissances sur les problématiques de la sécurité alimentaire et de l'insécurité alimentaire sur le territoire de l'île de Montréal.

Revenons ici sur certaines conclusions du *Métaportrait* qui ont guidé nos réflexions lors de la réalisation de la seconde phase de la démarche. Ces conclusions reposent sur l'observation de « consensus relatifs » tirés de la comparaison entre les différentes publications recensées (Jolly et Colombo, 2018, p. 26) :

- Il existe un lien direct et fort entre pauvreté et insécurité alimentaire.
- L'insécurité alimentaire a un impact sur la santé des individus.
- Des interventions gouvernementales sont nécessaires.
- Des recherches complémentaires sont nécessaires pour mieux comprendre la situation locale, les dimensions de la sécurité alimentaire et les mécanismes qui l'influencent, notamment grâce à des études longitudinales,

à l'étude de populations ciblées et à des approches multidimensionnelles.

- Plusieurs publications nomment le besoin d'une plus grande cohérence de l'ensemble des actions et du financement à travers une meilleure concertation des acteurs, une plus grande volonté politique et le développement de partenariats clés.

À la fin de la première phase de Faim « Zéro » à Montréal, et également pendant la deuxième, un travail important de mobilisation a été mené. Ce travail visait à arrimer notre démarche à d'autres déjà en cours, notamment le projet de recherche *Justice et durabilité alimentaire* du Collège Dawson et la mise en place du comité de travail en insécurité alimentaire du Conseil SAM. Notre démarche a été présentée à ces groupes, ainsi que lors du forum *La tablée des idées* du Réseau pour une alimentation durable (Food Secure Canada) puis, à une autre occasion, aux membres du Réseau alimentaire de l'Est de Montréal.

DÉFINITIONS DE L'INSÉCURITÉ ALIMENTAIRE ET DE LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

L'**insécurité alimentaire** se mesure à l'échelle des ménages et réfère à l'accès inadéquat et insuffisant aux aliments à cause de contraintes financières (Tarasuk et al., 2018).

La **sécurité alimentaire** se mesure à l'échelle de la communauté. Elle implique que : 1) chacun a, à tout moment, les moyens physiques et économiques d'accéder à une alimentation suffisante pour mener une vie active et saine; 2) l'aptitude de chacun à acquérir des aliments est garantie; 3) l'accès à une information simple, fiable et objective qui permet de faire des choix éclairés est assuré; 4) les aliments proprement dits sont satisfaisants sur le plan nutritionnel et acceptables sur le plan personnel et culturel; 5) les aliments sont obtenus d'une manière qui respecte la dignité humaine; 6) la consommation et la production d'aliments reposent sur des valeurs sociales à la fois justes, équitables et morales et; 7) les aliments sont produits et distribués d'une manière respectueuse d'un système agroalimentaire durable (Pageau et al., 2008).

La figure 1 montre une ligne du temps illustrant les moments clés de la démarche.

La deuxième phase de la démarche, que nous présentons dans ce rapport, a consisté en la caractérisation de l'**écosystème montréalais de la sécurité alimentaire**. Ce travail de recherche s'est déployé sous la forme de différentes collectes de données et par la réalisation de cartographies conceptuelles. L'objectif de ces cartographies est de représenter les acteurs de l'écosystème, leurs relations, les fonctions qu'ils jouent, ainsi que les freins et leviers qu'ils rencontrent dans la réalisation de leurs activités d'amélioration de la sécurité alimentaire ou de lutte contre l'insécurité alimentaire. En s'intéressant aux dynamiques qui forment l'écosystème, nous espérons faire ressortir ce qui fonctionne bien et, à l'inverse, les endroits où des changements sont nécessaires. Ce rapport est une synthèse des informations recueillies lors de ce processus collaboratif et itératif.

La deuxième phase de Faim « Zéro » s'est construite, tout comme la première, notamment grâce à l'apport des membres du groupe

stratégique¹ formé dans le but de soutenir la démarche. Comme pour le *Métaportrait*, le collectif Récolte a été chargé de mener la collecte de données. Le projet a été coordonné par la consultante Éliane Brisebois et le travail de cartographie conceptuelle (représentation visuelle) a été réalisé en collaboration avec Simon Vinh Design.

Ce rapport est divisé en deux parties. D'abord, nous revenons sur les approches mobilisées dans les phases 1 et 2 de la démarche Faim « Zéro » à Montréal et présentons la méthode de travail qui a guidé le processus de caractérisation et de cartographie de l'écosystème. Ensuite, nous présentons les résultats des analyses de données sous forme de textes et de cartographies conceptuelles.

¹ Le groupe stratégique est formé (en date de mars 2019) de personnes représentant la Fondation du Grand Montréal, Centraide du Grand Montréal, le Dépôt centre communautaire d'alimentation, la Direction régionale de santé publique (CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal), la Fondation Lucie et André Chagnon, la Fondation McConnell, L'Œuvre Léger, la Ville de Montréal, le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ), le groupe McKinsey, Moisson Montréal, le Conseil du système alimentaire montréalais (Conseil SAM), Récolte et Esplanade.

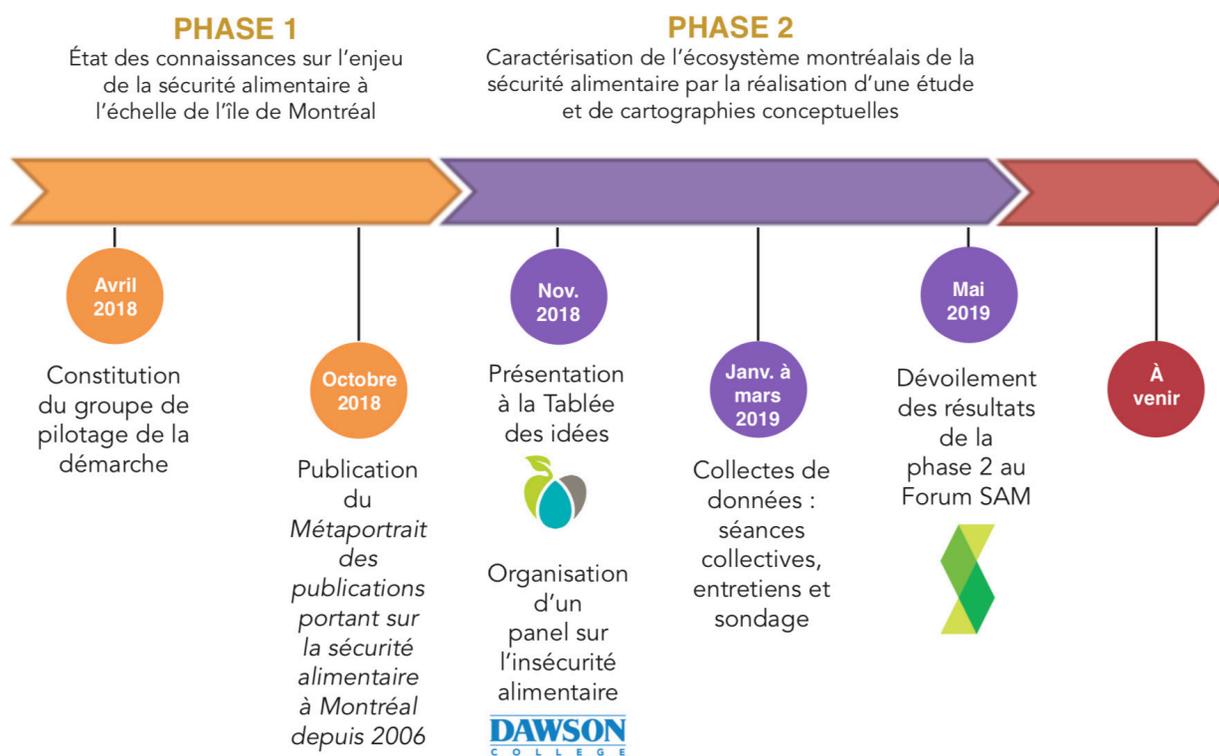


FIGURE 1 Ligne du temps illustrant la démarche Faim « Zéro » à Montréal

1. APPROCHES MOBILISÉES ET MÉTHODES DE RECHERCHE

Comme énoncé dans le *Métaportrait*, l'approche générale de Faim « Zéro » repose sur l'intégration de trois concepts : **la sécurité alimentaire, l'approche écosystémique et l'évaluation de la sécurité alimentaire d'une communauté (ESAC)** (*community food security assessment*) (voir Jolly et Colombo, 2018, p. 4 et 5). Autrement dit, nous tenons compte de la définition de la sécurité alimentaire présentée précédemment (en encadré dans l'introduction), nous adoptons une approche qui considère la dynamique entre les différents éléments du milieu de la sécurité alimentaire et leur ensemble, et nous visons, par une meilleure compréhension de l'écosystème, à alimenter la prise de décisions pour répondre aux besoins des personnes en situation d'insécurité alimentaire. Le recours à une approche écosystémique se justifie du fait que la faim est une problématique multidimensionnelle ancrée dans un contexte social particulier. Pour créer des changements sociaux durables et significatifs, il faut donc avoir une bonne compréhension du système social qui crée et maintient ce genre de problèmes (Bloom et Dees, 2008). La vision écosystémique permet de comprendre les différentes dynamiques et interactions qui entrent en ligne de compte dans la lutte contre l'insécurité alimentaire et l'amélioration de la sécurité alimentaire.

Outre les concepts de sécurité alimentaire, d'approche écosystémique et d'ESAC, le processus de recherche et de réalisation de la cartographie s'inspire de différentes approches que nous présentons dans cette section, en plus des différentes méthodes de collectes de données auxquelles nous avons eu recours.

1.1 Les approches et concepts mobilisés

La cartographie conceptuelle

La phase 2 de la démarche Faim « Zéro » à Montréal a été orientée autour de l'objectif de réaliser une « cartographie de l'écosystème montréalais de la sécurité alimentaire ». L'idée ici était de réaliser une cartographie, non pas géographique (tel que pourrait l'être un travail de cartographie des ressources ou *asset mapping*), mais « conceptuelle ». En fin de compte, ce n'est pas UNE, mais DES cartographies conceptuelles qui ont été réalisées pour illustrer différentes dynamiques à l'œuvre dans l'écosystème.

Élaborée par Trochim (1989), la méthode de cartographie conceptuelle (*concept mapping*) est utilisée par des groupes d'évaluation et de planification et passe par l'élaboration d'un cadre conceptuel facilement interprétable par ces groupes. Le résultat de ce processus est une représentation graphique qui montre toutes les idées importantes retenues par les membres du groupe de même que les interactions entre ces idées (Trochim, 1989). Typiquement, le processus passe entre autres par des phases de remuement sur un sujet d'intérêt, le regroupement d'énoncés selon leur similarité et l'interprétation de la carte qui résulte de l'analyse des données (Trochim et al., 2003). Le processus en est donc autant un de collecte de données que de représentation de ces données.

Notre démarche s'inspire du processus décrit en l'inscrivant dans le cadre conceptuel intégrant les notions de sécurité alimentaire, d'approche écosystémique et d'ESAC. En outre, comme le projet de cartographie s'inspire aussi du travail réalisé par la Victoria Foundation en Colombie-Britannique en 2013, soit la *Strategy Roadmap for Achieving Community Food Security*, nous avons, à l'instar de ce document, basé notre représentation graphique de l'écosystème sur les fonctions jouées par les différents acteurs qui le composent. Le *Métaportrait* reprenait les mêmes fonctions que celles identifiées par la région du Grand Victoria. Cependant, afin de mieux représenter la réalité montréalaise, nous avons procédé dans ce document-ci à une refonte de certaines fonctions de l'écosystème.

Les fonctions de l'écosystème montréalais de la sécurité alimentaire

L'écosystème de la sécurité alimentaire est formé d'acteurs de différents types qui jouent une diversité de fonctions (Brisebois, 2017). Certaines fonctions touchent directement aux étapes de la chaîne agroalimentaire, alors que d'autres, que nous avons appelé « fonctions auxiliaires », viennent soutenir ou compléter ces fonctions. Notons au passage que l'écosystème est illustré du point de vue des organisations et non des consommateurs, ce qui explique que la fonction de consommation ait été exclue. Le tableau 1 présente les fonctions de l'écosystème et leur description.

TABLEAU 1 Fonctions de l'écosystème montréalais de la sécurité alimentaire

No	Fonction	Description
1	Production	Fonction de production alimentaire visant à fournir des aliments sains à la population: agriculture urbaine et périurbaine des secteurs commercial, non commercial, corporatif, à but non lucratif, etc.
2	Transformation	Fonction de transformation et de préparation alimentaire (différents modèles, échelles et secteurs).
3	Distribution aux organisations	Fonction visant à fournir des provisions alimentaires à d'autres organisations qui elles les distribueront aux consommateurs.
4	Distribution aux individus	Fonction visant à fournir des provisions alimentaires directement aux consommateurs sous forme d'aliments, de produits ou de repas et par l'entremise de la vente (à faible coût ou non), du don ou d'échange de services (comme dans une coop, par exemple).
5	Récupération alimentaire et gestion des déchets	Fonction englobant les activités de récupération alimentaire visant l'utilisation ou la valorisation d'aliments ou de produits détournés des réseaux de distribution conventionnels, ainsi que toute activité de lutte contre le gaspillage alimentaire (ex.: échange et partage) et de gestion des matières résiduelles (ex. compostage communautaire). Cette fonction inclut les activités de distribution des produits qui pourraient découler des activités de valorisation dans une perspective d'économie circulaire.
6	Recherche et transfert de connaissances (fonction auxiliaire)	Fonction auxiliaire de production de connaissances (recherche universitaire ou non) sur le système alimentaire (enjeux, acteurs, pratiques, voies innovantes, etc.) et de transfert de ces connaissances à travers l'écosystème.
7	Éducation et sensibilisation (fonction auxiliaire)	Fonction auxiliaire d'informer, d'éduquer, de former et de sensibiliser sur des sujets liés à l'agriculture et à la saine alimentation. Peut viser l'acquisition de connaissances et de capacités en cuisine, par exemple.
8	Coordination et collaboration (fonction auxiliaire)	Fonction auxiliaire au système alimentaire d'assurer la coordination et la collaboration entre les différents acteurs impliqués dans l'écosystème alimentaire (liaison et mise en relation) pour l'atteinte d'objectifs stratégiques communs.
9	Investissement, soutien financier et matériel (fonction auxiliaire)	Fonction auxiliaire de soutien financier ou matériel pour assurer le bon fonctionnement des projets, initiatives et organisations du système alimentaire.

Le réseau d'approvisionnement est l'ensemble des activités logistiques qui permet la distribution des denrées de leur point de production jusqu'aux individus. Ce réseau comprend des activités de transport et d'entreposage qui ont été analysées de façon transversale à travers les fonctions 1 à 5.

L'approche des « 5R »

Outre les fonctions, d'autres éléments doivent être identifiés pour caractériser l'écosystème de la sécurité alimentaire. Ces éléments doivent offrir une base de référence qui correspond à la réalité vécue par les acteurs dans l'écosystème et agir comme points de repère lors des discussions dirigées (voir la section *Les séances collectives*). Dans ce but, nous avons eu recours à l'approche des 5R. Développée et utilisée par USAid (2014), l'Agence des États-Unis pour le développement international, l'approche des 5R est un cadre conceptuel s'intégrant à la « pratique systémique ». Joignant la pensée systémique et le travail systémique, la pratique systémique est « une façon de voir, d'analyser et d'agir à travers les systèmes ». L'approche des 5R s'avère ainsi pertinente pour identifier les éléments clés permettant une meilleure compréhension du fonctionnement du système et ceux pouvant représenter des leviers de changement. Dans leur ensemble, les 5R (résultats, rôles, relations, règles et ressources) permettent d'avoir une vue générale sur les dynamiques à la base d'un système (voir USAid, 2014). Cette s'approche s'arrime donc bien avec la démarche écosystémique préconisée dans le cadre de notre projet de cartographie.

Comment l'identification des 5R de l'écosystème permet-elle de mieux en comprendre les dynamiques? D'abord, comme le montre la figure 2,

les acteurs (personnes et organisations) jouent des **rôles** dans l'écosystème, lesquels sont orientés autour de missions visant certains bénéficiaires. Pour remplir ces rôles et obtenir les **résultats** souhaités (par exemple, réduire l'insécurité alimentaire ou améliorer la sécurité alimentaire), les acteurs développent des **relations** avec leurs bénéficiaires, les organisations complémentaires ou alliées et d'autres acteurs, mais doivent également tenir compte de leurs concurrents. Ils doivent également obtenir ou mettre à profit de nombreuses **ressources** (financières, humaines, techniques, liées aux connaissances, aux possibilités de réseautage, etc.) et s'adapter aux **règles** de leur milieu, en d'autres mots les conditions environnementales qui régissent l'écosystème (structure politique et administrative, influence des marchés, géographie et infrastructures, facteurs culturels et sociaux, etc.).

La méthode des 5R a guidé les collectes de données, mais aussi les analyses que nous avons faites de ces dernières.

1.2 Les méthodes de collecte de données et d'analyse

Les données ayant servi à réaliser les cartographies conceptuelles de l'écosystème de la sécurité alimentaire à Montréal ont été collectées grâce à trois méthodes : des **séances collectives**,

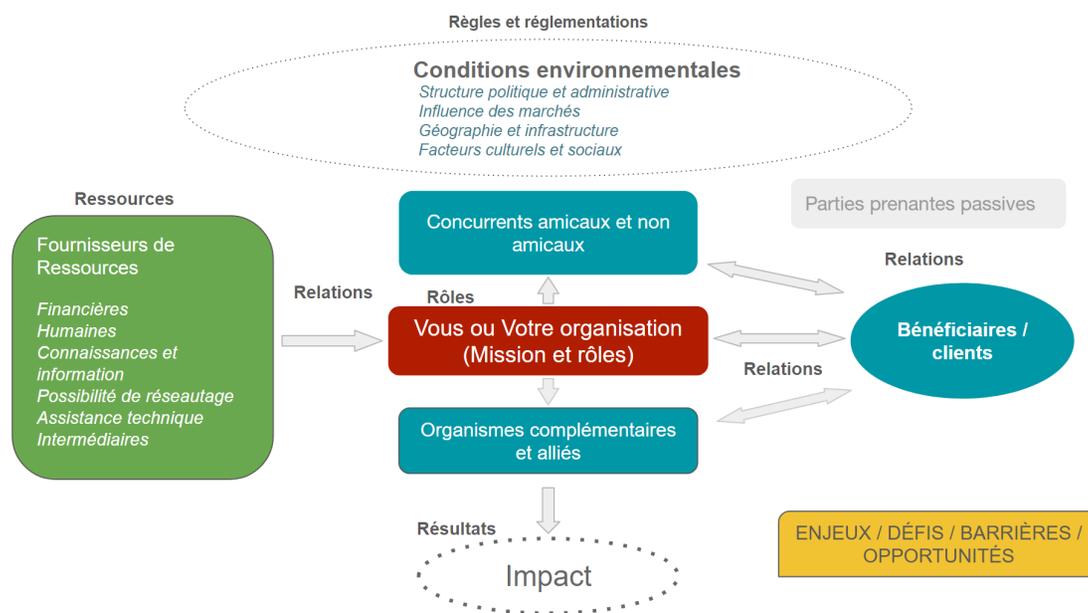


FIGURE 2 Éléments constituant les 5R dans un écosystème (d'après Middlebury Institute of International Studies, 2016 et Bloom et Dees, 2008)



Séances collectives menées avec des acteurs de l'écosystème de la sécurité alimentaire // Photos : Laura Howard

un **sondage** et des **entretiens**. Nous détaillons comment les données ont été analysées après avoir présenté chacune de ces méthodes, puis nous présentons l'échantillon et ses limites, ainsi que le traitement de l'ensemble du corpus de données.

Les séances collectives

Les séances collectives, à l'image de ce qu'on appelle « *focus group* », sont une forme d'entretien de groupe. Ces groupes de discussion visent à faire ressortir les pensées, sentiments, perceptions et points de vue des participants sur un sujet en particulier et à susciter la discussion en valorisant les interactions entre les participants (Yearous, 2006). Nous avons repris cette idée et élaboré un canevas d'entretien de groupe axé sur l'aspect collaboratif.

En tout, **huit séances** d'une durée de 2 à 3 heures, ayant regroupé au total des représentants de **64 organisations**, ont été menées de janvier à mars 2019 (voir les détails sur chaque séance en annexe). Certaines séances ont été organisées en

collaboration avec des partenaires. Le canevas des séances a été testé à l'automne lors d'une rencontre avec le groupe stratégique et d'un atelier organisé dans le cadre du forum *Tablee des idées* du Réseau pour une alimentation durable (Food Secure Canada), le 1^{er} novembre 2018.

Le déroulement des séances collectives a été élaboré à partir de l'approche des 5R. Chaque séance collective s'est enchaînée comme suit. Dans un premier temps, nous avons présenté la démarche Faïm « Zéro » et la nature de la participation. Ensuite, nous avons animé des discussions pour identifier ce qui fonctionne bien dans l'écosystème ainsi que ce qui fonctionne moins bien pour répondre aux problèmes d'insécurité alimentaire et améliorer la sécurité alimentaire. Pour y parvenir, nous avons cherché à cerner les différents rôles, activités ou programmes des organisations dans différentes fonctions et relevé les freins et leviers rencontrés par les organisations dans leur réalisation. À la fin de chaque séance, pour synthétiser les discussions, nous avons demandé aux participants d'identifier et de décrire un ou deux « facteurs clés de succès », c'est-à-dire les freins ou leviers

qu'ils considèrent comme les plus importants pour insuffler des changements dans l'ensemble de l'écosystème (changements systémiques).

Lorsqu'ils étaient nombreux, les participants aux séances ont été séparés en groupes plus petits (max. 6 personnes). À chaque table, nous avons installé des « cibles » (voir photos à la page précédente) sur lesquelles les participants ont identifié leurs activités, rôles et programmes, puis les freins et leviers associés à ces derniers. Les éléments posés sur la cible étaient déterminés en concertation avec les gens à la même table. Ce processus a été facilité par le travail de modératrices de notre équipe. Nous avons également documenté le processus par une prise de notes simultanée.

Les données tirées des séances collectives ont été analysées grâce à une méthode qualitative. Nous avons procédé au classement des freins et des leviers dans des catégories thématiques intégrées à une typologie basée sur l'approche des 5R (ressources disponibles, règles en vigueur et relations entre les acteurs dans le système). Cette typologie des freins et des leviers influençant les activités de l'écosystème de la sécurité alimentaire est présentée en annexe. En outre, le degré d'influence des freins et leviers sur les activités de l'écosystème a aussi servi à leur classement, selon qu'ils influencent les activités des organisations au sein d'une seule fonction ou qu'ils ont un effet systémique, c'est-à-dire un impact sur un grand nombre ou l'ensemble des fonctions de

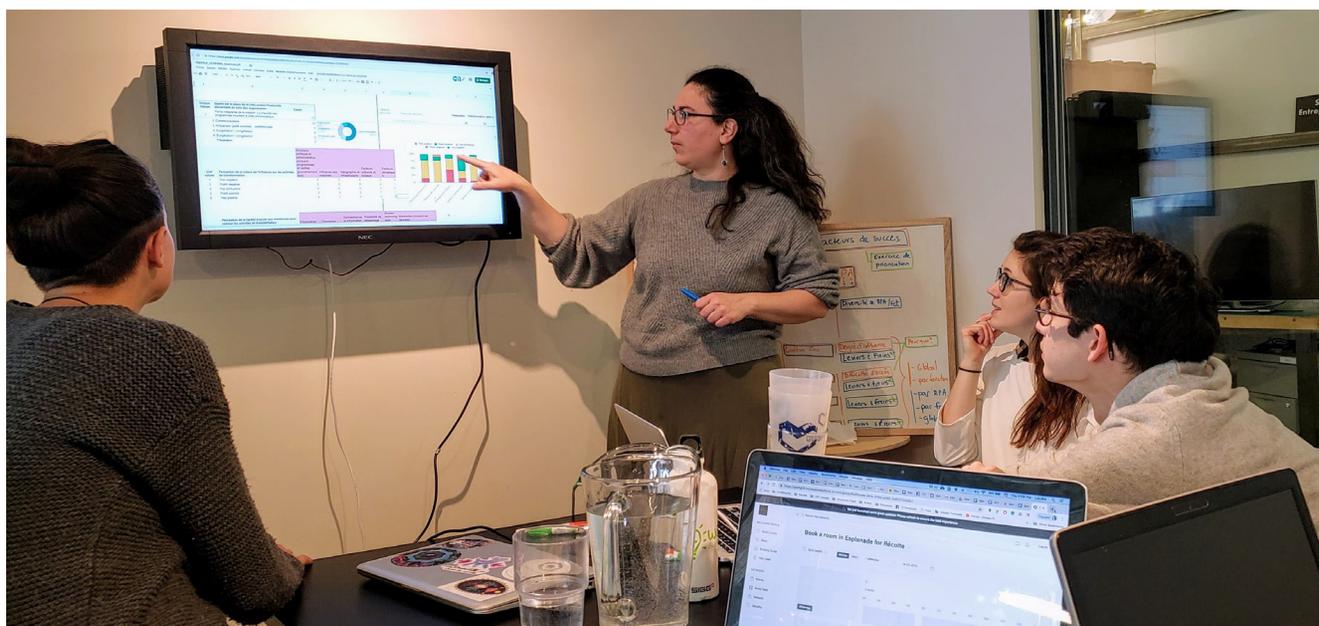
l'écosystème. Certaines données issues du sondage ont aussi servi à valider la hiérarchisation des différents freins et leviers.

Le sondage

Pour compléter les informations recueillies lors des séances collectives et générer une base de données automatisée, nous avons créé un questionnaire en ligne (sur la plateforme SurveyMonkey) et l'avons envoyé aux participants des séances collectives, ainsi qu'à plus d'une centaine de personnes œuvrant dans l'écosystème de la sécurité alimentaire. Afin d'augmenter le taux de réponse, nous avons également demandé à certaines organisations de concertation de solliciter leur réseau pour répondre au sondage. Au total, nous avons recueilli **63 réponses** de février à avril 2019.

L'objectif du questionnaire était d'identifier quelles fonctions et sous-fonctions jouent les organisations, quelles conditions environnementales influencent la réalisation des activités dans ces fonctions et comment est qualifié l'accès à différentes ressources.

Les données du sondage ont été analysées statistiquement dans un tableur de données (Google Sheets). Les résultats ont servi à créer la cartographie générale de l'écosystème et à compléter ou confirmer des informations recueillies de manière qualitative.



Réunion d'équipe pour l'analyse des données du sondage // Photo : Laura Howard

Les entretiens

Le processus de collecte de données a aussi inclus le point de vue d'acteurs privés qui contribuent à la lutte contre l'insécurité alimentaire. Pour ce faire, nous avons procédé à une approche personnalisée auprès de quelques acteurs. Nous avons donc mené avec eux des entretiens semi-dirigés pour mieux connaître, entre autres, leur implication dans la lutte contre l'insécurité alimentaire, les points forts et faibles des initiatives et programmes déjà en place, la façon dont ils sont implantés et gérés dans les entreprises, et les possibilités d'optimiser cette contribution. Au total, **5 entretiens** ont été menés. Ce petit échantillon comprend trois grands transformateurs et distributeurs, une chaîne de distribution au détail et une cuisine institutionnelle.

Les entretiens ont été résumés par écrit, puis analysés de la même façon que les séances collectives, soit en classant différentes informations dans des catégories de freins et leviers.

Échantillon et limites

En tout, les trois collectes de données ont regroupé des représentants de **96 organisations**. La figure 3 montre la répartition des répondants dans les collectes de données. À noter que 36 organisations ont participé au sondage et aux séances collectives, 27 ont participé au sondage seulement, et 28 aux séances collectives seulement, ce qui constitue une des limites de notre échantillon.

L'échantillon comporte d'autres limites :

- L'échantillon du sondage n'est peut-être pas représentatif de la réalité, c'est-à-dire que le nombre d'organisations par fonction qui ont participé à la démarche peut ne pas être proportionnel au nombre réel d'organisations jouant chaque fonction.
- En raison d'obstacles rencontrés dans nos efforts de mobilisation, nous n'avons pas réussi à rejoindre certains joueurs ne faisant pas partie de réseaux de concertation.
- L'échantillon d'acteurs privés est restreint.

Recherche documentaire et partage d'information

Outre les collectes de données que nous avons menées dans le cadre de la démarche Faim « Zéro » à Montréal, nous avons complété les informations récoltées grâce à des documents (ou

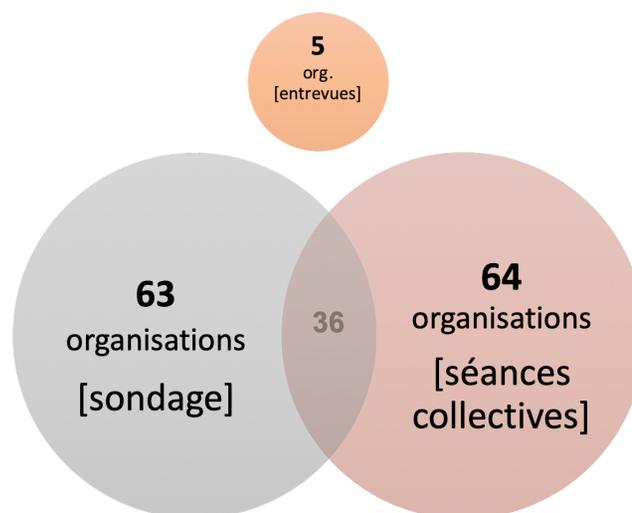


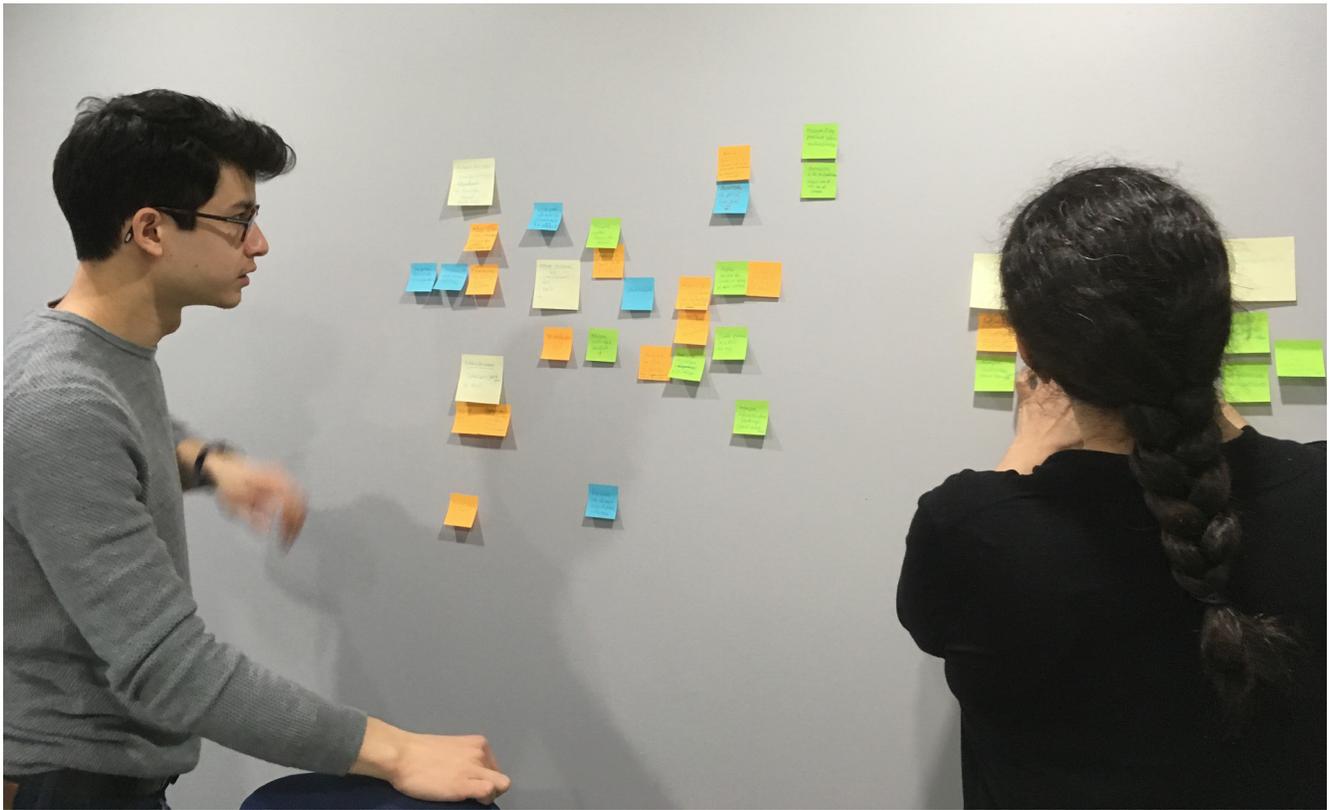
FIGURE 3 Répartition de l'échantillon total dans les différentes collectes de données

des informations) produits par des organisations partenaires. Nous avons ainsi voulu arrimer notre démarche à celle de Moisson Montréal dans le cadre de son mandat donné par le Système alimentaire montréalais (SAM) de réaliser un portrait des organisations de sécurité alimentaire sur l'île de Montréal ainsi qu'à celle de l'équipe du projet *Justice et durabilité alimentaire* du Collège Dawson.

Analyse des données et génération des cartographies conceptuelles

Comme nous l'avons expliqué, les données générées par chacune des collectes de données ont été analysées par des méthodes qualitatives et quantitatives. Grâce aux résultats de ces analyses, nous avons procédé à la réalisation d'une cartographie générale de l'écosystème et de cartographies sur des thématiques particulières.

Ces cartographies thématiques ont été réalisées en fonction des thèmes ayant émergé le plus fréquemment dans les analyses. Elles ont nécessité de faire ressortir les freins et leviers reliés à ces thèmes et de trouver la façon la plus efficace d'organiser ces informations pour aider à la compréhension des différents enjeux. Les résultats de ces séances de travail (voir photo à la page suivante) sont des schématisations des problématiques vues par les organisations ayant participé à la démarche. Ces cartographies sont présentées dans la prochaine section, *Résultats*.



Une des étapes du processus de création des cartographies conceptuelles // Photo : Éliane Brisebois

2. RÉSULTATS

Dans cette section, nous présentons les résultats issus des analyses quantitatives et qualitatives qui permettent de mettre en lumière, d'abord, des observations qui touchent l'ensemble de l'écosystème de la sécurité alimentaire et, ensuite, des constats spécifiques aux dynamiques décrites au sein de chacune des neuf fonctions de l'écosystème. Finalement, nous présentons les cartes conceptuelles de trois thématiques centrales qui ont émergé du processus d'analyse et qui s'avèrent des enjeux prioritaires à explorer. Il est important de préciser que les résultats présentés ici constituent un portrait issu de l'échantillon décrit dans la section précédente. Par conséquent, ils ne sont pas une représentation exhaustive de la situation actuelle et se veulent plutôt des catalyseurs de discussions entre les acteurs pour la mise en œuvre éventuelle d'actions stratégiques.

2.1 Observations sur l'ensemble de l'écosystème de la sécurité alimentaire

Tout d'abord, nous avons constaté que la **lutte contre l'insécurité alimentaire fait partie intégrante de la mission de 70 % des organisations répondantes**. Sur cette part, 66 % consacrent la majorité de leurs activités à cet enjeu. Toutes les autres organisations de l'échantillon, sauf une, mènent également des activités consacrées à la lutte contre l'insécurité alimentaire, sans que ce soit l'élément central de leur mission.

Il est intéressant de comparer ces résultats avec ceux du *Portrait des acteurs en sécurité alimentaire sur l'île de Montréal* (2019). Dans ce document, Moisson Montréal a recensé 668 organisations qui « offrent des services alimentaires destinés aux personnes dans le besoin ». Sur ces 668 organisations, 19,6 % disent avoir comme mission première la lutte contre

l'insécurité alimentaire, alors que cette proportion est de 33 % pour les organismes accrédités par Moisson Montréal (Boyer et al., 2019). À la lumière de ces informations, nous pouvons conclure que notre échantillon concentrait un plus grand nombre d'organisations du milieu de l'alimentation, alors qu'une multitude d'organisations à Montréal offrent des services alimentaires en complément de leur mission d'aide (ex. accueil des nouveaux arrivants, centres communautaires, centres pour toxicomanes, insertion sociale, etc.). Ce constat amène un questionnement sur l'étendue et les limites de l'écosystème de la sécurité alimentaire : quelles sont-elles vraiment?

Nos analyses nous ont permis de constater la grande diversité des rôles que jouent les organisations dans l'écosystème. En effet, en moyenne, **une organisation s'associe à 4,5 des 9 fonctions** proposées. Ce résultat est en adéquation avec ceux de l'étude de faisabilité sur la mise en place d'un projet de mutualisation de l'approvisionnement alimentaire portée par le Conseil des industries bioalimentaires de l'île de Montréal (CIBÎM), étude selon laquelle les organisations du milieu de l'alimentation offrent chacune 4,5 services en moyenne, ces services pouvant relever d'un nombre variable de fonctions (Arsenault-Héty et al., 2018)². Bref, nos résultats permettent

² Les résultats de cette étude sont basés sur un échantillon de 50 organisations montréalaises.

LA PLACE DE LA LUTTE CONTRE L'INSÉCURITÉ ALIMENTAIRE DANS LES MISSIONS DES ORGANISATIONS

La lutte contre l'insécurité alimentaire est au cœur de la mission de...

... **70 %** des organisations de l'échantillon de notre sondage.

... **33%** des organisations accréditées par Moisson Montréal.

de confirmer que la majorité des organisations ont des activités diversifiées. Nous avons demandé aux répondants de distinguer l'importance de chacune de leurs fonctions en identifiant si elles étaient principales ou secondaires pour l'organisation, ce qui nous a permis d'avoir une compréhension plus fine des liens qui peuvent exister entre différentes fonctions dans l'écosystème.

En ce qui a trait aux fonctions principales, nous avons comptabilisé le nombre de fois que les organisations ont qualifié ainsi une fonction : on recensait alors 128 réponses, ce qui signifie que les organisations jouent en moyenne 2 fonctions principales. La figure 4 illustre comment se

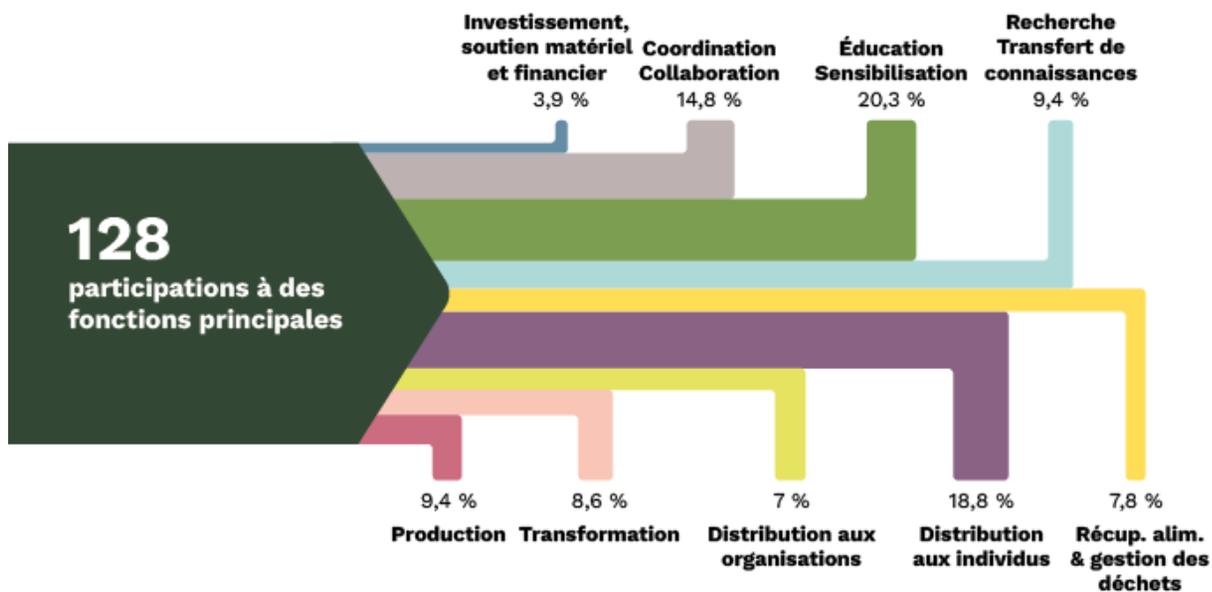


FIGURE 4 Répartition des participations aux fonctions principales dans l'ensemble de l'écosystème

répartissent dans l'écosystème les fonctions principales sur le nombre total des réponses. On remarque que les plus importantes fonctions principales sont **Éducation et sensibilisation**, **Distribution aux individus** et **Coordination et collaboration**.

Pour ce qui est de l'ensemble des fonctions (principales et secondaires), le premier constat est la prépondérance de la fonction **Éducation et sensibilisation** dans l'écosystème : 52 des 63 organisations répondantes ont mentionné jouer cette fonction, la répartition étant égale entre celles qui la considèrent comme principale et secondaire. Ce nombre fait écho au manque de diffusion des données sur les causes et les effets de l'insécurité alimentaire mentionnés à plusieurs reprises par les participants aux séances collectives. Il a notamment été question des préjugés qui persistent sur les populations en situation de pauvreté et d'exclusion sociale ainsi que des obstacles à l'adoption de saines habitudes alimentaires. Un besoin réel de sensibilisation est ressenti par certaines parties prenantes (comme les élus, les fonctionnaires et les acteurs philanthropiques) pour mieux soutenir les initiatives en sécurité alimentaire. De plus, les organisations ont exprimé déployer beaucoup d'efforts pour mettre sur pied des activités éducatives liées à l'alimentation dans le but d'augmenter l'autonomie alimentaire des individus; ces activités étant souvent soutenues par des financements ciblant le développement des capacités et la prise en charge, plutôt que le don alimentaire.

Les fonctions **Collaboration et coordination** ainsi que **Distribution aux individus** viennent au deuxième et troisième rang avec respectivement 44 et 37 organisations sur 63 qui y participent. Il est intéressant de noter que la distribution aux individus est la seule fonction à être occupée par une majorité d'acteurs en tant que fonction principale (65 %), c'est-à-dire que les services de distribution alimentaire aux individus constituent une activité centrale pour ces organisations. Ces organisations participent aussi à d'autres fonctions dans l'écosystème, mais celles-ci sont considérées comme secondaires et complémentaires à la mission de base. Une hypothèse pour expliquer ces données est qu'une grande proportion des organisations qui offrent des services alimentaires de première ligne considèrent ces activités comme étant prioritaires dans leur mission. Cela montre aussi que les organisations qui luttent contre l'insécurité alimentaire déploient un large éventail d'activités dont plusieurs sont considérées comme secondaires à leur mission principale.

Un des questionnements qui a émergé au cours de l'analyse du sondage portait sur les couplages de fonctions au sein des organisations. En d'autres mots, y a-t-il des fonctions qui vont de pair avec d'autres fonctions au sein d'une même organisation? Pour répondre à cette question, nous avons établi un système de pointage (voir tableau 2) pour qualifier l'association entre deux fonctions dans une même organisation, selon qu'elles sont des fonctions principales ou secondaires.

TABLEAU 2 Types d'association entre des fonctions et leur pointage

Type d'association de deux fonctions	Pointage
Entre deux fonctions principales	3 points
Entre une fonction principale et une secondaire	2 points
Entre deux fonctions secondaires	1 point

Après avoir attribué les pointages aux couples de fonctions dans les organisations, nous avons voulu savoir si les différents couples de fonctions revenaient fréquemment dans l'ensemble de l'écosystème. Nous avons donc additionné tous les pointages des couples de fonctions pour l'ensemble des organisations. Le résultat de cette opération est présenté dans le tableau 3. Plus les fonctions couplées sont importantes (principales) au sein d'une organisation et plus un couplage est fréquent dans l'ensemble de l'écosystème, plus la valeur est élevée. Ainsi, le tableau nous informe que les fonctions **Distribution aux individus** et **Éducation et sensibilisation** sont celles dont la valeur de couplage dans l'ensemble de l'écosystème est la plus importante.

Ces données nous permettent de mieux saisir la complémentarité des fonctions au sein des organisations. Notre hypothèse est que plus un couplage est commun et fort dans l'écosystème, plus les deux fonctions en question sont perçues comme complémentaires au sein des organisations.

TABLEAU 3 Valeur des couplages entre fonctions (principales, principales et secondaire, secondaire) dans l'écosystème

Production		28	19	34	26	22	37	28	6
Transformation			22	29	29	16	36	26	2
Distribution aux organisations				20	23	16	25	27	11
Distribution aux individus					33	27	61	42	11
Récupération alimentaire et gestion de déchets						21	27	33	4
Recherche et transfert de connaissances							37	39	9
Éducation et sensibilisation								55	9
Coordination et collaboration									13
Investissement, soutien financier et matériel									
	Production	Transformation	Distribution aux organisations	Distribution aux individus	Récupération alimentaire et gestion de déchets	Recherche et transfert de connaissances	Éducation et sensibilisation	Coordination et collaboration	Investissement, soutien financier et matériel

Force de la valeur de couplage	
De 2 à 10	Très faible
De 11 à 22	Faible
De 23 à 34	Moyen
De 35 à 50	Fort
De 50 à 61	Très fort

2.2 Freins et leviers ayant un effet systémique

Lors de l'analyse qualitative du contenu des séances collectives, nous avons constaté qu'un certain nombre de freins et de leviers ont un effet sur plusieurs activités pouvant être liées à plusieurs fonctions dans l'écosystème. Le tableau 4 présente le résultat de cette analyse en termes de freins et de leviers ayant un effet systémique.

L'analyse des réponses au questionnaire donne un aperçu de la difficulté d'accès aux différentes ressources nécessaires pour mener à bien les activités de lutte contre l'insécurité alimentaire et d'amélioration de la sécurité alimentaire. Cependant, les résultats ne permettent de tirer que des conclusions générales sur la question de l'accès aux ressources. On apprend notamment que les **ressources financières et humaines** ont été qualifiées de difficilement accessibles par les organisations dans 68 % et 51 % des cas, respectivement. Ces résultats concordent avec ceux de notre analyse qualitative, car les deux freins les plus souvent nommés par l'ensemble des acteurs sont le manque de financement et le manque de ressources humaines. Pour leur part, l'accès aux **connaissances** et à l'**information** ainsi qu'aux **occasions de réseautage** ont été qualifiés de faciles par au moins 75 % des répondants.

L'effet de différents facteurs environnementaux sur la lutte contre l'insécurité alimentaire et l'amélioration de la sécurité alimentaire a fait l'objet d'une analyse plus poussée à partir des données qualitatives, car les résultats du questionnaire ne permettent pas de tirer des conclusions claires. Il est possible que la formulation de la question à ce sujet ait pu porter à confusion.

Le questionnaire abordait aussi les enjeux de transport et d'entreposage touchant plus spécifiquement les acteurs des fonctions 1 à 5, qui constituent le réseau d'approvisionnement de la sécurité alimentaire. Les données révèlent que **57 % des répondants ayant des activités d'entreposage de denrées alimentaires vivent présentement un manque en capacité**. Autrement dit, leurs besoins d'entreposage dépassent la capacité actuelle de leurs infrastructures. Le besoin d'accès à des congélateurs a été le plus souvent nommé. Plusieurs organisations ont affirmé que c'est après avoir développé de nouvelles activités de distribution que le manque en capacité est survenu. L'adaptation de l'infrastructure d'entreposage dans une perspective de changement d'échelle des activités semble être un enjeu important.

À l'inverse, dans le cas du transport, 38 % des répondants ont affirmé avoir une capacité

TABLEAU 4 Principaux freins et leviers ayant un effet systémique dans l'écosystème

Catégories (R)	Freins	Leviers
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de capacité d'entreposage dans l'ensemble du réseau d'approvisionnement • Manque de RH consacrées à des rôles spécifiques (ex. concertation) • Enjeux de transfert de connaissances sur la sécurité alimentaire • Financement: <ul style="list-style-type: none"> • Manque de continuité • Difficulté à trouver de nouveaux donateurs • Inégalités entre les quartiers 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversité et complémentarité des compétences dans une équipe • Connaissance des acteurs dans l'écosystème • Financement triennal • Apprentissage des expériences passées • Exemples de mutualisation et partage des ressources
Règles	<ul style="list-style-type: none"> • L'insécurité alimentaire n'est pas une priorité politique • Prix des denrées alimentaires à la hausse • Inégalités de richesse • Préjugés sur les populations vulnérables 	<ul style="list-style-type: none"> • La priorisation de la sécurité alimentaire dans un quartier • Universalité des mesures • Boom de la sécurité alimentaire sur la place publique = beaucoup d'opportunités
Relations	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté d'accès aux populations visées (situation de précarité) • Déséquilibre de pouvoir entre les différents acteurs dans le système <ul style="list-style-type: none"> • Concurrence déloyale des entreprises de malbouffe • Perception que sa voix n'est pas entendue 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation citoyenne • Implication des élus locaux

supérieure à leurs activités actuelles alors qu'une seule organisation a mentionné avoir un manque en capacité. Les contraintes les plus souvent nommées pour ce type d'activité sont la disponibilité des bénévoles et son coût élevé. Il faut aussi préciser qu'environ le tiers des organisations qui dépendent du transport de denrées délègue cet aspect à une tierce partie dans le but de réduire les coûts et d'optimiser l'utilisation des véhicules. Ces répondants ont souligné la difficulté logistique d'arrimer les besoins de transport entre organisations.

2.3 Présentation de la cartographie conceptuelle de base

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la cartographie conceptuelle de la sécurité alimentaire à Montréal regroupe des informations

synthétiques qui brossent le portrait de la diversité des acteurs constituant notre échantillon ainsi que les fonctions qu'ils remplissent. Rappelons que l'écosystème est constitué de neuf fonctions, 5 d'entre elles étant liées à la chaîne agroalimentaire et 4 étant « auxiliaires » à ce système. Comme les fonctions représentent de grandes catégories, elles ont été déclinées en plusieurs sous-fonctions. Une même organisation peut occuper plusieurs fonctions et sous-fonctions selon la diversité de ses activités. La cartographie met aussi en lumière les principaux freins et leviers particuliers à chaque fonction. La figure 5 montre comment est structurée la cartographie afin d'en faciliter la lecture.

Nous présentons donc dans cette section les différentes parties de la cartographie de l'écosystème de la sécurité alimentaire fonction par fonction.

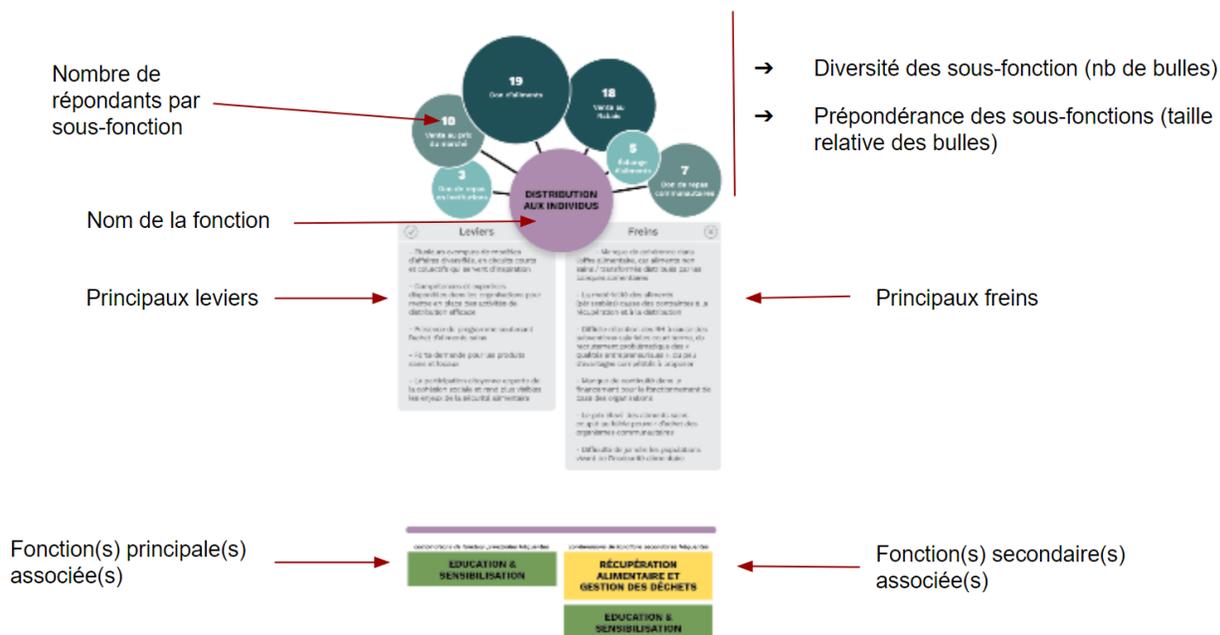


FIGURE 5 Structure de la cartographie conceptuelle de base



FIGURE 6 Vue d'ensemble sur la cartographie de base de l'écosystème montréalais de la sécurité alimentaire

FONCTION 1 : PRODUCTION

La capacité d'une collectivité de produire des aliments en quantité suffisante assurant sa santé à long terme est l'une des conditions de la sécurité alimentaire. Au Québec, les produits importés composent environ 50 % de notre assiette (MAPAQ, 2017). Dans le contexte actuel des changements climatiques, de la diminution de la productivité des sols et de la biodiversité mondiale, nos marchés sont vulnérables à la fluctuation des prix des denrées alimentaires, sans parler de l'impact environnemental de leur transport à l'échelle mondiale. Il apparaît ainsi incontestable que toutes ces dimensions — environnementale, sociale, économique, etc. — font partie intégrante des écosystèmes alimentaires. Dans cette optique, la sécurité alimentaire et la lutte contre l'insécurité alimentaire sont intimement liées, car elles exigent toutes deux une plus grande capacité de résilience du système alimentaire local. C'est pourquoi l'ensemble des acteurs du secteur bioalimentaire du Québec sont considérés dans l'écosystème de la sécurité alimentaire, même si le lien entre production locale et lutte contre l'insécurité alimentaire n'est pas explicite dans l'écosystème actuel (Jolly et Colombo, 2018). Il faut ici souligner l'absence des regroupements de producteurs et de plusieurs autres parties prenantes dans notre échantillon, que nous avons sollicités sans succès pour participer.

Parmi les organisations ayant répondu au sondage, 12 % ont des activités (principales ou secondaires) liées à la production, dont une grande majorité est de type « communautaire » et sert donc essentiellement des visées récréatives et éducatives. D'ailleurs, la fonction **Éducation et sensibilisation** est celle qui est le plus souvent pairée avec la fonction **Production** au sein des organisations participantes. Alors que la production locale est une activité reconnue par les participants comme étant une bonne porte d'entrée pour d'autres services en sécurité alimentaire, les acteurs de la production commerciale à but lucratif ou non lucratif ont admis rencontrer de nombreux freins à leur capacité de participer aux efforts de lutte contre l'insécurité alimentaire. Les raisons invoquées sont à la fois les coûts de production élevés, le manque de programme de soutien à l'approvisionnement local et, finalement, des contraintes logistiques et infrastructurelles. Nos résultats indiquent que la difficulté d'accès à des espaces cultivables est le frein le plus important pour la production locale. Deux études récentes réalisées dans le cadre du Plan d'action régional 2017-2019 de Montréal

– Métropole en santé et publiées au printemps 2019 exposent les obstacles qui freinent l'accès aux espaces cultivables et, par conséquent, le développement des agricultures urbaine et périurbaine.

Dans leur étude sur l'accès aux espaces pour la production en zone urbaine montréalaise, Atomei et al. (2019) ont identifié les freins communs les plus significatifs pour les producteurs et aspirants producteurs en milieu urbain :

1. Les ressources financières insuffisantes
2. L'identification d'un espace adéquat
3. Les restrictions réglementaires
4. Le manque de compétences ou d'outils pour compléter la démarche de recherche d'espaces

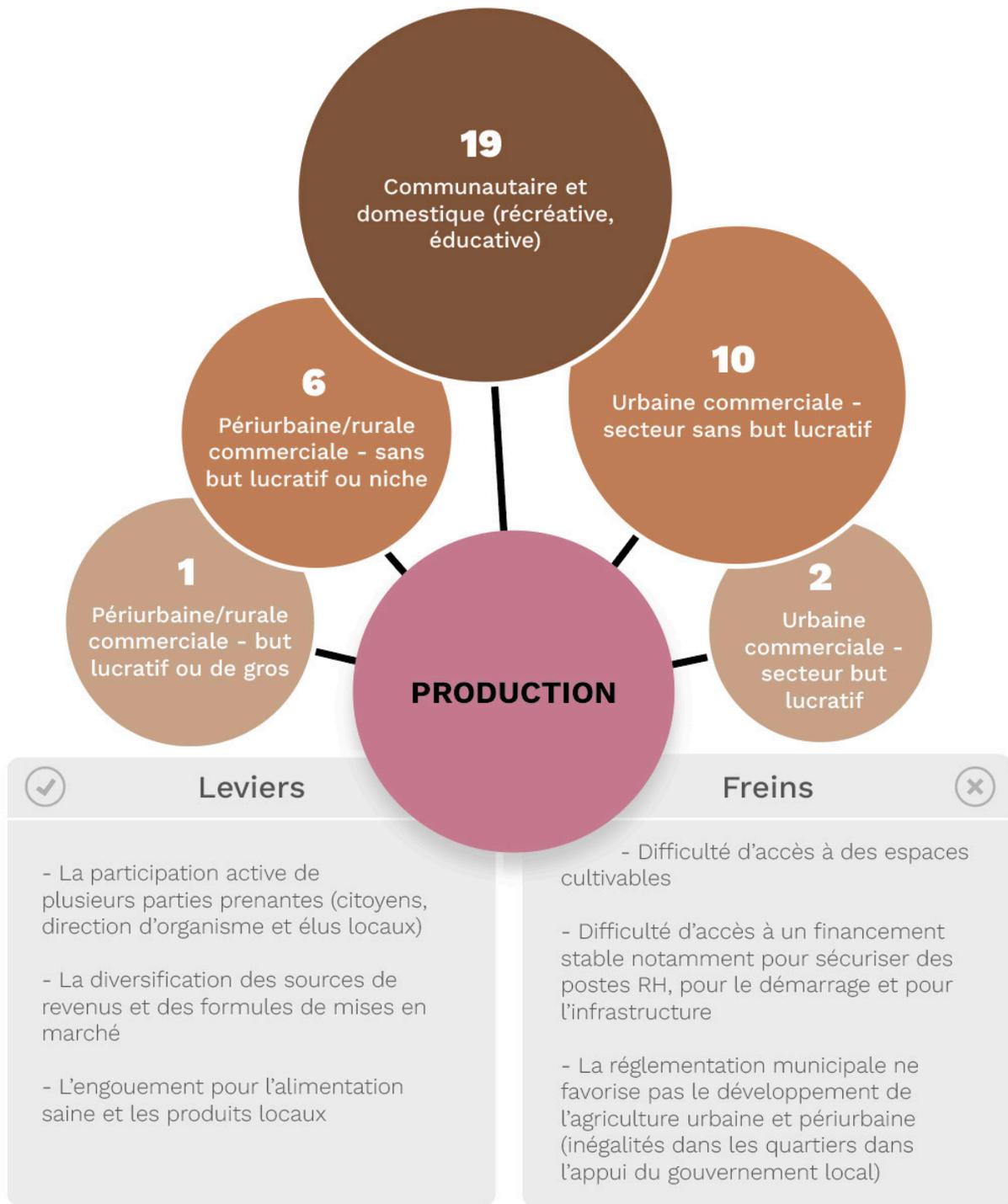
Ensuite, ils ont relevé les principaux éléments favorisant la production locale :

1. Les propriétaires des espaces et leurs employés
2. Les élus et fonctionnaires municipaux
3. Les réseaux de contacts
4. La réglementation favorable ou le vide réglementaire
5. Les programmes de soutien aux entrepreneurs

L'étude explore aussi les conditions nécessaires au soutien des instances gouvernementales locales pour favoriser les activités de production, ainsi que les pistes d'actions permettant de surmonter les barrières identifiées en s'inspirant d'expériences locales et internationales.

Pour sa part, la Fédération de l'UPA d'Outaouais-Laurentides (2019) s'est penchée sur les enjeux d'accès au foncier pour un usage agricole en zone périurbaine montréalaise (plus spécifiquement, dans l'ouest de l'île de Montréal). Deux principaux obstacles à l'établissement de projets agricoles ont été identifiés soit :

1. Les superficies cultivables sont limitées
2. La valeur des terres est élevée.



combinaisons de fonctions principales fréquentes

ÉDUCATION ET SENSIBILISATION

DISTRIBUTION AUX INDIVIDUS

combinaisons de fonctions secondaires fréquentes

RÉCUPÉRATION ALIMENTAIRE ET GESTION DES DÉCHETS

DISTRIBUTION AUX ORGANISATIONS

FONCTION 2 : TRANSFORMATION

Dans notre portrait de l'écosystème de la sécurité alimentaire, la fonction de transformation est surtout associée aux activités de transformation de type communautaire. C'est pourquoi les organisations qui jouent cette fonction occupent aussi, dans le plus grand nombre de cas, les fonctions **Distribution aux individus** et **Éducation et sensibilisation**. Les activités de transformation ont davantage un but éducatif de développement des compétences culinaires et de socialisation — comme dans le cas des cuisines collectives — que des visées de création de revenus autonomes. D'ailleurs, pour les acteurs communautaires de l'échantillon, la difficulté de rentabiliser les activités de transformation grâce à des économies d'échelle représente un frein important. Cela peut s'expliquer par les fluctuations dans les volumes de dons alimentaires, le coût élevé des équipements et le manque de ressources humaines disponibles.

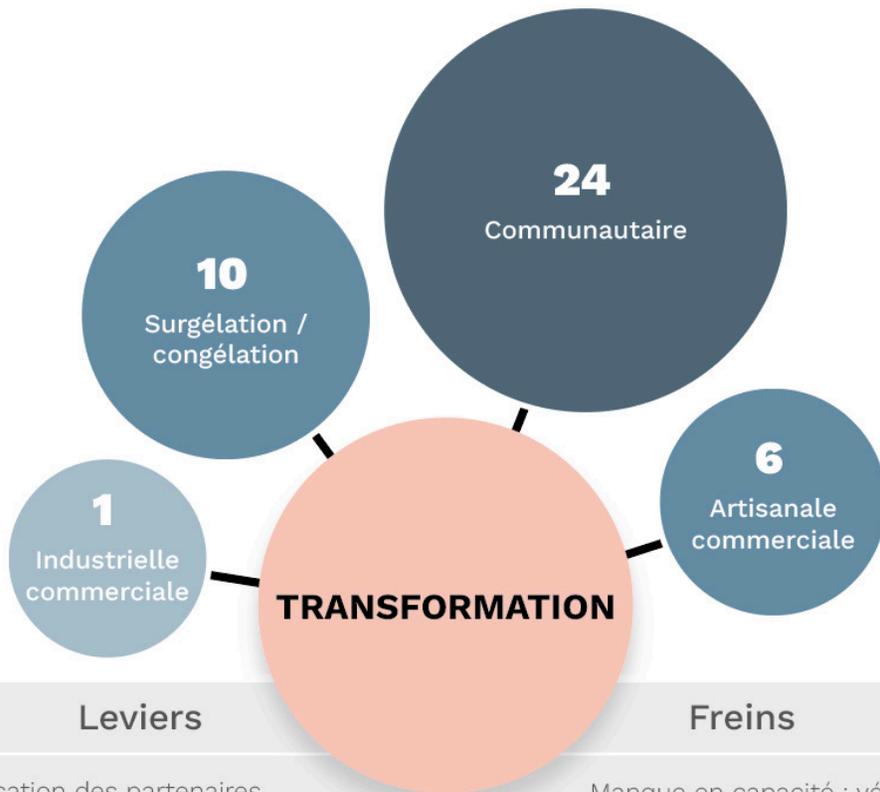
Le rôle des transformateurs industriels a été exploré dans trois de nos cinq entretiens. L'analyse des résumés d'entretiens révèle que de grands volumes de denrées alimentaires ne se rendent pas à l'étape de commercialisation pour différentes raisons. Grâce à des programmes de dons centralisés, ces acteurs privés ont établi des partenariats avec des banques alimentaires pour redistribuer ces volumes aux populations vivant en situation d'insécurité alimentaire. Cependant, plusieurs obstacles nuisent à leur distribution. D'abord, les aliments qui sont emballés à l'effigie d'une bannière alimentaire ne peuvent pas être distribués dans un réseau d'approvisionnement secondaire. Ensuite, les denrées disponibles par l'entremise des transformateurs peuvent être en vrac et en gros volumes, ce qui nécessite une capacité d'ensachage qui dépasse la capacité logistique de plusieurs organisations. Finalement, les partenariats de dons centralisés, bien que permettant de valoriser et de distribuer des quantités importantes de denrées, nécessitent la mise en place de processus standardisés et complexes qui donnent moins de flexibilité d'action dans certains cas.

Plusieurs projets de transformation à plus grande échelle sont en phase de planification, notamment chez Moisson Montréal, qui a un projet de blanchissement, de coupe et de surgélation des légumes en fin de vie. En plus de réduire le gaspillage, ce projet permettra de bonifier l'offre de légumes tout au long de l'année. L'organisation La Cantine pour tous est aussi en train de mettre

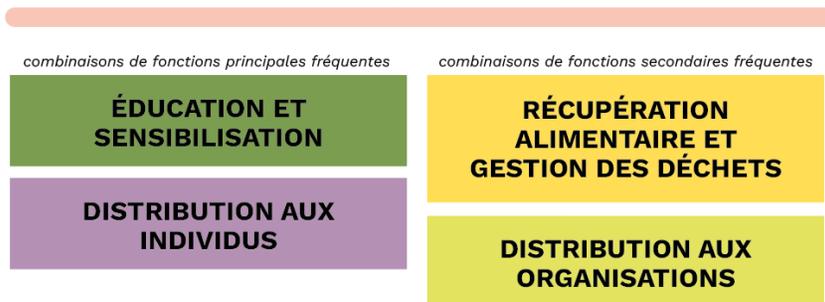
sur pied un projet de mutualisation d'équipements et d'infrastructures visant la préparation et la distribution des repas scolaires au sein de son réseau de membres de façon à pouvoir offrir des services à plus grande échelle. Le thème de la mutualisation sera présenté plus en détail dans la cartographie thématique sur le réseau d'approvisionnement.

FONCTION 3 : DISTRIBUTION AUX ORGANISATIONS

L'échantillon montre une grande diversité d'acteurs occupant différentes sous-fonctions de distribution aux organisations, ces sous-fonctions variant selon les sources d'approvisionnement dans l'écosystème de la sécurité alimentaire. La plus fréquente parmi ces sous-fonctions est celle d'intermédiaire entre organisations. Le rôle essentiel de cette fonction est de faciliter l'approvisionnement du réseau des initiatives de distributions aux individus. Les banques alimentaires, avec Moisson Montréal en tête pour le Grand Montréal, sont des joueurs majeurs. Elles ont développé des partenariats clés avec des acteurs privés du secteur agroalimentaire du Québec, permettant d'institutionnaliser le don alimentaire avec la mise en œuvre de processus efficaces à grande échelle. Les enjeux liés au réseau d'approvisionnement sont exposés en détail dans une carte conceptuelle thématique présentée plus loin. Il est intéressant de souligner que cette fonction est très faiblement pairée avec d'autres fonctions au sein d'une même organisation. Cela signifie que les organisations qui s'occupent de distribution aux organisations sont davantage spécialisées que les organisations ayant d'autres fonctions liées à la chaîne alimentaire.



 Leviers	Freins 
<ul style="list-style-type: none"> - L'implication des partenaires (privés, communautaires, élus locaux) a un effet structurant sur les projets de transformation - Les programmes visant la distribution d'aliments locaux dans les institutions - La mutualisation des équipements et les achats groupés 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque en capacité : véhicule pour l'approvisionnement, infrastructure de stockage et de transformation - Enjeux de rétention et de financement des RH - Difficulté de répondre aux besoins: préférences culturelles, préjugés sur les personnes en situation d'insécurité alimentaire





✓ Leviers	Freins ✗
<ul style="list-style-type: none"> - Les achats groupés et le partage d'équipement permettent d'ouvrir de nouveaux marchés et facilitent les économies d'échelle - Partenariat locaux multi-réseaux (Ville de Montréal, entreprises privées, acteurs de l'économie sociale, etc.) - Présence d'un partenaire fort dans le quartier (ex. Le Dépôt, Carrefour alimentaire Centre-sud, etc.) - Création de partenariats de confiance et de formules clé en main pour la mise sur pied de programmes de récupération des invendus auprès d'acteurs privés 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés logistiques pour plusieurs organisations : manque de disponibilité d'un véhicule ou d'un chauffeur, horaire de collecte restreint, manque de RH ou de bénévoles - Manque d'infrastructure d'entreposage et de capacité de recevoir de gros volumes - Difficulté d'avoir un accès continu et en quantité suffisante aux aliments santé

FONCTION 4 : DISTRIBUTION AUX INDIVIDUS

Les initiatives de distribution aux individus sont très diversifiées. Elles comprennent, d'une part, le dépannage alimentaire sous la forme de paniers de denrées et de repas préparés et servis *in situ*, et d'autre part, les activités comprenant des transactions de vente (ex. épicerie solidaire, marchés de quartier, etc.). Dans cette dernière catégorie, nous avons voulu distinguer la vente au rabais, qui améliore l'accessibilité économique à l'alimentation, et la vente au prix du marché, dans laquelle s'insère l'approvisionnement de proximité en circuits courts ou non. Les sous-fonctions les plus représentées dans notre échantillon sont le don alimentaire et la vente au rabais. Les organisations qui déploient des activités dans cette fonction sont aussi les plus nombreuses à intégrer à leur programmation des activités relatives à la fonction **Éducation et sensibilisation** (fonction principale ou secondaire). Cela s'explique notamment par leur proximité aux citoyens et au rôle qu'elles se donnent de développer les compétences et la littératie alimentaires de leurs bénéficiaires.

Dans l'ensemble de l'écosystème de la sécurité alimentaire, les distributeurs aux individus sont les plus nombreux. Comme nous l'avons déjà mentionné, ils seraient 668 en tout sur le territoire de l'île de Montréal, selon un document de Moisson Montréal (Boyer et al. 2019). Notre échantillon peut donc sembler peu représentatif de la réalité, mais cela souligne surtout la difficulté à tracer les frontières de l'écosystème de la sécurité alimentaire. Nous explorons davantage les enjeux liés à cette forme de distribution dans la carte conceptuelle thématique sur le réseau d'approvisionnement.

FONCTION 5 : RÉCUPÉRATION ALIMENTAIRE ET GESTION DES DÉCHETS

La récupération alimentaire est une fonction clé du réseau d'approvisionnement de la sécurité alimentaire, car le don alimentaire constitue une source essentielle de denrées alimentaires pour les organisations. Nous ne disposons cependant pas des données permettant d'évaluer son importance pour l'ensemble du réseau d'approvisionnement. En effet, plusieurs organisations procèdent à des achats de denrées chez les grossistes et les détaillants, soit exclusivement ou pour compléter

l'offre des banques alimentaires (qui estiment ne pas être en mesure de répondre à tous les besoins en denrées alimentaires des organisations membres de leurs réseaux). L'étude de faisabilité sur la mise en place d'un projet de mutualisation de l'approvisionnement alimentaire a par ailleurs démontré que les organisations ont des sources d'approvisionnement diversifiées et que ce sont surtout celles offrant de l'aide alimentaire ou faisant de la mise en marché au rabais (ex. épicerie solidaire) qui reçoivent des dons (Arsenault-Hétu et al., 2018).

Cette fonction, au même titre que **Recherche et transfert de connaissances**, est considérée par une plus grande proportion d'acteurs comme étant secondaire au sein de leur organisation. Il est intéressant de noter que les valeurs de ses couplages aux fonctions de la chaîne alimentaire et à **Coordination et collaboration** sont toutes de force « moyenne » (voir tableau 3). Nous supposons qu'il en est ainsi parce que le gaspillage alimentaire survient à chaque étape du réseau d'approvisionnement et qu'il préoccupe l'ensemble des acteurs dans une perspective de développement durable, d'économie circulaire et de rentabilité. D'ailleurs, le mouvement de lutte contre le gaspillage s'implante de plus en plus à Montréal où ont été créées dans ce but de nombreuses initiatives citoyennes, communautaires et entrepreneuriales (Audet et Brisebois, 2018).



combinaisons de fonctions principales fréquentes

ÉDUCATION ET SENSIBILISATION

combinaisons de fonctions secondaires fréquentes

RÉCUPÉRATION ALIMENTAIRE ET GESTION DES DÉCHETS

ÉDUCATION ET SENSIBILISATION



combinaisons de fonctions principales fréquentes

COORDINATION ET COLLABORATION

FONCTION 6 : RECHERCHE ET TRANSFERT DE CONNAISSANCES

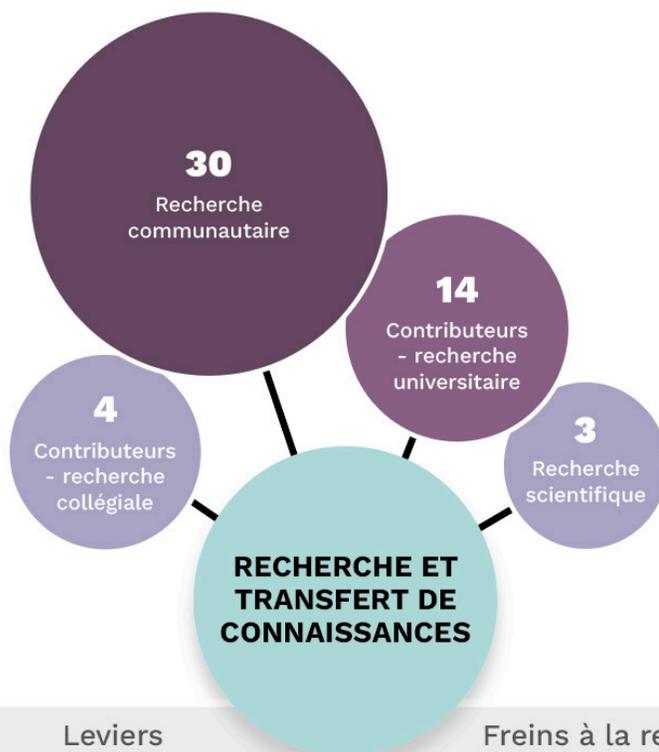
Une quinzaine d'unités de recherche travaillant sur des thématiques liées à la sécurité alimentaire ou à l'insécurité alimentaire à Montréal ont été répertoriées. Les leviers et les freins de la recherche sur ces sujets, présentés dans la cartographie conceptuelle, sont issus principalement de Jolly et Colombo (2018), car il n'a pas été possible de collecter des données primaires dans le cadre de cette deuxième phase de Faim « Zéro ». Plusieurs représentants de ces instances de recherche ont été tenus informés de la démarche tout au long de son déroulement et leur perspective sera incluse lors d'étapes de validation des cartographies présentées dans ce rapport. Outre les freins concernant la recherche elle-même, nous avons aussi identifié, grâce aux données tirées des séances collectives, les freins à la participation aux projets de recherche vécus par les organisations.

La fonction **Recherche et transfert de connaissances** comprend donc la recherche menée au sein des organisations terrain ainsi que la participation à des recherches scientifiques par ces dernières. De plus en plus de recherches partenariales sont menées actuellement sur les acteurs du système alimentaire montréalais, ce qui a décuplé la participation des organisations communautaires à des projets de recherche. Il est intéressant de noter que son lien d'association est fort avec deux autres fonctions de l'écosystème soit **Éducation et sensibilisation**, ainsi que **Coordination et collaboration**, ce qui renforce le constat fait à propos de la recherche partenariale (voir tableau 3). Cependant, notons qu'il est possible qu'il y ait eu une confusion chez les répondants entre les fonctions **Recherche et transfert de connaissances** et **Éducation et sensibilisation**. Il serait aussi possible de suggérer une interprétation différente : ce pairage de fonctions illustre un rôle majeur joué par les organisations de concertation comme les tables de quartier ou de concertation, c'est-à-dire celui de faire le pont entre le milieu de la recherche scientifique et les organisations de première ligne, ainsi que leurs bénéficiaires. Plus de détails sur les enjeux de la concertation seront présentés dans une carte conceptuelle thématique dans la prochaine section de ce rapport.

FONCTION 7 : ÉDUCATION ET SENSIBILISATION

Cette fonction est celle qui est la plus représentée dans notre échantillon (82,6 % des répondants y participent), en plus d'être identifiée le plus souvent comme étant une fonction principale au sein des organisations. Par conséquent, elle est aussi la fonction la plus souvent pairée avec d'autres fonctions dans les organisations. Cette valeur de couplage est qualifiée de « très forte » avec les fonctions **Distribution aux individus** ainsi que **Coordination et collaboration** et de « forte » avec **Production, Transformation et Recherche et transfert de connaissances**. Ces données montrent toute l'importance des activités éducatives et de sensibilisation au sein des organisations qui déploient des ressources considérables pour les offrir à la population. À cet égard, le principal frein identifié est celui du financement inadéquat (court terme et ponctuel) menaçant la régularité de ces services aux citoyens.

La fonction **Éducation et sensibilisation** a été divisée en deux grandes sous-fonctions qui se partagent équitablement l'échantillon avec 44 répondants offrant des activités de formation et d'éducation et 43 jouant un rôle de diffusion d'information. Il aurait été intéressant de préciser davantage les types de sous-fonctions de façon à mieux connaître le type d'activités éducatives offertes dans le réseau de la sécurité alimentaire, les modalités de participation (gratuit, faible coût, contribution volontaire) et, finalement, si ces activités ont reçu ou non un financement ciblé.

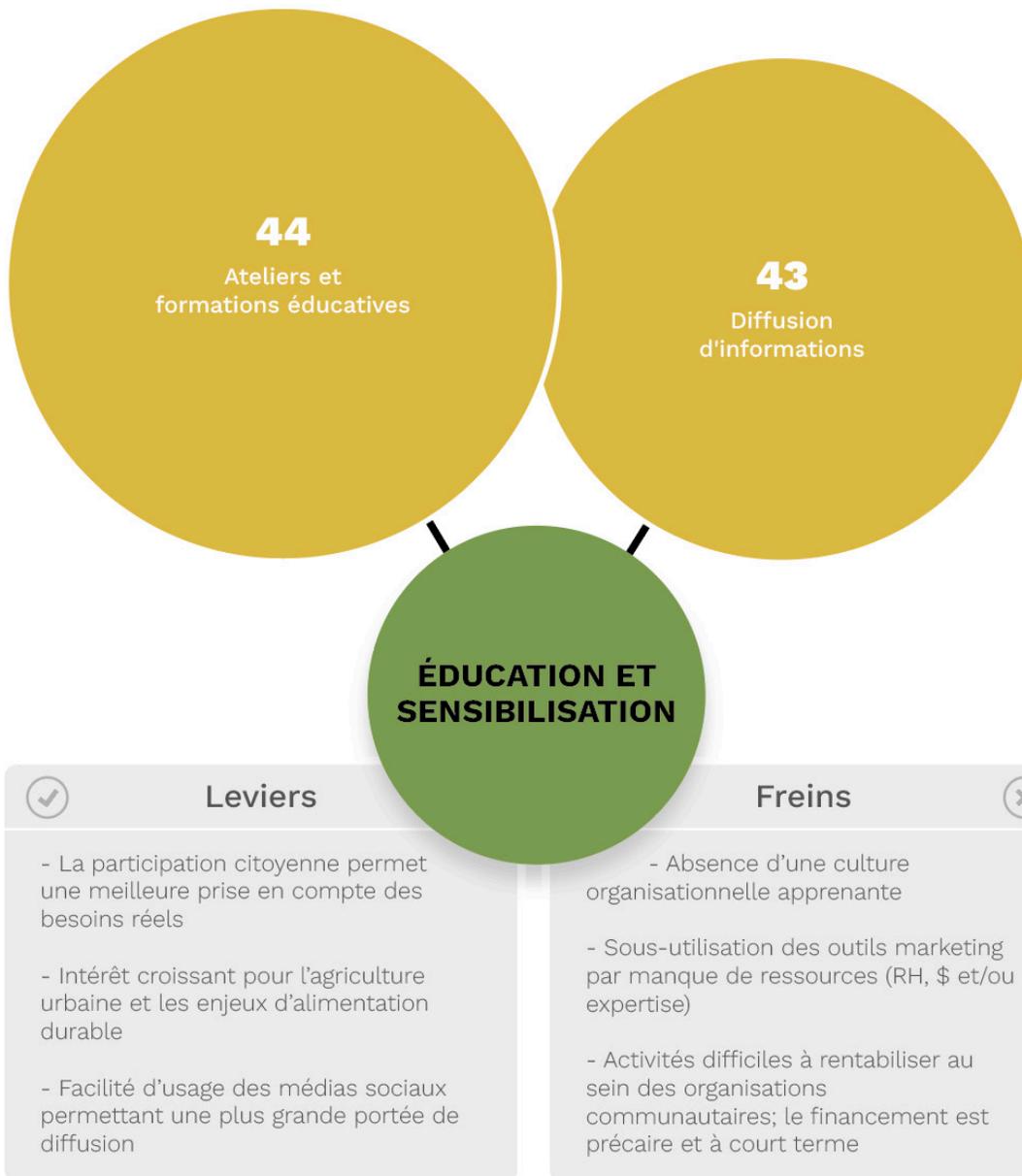


✓ Leviers	✕ Freins à la recherche
<ul style="list-style-type: none"> - La recherche partenariale est de plus en plus encouragée par les organismes subventionnaires - Des événements rassemblant le milieu alimentaire montréalais et le monde de la recherche (ex. Forum SAM 2016, 2019) sont une occasion de réseautage bénéfique - Des réseaux ou lieux de concertation s'avèrent de bons lieux pour le transfert de connaissances - Des stratégies intersectorielles sont développées avec les parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté de mobilisation et de rétention des citoyens dans les démarches de recherche - Grande disparité dans les approches méthodologiques et dans les collectes de données faites auprès des populations étudiées - Manque de mise en valeur et de diffusion de la recherche; absence d'une vision commune au sein de la communauté de recherche
	<p>✕ Freins à la participation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque d'expertise et de RH disponibles pour participer à des recherches - Manque de langages communs pour faciliter le transfert de connaissances - Difficulté d'accès aux individus en insécurité alimentaire pour des questions éthiques - Accès difficile aux publications, aux outils de collecte et aux données elles-mêmes

combinaisons de fonctions principales fréquentes

ÉDUCATION ET SENSIBILISATION

COORDINATION ET COLLABORATION



combinaisons de fonctions principales fréquentes

DISTRIBUTION AUX INDIVIDUS

combinaisons de fonctions secondaires fréquentes

PRODUCTION

RÉCUPÉRATION ALIMENTAIRE ET GESTION DES DÉCHETS

COORDINATION ET COLLABORATION

FONCTION 8 : COORDINATION ET COLLABORATION

Nous avons déjà évoqué le biais de notre échantillon représentant une grande proportion d'acteurs qui sont impliqués dans des instances de concertation telles que les tables de quartier et la Table de concertation sur la faim et le développement social du Montréal métropolitain. Les résultats montrent que 44 des 63 organisations répondantes participent à cette fonction, ce qui en fait la deuxième en importance dans notre échantillon. Les enjeux de la collaboration entre les organisations dans l'écosystème, ainsi que de la coordination des efforts de concertation, ont été au cœur de plusieurs des groupes de discussion lors des séances collectives. Nous en avons d'ailleurs fait un des thèmes centraux qui seront présentés dans la prochaine section.

D'ailleurs, à ce sujet, des résultats préliminaires du projet de recherche Justice et durabilité alimentaire (Aunio et al., s.d.) montrent que pour beaucoup d'acteurs du secteur de l'alimentation, « il doit y avoir plus de collaboration entre les décideurs de tous les niveaux de gouvernement pour résoudre efficacement les enjeux alimentaires locaux ». Dans un sondage réalisé auprès de 42 répondants travaillant principalement dans les arrondissements de Verdun et du Sud-Ouest, cet énoncé a obtenu une cote moyenne 5,48 sur 6, ce qui montre qu'une meilleure collaboration des acteurs politiques s'avère un levier important selon plusieurs parties prenantes de l'écosystème.

FONCTION 9 : INVESTISSEMENT, SOUTIEN FINANCIER ET MATÉRIEL

Cette fonction est celle qui est le moins représentée dans notre échantillon. Seulement 11 répondants (17 % de l'échantillon) ont des activités liées à cette fonction, et 5 d'entre eux seulement les considèrent comme jouant un rôle principal dans leur organisation. C'est aussi la fonction qui est le plus faiblement associée à d'autres fonctions au sein des organisations. Pour cette fonction, nous avons voulu distinguer les freins et les leviers tels que vécus d'un côté par les organisations communautaires et de l'autre côté par les bailleurs de fonds eux-mêmes.

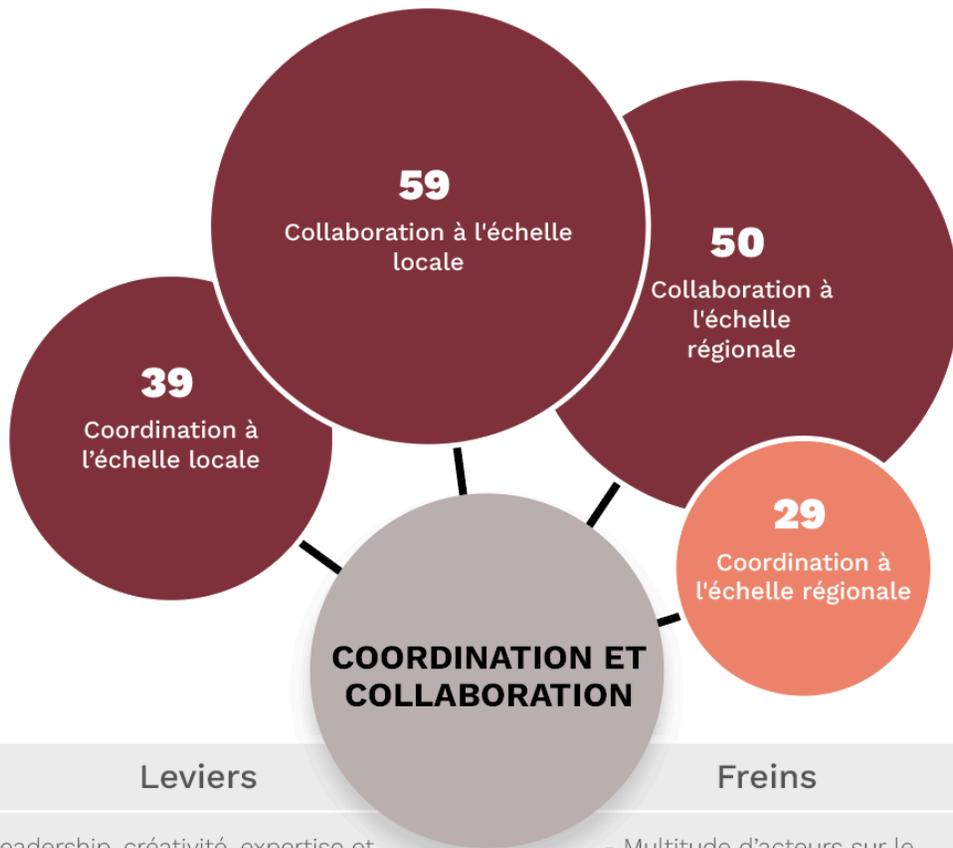
Depuis les dernières années, le financement de projets collectifs est en hausse. Ces derniers nécessitent une concertation importante entre les acteurs du territoire, ce qui exige du temps, des

ressources et des compétences de la part des organisations participantes. Un accompagnement visant le développement de compétences, de leadership et de capacité d'autoévaluation est proposé par plusieurs bailleurs de fonds pour favoriser la réussite des projets et l'autonomie des organisations. Une autre tendance est celle de l'économie sociale, qui combine une mission sociale forte avec une activité économique viable et autonome. Le levier de l'investissement, encore peu sollicité dans la lutte contre l'insécurité alimentaire, a été nommé comme ayant un potentiel intéressant en complémentarité avec les autres formes de soutien financier.

Les acteurs privés rencontrés en entretien ont mis de l'avant le levier important que représente la philanthropie corporative, de surcroît quand elle est intégrée à la structure et aux activités de l'entreprise. Nos entretiens soulignent également que l'implication d'une entreprise dans la lutte contre l'insécurité alimentaire dépend souvent d'individus à des postes de direction qui sont sensibilisés et motivés par cette cause.

Les organisations communautaires nous ont partagé un bon nombre de freins et de leviers liés à la structuration du financement. Ces enjeux sont représentés sous la forme d'une carte conceptuelle thématique à la prochaine section. Nous y explorons entre autres les différentes stratégies à la portée des organisations pour atteindre la santé financière.

Plusieurs bailleurs de fonds collaborent pour arrimer les financements octroyés aux projets, initiatives et organisations de sécurité alimentaire. Une étude, basée sur le partage d'informations sur leurs dons et subventions, est d'ailleurs en cours dans cette optique. Les bailleurs de fonds qui y prennent part sont : Centraide, l'Œuvre Léger, la Fondation du Grand Montréal, la Ville de Montréal, la Direction régionale de santé publique et le MAPAQ.

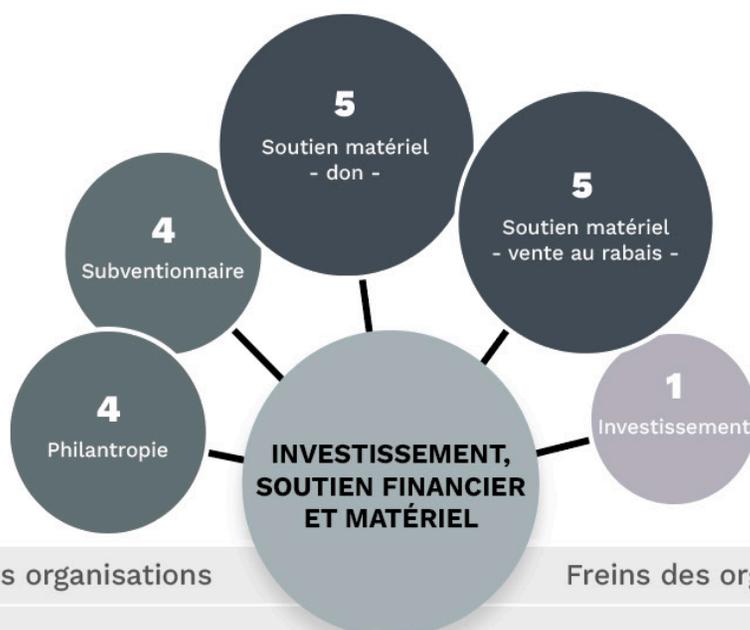


 Leviers	Freins 
<ul style="list-style-type: none"> - Leadership, créativité, expertise et dévouement de personnes clés dans les organisations communautaires - Intérêt très marqué pour le partage d'équipement et la mutualisation de l'approvisionnement - Forte présence d'instances de concertation sur le territoire - Priorisation de la collaboration dans l'ensemble de l'écosystème - Modèles de partenariat inspirants (à différentes échelles et multi-acteurs) (ex. Quartier nourricier, programme de don entre acteur privé et les banques alimentaires, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Multitude d'acteurs sur le territoire : besoin de centralisation des informations sur les ressources, difficile de faire du référencement et de travailler en complémentarité - Manque de ressources affectées à la concertation - Les conditions favorables à la collaboration interorganisationnelle ne sont pas toujours réunies : lieu et cadre structuré, confiance et transparence, vision et langage commun, équilibre des pouvoirs et participation active de tous les acteurs concernés

combinaisons de fonctions secondaires fréquentes

RECHERCHE ET TRANSFERT DE CONNAISSANCES

ÉDUCATION ET SENSIBILISATION



✓ **Leviers des organisations**

- La diversification des sources de revenus est favorable à la pérennité des organisations
- Les activités d'autofinancement sont perçues comme nécessaires pour pallier l'instabilité d'autres types de financement
- Certains programmes spécifiques ont été structurants pour la sécurité alimentaire (ex. financement triennal de la DSP, RUI de la Ville de Mtl (infrastructures), programme de dons des acteurs privés, OLO et SIPPE du MSSS)
- Certaines modalités de financement ont un effet plus structurant (ex.: récurrence, moyen terme (3 ans), universalité des mesures gouvernementales)

Freins des organisations ✗

- Manque d'harmonisation parmi la grande diversité des types et des modalités de financement
- Manque de financement spécifique (infrastructures, à la mission et au maintien des activités existantes, activités de concertation et de réalisation de projets collectifs, démarrage de projets)
- Besoin de formation et d'accompagnement dans l'évaluation pour bien comprendre l'impact (projets collectifs)

✓ **Leviers des bailleurs de fonds**

- La collaboration de plusieurs partenaires financiers pour les projets collectifs (complémentarité de plusieurs types de financement)
- Une variété de bailleurs de fonds favorise le soutien d'une diversité d'initiatives
- L'accompagnement offert pour renforcer les capacités et le leadership au sein des organismes financés
- Le soutien financier territorialisé permet le développement de projets globaux intégrant différentes dimensions dans une perspective durable
- Faire affaire avec des institutions (ex. Caisse d'économie solidaire) qui connaissent bien les réalités spécifiques aux organismes communautaires et aux entreprises d'économie sociale

Freins des bailleurs de fonds ✗

- Manque d'harmonisation parmi la grande diversité des types et des modalités de financement
- Manque de financements spécifiques (infrastructures, à la mission et au maintien des activités existantes, activités de concertation et de réalisation de projets collectifs, démarrage de projets)
- Besoin de formation et d'accompagnement dans l'évaluation pour bien comprendre l'impact (projets collectifs)

2.4 Présentation des cartes conceptuelles thématiques

Notre processus d'analyse des données qualitatives a fait émerger des thèmes centraux dans lesquels s'imbriquent différents enjeux évoqués sous la forme de freins et de leviers influençant la réalisation des activités de lutte contre l'insécurité alimentaire ou d'amélioration de la sécurité alimentaire. Les trois thématiques pour lesquelles nous avons réalisé des cartes conceptuelles sont :

- Enjeux du réseau d'approvisionnement
- Enjeux de santé financière des organisations
- Enjeux de l'action concertée

À noter que l'organisation des idées est différente pour chacune de ces cartes, car elle s'inscrit dans des dynamiques spécifiques propres à chacune des thématiques. Par contre, elles présentent quelques éléments communs qui vont en faciliter la lecture et l'interprétation. D'abord, elles présentent les types d'acteurs clés impliqués. Ensuite, elles présentent les freins et les leviers selon une légende de couleurs commune.

Dans cette section, nous présentons chacune des cartes conceptuelles en précisant comment l'information est organisée pour refléter la réalité telle qu'elle est perçue par les participants à notre collecte de données et en faisant ressortir les constats principaux qu'elle met de l'avant. Rappelons que le but de ces outils visuels est de nourrir des discussions pour trouver des solutions réalistes, adaptées et concertées aux problématiques identifiées par les répondants et par les autres parties prenantes de la démarche Faim « Zéro » à Montréal.

Carte conceptuelle des enjeux du réseau d'approvisionnement

La partie supérieure de la carte montre les principaux acteurs du réseau d'approvisionnement en partant des sources de denrées (à gauche) jusqu'aux individus (à droite). Les flux de denrées sont représentés par des flèches jaunes, dans le cas des dons alimentaires, et des flèches bleues, dans le cas des ventes (voir la légende). Pour chacun des acteurs, nous avons indiqué les freins et les leviers qui influencent leur participation à la lutte contre l'insécurité alimentaire et qui ont été nommés en séance collective par les organisations s'occupant de distribution aux organisations et de distribution aux individus. On y retrouve aussi les enjeux nommés par les transformateurs et les détaillants rencontrés en entrevue.

La section du bas présente du contenu supplémentaire que nous avons recueilli. D'abord, nous avons identifié des enjeux spécifiques au don alimentaire, selon les points de vue des donateurs et des « receveurs » de ces dons (voir les encadrés blancs). Finalement, nous avons choisi de montrer l'information recueillie sur la mutualisation, car c'est un concept qui a été fréquemment évoqué comme une piste de solution intéressante pour optimiser le réseau d'approvisionnement et permettre une mise à l'échelle d'initiatives en sécurité alimentaire. Nous ne présentons ici qu'un aperçu des différentes facettes de l'enjeu de la mutualisation de l'approvisionnement solidaire à Montréal. Pour plus d'information, voir les recommandations de l'étude d'Arsenault-Hétu et al. (2018).

Trois points résumant les obstacles majeurs qui freinent la capacité de la chaîne d'approvisionnement de satisfaire une plus grande part des besoins de la population en situation d'insécurité alimentaire :

1. Il y a un manque criant de capacité des organisations pour gérer de grandes quantités d'aliments frais tant d'un point de vue de l'infrastructure, de l'équipement que des ressources humaines.
2. Des aspects logistiques et économiques contraignants nuisent à l'accessibilité aux produits frais, locaux et sains des populations visées.
3. L'action collective permettant un changement d'échelle des initiatives en sécurité alimentaire est freinée par la difficulté d'établir une gouvernance appropriée pour faciliter l'arrimage des différents besoins des partenaires.

Carte conceptuelle des enjeux de santé financière des organisations

La question du financement est une préoccupation constante des organisations communautaires et des porteurs de projets en sécurité alimentaire. La carte conceptuelle présente le point de vue de ces organisations sur les enjeux du financement. Elle se divise en deux sections bien distinctes : **a) la question de la santé financière;** **b) les modalités de financement.**

Pour chacun des éléments, nous soulignons les freins et les leviers identifiés par les participants représentant les organisations terrains aux séances collectives. Pour connaître le point de vue des bailleurs de fonds, voir la page 33.

Principaux constats issus de la carte A :

- Les nouveaux contributeurs aux activités philanthropiques sont difficiles à recruter, ce qui crée une forte compétition entre les différents acteurs de ce type de financement (fondations, organisations caritatives, etc.)
- Les organisations sont encouragées à développer des activités d'autofinancement de projets de production et de distribution aux individus, mais ces dernières sont difficiles à pérenniser, surtout dans les quartiers identifiés comme des déserts alimentaires.
- Il existe une grande diversité de sources de financement et de bailleurs de fonds en plus d'une grande liste de programmes touchant la problématique de la sécurité alimentaire sur le territoire de l'île de Montréal. Bien que la diversité des sources de financement soit un aspect important de la santé financière des organisations, un meilleur arrimage entre les mesures, les subventions et le soutien philanthropique serait apprécié des organisations pour plus de clarté et d'efficacité dans les démarches de financement.

Principaux constats de la carte B :

- Certaines modalités de financement favorisent la pérennisation des projets et activités des organisations de premières lignes, comme une durée de financement d'au moins 3 ans ainsi que la plus grande disponibilité des sources de financement liées à la mission.
- Les organisations ont nommé des besoins spécifiques de financement qui, selon elles, ne sont souvent pas comblés par les modalités actuelles. Par exemple : pour des activités de concertations, pour la pérennisation de postes (ressources humaines) et pour les infrastructures.
- L'évaluation est au cœur des enjeux de financement. La tendance de plusieurs bailleurs de fonds est d'offrir un soutien pour développer les capacités d'autoévaluation des organisations. Tant pour la reddition de compte que pour la mesure d'impact, le choix des outils d'évaluation doit être adapté au contexte spécifique d'un projet, d'une activité, d'une organisation. L'importance accrue accordée au déploiement de projets collectifs complexifie encore davantage la mesure d'impact et augmente les besoins en développement de compétences en ce sens.

Carte conceptuelle des enjeux de l'action concertée

La concertation est une activité importante au sein de l'écosystème de la sécurité alimentaire. Elle se

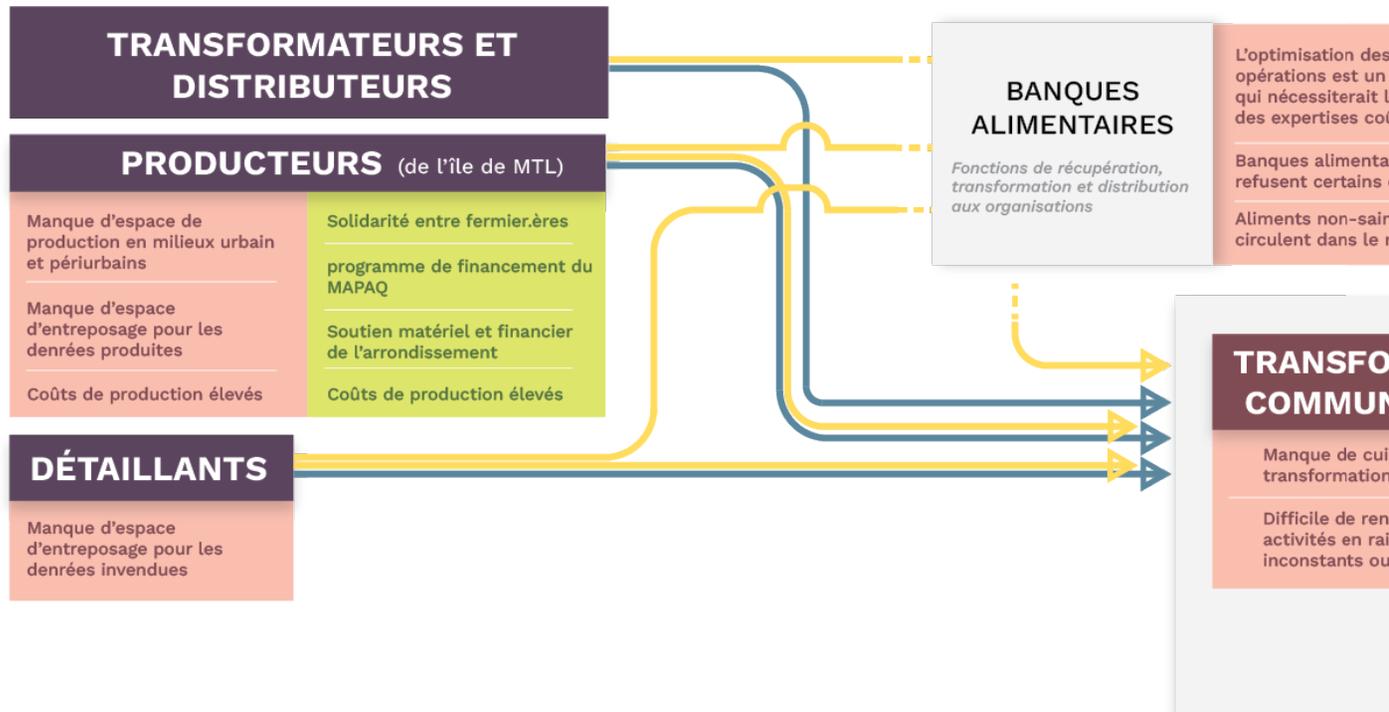
décline sous différentes formes de gouvernance, elle est multiéchelles et multisectorielle. La carte conceptuelle explore différents éléments de la concertation en sécurité alimentaire. Elle présente les différents acteurs impliqués et les trois conditions pour assurer l'action concertée : la collaboration, la communication et la gouvernance.

Principaux constats :

- Les avantages de la concertation font consensus et sont reconnus par l'écosystème, et des leviers sont présents pour faciliter l'action collective :
 - Plusieurs acteurs mobilisés et présents autour de la table
 - Des initiatives ayant créé des précédents
 - La présence d'instances de concertation dans chaque quartier
 - L'inauguration du Conseil SAM avec l'un de ses axes stratégiques consacré à l'insécurité alimentaire
- Plusieurs éléments contribuent à rendre difficile la gouvernance des efforts d'action collective :
 - Le manque d'organisme porteur
 - La difficulté d'établir une vision commune fédératrice
 - Le manque d'infrastructures et d'outils pour l'action collective
 - L'enjeu de représentativité des parties prenantes et de leur participation aux prises de décision
- Sur le plan de la communication, le besoin d'une base de données centralisée pour informer sur les rôles de chacun a été nommé comme un facteur qui entrave le référencement et la complémentarité des initiatives du réseau local. Compte tenu de la mise en service récente de la ressource 211 — d'abord en ligne à Montréal depuis janvier 2017, puis en ligne et au téléphone en 2018 dans la région du Grand Montréal —, il est possible qu'elle ne soit pas encore utilisée à son plein potentiel.
- L'élaboration d'un langage commun et de messages clés pour l'ensemble de l'écosystème est aussi considérée comme un atout important à développer.
- Les organisations ont identifié des éléments qui freinent la collaboration : la compétition qui s'installe entre les organisations similaires, les valeurs et missions différentes qui entraînent une priorisation différente, la désresponsabilisation de certains joueurs autour de la table et la difficulté de collaborer due au manque de temps et de financement.

ENJEUX DU RÉSEAU D'APPROVISIONNEMENT

SOURCES D'ALIMENTS



ENJEUX DU DON ALIMENTAIRE

Freins

- ✗ Conformité aux règles du MAPAQ
- ✗ Craintes des donateurs que les dons d'invendus puissent nuire à leur marque ou réputation

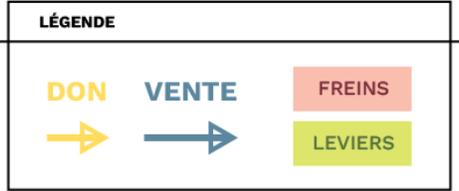
Leviers

- Interlocuteur unique et de confiance
- Transfert d'expertise du privé aux banques alimentaires
- Programmes de récupération officiels des entreprises
- Changer positivement le lexique du gaspillage alimentaire

ENJEUX DE LA RÉCUPÉRATION

Freins

- ✗ Manque de personnel ou bénévoles pour le tri et l'emballage
- ✗ Manque de personnel ou bénévoles pour la récupération et la redistribution
- ✗ Contraintes logistiques à la récupération (matériel, horaires de collecte, etc.)
- ✗ Manque d'infrastructures pour préserver la qualité des aliments
- ✗ Manque d'infrastructures pour l'entreposage

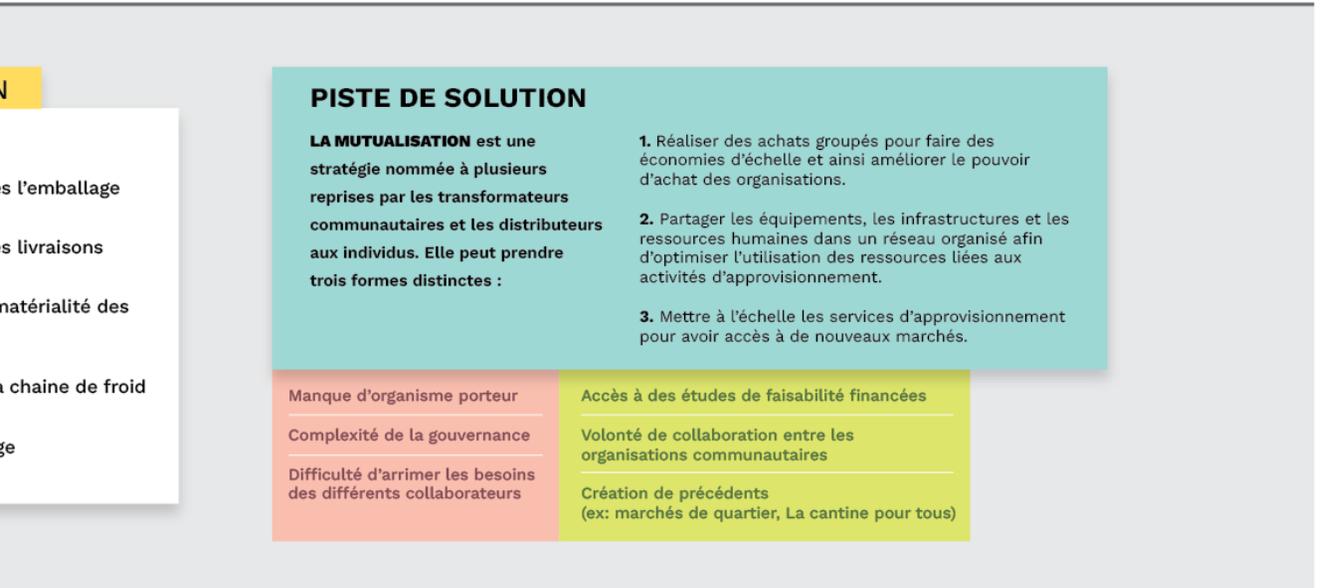
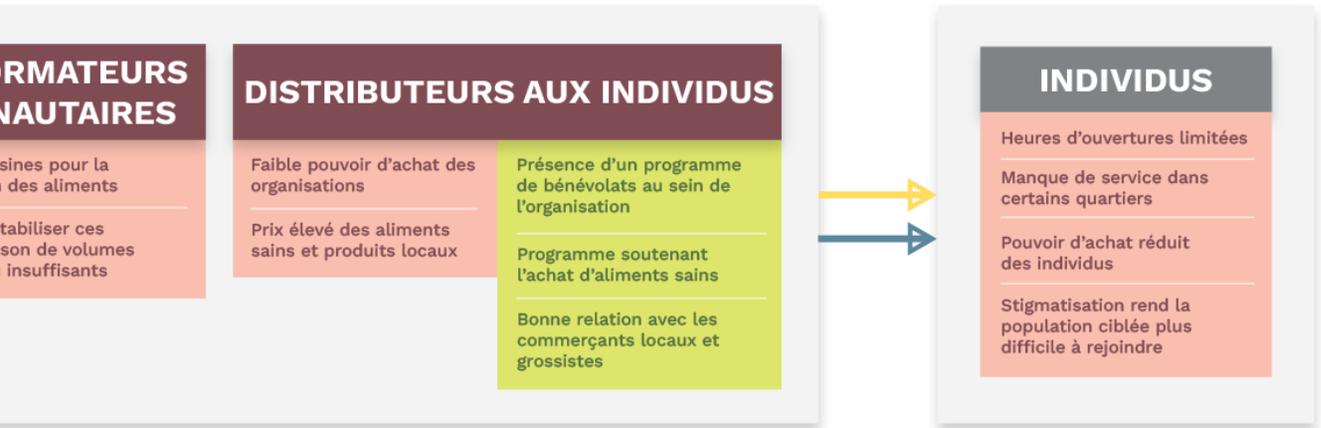


besoin
accès à
touteuses

ires
dons

is
réseau

La centralisation des activités de récupération permet de redistribuer de gros volumes efficacement



ENJEUX DE SANTÉ FINANCIÈRE DES ORGANISATIONS DE SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

Manque d'harmonisation entre les bailleurs de fonds

SOURCES DE FINANCEMENT

Les donateurs veulent voir l'impact de leur contribution à court terme et avec un narratif attrayant, des exigences qui sont difficiles à rencontrer à cause des effets diffus et difficiles à démontrer de certains projets et programmes en sécurité alimentaire.

PHILANTHROPIE

Acteurs privés

Partage d'expertises (protocoles efficaces)

Acteurs privés sur les CAs d'organisations

Volet philanthropique intégré dans les entreprises

Dons d'équipement

Donateurs individuels

FONDATIONS

SUBVENTIONS

DSP

VILLE DE MONTRÉAL

MINISTÈRES PROVINCIAUX

INVESTISSEMENT

ENJEUX GÉNÉRAUX

Grand territoire aux réalités variées Nombreuses priorités dans chaque quartier Concurrence pour même le financement

LÉGENDE

FREIN

LEVIER

ORGANISATIONS

Faible pouvoir d'achat Difficulté de faire connaître ses activités et de fidéliser les clientèles
Concurrence déloyale des entreprises de malbouffe

AUTOFINANCEMENT

- REVENUS AUTONOME
- COLLECTE DE FONDS

Faible pouvoir d'achat des populations ciblées
Besoin de solliciter de nouvelles clientèles
Risque de dérive de mission
Risque de perte de financement

Mobilisation citoyenne
Modèles d'économie sociale viables
Diversification des revenus et activités

RÉDUCTION DES COÛTS

- RÉCUPÉRATION ALIMENTAIRE
- ACHATS GROUPÉS
- PARTAGE D'INFRASTRUCTURE ET D'ÉQUIPEMENT

ENJEUX DES MODALITÉS DE FINANCEMENT

MODALITÉS DE

DURÉE



EXIGENCES PROGRAMMES DE FINANCEMENT

- Exigence d'innovation sociale
- Exigence de la pérennité des projets (d'autant plus difficile en contexte de désert alimentaire)

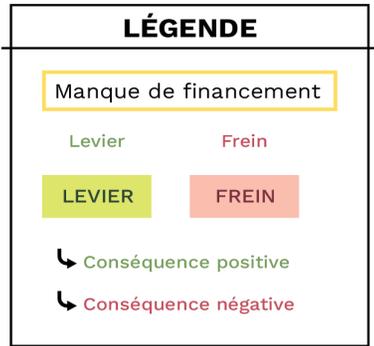
ÉVALUATION

REDDITION DE COMPTE et MESURE D'IMPACT

- Reddition de comptes longue et complexe
- Les effets diffus des projets et programmes sont difficiles à mesurer
- Accès inadéquat aux outils d'autoévaluation

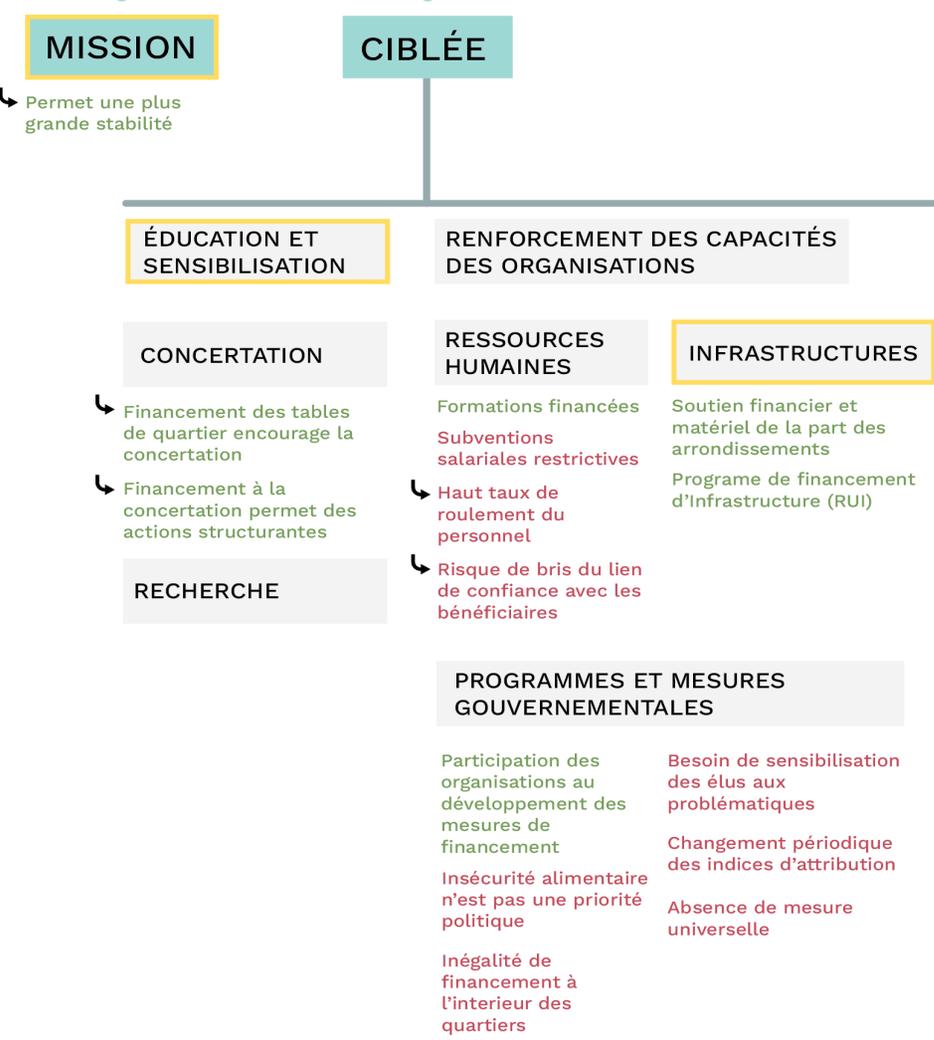
- Expertise d'évaluation disponible
- Financement affectés à l'évaluation

FINANCEMENT



TYPE

Base d'attribution



ENJEUX DE L'ACTION CONCERTÉE



Manque de diffusion d'informations sur l'implication des acteurs privés dans la lutte contre l'insécurité alimentaire
 Confusion ou incohérence entre les luttes contre l'insécurité alimentaire et contre le gaspillage

ACTEURS PRIVÉS

Un interlocuteur de confiance qui comprend la réalité du milieu des affaires (ex. Les Banques alimentaires faisant des dons alimentaires)
 Partenariats avec le privé (ex. pour le transport)
 Engagement clair pour le développement durable dans les entreprises

La sécurité alimentaire ne fait pas partie des programmes de certains arrondissements
 Le manque de soutien de certains arrondissements
 L'insécurité alimentaire n'est pas vue comme une priorité gouvernementale
 Certains élus de sont pas sensibilisés aux enjeux d'insécurité alimentaire
 Les prises de décisions excluant l'expertise du milieu communautaire

INSTANCES GOUVERNEMENTALES

La notoriété d'un programme facilite les partenariats
 De plus en plus de personnes contacts dans les instances publiques
 Soutien financier et matériel de certains arrondissements (accès à des locaux, subventions, permis, promotions, etc.)

ACTEURS DE RECHERCHE

La collaboration avec des chercheurs

COMMUNICATION

Manque de précision dans les terminologies (ex.: banques alimentaires vs comptoirs)

Les rôles et responsabilités de chaque organisation sont mal définis

Manque de connaissance mutuelle entre organisation (pour services complémentaires, par ex.)

Besoin de centralisation des banques de contacts

Difficulté de diffuser/partager les outils (manque de temps et d'argent)

Utilisation d'un langage commun

Continuité dans les communications avec les organisations non participantes

Partage des bonnes pratiques et de l'expertise (systématisation des savoirs)

Développement par les organisations d'outils internes performants et novateurs

L'agriculture urbaine comme porte d'entrée vers d'autres services d'une organisation

Création de précédents

INNOVATION ET SÉCURITÉ

De bons ex. : Quartier nourricier, Cultiver Montréal

FINANCE

Création de pôles alimentaires locaux

Présence d'un partenaire fort dans un quartier

Centralisation de certaines expertises et services

Collaboration à l'échelle régionale

CONCLUSION

Le déploiement de la démarche Faim « Zéro » à Montréal a été motivé par le constat que l'insécurité alimentaire demeure un problème de taille dans la métropole québécoise. Nous avons étudié l'écosystème montréalais de la sécurité alimentaire pour faire ressortir les différents enjeux qui entrent en ligne de compte dans la problématique de la réponse à l'insécurité alimentaire et du renforcement de la sécurité alimentaire.

D'une part, l'écosystème est formé d'acteurs multisectoriels — des milieux communautaire, de l'économie sociale, de l'entreprise privée, de la philanthropie, de l'administration publique, etc. — qui jouent, dans la majorité des cas, de multiples fonctions, qu'elles soient relatives à la chaîne agroalimentaire ou auxiliaires à cette dernière. D'autre part, ce sont les relations entre les acteurs et entre les fonctions, les activités des acteurs, les ressources auxquels ils accèdent (ou non) et les éléments externes à ces acteurs qui constituent l'écosystème.

Notre caractérisation de l'écosystème s'est effectuée au moyen d'une recherche à méthode mixte (qualitative et quantitative) et par un travail de synthèse de certains résultats sous forme de cartographies conceptuelles. Les collectes de données et les analyses ont essentiellement porté sur l'identification des facteurs qui facilitent ou, à l'inverse, qui freinent les efforts des acteurs de l'écosystème dans leur contribution à la sécurité alimentaire de la communauté montréalaise. Pour bien comprendre comment s'articulent différents freins et leviers, nous les avons regroupés dans des catégories thématiques et avons fait ressortir des enjeux auxquels ils sont associés. À partir de ces enjeux, des cartes conceptuelles ont été réalisées. Comme nous l'avons présenté précédemment, elles portent sur les enjeux suivants :

- Le réseau d'approvisionnement alimentaire
- La santé financière des organisations
- L'action concertée

Deux autres thématiques ont aussi été identifiées comme ayant une forte influence sur notre capacité d'agir sur l'insécurité alimentaire et la sécurité alimentaire, sans toutefois fournir une compréhension suffisamment fine des éléments en jeu pour en réaliser une analyse approfondie. Ces deux thématiques sont :

- Les enjeux de « mobilité » des connaissances
- Les enjeux de la mobilisation citoyenne

Rappelons que la caractérisation de l'écosystème de la sécurité alimentaire est un processus vivant et itératif. Nous espérons ainsi que les résultats présentés dans ce rapport suscitent des discussions entre les acteurs et les inspirent dans l'élaboration de potentielles stratégies d'action.

En somme, nous croyons que les constats réalisés lors de cette phase 2 constituent une base solide sur laquelle construire la suite du projet Faim « Zéro » à Montréal. Une période de diffusion, de validation et d'appropriation des cartographies est prévue afin de continuer les efforts de mobilisation des parties prenantes impliquées dans cet important chantier. Notre démarche continuera de s'inscrire en complémentarité et en collaboration avec les efforts de concertation déjà en cours sur le territoire de façon à développer collectivement des stratégies porteuses de résultats.

ANNEXE

LISTE DES QUESTIONS DU SONDAGE

Note: Les questions 8 à 11 étaient répétées pour chacune des 9 fonctions de l'écosystème

1. Nom de l'organisation
2. Coordonnées de la personne contact
3. Quelle est la mission de l'organisation?
4. Quels sont les principaux champs d'activité/programmes déployés par votre organisation? Dressez une liste des principaux programmes (jusqu'à 5 max.), dans l'ordre d'importance en terme budgétaire. Exemple : Livraison de repas à domicile
5. Veuillez indiquer les principaux bénéficiaires de chacun des champs d'activités/programmes nommés à la question précédente.
6. Veuillez indiquer le ou les objectifs visés par chacun des programmes nommés à la question 4. Exemple: Augmenter l'accès aux produits frais et abordables aux citoyens du quartier
7. Quelle place occupe la lutte contre l'insécurité alimentaire à Montréal au sein de votre organisation? Choisissez l'option qui vous correspond le mieux. La lutte contre l'insécurité alimentaire...
 - a. ...est partie intégrante de la mission de l'organisation et la majorité de nos programmes touchent à cette problématique.
 - b. ...est partie intégrante de la mission de l'organisation et quelques-uns de nos programmes, mais pas la majorité, touchent à cette problématique.
 - c. ...n'est pas partie intégrante de la mission de l'organisation, mais certains de nos programmes touchent cette problématique.
 - d. ...n'est pas partie intégrante de notre mission et aucune de nos activités ne touche à cette problématique
8. Votre organisation a-t-elle des activités liées à la fonction PRODUCTION ?
 - a. Oui, la PRODUCTION est une fonction principale de notre organisation.
 - b. Oui, mais la PRODUCTION est une fonction secondaire de notre organisation.
 - c. Non, notre organisation n'a pas d'activité dans la fonction PRODUCTION.
9. À laquelle des sous-fonctions suivantes vos activités de production correspondent-elles? (Plus d'une réponse possible)
10. Pour chacune des conditions environnementales suivantes, indiquez, sur l'échelle proposée, son degré d'influence actuelle sur votre capacité à atteindre les résultats souhaités.

	Très négative	Plutôt négative	Peu ou pas d'influence	Plutôt positive	Très positive
Structure politique et administrative (incluant programmes et cadres gouvernementaux)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Influence des marchés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Géographie et infrastructure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facteurs culturels et sociaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facteurs climatiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Optionnel (veuillez expliquer en quoi ces conditions environnementales nuisent ou favorisent vos activités)

11. Indiquez, de façon générale, le degré de difficulté que vous rencontrez pour accéder aux ressources suivantes pour réaliser vos activités de PRODUCTION.

	Très facile	Plutôt facile	Plutôt difficile	Très difficile	N/A
Financières	<input type="radio"/>				
Humaines	<input type="radio"/>				
Connaissance et information	<input type="radio"/>				
Possibilité de réseautage	<input type="radio"/>				
Soutien technologique	<input type="radio"/>				
Matérielles (incluant les denrées)	<input type="radio"/>				

Optionnel (veuillez expliquer comment l'accès à ces ressources nuisent ou favorisent vos activités)

12. Pour réaliser vos activités, est-ce que vous transportez des denrées alimentaires?
 - a. Oui.
 - b. Non, c'est un tiers qui s'occupe du transport.
 - c. Non, mes activités n'impliquent pas de transport de denrées.
13. Parmi les choix suivants, lequel décrit le mieux votre situation actuelle concernant votre capacité de transport?
 - a. Ma capacité de transport est adaptée à mes besoins actuels.
 - b. Ma capacité de transport est supérieure à mes besoins actuels (je ne suis pas à pleine capacité).
 - c. Ma capacité de transport est inférieure à mes besoins actuels (j'ai un déficit en capacité qui freine mes activités).
14. Quelles sont les difficultés rencontrées en matière de transport des denrées dans le cadre de vos activités?
15. Pour réaliser vos activités, quel type d'entreposage des denrées devez-vous effectuer?
 - a. Aucun
 - b. Entreposage réfrigéré
 - c. Entreposage non réfrigéré
 - d. Entreposage de congélation
16. Parmi les choix suivants, lequel décrit le mieux votre situation actuelle concernant votre capacité d'entreposage.
 - a. Ma capacité d'entreposage est adaptée à mes besoins actuels.
 - b. Ma capacité d'entreposage est supérieure à mes besoins actuels (je ne suis pas à pleine capacité).
 - c. Ma capacité d'entreposage est inférieure à mes besoins actuels (j'ai un déficit en capacité qui freine mes activités).
17. Quelles sont les difficultés rencontrées en matière d'entreposage des denrées?

SOMMAIRE DES SÉANCES COLLECTIVES

1) 22 janvier : Tables de quartier et autres organisation oeuvrant localement

Séance organisée en collaboration avec Centraide
Nombre de participants : une trentaine
Nombre d'organisations représentées : 27
Représentation géographique : 13 arrondissements et 3 territoires régionaux

2) 6 février : Bailleurs de fonds

Séance organisée en collaboration avec Centraide
Nombre de participants : 8
Nombre d'organisations représentées : 6
Représentation géographique : île de Montréal

3) 19 février : Table de concertation sur la faim et le développement social du Montréal métropolitain

Nombre de participants : 3
Nombre d'organisations représentées : 2
Représentation géographique : 1 arrondissement et l'île de Montréal

4) 20 février : Organisations de coordination

Nombre de participants : 3
Nombre d'organisations représentées : 2
Représentation géographique : 1 territoire régional et l'île de Montréal

5) 27 février : Organisations faisant de l'agriculture urbaine

Nombre de participants : 6
Nombre d'organisations représentées : 6
Représentation géographique : 4 arrondissements représentés et l'île de Montréal

6) 12 mars : Organisations de distribution aux organisations + récupération alimentaire + organisations de distribution aux individus

Nombre de participants : 9
Nombre d'organisations représentées : 7
Représentation géographique : 1 arrondissement et l'île de Montréal

7) 14 mars : Organisations du quartier Peter-McGill

Nombre de participants : 6
Nombre d'organisations représentées : 6
Représentation géographique : 1 arrondissement

8) 22 mars : Organisation de production + distribution aux individus

Nombre de participants : 9
Nombre d'organisations représentées : 8
Représentation géographique : 2 arrondissements et l'île de Montréal

TYPOLOGIE DES LEVIERS IDENTIFIÉS LORS DU PROCESSUS DE SÉANCE COLLECTIVE

Catégorie	Type	Sous-types			
Ressources	Infrastructure	Mutualisation	Gouvernement local	Général	Gouvernement local
Ressources	Financement	Général	Gestion du risque	Pérennité	Modalité
Ressources	Général	Mutualisation	Mise à l'échelle	Centralisation	
Ressources	Denrées alimentaires	Qualité	Diversité	Coût	
Ressources	Modèle d'affaire	Circuit court	Diversification	Mutualisation	
Ressources	RH	Général	Gestion bénévole	Compétences et expertises	
Ressources	Info/ Connaissance	Définition Accès info	Développement compétences Médias	Données	
Ressources	Matériel	Démarrage	Gouvernement local		
Ressources	Innovations	Général			
Ressources	Outils technologiques	Général			
Ressources	Réseau	Général			
Règles	Politiques/ administrations	Général			
Règles	Facteurs culturels/ sociaux	Général			
Règles	Momentum	Général			
Règles	Marché	Général			
Relation	Collaboration	Général	intersectorielles	mutualisation	partenariat
Relation	Participation	Général	citoyenne	direction	Gouvernement local
Relation	Concertation	Général	Régionale		
Relation	Équité / relation de pouvoir	Général			
Relation	Cohésion sociale	Général			

TPOLOGIE DES FREINS IDENTIFIÉS LORS DU PROCESSUS DE SÉANCE COLLECTIVE

Catégorie	Type	Sous-types			
Ressources	Denrées alimentaires	Quantité	Qualité	Règles	Logistique
Ressources	Financement	Général	Pérennité	Structure	Enjeux géographiques
Ressources	Informations/ connaissances	Conditionnalité	RH	Démarrage	
Ressources	Infrastructure	Général	Données	Disponibilité/ capacité	Définition
Ressources	RH	Diffusion	Technique	Accès info	
Ressources	Disponibilité/ capacité	Général	Mutualisation	Production	
Ressources	Réseau	Collaboration	Foncier	Entreposage	
Ressources	Organisations	Général	Rétention	Compétence	
Ressources	Matériel roulant	Général	Concertation	Bénévoles	
Ressources	Marketing	Général	Financement	Autoévaluation	
Ressources	Outil technologique	Informatique	Distribution	Disponibilité/ Capacité	Représentativité
Règles	Politiques/ administration	Général			
Règles	Marché	Général			
Règles	Géographie	Général			
Règles	Facteurs climatiques	Général			
Règles	Facteurs culturels/ sociaux	Général			
Relations	Collaboration	Général	Confiance		
Relations	Équité / rapport de pouvoir	Général			
Relations	Participation	Général			
Relations	Gouvernance	Général			
Relations	Service clientèle	Général			
Relations	Concurrence	Général			

SOURCES

- Arsenault-Hétu, C., Audet, R. et Brisebois, É. (2018). *Pratiques, intérêts et défis de l'approvisionnement alimentaire. Étude de faisabilité sur la mise en place d'un regroupement d'achats régional de produits locaux ou d'un projet de mutualisation de l'approvisionnement pour des organismes solidaires et les réseaux alternatifs à Montréal*. Les Contributions de la Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique, no 4. Récupéré de <https://chairetransition.esg.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/48/2018/08/Pratiques-interets-et-defis-de-lapprovisionnement-alimentaire.pdf>
- Atomei, C., Duchemin, E. et Vermette, J.P. (2019). *L'accès aux espaces pour la production alimentaire en zone urbaine montréalaise*. Laboratoire sur l'agriculture urbaine. Récupéré de <http://cretau.ca/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-access-aux-espaces.pdf>
- Audet, R. et Brisebois, É. (2018). *Le gaspillage alimentaire entre la distribution au détail et la consommation*. Les Contributions de la Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique, no 5. Récupéré de <https://chairetransition.esg.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/48/2018/11/Le-gaspillage-alimentaire-entre-la-distribution-au-detail-et-la-consommation.pdf>
- Aunio, A.-L. et al. (s.d.). *Justice et durabilité alimentaire*. Projet de recherche mené au Collège Dawson. Voir <https://www.facebook.com/justicalimentairedurablemtl/>
- Boyer, C., Petit, A., Routhier-Beulé, M.-N., Savard, A. (2019). *Portrait des acteurs en sécurité alimentaire sur l'île de Montréal*. Moisson Montréal.
- Bloom, P.N. et Dees, G. (2008). Cultivate your ecosystem. *Stanford Social Innovation Review*, 6(1), 47-53. Récupéré de https://ssir.org/images/articles/2008WI_feature_bloom_dees.pdf
- Brisebois, É. (2017). *Répertoire des initiatives du système agroalimentaire alternatif montréalais*. Les Contributions de la Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique, no 1 / Les cahiers de recherche OSE, no 06-2017. Récupéré de <https://chairetransition.esg.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/48/2017/09/Répertoire-des-initiatives-alternatives-du-système-agroalimentaire-montrealais.pdf>
- Fédération de l'UPA d'Outaouais-Laurentides. 2019. *Accès simplifié au foncier pour le développement de l'agriculture en zone périurbaine*. Rapport présenté au Conseil du système alimentaire montréalais. Récupéré de http://protec-terre.org/Documents/FUPAOL_Rapport_SAM_Acc%C3%A8sFoncierPe%CC%81riurbain_2019-04-23.pdf
- Fondation du Grand Montréal. (2017). *Signes vitaux des enfants du Grand Montréal 2017*. Récupéré de <https://fgmtl.org/fr/pdf/Signesvitaux2017L.pdf>
- Jolly, M. et Colombo, J. (2018). *Métaportrait des publications portant sur la sécurité alimentaire à Montréal depuis 2006*. Document présenté par la Fondation du Grand Montréal dans le cadre du projet FAIM « Zéro » à Montréal. Récupéré de <https://fgmtl.org/fr/pdf/Metaportrait-des-publications-securite-alimentaire.pdf>
- Middlebury Institute of International Studies. (2016). *Ecosystem Mapping Through Facilitation*. Vidéo récupérée de <https://www.youtube.com/watch?v=3hUv4q-l9q8>
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). (2017). *Le Bottin, Édition 2017. Consommation et distribution alimentaires en chiffres*. Récupéré de https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Bottin_consommation_distribution.pdf
- Pageau, M., Bertrand, L., Marier, C., Morrow, C. et St-Denis, A. (2008). *Cadre de référence en matière de sécurité alimentaire. Mise à jour 2008*. Département de santé publique, MSSS, Gouvernement du Québec. Récupéré de <http://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2008/08-208-01.pdf>
- Tarasuk, V., Li, T., Mitchell, A., et Dachner, N. (2018). Commentary — The case for more comprehensive data on household food insecurity. *Health promotion and chronic disease prevention in Canada : research, policy and practice*, 38(5), 210–213. doi:10.24095/hpcdp.38.5.03
- Trochim, W.M.K. (1989). An introduction to concept mapping for planning and evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 12(1), 1-16. [https://doi.org/10.1016/0149-7189\(89\)90016-5](https://doi.org/10.1016/0149-7189(89)90016-5).
- Trochim, W.M.K., Milstein, B., Wood, B.J., Jackson, S. et Pressler, V. (2003). Setting Objectives for Community and Systems Change: An Application of Concept Mapping for Planning a Statewide Health Improvement Initiative. *Health Promotion Practice*, 1-12. DOI: 10.1177/1524839903258020
- USAID. (2014). *Local systems: a framework for supporting sustained development*. U.S. Agency for International Development. Washington D.C. Récupéré de <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/LocalSystemsFramework.pdf>
- Yearous, S. (2006). Focus Groups: Using Group Interviews. *NASNewsletter*, 21(5), 21–22. <https://doi.org/10.1177/104747570602100506>

NOTRE MISSION

La Fondation du Grand Montréal (FGM) engage les individus, les familles et les organismes à soutenir leur communauté par la création de fonds pour appuyer des causes choisies dans tous les secteurs. La Fondation fait fructifier les actifs des fonds et guide les donateurs en identifiant les enjeux importants et en apportant un soutien aux acteurs dynamiques de la communauté. Elle encourage la philanthropie comme levier important du mieux-être du Grand Montréal.

NOTRE VISION

La FGM est reconnue pour son leadership stratégique et rassembleur dans l'atteinte des Objectifs de développement durable, tels que définis par les Nations unies, par son soutien aux projets dynamiques des organismes et par son attention particulière aux initiatives innovantes, notamment en ce qui a trait au bien-être des enfants dans la communauté.

NOS VALEURS

Intégrité, excellence, inclusion, écoute, innovation.



Fondation du Grand Montréal

505, boul. René-Lévesque Ouest, bureau 1000

Montréal (Québec) H2Z 1Y7

Tél: 514 866-0808, Téléc.: 514 866-4202

info@fgmtl.org

fgmtl.org